

CRÉDOC

CAHIER DE RECHERCHE

L'EMPLOYABILITÉ DES DEMANDEURS D'EMPLOI : UNE APPROCHE DE LA NOTION ET DE SA MESURE

Elodie ALBEROLA
Isa ALDEGHI
Nelly GUISSÉ

■ DÉCEMBRE 2014



SOMMAIRE

SYNTHESE	3
INTRODUCTION.....	7
CHAPITRE I : De l'individualisation de l'accompagnement à l'appréciation de l'employabilité.....	9
I. Une logique croissante d'individualisation de l'accompagnement dans un contexte d'accroissement du chômage	9
I.1. Cibler les actions des services publics de l'emploi vers ceux qui en ont le plus besoin : une orientation européenne	11
I.2. En France, la définition de trois modalités d'accompagnement différenciées	14
II. L'affectation des demandeurs d'emploi à un programme d'accompagnement : entre profilage statistique et expertise du conseiller.....	15
II.1. Développement et reflux des méthodes statistiques de profilage	15
II.2. Les autres outils d'appui au diagnostic des conseillers : méthodes et critères	17
III. L'employabilité, définitions et mutation du concept	19
III.1. L'employabilité au cœur de l'émergence de la catégorie de chômeur dès la fin du 19 ^e siècle	19
III.2. En France : un service public de l'emploi qui tarde à s'emparer de la notion d'employabilité.....	21
III.3. Les premiers travaux français de mesure de l'employabilité	22
III.4. L'employabilité : un concept normatif qui pose la question des responsabilités individuelles et collectives.....	24
CHAPITRE II : Analyse de la notion d'employabilité par le discours et la pratique des conseillers Pôle emploi	26
I. Contour de la notion	27
II. La déclinaison des facteurs qui impactent l'employabilité des demandeurs d'emploi.....	29
II.1. Savoir se positionner sur le marché du travail	29
II.2. Savoir se vendre sur le marché du travail	31
II.3. Lever les éventuels freins périphériques à l'emploi.....	35
II.4. Les exigences « illégitimes » des employeurs	37
III. Des définitions à la pratique	39
III.1. Un diagnostic long dans un processus itératif	39
III.2. La nécessité du partage du diagnostic avec le demandeur d'emploi.....	40
III.3. Les pratiques professionnelles mises en œuvre pour apprécier l'employabilité des demandeurs d'emploi	41
III.4. Le poids de l'expertise et des compétences relationnelles des conseillers	43
IV. Représentations et discussion de la notion.....	45
IV.1. Un objectif de gain d'employabilité plutôt que de retour à l'emploi	45
IV.2. Un concept structuré par les pratiques professionnelles	46
IV.3. Une prise de distance vis-à-vis d'une notion jugée abstraite et négative	47
CONCLUSION.....	49
BIBLIOGRAPHIE	50
ANNEXE : GUIDE D'ENTRETIEN CONSEILLERS	53

SYNTHESE

Dans le contexte actuel de chômage de masse, et notamment d'accroissement du nombre de demandeurs d'emploi de longue durée, et alors que les ressources publiques sont limitées, le service public de l'emploi tend à concentrer les moyens dont il dispose pour l'accompagnement sur une partie des demandeurs d'emploi : ceux jugés comme ayant le plus besoin de soutien dans leur parcours d'accès à l'emploi. Cette logique se traduit par une différenciation de l'accompagnement, établie à partir d'une évaluation des besoins du demandeur d'emploi par les conseillers du service public de l'emploi. Pour l'élaboration de cette phase de diagnostic, une large place est laissée à l'appréciation des conseillers pour l'évaluation de la distance à l'emploi des chômeurs. Les conseillers sont en effet considérés comme les plus à même de juger la situation du demandeur sur des critères difficilement objectivables, comme la motivation ou les difficultés périphériques, et leur impact sur les chances de retour à l'emploi.

Comment réconcilier l'exigence de délivrance d'un service public identique sur l'ensemble du territoire français et l'ambition de développer un accompagnement personnalisé, adapté au profil de chaque demandeur d'emploi, tout en laissant une large marge de manœuvre aux conseillers ? Quelle est la part de subjectivité des conseillers Pôle emploi dans l'élaboration de ce diagnostic, alors que le travail d'accompagnement est éminemment relationnel et peut apparaître comme indissociable des jugements interprétatifs portés sur la situation des demandeurs d'emploi ?

Afin d'apprécier, du point de vue des acteurs de terrain, l'appréhension et la mesure de l'employabilité des demandeurs d'emploi, le Crédoc a réalisé une dizaine d'entretiens téléphoniques auprès de conseillers Pôle emploi. Il en ressort un consensus fort des conseillers quant aux différents facteurs limitatifs ou favorables à l'employabilité, qu'ils soient liés aux caractéristiques de la personne (compétences, savoir-faire, savoir être), aux stratégies de recrutement des entreprises ou à la structuration locale du marché de l'emploi. Loin d'un diagnostic subjectif, l'appréciation de l'employabilité des demandeurs d'emploi est régie par l'existence d'une grille qualitative commune, normée par l'expertise partagée des conseillers Pôle Emploi, dont la traduction dans les pratiques professionnelles marque par sa relative homogénéité.

Retour sur l'émergence et l'usage de la notion d'employabilité dans la prise en charge des demandeurs d'emploi par les services publics de l'emploi.

Le premier chapitre pose le cadre général des évolutions de l'accompagnement, et montre comment **la logique de développement de l'individualisation des parcours de suivi amène à raisonner en termes d'employabilité.**

Dans le contexte européen d'accroissement du chômage et de pression sur les dépenses publiques, l'individualisation de l'accompagnement (I) est une réponse possible pour garantir une meilleure efficacité de l'action publique en centrant les moyens sur ceux identifiés comme ayant le plus besoin d'accompagnement. Des plans individuels d'action sont mis en place pour les demandeurs d'emploi les moins susceptibles de sortir rapidement par eux-mêmes du

chômage. Ce « tri » se fait à partir d'un diagnostic sur l'ampleur des freins qui risquent d'entraver l'accès à l'emploi. Les critères pris en compte peuvent relever de caractéristiques objectivables (expérience et compétence, emploi recherché par rapport aux opportunités locales) et parfois de critères plus subjectifs (savoir-être, confiance dans sa capacité à s'insérer, qualités et défauts auto-estimés...).

A l'extrême de cette prise en charge renforcée, se situe la tendance au développement d'un suivi dématérialisé, par internet, qui vise les demandeurs d'emploi les plus autonomes, laissant ainsi du temps aux conseillers pour se consacrer davantage aux personnes potentiellement plus en difficulté.

En France, l'individualisation de l'accompagnement se concrétise par la répartition des demandeurs d'emploi dans trois modalités d'accompagnement : l'accompagnement suivi, largement dématérialisé, pour les personnes jugées proches du marché du travail et maîtrisant les outils de recherche d'emploi ; l'accompagnement guidé, de niveau intermédiaire ; et l'accompagnement renforcé, où les contacts en face à face sont privilégiés et où les échanges conseillers-demandeurs d'emploi sont nettement plus fréquents.

Diverses approches ont été développées pour réaliser **l'affectation des demandeurs d'emploi à un programme d'accompagnement**. On distingue le **profilage statistique du diagnostic reposant sur l'expertise du conseiller (II)**. Des méthodes mixtes sont également à l'œuvre, la modélisation statistique apportant alors un éclairage complémentaire au diagnostic du conseiller.

De nombreux pays européens ont expérimenté le profilage statistique à la suite des expériences des Etats-Unis. La modélisation porte généralement sur la probabilité de devenir chômeur de longue durée. Cette méthode, notamment expérimentée en France, a fait l'objet de fortes réticences de la part des conseillers qui vivent ces opérations comme une remise en cause de leur marge d'autonomie professionnelle et de leur capacité de développer un diagnostic pertinent.

La notion d'employabilité (III), mobilisée dans l'affectation des demandeurs d'emploi à une forme d'accompagnement, recouvre des définitions qui ont évolué dans le temps. Ce concept se trouve au cœur de l'émergence de la catégorie de chômeur à la fin du 19^e siècle dans plusieurs pays européens, dont la France, renvoyant à l'opposition entre aptes et inaptes. Les « vrais » chômeurs, ceux en état de travailler (les « employables », même si ce terme n'est pas encore en usage), sont alors opposés aux « incapables », soit par manque de volonté, soit par manque de capacité physique.

Les premières mesures statistiques de l'employabilité apparaissent en France dans les années 1960. Elles prennent alors en compte les caractéristiques individuelles des demandeurs d'emploi pour analyser les différences quant à la probabilité d'échapper au chômage de longue durée. Des déterminants collectifs liés au contexte économique sont la grille d'interprétation de ces différences. L'existence de comportements de discrimination des employeurs est également évoquée. Dans les années 1980, une inflexion se fait dans l'analyse, d'autres critères sont évoqués

qui portent sur les comportements individuels et les capacités de mobilisation des chômeurs dans la recherche d'emploi.

La notion d'employabilité se trouve à l'intersection de la responsabilité du marché, des chômeurs et du service public de l'emploi sensé agir pour réduire la distance à l'emploi des personnes les plus défavorisées pour accéder à l'emploi. Développer l'employabilité devient un objectif opérationnel de la politique d'emploi.

Analyse de la notion d'employabilité par le discours et la pratique des conseillers Pôle emploi

Le deuxième chapitre présente les résultats d'une enquête qualitative menée auprès de **conseillers de Pôle emploi sur leur appréhension de l'employabilité** dans leur pratique professionnelle.

Les conseillers interrogés individuellement partagent une définition commune de la notion d'employabilité (I) et des différentes facettes qui la composent. L'employabilité se définit comme la capacité à retrouver rapidement un emploi durable. Cette capacité suppose la définition d'un projet professionnel qui soit réaliste en termes d'adéquation entre les compétences du demandeur d'emploi et celles nécessitées par l'emploi recherché, ainsi que par l'existence de besoins dans la zone de recherche du demandeur.

Les facteurs impactant l'employabilité (II) sont multiples, et pour un demandeur d'emploi, parvenir à adopter un positionnement pertinent sur le marché du travail apparaît comme relever d'une compétence en soi. La connaissance du marché du travail, des compétences nécessaires et la capacité à transposer ses compétences aux réalités locales sont essentielles mais non suffisantes. Encore faut-il savoir convaincre les employeurs de la pertinence de sa candidature. Cela passe par des capacités communicationnelles, ainsi que par une maîtrise des codes de l'entreprise. Motivation et confiance en soi sont des éléments-clés y parvenir. L'identification, puis la levée des freins périphériques éventuels à l'emploi font partie des leviers que le conseiller peut mobiliser pour rendre l'insertion professionnelle effective. Néanmoins, les conseillers soulignent que la capacité à être employable ne repose pas exclusivement sur les demandeurs d'emploi qui se heurtent parfois à des demandes irréalistes des employeurs, ou encore à des préjugés.

Les conseillers interrogés parviennent bien à objectiver **les pratiques professionnelles mises en œuvre pour mesurer l'employabilité des demandeurs d'emploi, qui, là encore, apparaissent comme partagées (III)**. Il s'agit d'un processus itératif qui se construit par diagnostics successifs dans les échanges interpersonnels avec le demandeur d'emploi. Les critères de l'employabilité sont nombreux, et sa mesure nécessite de balayer un large pan de la vie personnelle et professionnelle des demandeurs d'emploi dès la première rencontre, ce qui ne peut se faire qu'au travers de l'établissement d'une relation de confiance. En outre, pour qu'un plan d'action soit efficace et que le demandeur d'emploi y adhère, le diagnostic doit être partagé. Les outils, s'ils existent, sont peu mis en avant par les conseillers qui insistent davantage sur le poids

de leur expertise professionnelle (connaissance du bassin d'emploi, expériences professionnelles antérieures) et de leurs compétences relationnelles dans l'élaboration du diagnostic.

Le terme d'employabilité est pour certains conseillers une notion opérationnelle. Ils décrivent les actions qu'ils mettent en œuvre pour accroître l'employabilité des demandeurs d'emploi. Certains à l'inverse reprochent à cette notion son manque de précision. Ils évitent généralement de la mentionner dans les échanges avec les demandeurs d'emploi ou encore avec les employeurs, soulignant la connotation négative qui lui est associée.

Finalement, l'appréciation de l'employabilité des demandeurs d'emploi, exercice complexe compte tenu de l'intrication des déterminants économiques, territoriaux et humains, est paradoxalement rendu objectivable par une grille d'analyse commune aux conseillers. L'incidence ou le poids de chaque facteur dans la construction d'un parcours vers l'emploi apparaît ainsi établi et communément admis par des conseillers d'expérience ayant eu l'opportunité au cours de leur parcours professionnel de confronter leur connaissance du public et de l'entreprise. Ce double regard rend possible l'objectivité d'une appréciation qualitative des situations vis-à-vis de l'emploi.

INTRODUCTION

Dans le contexte actuel de chômage de masse, et notamment d'accroissement du nombre de demandeurs d'emploi de longue durée, et alors que les ressources publiques sont limitées, le service public de l'emploi a opté pour une concentration des moyens dont il dispose pour l'accompagnement sur une partie des demandeurs d'emploi : ceux jugés comme ayant le plus besoin de soutien dans leur parcours d'accès à l'emploi. Cette logique, conforme aux directives européennes, a été réaffirmée lors de la signature le 18 décembre 2014 de la convention tripartite Etat / Unédic / Pôle emploi pour la période 2015-2018¹. La nouvelle convention s'inscrit en effet dans la continuité de la précédente autour de l'ambition de « faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin », et qui s'était traduite par une personnalisation accrue de l'accompagnement au travers de la définition de trois niveaux d'accompagnement définis en fonction des besoins du demandeur : l'accompagnement « suivi », « guidé » ou « renforcé ». Sur la base d'une évaluation des besoins des demandeurs d'emploi, les conseillers Pôle emploi affectent l'une des modalités d'accompagnement. Cette phase de diagnostic apparaît comme la clé de voute, base nécessaire à partir de laquelle est proposée une marche à suivre en faveur de l'accès à l'emploi.

En France, une large place est laissée à l'appréciation des conseillers pour l'évaluation de la distance à l'emploi des chômeurs. Les conseillers sont en effet considérés comme les plus à même de juger la situation du demandeur sur des critères difficilement objectivables comme la motivation ou les difficultés périphériques et leur impact sur les chances de retour à l'emploi. L'évaluation de la convention tripartite 2012-2014 menée par l'IGAS² souligne que les conseillers semblent manquer de repères dans la préconisation des différentes modalités d'accompagnement : ils apparaîtraient comme insuffisamment guidés. Le risque inhérent à un potentiel manque de cadrage est celui d'une compréhension hétérogène des critères affectant le retour à l'emploi, de leur hiérarchisation ou de leur mesure, se traduisant par des pratiques diverses sur le terrain. La question sous-jacente est celle de l'égalité de traitement : comment en effet réconcilier l'exigence de délivrance d'un service public identique sur l'ensemble du territoire français et l'ambition de développer un accompagnement personnalisé, adapté au profil de chaque demandeur d'emploi, tout en laissant une large marge de manœuvre aux conseillers ? Quelle est la part de subjectivité des conseillers Pôle emploi dans l'élaboration de ce diagnostic, alors que le travail d'accompagnement est éminemment relationnel et peut apparaître comme indissociable des jugements interprétatifs portés sur la situation des demandeurs d'emploi ?

Afin d'apprécier, du point de vue des acteurs de terrain, l'appréhension et la mesure de l'employabilité des demandeurs d'emploi, le Crédoc a réalisé une dizaine d'entretiens téléphoniques auprès de conseillers Pôle emploi, avec pour objectif principaux de :

¹ 2014, « Convention tripartite Etat / Unédic / Pôle Emploi 2015-2018 », 18 décembre.

² IGAS-IGF, 2014, *Mission d'évaluation de la convention tripartite Etat-Unedic-Pôle emploi 2012-2014*, novembre.

- Comprendre ce que recouvre le concept d'employabilité pour les conseillers : comment définissent-ils la notion d'employabilité ? La notion fait-elle sens pour eux ? Est-elle mobilisée dans la définition des missions qu'ils se donnent ? Quelles sont les représentations associées ?
- Apprécier comment ce concept « s'opérationnalise » dans le travail d'accompagnement et objectiver ce qui relève éventuellement de la subjectivité, du bon sens ou de l'expérience du conseiller: comment les conseillers apprécient-ils la distance à l'emploi, sur quels critères, avec quels outils ?

Ce cahier de recherche d'article autour de deux chapitres :

- Dans un premier temps, dans une perspective historique, nous revenons sur la définition du concept d'employabilité, sa place dans l'émergence de la catégorie de chômeurs, ainsi que les approches développées pour évaluer la distance à l'emploi par les services publics de l'emploi de plusieurs pays européens.
- Le second chapitre analyse la place du concept d'employabilité dans les représentations et pratiques professionnelles des conseillers Pôle emploi : la définition qu'ils en ont, les critères à l'aune desquels ils l'apprécient et la mesurent, les outils qu'ils mobilisent...

CHAPITRE I : DE L'INDIVIDUALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT A L'APPRECIATION DE L'EMPLOYABILITE

I. UNE LOGIQUE CROISSANTE D'INDIVIDUALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS UN CONTEXTE D'ACCROISSEMENT DU CHOMAGE

Dans le code du travail, une logique universelle préside : la mission du service public de l'emploi s'adresse à toute personne – en emploi ou non – à la recherche d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnel³. Néanmoins, dans le contexte actuel d'augmentation du nombre de demandeurs d'emploi, et en réponse à la recherche d'une plus grande efficacité dans l'intégration des chômeurs au marché de l'emploi, et notamment de demandeurs d'emploi de longue durée, le service public de l'emploi s'oriente de plus en plus vers une concentration des moyens dont il dispose sur une partie des chômeurs.

En novembre 2014, le nombre de demandeurs d'emploi en fin de mois (DEFM) inscrits à Pôle emploi en catégorie A, B et C (c'est-à-dire ayant pour obligation de faire des actes positifs de recherche d'emploi) s'établissait à près de 5,5 millions en France (y compris DOM)⁴. Depuis le creux de mai 2008, cela représente une augmentation de 69 % (+ 2,2 millions de DEFM).

Parmi l'ensemble des DEFM, on constate depuis plusieurs années une augmentation croissante du nombre de demandeurs inscrits depuis plus d'un an à Pôle emploi : ils représentaient 43,6 % en novembre 2014, contre 36,8% dix ans plus tôt et 30,5 % en avril 2009, date à laquelle la part des chômeurs de longue durée a atteint son seuil le plus bas sur les dix dernières années (cf. graphique 1).

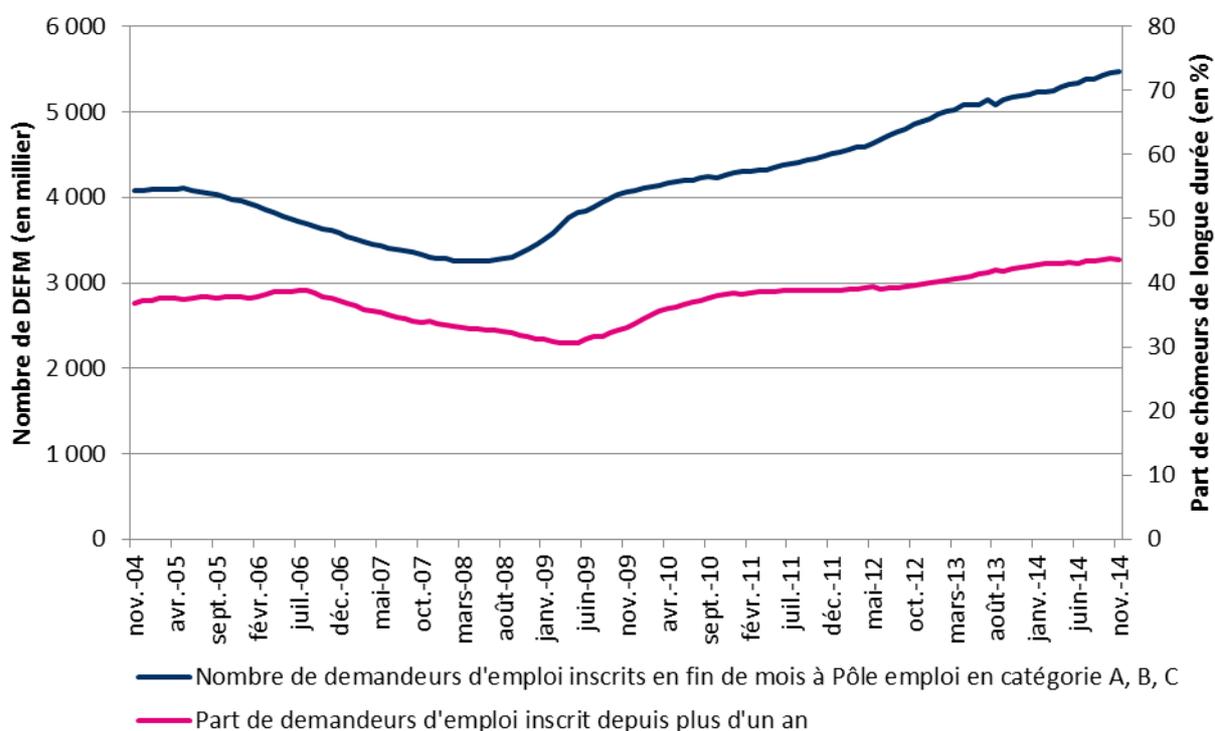
Le contexte de limitation des ressources dédiées à l'accompagnement des demandeurs d'emploi se traduit en partie par la définition de catégories de chômeurs identifiés comme particulièrement en difficulté pour insérer le marché du travail, et pour lesquels des dispositifs d'accompagnement ou d'incitation à la création d'emploi sont déployés : les jeunes, les personnes handicapées, les seniors, les chômeurs de longue durée, ou encore les habitants des quartiers de la politique de la ville par exemple. Poussée à l'extrême, cette logique de ciblage des politiques d'emploi sur une

³ Article L.5312- 1 du code du travail

⁴ Ces données sont issues des statistiques sur les demandeurs d'emploi publiées mensuellement par la DARES et Pôle Emploi. Ces données prennent en compte l'ensemble des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi en fin de mois. Les demandeurs d'emploi de catégories A, B et C ont pour obligation de faire des actes positifs de recherche d'emploi et d'être immédiatement disponible. Ils se distinguent du point de vue de leur situation d'activité : les demandeurs de catégorie A sont sans emploi ; les demandeurs de catégorie B ont exercé une activité réduite courte au cours du mois (i.e. de 78 heures ou moins) ; les demandeurs de catégorie C ont exercé une activité réduite longue au cours du mois (i.e. de plus de 78 heures).

catégorie de demandeurs tend vers l'individualisation : les prestations du service public de l'emploi sont différenciées en fonction des situations personnelles de chaque demandeur d'emploi. Cette tendance s'observe dans de nombreux pays européens⁵. En France, la stratégie de concentration des moyens de Pôle emploi, réaffirmée lors de la signature de la convention tripartite en octobre 2014, est synthétisée par le crédo devenu emblématique : « faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin », conformément aux directives communautaires qui recommandent de concentrer les moyens sur les publics les plus éloignés de l'emploi, dans une logique de prévention du chômage de longue durée.

Graphique 1 - Evolution du nombre de demandeurs d'emploi et de la part de chômeurs de longue durée entre 2004 et 2014 (France entière)



Sources : Pôle emploi, Dares.

⁵ Grivel N., Georges N., Méda D., 2007, *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Comparaisons internationales Suède, Pays-Bas, Royaume-Uni*, Rapport de recherche du Centre d'Études de l'Emploi, décembre.

I.1. CIBLER LES ACTIONS DES SERVICES PUBLICS DE L'EMPLOI VERS CEUX QUI EN ONT LE PLUS BESOIN : UNE ORIENTATION EUROPEENNE

La Commission européenne a résumé dans le « paquet emploi » une série de documents d'orientation qui analyse les convergences entre les politiques européennes de l'emploi qui visent à développer l'emploi « pour favoriser une croissance intelligente, durable et inclusive ». Le renforcement des services publics de l'emploi est présenté comme l'un des moyens à mettre en œuvre pour « rétablir une dynamique des marchés du travail », l'un des axes développés dans le paquet emploi. Dans une analyse des grandes tendances des services publics de l'emploi, la Commission constate que le défi actuel est de rendre les services plus efficaces en ciblant les ressources qui se raréfient vers ceux qui en ont le plus besoin.

I.1.1. LE PRINCIPE DES PLANS INDIVIDUELS D'ACTION EN EUROPE

De nombreux pays d'Europe ont développé des plans individuels d'action. Le rapport d'Helen Tubb, rédigé pour la Commission européenne en vue de développer les échanges et l'apprentissage réciproque entre les services publics de l'emploi⁶, évoque de « nombreuses initiatives nationales dans ce domaine ». Ces plans d'action individualisés commencent généralement par une étape de diagnostic pour identifier les freins qui vont limiter l'accès à l'emploi, ainsi que par une analyse des comportements dans le passé qui n'ont pas permis de résoudre ces problèmes. A partir de ce diagnostic, un programme d'action est élaboré, puis mis en œuvre.

Un plan individuel d'action ne signifie pas que les seuls échanges entre le service public de l'emploi et le chômeur passent par le rapport interindividuel avec son conseiller. Le plan d'action peut en effet intégrer des étapes de suivi d'actions collectives, dans le domaine des techniques de recherche d'emploi comme de la formation qualifiante. Pour atteindre son efficacité, cette approche doit être centrée sur le demandeur d'emploi et vise à ce que le conseiller apporte les éclairages nécessaires à la prise de décision du demandeur d'emploi. La réussite du plan suppose donc une implication forte du demandeur d'emploi.

Conseillers comme demandeurs jouent donc un rôle actif dans l'élaboration des plans d'action personnalisés. L'objectif reste le développement de l'autonomie des demandeurs d'emploi afin qu'ils intègrent les outils adaptés à leur situation pour accéder à l'emploi. Ces processus sont itératifs, ces étapes peuvent être répétées après un certain délai pour ajuster le plan d'action en fonction

⁶ Tubb H, 2012, *Activation and integration: working with individual action plan – toolkit for public employment services*, rapport pour The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services, mai.

des obstacles rencontrés et du bilan des premières démarches, le conseiller travaillant alors avec le demandeur d'emploi pour reformuler un nouveau plan d'action. En Allemagne, où le plan d'action personnalisé commence dès le premier entretien, sont abordés successivement l'objectif d'intégration, les activités d'insertion proposées par l'agence locale de l'emploi, les démarches de recherche d'emploi à entreprendre par le chômeur et le suivi de mesures de politiques actives d'emploi (telles qu'une formation). Ce plan est signé par le demandeur d'emploi et par le chômeur. Il est accessible en ligne. Sa réalisation est réévaluée au rendez-vous suivant et le plan est réajusté à chaque entretien.

Les deux rôles du conseiller : le soutien et la sanction

Le conseiller est amené à soutenir et guider le demandeur d'emploi dans ses démarches de retour sur le marché du travail, en lui fournissant des informations sur les emplois disponibles, en le formant dans les techniques de recherche d'emploi ou encore en l'orientant vers des prestations internes au service public ou fournis par des prestataires extérieurs. Il est aussi amené à vérifier la réalité de sa recherche d'emploi, et dans le cas contraire à signaler les manquements aux obligations (absence aux rendez-vous, non-réalisation de démarches, refus d'offres) qui peuvent aboutir à des sanctions, en termes de réduction ou de suppression d'allocations. L'équilibre entre ces deux fonctions du conseiller est variable selon les pays. Globalement, dans l'ensemble des pays européens qui sont pris en compte dans son étude, Helen Tubb note que la fonction de soutien est dominante sur celle du contrôle. Elle évoque les risques d'une politique basée essentiellement sur les sanctions. Un des risques est celui d'accepter des emplois qui se révèlent non durables, pour éviter la sanction, et qui amènent à une intégration fragile et temporaire⁷. L'autre risque est de miner la confiance entre le conseiller et le demandeur d'emploi, ce qui empêche toute action efficace de développement des compétences et de l'autonomie des chômeurs par l'intervention des services publics de l'emploi.

I.1.2. UNE SELECTION DES CHOMEURS BENEFICIAIRES DES PLANS INDIVIDUELS D'ACTION

Tous les demandeurs d'emploi en rapport avec le service public de l'emploi ne sont pas concernés par les plans individuels d'action. Les critères de sélection ne sont pas identiques dans tous les pays, mais tiennent généralement compte :

- de l'âge du demandeur d'emploi,
- de l'ancienneté de la recherche d'emploi,
- du type d'allocation qu'il perçoit,
- de sa distance au marché du travail.

⁷ Risque qui est évoqué également dans : Parent G., Sautory O., Desplatz R., 2013, *L'accompagnement des demandeurs d'emploi: enseignements des évaluations*, Document d'études DARES n°178, décembre.

Certains pays ciblent en priorité les plus jeunes demandeurs d'emploi, d'autres au contraire les plus âgés. Le critère de l'âge est parfois pris en compte simultanément avec celui de l'ancienneté du chômage pour cibler les chômeurs relevant d'un plan individuel d'action. C'est le cas de la Lituanie où ces plans sont élaborés dès trois mois d'ancienneté au chômage pour les moins de 25 ans, contre au moins six mois d'ancienneté pour les plus âgés.

Aux Pays-Bas comme en Bulgarie, la notion d'employabilité est appréhendée à la fois à partir de critères objectifs (métier recherché par rapport aux opportunités régionales, qualification, expérience, démarches déjà effectuées), et de critères plus subjectifs (croyance dans la capacité de trouver rapidement un emploi, questions sur les qualités et les défauts...).

Si le demandeur d'emploi est jugé en capacité de chercher lui-même efficacement à s'insérer - s'il est « job ready » pour reprendre la terminologie des services publics de l'emploi - le conseiller intervient nettement moins dans l'accompagnement à la recherche d'emploi. Dans ce cas, l'intervention du service public de l'emploi peut prendre la forme d'un suivi centré sur l'envoi d'offres d'emploi au demandeur d'emploi, et du suivi de ces démarches. Les contacts entre le conseiller et le demandeur d'emploi peuvent passer par un suivi par mail, par le téléphone, ou par internet. C'est le cas dans la région Flandres en Belgique pour les « clients médiation - *Mediation clients* », qui sont considérés étant employables directement. Dans le cas des chômeurs potentiellement plus en difficulté, (les « clients guidés - *client guidance* »), le suivi par les conseillers est nettement plus intensif.

La tendance au développement du suivi en ligne

Pour des objectifs de diminution des coûts dans les Services publics européens, la tendance générale est au développement du suivi en ligne, notamment pour les demandeurs d'emploi qui sont identifiés comme étant les plus autonomes dans leur recherche d'emploi. De plus, inciter les chômeurs à utiliser internet pour leurs contacts avec le service public de l'emploi présente l'avantage de renforcer leur maîtrise de l'outil informatique, qui est un atout dans la recherche d'emploi.

Le Service public de l'emploi des Pays-Bas est allé très loin dans cette direction, avec un objectif pour 2014 de réaliser 90% des contacts en ligne. Dans ce pays le taux d'accès de la population à internet est très élevé, rendant réalisable cet objectif. Lors des trois premiers mois de l'inscription, les chômeurs néerlandais font l'objet d'un suivi exclusivement en ligne. Après cette durée, ceux qui sont identifiés comme ayant un risque plus élevé de devenir chômeurs de longue durée ont des contacts en face à face avec un conseiller, les autres chômeurs continuant d'être suivis en ligne. Ils ont l'obligation de faire un compte-rendu régulier de leurs démarches de recherche d'emploi. Cette politique du tout en ligne ou presque dans le cas néerlandais s'explique également par un objectif de réduction drastique des ressources du Service Public de l'Emploi en 2015. Helen Tubbs fait état d'autres pays ayant développé le suivi en ligne : l'Estonie, la région Flandres en Belgique, l'Allemagne.

I.2. EN FRANCE, LA DEFINITION DE TROIS MODALITES D'ACCOMPAGNEMENT DIFFERENCIEES

En France, le service public de l'emploi s'est également orienté vers une individualisation du suivi des demandeurs d'emploi. Cela s'est traduit par la mise en place de trois niveaux d'accompagnement définis en fonction des besoins des demandeurs d'emploi et d'une plus grande marge de manœuvre laissée aux conseillers dans la gestion de leur portefeuille de demandeurs d'emploi au sein de chacune des modalités d'accompagnement :

- L'accompagnement « suivi » est destiné aux demandeurs d'emploi les plus proches du marché du travail qui sont jugés autonomes dans leur recherche d'emploi. Les contacts avec le conseiller sont en principe majoritairement dématérialisés, ce dernier devant s'assurer que le demandeur d'emploi reçoit des offres et à accès, si besoin, aux services de Pôle emploi.
- L'accompagnement « guidé » correspond à la modalité intermédiaire. Il est destiné aux demandeurs ayant besoin d'être « appuyés » dans leur parcours de retour à l'emploi par leur conseiller référent.
- L'accompagnement « renforcé » s'adresse aux demandeurs d'emploi ayant besoin d'un accompagnement important de la part du conseiller. Les contacts sont en principe plus fréquents et les entretiens en face à face sont privilégiés.

Quelle que soit la modalité d'accompagnement, les demandeurs d'emploi ont accès à la même offre de service. C'est la taille des portefeuilles des conseillers qui varie et détermine l'intensité et la fréquence des contacts (et donc les moyens alloués à chaque modalité d'accompagnement) : entre 200 et 350 pour la modalité suivi, de 100 à 150 demandeurs d'emploi pour l'accompagnement guidé et au plus 70 demandeurs d'emploi dans le cadre de l'accompagnement renforcé⁸.

Enfin, depuis janvier 2014, Pôle emploi a commencé à déployer en partenariat avec plusieurs conseils généraux une nouvelle modalité d'accompagnement dite « globale », destinée aux demandeurs d'emploi rencontrant des freins sociaux au retour à l'emploi.

⁸ Il s'agit de fourchettes indicatives : Galliot Y., Renard E., 2014, «Premier bilan près 18 mois de mise en œuvre – Les effets des nouvelles modalités de suivi et d'accompagnement des demandeurs d'emploi », *Eclairage et synthèses* n°9, Direction des statistiques, des études et de l'évaluation, Pôle emploi, octobre, p.1-8.

II. L’AFFECTATION DES DEMANDEURS D’EMPLOI A UN PROGRAMME D’ACCOMPAGNEMENT : ENTRE PROFILAGE STATISTIQUE ET EXPERTISE DU CONSEILLER

La volonté d’individualisation de l’accompagnement se traduit nécessairement par une phase de diagnostic, plus ou moins co-construite avec le demandeur d’emploi, ayant pour objectif d’aboutir à la prescription d’un « traitement »⁹ différencié en fonction des chances d’accès à l’emploi, ou, dans son versant négatif, des risques de chômage de longue durée.

Conceptuellement, on peut distinguer deux modalités de sélection des demandeurs d’emploi : le profilage statistique d’un côté, qui se fait au travers de l’outil informatique, et un modèle reposant sur l’analyse du conseiller de l’autre, les deux approches pouvant être appréhendées dans leur complémentarité (le profilage statistique peut être envisagé comme un outil venant alimenter l’appréciation du conseiller).

II.1. DEVELOPPEMENT ET REFLUX DES METHODES STATISTIQUES DE PROFILAGE

Le profilage statistique est apparu aux Etats-Unis¹⁰ dans les années 1980. Il a depuis été expérimenté, sous différentes formes, dans de nombreux pays européens dont la France. Il repose sur l’hypothèse selon laquelle les chances de retour à l’emploi ne se distribuent pas de façon homogène dans l’ensemble de la population des demandeurs d’emploi. A partir de l’élaboration de modèles statistiques (régression logistique, modèles de durée ou encore arbres de décision), le profilage statistique consiste à calculer, pour chaque individu, son risque de devenir un chômeur de longue durée.

Le profilage statistique est donc perçu comme un moyen d’identifier les demandeurs d’emploi qui ont le plus de risques de devenir chômeurs de longue durée. Cette identification permet ensuite de cibler les chômeurs pour qui l’intervention du service public de l’emploi est particulièrement susceptible d’infléchir la chance de retour à l’emploi. Le profilage prend son sens dans des stratégies d’adaptation du niveau de l’aide aux besoins des demandeurs d’emploi. Le diagnostic des forces et des faiblesses donne par ailleurs des orientations sur le contenu d’un plan d’action personnalisé en

⁹ Demazière D., 2013, « Qu’est-ce que le travail d’accompagnement des chômeurs ? », *Regards croisés sur l’économie* n°13, septembre, p. 137-150.

¹⁰ Georges N., 2007, « Profiler les chômeurs ? », *Connaissance de l’emploi* n°44, Centre d’Études de l’Emploi, juillet, p.1-4 et Georges N., 2007, « Les profils des demandeurs d’emploi : modèle américain versus modèle néerlandais », *Travail et Emploi* n°112, DARES, octobre-décembre, p.7-20.

ce qu'il peut permettre d'identifier les mesures les plus adaptées à rapprocher le demandeur d'emploi du marché du travail.

De nombreux pays européens ont développé des outils de profilage statistique dans les années 2000 : la France, la Suisse, l'Allemagne, les Pays-Bas, la Suède, la Finlande. Ces méthodes n'ont généralement pas été poursuivies, moins à la suite d'une critique de la qualité des prévisions qu'en raison de réticences – voire une certaine hostilité – de conseillers qui ont vécu ce profilage comme une remise en cause de leur jugement et de leur marge d'initiative.

II.1.1. L'EXPERIMENTATION FRANÇAISE DU PROFILAGE STATISTIQUE

En France, le profilage statistique a été expérimenté au milieu des années 2000. L'objectif était d'appuyer les conseillers dans les choix d'orientation des demandeurs d'emploi à partir de critères objectifs. *In fine*, la création d'un outil de profilage statistique s'inscrivait dans la lutte contre le chômage de longue durée, en identifiant, dès l'inscription, les demandeurs les plus éloignés de l'emploi afin de leur proposer une offre de service adaptée à leurs besoins spécifiques¹¹.

Les modélisations statistiques (une modélisation pour chaque bassin d'emploi) ont été réalisées par l'Unédic afin d'estimer les risques de chômage de longue durée de chaque demandeur en fonction des caractéristiques telles que l'âge, le motif d'inscription ou le métier recherché¹². Le risque de chômage de longue durée était également estimé au travers d'une « composante emploi », qui consistait à rendre compte du positionnement du demandeur sur un métier en tension ou porteur (ou non). Le conseiller pouvait alors intégrer les résultats de cet outil au moment de sélectionner le parcours d'accompagnement le plus adapté à la situation du demandeur d'emploi.

Cet outil a progressivement été abandonné pour deux raisons principales¹³. La réduction du temps disponible au moment de l'inscription du demandeur d'emploi dans un contexte d'accroissement du nombre de demandeurs d'emploi, et en raison d'une remise en question de la qualité prédictive de l'approche statistique et du constat empirique d'un écart important entre les orientations effectives des conseillers par rapport aux résultats de l'outil.

¹¹ Ducatez S., 2011, *La segmentation des demandeurs d'emploi*, Document de présentation de Pôle emploi, octobre.

¹² Le modèle incluait les variables suivantes pour tous les demandeurs d'emploi : âge, sexe, situation familiale, nationalité, motif d'inscription, catégorie du demandeur, métier recherché, présence d'un droit dans les trois années précédant l'inscription. Pour les demandeurs indemnisables, s'ajoutaient les variables suivantes : niveau de qualification, durée du contrat de travail qui a ouvert le droit, secteur d'activité, métier de l'emploi perdu, montant du salaire de référence, type d'emploi perdu.

¹³ Conseil d'orientation pour l'emploi, 2011, *Le chômage de longue durée*, décembre.

II.1.2. LES RETICENCES DES CONSEILLERS FINLANDAIS

Dans le cadre du programme d'apprentissage réciproque pour les services publics de l'emploi impulsé par la Commission européenne, les travaux de Tina Weber¹⁴ détaillent l'expérience du profilage statistique en Finlande mis en place en 2007. Les conseillers étaient incités à en discuter les résultats avec les demandeurs d'emploi. Malgré les résultats d'une étude indiquant que les résultats du profilage se révèlent exact à 90%, les trois-quarts des conseillers déclarent ne pas en discuter avec les chômeurs suivis, essentiellement parce qu'ils en contestent l'exactitude. De plus, huit conseillers sur dix estiment que le résultat de la modélisation n'a pas d'utilité pour trouver une solution pour les demandeurs d'emploi.

Un contraste se fait dans l'attitude face au profilage entre les responsables d'équipe qui voient un intérêt dans ces outils et les professionnels en contact avec le public qui craignent une limitation de leur champ d'action.

Tina Weber identifie comme conditions de réussite au développement de méthodes de profilage statistique l'association des professionnels du contact avec le public à leur conception, leur formation à leur usage et leur conviction que ces outils n'entament pas leur autonomie professionnelle.

II.2. LES AUTRES OUTILS D'APPUI AU DIAGNOSTIC DES CONSEILLERS : METHODES ET CRITERES

Le profilage statistique repose souvent essentiellement sur des caractéristiques objectives du demandeur d'emploi (qualification, expérience, âge...). Or, les évolutions du marché de l'emploi vers plus de flexibilité amènent à valoriser les capacités d'adaptation des demandeurs d'emploi. Les compétences acquises et les expériences professionnelles dans un secteur donné deviennent moins pertinentes dans un contexte global où il est de plus en plus nécessaire de développer ses capacités à transférer ses compétences dans d'autres domaines professionnels.

Au-delà des questions sur la formation initiale et les expériences professionnelles, l'affectation des demandeurs d'emploi à des modalités d'accompagnement diverse intègre également des dimensions liées :

- au savoir-faire (capacité en communication, en maîtrise des technologies de l'information, en qualités pour travailler avec d'autres, pour être auto-apprenant ou pour résoudre des problèmes ;

¹⁴ Weber T., 2011, *Profiling systems for effective Labour Market Integration*, rapport pour The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services, mai.

- au savoir-être : capacité d'adaptation, sens de l'initiative, enthousiasme, capacité d'organisation...

Ces questions de savoir-faire et de savoir-être sont parfois abordés par des outils auto-administrés (sous forme de questionnaires papiers ou en ligne). L'intérêt des tests en ligne est leur grande flexibilité d'accès. D'après Tina Weber, ces outils gagnent en performance quand ils sont utilisés avec l'aide de conseillers professionnels, les demandeurs d'emploi ayant tendance à minimiser l'apport de leurs qualités venant d'autres champs que celui de leur expérience professionnelle directe. La Slovénie fait ainsi un usage complémentaire d'un outil auto-administré de profilage (sur les objectifs, les compétences et la motivation) et d'un entretien structuré avec le conseiller qui complète le questionnaire, l'ensemble des éléments servant à déterminer les actions prioritaires à mettre en place.

En Allemagne, l'outil de profilage KodiaK prend la forme de quatre modules. Les deux premiers étant auto-administrés sous la forme d'un test sur PC. Le premier module aborde la question du comportement dans un environnement de travail. Il peut alimenter la réflexion du conseiller dans son travail de profilage. Le deuxième teste des aptitudes intellectuelles à suivre certaines formations proposées par le service public de l'emploi. Il peut permettre de faire émerger des qualités chez des demandeurs d'emploi peu qualifiés qui ne proviennent pas directement de leur expérience professionnelle. Le troisième module prend la forme d'un entretien avec un psychologue du travail et évalue la motivation à intégrer une mesure d'activation de l'emploi (telle qu'une formation) et le potentiel de succès dans le suivi de ce type de mesure. Le quatrième module est destiné à des personnes qui cherchent à occuper des emplois exigeant un haut niveau de communication avec des clients ou dans le cadre d'un travail social et évalue la capacité à réussir dans ce type de poste. Les épreuves sont passées dans un centre spécialisé et durent trois heures.

L'outil utilisé en Flandres belge vise à compléter les informations de base fournies par le demandeur d'emploi sur ses qualifications et compétences professionnelles, sur ses expériences dans le marché du travail et le type d'emploi recherché. Le questionnaire en ligne cherche également à mesurer la connaissance de l'emploi recherché, des conditions d'exercice de cet emploi et la connaissance du marché du travail, les types de démarches déjà réalisées, les inquiétudes éventuelles, l'attitude face aux tâches à réaliser, la maîtrise des techniques de recherche d'emploi et l'écart entre les compétences déjà présentes et celles nécessaires pour l'emploi recherché. Cet outil constitue une base d'échange entre le demandeur d'emploi et le conseiller, et peut servir à élaborer un plan individualisé d'action en fonction des points que le conseiller ou le demandeur d'emploi identifient comme domaines où une aide est nécessaire. Etant donné la réticence de certains conseillers face à ces outils, leur usage est optionnel et dépend de la volonté du conseiller.

Au final, que les méthodes d'affectation de chômeurs à différentes modalités d'accompagnement relèvent du pur profilage statistique ou repose davantage sur l'expertise du conseiller, éventuellement appuyé dans son diagnostic par des outils ou grilles d'analyse, c'est la mesure de l'employabilité des demandeurs d'emploi qui est recherchée.

III. L'EMPLOYABILITE, DEFINITIONS ET MUTATION DU CONCEPT

Les analyses de Bernard Gazier¹⁵ relatives à la notion d'employabilité permettent de retracer l'évolution du concept au travers des usages qui en sont faits et des disciplines scientifiques qui l'ont mobilisé.

Le terme d'employabilité apparaît pour la première fois en Angleterre au début du XXème siècle. Il s'agissait alors de distinguer les employables, aptes et motivés à travailler, pris en charges par la politique de l'emploi, des inemployables ou « faux chômeurs », relevant de la charité publique. Cette dichotomie se retrouve dans les travaux médicaux des années 1950 aux Etats-Unis. L'employabilité se définit alors au travers de l'aptitude physique et mentale à occuper un emploi, avec les aptes d'un côté et les inaptes, inemployables, de l'autre. Dans les années 1960, toujours aux Etats-Unis, la question des aptitudes physiques devient minoritaire alors que les facteurs comportementaux, introduits par les travailleurs sociaux, viennent enrichir l'analyse de l'employabilité : la motivation, la présentation de soi ou encore la possession d'un permis de conduire sont envisagés comme autant de freins ou atouts potentiels au retour à l'emploi. L'employabilité n'est alors plus appréhendée comme un concept dichotomique (les aptes et les inaptes) mais intègre toute une graduation.

III.1. L'EMPLOYABILITE AU CŒUR DE L'EMERGENCE DE LA CATEGORIE DE CHOMEUR DES LA FIN DU 19^E SIECLE

D'après Salais, Baverez et Reynaud (1986), les termes de chômage et chômeur émergent en France vers 1870 pour désigner les ouvriers privés de travail¹⁶. Dès qu'il est question d'aider les chômeurs, se pose la question de la légitimité des personnes à secourir : le vrai chômeur serait celui dont l'absence de travail est volontaire, qui cherche véritablement un travail et dont la condition physique est compatible avec l'exercice d'une activité. Il importe de distinguer le « vrai chômeur » du paresseux qui se complait dans l'inactivité et qui mendie. De plus, les invalides sont exclus de la catégorie des chômeurs, tout en étant reconnus comme dignes de secours. En plaquant par anachronisme la notion d'employabilité aux premiers travailleurs privés d'emploi et reconnus chômeurs, la capacité à occuper un emploi entre en ligne de compte, sous son aspect comportemental, dans l'affirmation de la volonté à retourner dans l'activité, et dans sa dimension physiologique, avec l'exclusion des personnes invalides.

¹⁵ Gazier B., 1990, « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du Travail* n° 4/90, octobre-décembre, p. 574-584.

¹⁶ Salais R., Baverez N. et Reynaud B., 1986, *L'invention du chômage. Histoire et transformations d'une catégorie en France des années 1890 aux années 1980*, Presses universitaires de France.

Au-delà de l'opposition entre « vrais » et « faux chômeurs », une troisième catégorie est à noter, celle des travailleurs privés d'emploi mais qui n'accèdent pas pour autant au statut de chômeurs. Tous les travailleurs sans emploi ne sont pas pour autant identifiés à cette catégorie. L'apparition de la notion de chômage est liée au développement du travail en établissement dans le secteur de l'industrie. Cette évolution va de pair avec la formalisation du contrat de travail. Les travailleurs à façon, et particulièrement ceux exerçant leur activité à domicile, qui sont souvent des femmes, dont la fourniture de travail dépend d'un lien interpersonnel avec un patron, ne sont pas perçus comme pouvant faire partie de la catégorie de chômeurs. En effet, les activités exercées le sont à un rythme éminemment variable, et la diminution de l'activité est considérée comme normale. De plus, leur statut de salarié en période d'activité n'est pas réellement établi. Ils ne sont pas concernés par la stabilisation de la catégorie de salarié avec les droits sociaux associés à cette reconnaissance (Castel, 1999¹⁷).

La prise en compte du chômage apparaît suite à des revendications ouvrières dans des branches organisées et souvent urbaines. Les premières formes de prévoyance passent par des caisses syndicales de secours organisées à un niveau local, qui vont indemniser les assurés volontaires après un délai de carence. La première caisse de secours est créée à Marseille en 1892. Des municipalités de grandes villes vont s'associer à la gestion de ces fonds. Le premier objectif des syndicats est de résister contre la baisse des salaires des travailleurs qualifiés en leur permettant de disposer d'un revenu d'attente. Ainsi, ils ne sont pas contraints d'accepter de travailler pour un niveau de salaire plus faible que celui de leur emploi précédent. A partir de 1914, l'Etat va participer financièrement à la création d'un fonds national du chômage, la gestion des aides restant municipale. L'indemnisation du chômage a pour contrepartie la participation à des travaux d'intérêt général (tels que la construction de voirie) pour la commune. La capacité à occuper un emploi est là encore une condition nécessaire à la prise en charge de l'aide aux personnes reconnues comme chômeurs.

La période de la fin du 19^e siècle et du début du 20^e siècle voit émerger dans plusieurs pays européens des initiatives voisines à celles de la France visant à une reconnaissance sociale du chômage pour des travailleurs de la grande industrie. Parmi les critères de reconnaissance du statut de chômeur se retrouvent le caractère involontaire de la perte d'emploi et la détermination à retravailler. Ces deux critères se retrouvent tant dans le contexte britannique qu'allemand.

Dans les années 1930, la crise se traduit par une croissance forte de l'assistance au détriment de l'assurance dans l'aide aux chômeurs. En 1934, en France, 350 000 chômeurs sont aidés au titre de l'assistance, dix fois moins au titre de l'assurance (Salais, Baverez et Reynaud, op.cit.). La famille étant secourue et non l'individu, les aides sont concentrés sur le « chef de famille », la présence d'enfants ou de conjoints sans travail pouvant augmenter le montant de l'aide reçue mais ceux-ci ne sont pas indemnisés à titre personnel. Les caisses de secours restent concentrées dans les grandes villes, avec un critère de résidence pour pouvoir en bénéficier. La tendance à

¹⁷ Castel R., 1999, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Collection Folio, édition Gallimard.

l'invisibilité d'une partie des chômeurs perdure : femmes, ruraux, jeunes vivant chez leurs parents...

La constitution de 1946 proclame dans son préambule que « Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi. ». Ce principe sera réaffirmé dans la constitution de 1958 qui reprend dans ses principes fondateurs ceux du préambule de la constitution de 1946. L'Etat se retrouve en responsabilité de fournir un emploi aux citoyens. Comme le note Yves Zoberman, dès 1793, le droit au travail était déjà affirmé : « Tout homme a droit à sa subsistance par le travail s'il est valide »¹⁸.

III.2. EN FRANCE : UN SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI QUI TARDE A S'EMPARER DE LA NOTION D'EMPLOYABILITE

En France, la prise en charge des chômeurs pour les accompagner vers l'emploi au travers du développement et de la généralisation de politiques visant à accroître leur employabilité ne voit le jour qu'avec la création de l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) en 1967. Dans d'autres pays européens, les services publics avaient déjà un rôle plus actif dans le placement dans l'emploi des chômeurs.

En France comme en Angleterre, au cours du 19^e siècle, des offices de placement privés avaient le quasi-monopole du placement dans des secteurs spécialisés (le personnel de maison, les employés de l'alimentation, les coiffeurs, les employés de bureau)¹⁹. Les premières Bourses du travail qui se créent en France à la fin du 19^{ème} siècle dans les plus grandes villes ont pour ambition d'assurer ce rapprochement entre candidats à l'emploi et employeurs. En Angleterre, en revanche, la fonction de placement des offices publics ayant en charge le suivi des chômeurs est très affirmée. Toutefois, l'objectif n'est pas tant de procurer du travail à ceux qui en ont le plus besoin qu'à sélectionner les plus productifs des travailleurs pour le retour à l'emploi²⁰.

En Allemagne également, dès la fin du 19^e siècle, une politique publique d'organisation du marché du travail vise à faire rencontrer offres et demandes d'emploi. Ces bureaux de placement se créent à partir de 1889, sous Bismarck. Les bureaux de placement sont municipaux et localisés dans les grandes villes. Ils entrent en concurrence avec les organismes de placement patronaux ou paritaires (avec participation des employeurs et des syndicats, sur le modèle des Bourses du travail) (Zoberman, op. cit.).

Dès sa création au lendemain de la première Guerre mondiale, l'Office International du Travail milite pour la création de services publics de placement qui seraient en situation de monopole (de

¹⁸ Loi du 17 mars 1793, cf. Zoberman Y, 2011, *Une histoire du chômage de l'antiquité à nos jours*. Perrin.

¹⁹ de Larquier G., 2000, « Emergence des services publics de placement et marchés du travail français et britannique au XX^e siècle ». *Travail et emploi* n°84, DARES, octobre, p. 33-45.

²⁰ Voir la contribution de Noel Whiteside in Mansfield M., Salais R., Whiteside N. (dir), 1994, *Aux sources du chômage - 1890-1914. Une comparaison interdisciplinaire entre la France et la Grande-Bretagne*, Belin.

Larquier, art. cit.). Il prône une généralisation de systèmes d'assurance chômage pour limiter les dégâts sociaux dus à l'absence de travail (Zoberman, op. cit.).

Il faut attendre 1958 pour qu'en France un système plus généralisé d'assurance chômage se crée au bénéfice des salariés de l'industrie et du commerce suite à un accord entre le patronat et une partie des syndicats, avec un système collectif de financement et d'indemnisation. L'Etat a joué un rôle actif dans le développement de cet accord. La gestion est paritaire entre le patronat et les syndicats de salariés. Le champ des salariés couverts sera progressivement étendu soit à la suite de conventions, soit par décision de l'Etat (Salais, Baverez, Reynaud, op. cit.). Les chômeurs bénéficiant d'une indemnisation pour le système d'assurance chômage ont également une obligation, celle de chercher un emploi (Zoberman, op. cit.).

En 1967, l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) prend le relais des bureaux de main-d'œuvre, dont la localisation était concentrée dans les plus grandes villes, et qui n'étaient accessibles qu'aux résidents des communes d'implantation de ces bureaux. Tout le territoire national est alors couvert par un réseau d'agences, les zones rurales étant elles aussi rattachées à une agence.

III.3. LES PREMIERS TRAVAUX FRANÇAIS DE MESURE DE L'EMPLOYABILITE

L'analyse de l'employabilité est introduite en France dans les travaux considérés comme fondateurs de Raymond Ledrut²¹. L'auteur envisage l'employabilité comme le versant positif de la vulnérabilité (le risque de perdre de son emploi). L'employabilité est alors définie dans les travaux statistiques comme « une notion de nature probabiliste qui vise à appréhender les chances de retour à l'emploi pour un chômeur durant un certain laps de temps »²². L'employabilité est donc une mesure statistique. Plusieurs indicateurs sont construits afin de rendre compte des chances de retour à l'emploi sur une période donnée (la probabilité de retrouver un emploi dans les six mois par exemple) ou du temps écoulé avant la reprise d'emploi (l'ancienneté moyenne du chômage). Constatant que le chômage est sélectif, c'est-à-dire que la population des demandeurs d'emploi n'est pas représentative de celle des actifs occupés, les statisticiens s'attachent à identifier les facteurs explicatifs du chômage au travers des caractéristiques individuelles. L'employabilité est alors calculée pour des sous-populations de chômeurs définies en fonction de l'âge, du sexe, de la catégorie socioprofessionnelle de l'emploi recherché, des raisons de l'inscription au chômage... Raymond Ledrut parle de facteurs « d'infériorisation » pour désigner les caractéristiques associées à une employabilité en deçà de la moyenne.

²¹ Ledrut R., 1966, *Sociologie du chômage*, Paris, Presses Universitaires de France.

²² Colin J.-F., Welcomme D., 1981, « L'employabilité des demandeurs d'emploi. Une description à partir des statistiques de l'ANPE », *Travail et Emploi* n°9, DARES, juillet, p. 31-46.

Néanmoins, les chercheurs s'accordent sur l'idée selon laquelle les caractéristiques individuelles des demandeurs d'emploi ne suffisent pas à expliquer le chômage. La catégorisation des chômeurs à partir de leurs caractéristiques individuelles est interprétée au travers des déterminants collectifs du chômage. Aussi, le contexte économique et politique est mobilisé dans l'interprétation des variations de l'employabilité moyenne, ainsi que les stratégies des employeurs dans leur gestion des ressources humaines, et notamment leurs critères de sélection à l'embauche, parfois fondés sur la stigmatisation d'une catégorie d'actifs, aboutissant à leur exclusion du marché du travail.

Dans le contexte des années 1980 de pénurie d'emploi et d'aggravation du chômage, notamment de longue durée, une nouvelle lecture de l'employabilité émerge. Non plus appréhendée au travers des chances d'accès à l'emploi et de ses déterminants collectifs, l'accent est davantage mis sur le potentiel des individus à se mobiliser pour intégrer et se maintenir sur le marché du travail.

L'Organisation Internationale du Travail définit l'employabilité comme « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ». Cela ne concerne donc pas seulement les chômeurs, mais également les actifs occupés, pour qui l'employabilité se traduit par leur capacité à s'adapter au sein de leur entreprise aux différentes missions, équipes de travail, projets, mais également par leur capacité à envisager une réorientation et transférer leurs compétences dans le cadre de transitions professionnelles ou afin de faciliter un reclassement en cas de perte de l'emploi²³.

La notion d'employabilité imprègne alors le champ du management, en parallèle au développement de la gestion des emplois et des compétences qui se substitue à la notion de sécurité de l'emploi. Dans le contexte de pression concurrentielle accrue, l'ambition d'accroître l'employabilité des salariés répond à un besoin de polyvalence et de mobilité des salariés à l'intérieur des entreprises. L'employabilité, du point de vue des employeurs, se définit alors comme « le maintien et le développement des compétences des salariés et des conditions de gestion des ressources humaines permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables »²⁴.

²³ Périlleux T., 2005, « Se rendre désirable. L'employabilité dans l'Etat social actif et l'idéologie managériale » ; in Cassiers I. (dir.), « L'Etat social actif: vers un changement de paradigme? », Strategy and Organisation, Louvain School of Management.

²⁴ Burgat P.-M., Certain E., 2015, *Employabilité et compétences. Gestion des compétences et développement de l'employabilité*, Rapport de synthèse Insep-consulting - ANACT.

III.4. L'EMPLOYABILITE : UN CONCEPT NORMATIF QUI POSE LA QUESTION DES RESPONSABILITES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

D'une vision passive de l'individu, qui serait défini par un statut d'emploi et un métier, la notion l'employabilité suggère une approche dynamique dans laquelle sont considérés des trajectoires professionnelles supposant un travail d'adaptation quasi continu des actifs, qu'ils soient en emploi ou non, afin de maintenir leur attractivité sur le marché du travail. Dans les différentes approches de la définition l'employabilité, selon que l'accent est mis sur l'acteur, ses stratégies, sa motivation, ses aptitudes, ou sur le collectif, la régulation du marché du travail, la croissance économique, c'est la question de la responsabilité du maintien et du développement de l'employabilité qui se pose : du demandeur d'emploi ou du salarié soucieux de son avenir professionnel, de l'employeur, ou de l'Etat en tant que pourvoyeur des moyens du développement de l'employabilité individuelle ou régulateur du marché du travail.

Certains auteurs interrogent la dimension moralisatrice de la notion d'employabilité lorsqu'elle est envisagée comme relevant de la responsabilité individuelle des travailleurs, tout au long de leur vie professionnelle. Souvent définie en termes de distance, ou d'écart entre les caractéristiques d'un individu et les attentes du marché du travail, le concept d'employabilité appelle à un travail visant à identifier puis réduire cet écart²⁵. Il s'agit donc pour chacun de se rendre attractif et de maintenir son attractivité sur le marché du travail.

Les individus sont pour cela appuyés par les pouvoirs publics. La notion apparaît dans les années 1990 comme l'une des lignes directrices de la politique publique d'emploi des membres de l'Union Européenne. En 1997, le processus de Luxembourg impose pour chaque pays la mise en place d'un Plan national pour l'emploi, dont l'un des quatre piliers est l'employabilité. En France, dans le code du travail, le service public de l'emploi se voit attribuer comme l'une de ses missions le développement de l'employabilité de tout actif, occupé ou non, sollicitant ses services : toute personne – en emploi ou non – à la recherche d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnel doit être accueillie, informée, orientée, accompagnée, et se voir « prescrire toutes actions utiles pour développer leurs compétences professionnelles et améliorer leur employabilité »²⁶. Cette notion a donc une visée clairement opérationnelle dans la politique d'emploi, envisagée comme un outil au service de l'activation, de la mobilisation des chômeurs dans leur parcours vers l'emploi²⁷.

²⁵ *L'employabilité et ses usages sociaux*, Colloque, Calenda, Publié le mardi 05 août 2014, <http://calenda.org/294607>.

²⁶ Article L.5312 - 1 du code du travail

²⁷ Périlleux T., 2005, « Se rendre désirable. L'employabilité dans l'Etat social actif et l'idéologie managériale » ; in Cassiers I. (dir.), « *L'Etat social actif: vers un changement de paradigme?* », Strategy and Organisation, Louvain School of Management.

Mais l'employabilité relève également de la responsabilité des organisations, censées préserver et développer l'employabilité de leurs salariés. Le code du travail stipule ainsi que « l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. »²⁸ Cette obligation va donc bien au-delà du maintien des compétences du salarié pour occuper leur poste de travail, il s'agit également de contribuer à maintenir sa capacité à occuper un emploi dans une société en mutation, notamment au travers de la formation.

Finalement, le maintien et le développement de l'employabilité apparaît comme relevant à la fois de la responsabilité de l'individu, des employeurs, et des pouvoirs publics.

²⁸ Article L.6321 - 1 du code du travail

CHAPITRE II : ANALYSE DE LA NOTION D'EMPLOYABILITE PAR LE DISCOURS ET LA PRATIQUE DES CONSEILLERS POLE EMPLOI

Afin d'appréhender la notion d'employabilité du point de vue des acteurs de l'emploi, le Crédoc a mené des entretiens qualitatifs auprès de professionnels qui accompagnent les demandeurs d'emploi. Neuf conseillers Pôle emploi ont été interviewés au cours du mois de janvier 2015, dans 6 agences distinctes localisées dans des villes de taille moyenne en Bourgogne, Franche-Comté, Rhône-Alpes, Languedoc Roussillon, Midi-Pyrénées, et Nord-Pas-de-Calais.

L'enquête auprès des conseillers Pôle Emploi

La prise de contact pour la réalisation du terrain d'enquête s'est fait au travers de la mobilisation d'une partie des directeurs d'agences qui avaient été interrogés par le Crédoc dans le cadre de l'évaluation qualitative des « Clubs jeune ZUS ». Les agences au sein desquelles les conseillers de Pôle emploi ont été interrogés se situent donc toutes à proximité d'un quartier prioritaire au titre de la politique de la Ville. Outre le souci d'un accès facilité au terrain, ce choix a permis d'appréhender la notion d'employabilité dans des territoires au sein desquels la question se pose *a priori* de manière accrue avec des demandeurs présentant souvent un cumul de difficultés d'accès à l'emploi.

Les conseillers interrogés présentent des profils diversifiés au regard des postes qu'ils occupent au sein des agences : conseillers en charge de l'accompagnement guidé, suivi ou renforcé, animateurs d'un club de demandeurs d'emploi ou psychologue du travail. Ils exercent tous au sein de Pôle emploi depuis plusieurs années, de 3 ans à plus de 20 ans. Enfin, leurs éventuelles expériences professionnelles antérieures sont diverses : travailleurs sociaux ou cadre dans le privé par exemple.

La direction générale de Pôle emploi, les directeurs d'agence contactés et les conseillers interrogés se sont montrés très disponibles pour la réalisation des entretiens. Nous les en remercions. Les entretiens, d'une durée moyenne d'une heure, visaient à appréhender la définition de la notion d'employabilité, son appropriation par les acteurs de terrain et sa déclinaison éventuelle dans les pratiques professionnelles d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Plus précisément, le guide d'entretien se décline en trois axes principaux (voir détail du guide d'entretien en annexe) :

- La définition du concept et la déclinaison des critères à l'aune desquels les conseillers apprécient l'employabilité des demandeurs d'emploi ;
- Le positionnement professionnel des conseillers par rapport à la notion d'employabilité : la notion fait-elle sens pour eux ? Est-elle mobilisée dans la définition des missions qu'ils se donnent ? Quelles sont les représentations associées ? Ce concept comprend-il une dimension opérationnelle, utile, un cadre structurant dans le travail de diagnostic et d'accompagnement ?
- La traduction dans les pratiques professionnelles de la mesure de l'employabilité des demandeurs d'emploi et la question de l'évaluation ou de la mesure de l'employabilité des demandeurs d'emploi.

I. CONTOUR DE LA NOTION

Les conseillers interrogés individuellement partagent globalement une définition commune de la notion d'employabilité, même si, en fonction des caractéristiques des demandeurs d'emploi qu'ils sont amenés à accompagner, les différentes facettes du concept sont plus ou moins mises en avant.

L'employabilité des demandeurs d'emploi désigne la capacité d'un demandeur d'emploi à retrouver *rapidement* un emploi durable.

« L'employabilité est la capacité du demandeur d'emploi à retrouver rapidement une activité professionnelle. »

Cela nécessite d'être « en phase » avec le marché du travail. La notion d'employabilité, éminemment relative, se définit en effet d'abord au regard de la pertinence du positionnement du demandeur d'emploi sur le marché du travail, ce qui suppose pour le demandeur d'emploi :

- d'avoir défini un projet professionnel,
- d'avoir les compétences requises pour exercer le métier choisi (le terme de compétence regroupant l'ensemble des connaissances, savoir-faire et savoir-être attendus sur le poste),
- qu'il existe un besoin de recrutement sur le métier choisi dans le cercle géographique de recherche,
- d'avoir la capacité d'entrer en contact avec un employeur et de valoriser ses compétences.

En dehors de ces critères qui favorisent l'employabilité d'un individu, le concept est aussi défini par la négative : les conseillers insistent tous sur les nombreux freins dits « périphériques », ou personnels, qui peuvent entraver l'accès au marché du travail : contraintes familiales, problématiques de santé, y compris psychique, difficultés administratives, financières, de logement, de mobilité...

« Est-ce que la personne a les capacités physiques et est-ce qu'elle en a la possibilité en fonction de son cercle géographique de recherche d'emploi. »

« L'analyse du profil du demandeur d'emploi, c'est son employabilité, est-ce qu'il est bien en phase avec le marché de l'emploi, est-ce qu'il a réfléchi à son projet professionnel, est-ce qu'il a d'autres freins qui l'empêchent d'être tout de suite en phase avec la recherche d'emploi ? A ce moment il faudra passer par d'autres phases. »

« L'adéquation entre la personne, toutes ses caractéristiques et le marché du travail, qui recouvre le profil demandé et les projets de recrutement sur le lieu géographique. »

Pour tous, il s'agit donc d'une notion protéiforme définie par des facteurs individuels lus dans un contexte collectif. L'employabilité est finalement définie comme l'adéquation entre les besoins des entreprises et les caractéristiques d'une personne, ses compétences professionnelles et ses éventuelles contraintes personnelles.

« C'est un tout, un ensemble de facteurs, un baromètre avec des facteurs, autant qui concernent le demandeur d'emploi, le psychologique, le ressenti, ses critères familiaux, et puis ça vient du marché du travail. L'employabilité c'est plusieurs composantes, ça ne dépend pas que de l'individu. »

« La distance à l'emploi peut être liée à autre chose que sa propre réalisation personnelle ou au marché de l'emploi. Etre éloigné de l'emploi peut être dû à un manque de mobilité, un manque de qualification, une mauvaise organisation dans la recherche d'emploi ou une méconnaissance des métiers ou des entreprises qui pourraient recruter. »

Beaucoup de conseillers insistent sur la dimension relative du concept d'employabilité, qui ne se définit pas uniquement au travers des caractéristiques intrinsèques des individus. A caractéristiques égales, une personne est plus ou moins employable dans un contexte donné, aussi bien temporel – à un moment donné - que géographique - sur un bassin d'emploi.

« Employable, ça dépend du bassin d'emploi. »

« Ça dépend du métier et du bassin d'emploi. Aujourd'hui sur [nom du bassin d'emploi] un chaudronnier a bien plus de chances de retrouver du travail qu'un agent d'entretien par exemple. Dans d'autres bassins d'emploi, on cherche des agents d'entretien. »

II. LA DECLINAISON DES FACTEURS QUI IMPACTENT L'EMPLOYABILITE DES DEMANDEURS D'EMPLOI

II.1. SAVOIR SE POSITIONNER SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Pour la quasi-totalité des conseillers interrogés, le point d'entrée de la définition de l'employabilité d'un demandeur d'emploi – et du travail d'accompagnement – est celui du projet. Les termes de « réaliste » et « réalisable » sont très fréquemment mobilisés pour qualifier les caractéristiques d'un « bon » projet. Réaliste, en ce qu'il doit y avoir une adéquation entre les compétences du demandeur d'emploi et les exigences du poste, et réalisable, dans le sens où le projet doit porter sur un métier pour lequel il existe des offres d'emploi.

Le cœur de l'employabilité : détenir les compétences techniques exigées pour la tenue du poste

Un projet réaliste suppose avant tout que le demandeur d'emploi détienne les compétences nécessaires pour exercer le métier visé. Il s'agit de la maîtrise des connaissances et savoir-faire qui garantissent sa capacité à occuper le poste et à assurer les différentes tâches et missions afférentes. Ces compétences sont souvent acquises au cours de formations parfois sanctionnées par un diplôme ou au travers d'expériences professionnelles antérieures significatives dans le domaine, ce qui suppose une certaine ancienneté dans le métier. Pour l'un des conseillers interrogés, c'est là le « cœur » de l'employabilité.

« Il faut correspondre au profil et aux capacités que nécessitent un métier. Ça englobe les qualifications, le diplôme par rapport aux exigences sur le marché. »

« Est-ce que la personne a les aptitudes pour occuper ce poste ? Est-ce qu'elle est capable ? On touche au cœur du poste et de la personne. »

La connaissance du marché du travail

Si la détention des compétences indispensables à la tenue du poste de travail est une condition nécessaire à l'employabilité d'un demandeur d'emploi, elle n'est pas suffisante. Pour les conseillers interrogés, les chances de retrouver un emploi dépendent également du marché du travail et de l'existence ou non d'offres d'emploi sur le métier recherché, le secteur géographique recherché et des conditions de travail attendues.

Cela suppose pour le demandeur d'avoir acquis une connaissance fine des conditions de recrutement sur le secteur et le métier visé dans son bassin d'emploi, afin d'adopter un

positionnement pertinent, d'abord en terme de poste recherché : se positionner sur un métier « porteur » ; mais aussi en termes d'exigences quant aux conditions de travail et de rémunération.

« Est-ce que la personne recherche un métier en tension ou pas, est-ce qu'il y a de la recherche sur ce secteur, est-ce qu'on a des offres ou pas, est-ce qu'on peut faire de la recherche de profil sur cette personne ? »

« Savoir cibler les entreprises, être clair avec son projet, se connaître et connaître le secteur qui nous intéresse. Il faut une adéquation entre les deux. On ne peut pas juste se reposer sur soi, se dire j'ai un bac + 4, j'ai telle compétence, non, il faut parcourir un chemin avec une bonne connaissance du secteur visé aussi. »

« L'adéquation entre la personne, toutes ses caractéristiques et le marché du travail, qui recouvre le profil demandé et les projets de recrutement sur le lieu géographique, en fonction de sa mobilité. »

La capacité à s'adapter aux conditions du marché du travail

En cas de décalage entre le métier, les conditions de travail recherchées et le profil du demandeur ou les besoins du bassin d'emploi, les chances d'obtenir un emploi dépendront de la capacité du demandeur d'emploi à effectuer un travail d'ajustement de sa recherche d'emploi par rapport aux « réalités » du contexte du marché du travail. Dans un contexte de forte tension sur le marché du travail, les conseillers décrivent un rapport de force en faveur des employeurs qui ont souvent de nombreuses candidatures pour un même poste, et peuvent « imposer » leurs exigences aux demandeurs d'emploi. Ainsi, la capacité d'adaptation, d'évolution individuelle apparaît comme l'un des critères de l'employabilité. Cela suppose pour le demandeur d'emploi d'être prêt à faire des concessions dans sa recherche, repenser son projet en fonction des contraintes du marché du travail.

« Avec le côté très concurrentiel du marché du travail, l'entreprise ne l'attend pas, c'est au demandeur d'emploi de s'adapter, l'entreprise ne va pas s'adapter à ses besoins. »

« Il faut être prêt à faire des concessions et être prêt à accepter un poste légèrement moindre de ce qu'on espérait à l'origine. »

L'employabilité recouvre alors l'idée de capacité personnelle à la mobilité, qu'il s'agisse d'une mobilité professionnelle (changer d'orientation, de métier ou de secteur d'activité) ou de mobilité géographique (envisager une recherche d'offre sur un bassin d'emploi éloigné du domicile, être prêt à déménager). Il s'agit également de la capacité des demandeurs d'emploi à réviser leurs exigences en termes de condition de travail (horaires, contrat de travail et rémunération en particulier).

« La mobilité professionnelle et la mobilité géographique. L'employabilité sur un bassin d'emploi va dépendre de : est-ce qu'il a le permis, est-ce qu'il a un voiture, est-ce qu'il est

prêt à s'éloigner de son domicile, à revoir ses critères de choix d'offre pour évoluer vers d'autres métiers plus porteurs ? »

« L'employabilité est d'abord fonction de la capacité du demandeur d'emploi à adapter sa recherche en fonction du marché du travail, faire des concessions : élargir la zone géographique de recherche, revoir ses prétentions salariales, le type de contrat voir considérer une orientation vers un autre métier plus porteur. »

On retrouve ici une lecture de l'employabilité à l'aune des critères discutés entre le conseiller et le demandeur d'emploi lors de l'élaboration du projet personnalisé d'accès à l'emploi (la nature et les caractéristiques de l'emploi recherché, la zone géographique privilégiée, et le niveau de salaire souhaité) et l'obligation pour le demandeur d'emploi de réviser ces critères (dans la limite des caractéristiques définissant « l'offre raisonnable d'emploi ») lorsque la recherche d'emploi n'aboutit pas.

II.2. SAVOIR SE VENDRE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Pour un demandeur d'emploi, il ne suffit pas de détenir les compétences nécessaires à la tenue d'un poste sur un bassin d'emploi qui recrute pour être employable. L'employabilité suppose également la capacité du demandeur d'emploi à faire preuve de son aptitude à occuper l'emploi auprès des employeurs. Il s'agit finalement de la capacité du demandeur d'emploi à mettre en place des stratégies pour se faire connaître de manière valorisante auprès des employeurs, ou selon les termes employés par plusieurs conseillers : « savoir se vendre ».

« C'est savoir se vendre. C'est le plus difficile pour le demandeur d'emploi. Se vendre c'est déjà se connaître et savoir mettre en avant ses compétences. Bien souvent les demandeurs d'emploi ne savent pas ou n'osent pas se vendre. »

« L'employabilité, c'est la capacité de valoriser les compétences qu'on a en soi. »

« Il doit pouvoir argumenter, se vendre parce qu'on est dans une démarche commerciale. »

Les techniques de recherche d'emploi

L'un des critères de l'employabilité des demandeurs d'emploi est ce que les conseillers appellent « l'autonomie dans la recherche d'emploi ». Il s'agit de la connaissance et de la maîtrise des techniques de recherche d'emploi, avec, d'un côté, les canaux de recrutement (sites internet, intermédiaires de l'emploi, marché caché...), et de l'autre les outils de présentation de soi (CV et lettre de motivation). Ce critère apparaît comme discriminant, la maîtrise plus ou moins aboutie des techniques de recherche d'emploi étant présentée comme un facteur susceptible d'impacter fortement le temps passé au chômage. L'un des prérequis en est la maîtrise de l'outil informatique et de l'écrit – donc de la langue française.

« Etre éloigné de l'emploi peut être dû à une mauvaise organisation dans la recherche d'emploi [...] Pour certains, être capables de faire un CV, une lettre de motivation ça va prendre trois mois, pour d'autres ils vont être capables de faire 30 lettres de candidature par semaine. »

« On a des écarts importants. On a des personnes qui savent à peine lire et écrire, et d'autres totalement autonomes qui vont faire un passage éclair à Pôle emploi. »

« Des outils de recherche d'emploi inadaptés, mal construits, des CV qui ne mettent pas en valeur leurs compétences. Les personnes qui maîtrisent mal la langue française vont avoir encore plus de mal à construire leur CV ou une lettre de candidature. »

Le savoir-être : intériorisation des codes de l'entreprise et compétences communicationnelles

Pour être employable, le demandeur d'emploi doit également détenir un ensemble de compétences d'ordre relationnel et comportemental, qui, outre le fait d'être mobilisées pour mettre en valeur ses compétences techniques lors de l'entretien, constituent également des atouts attendus par l'employeur à la recherche de salariés en capacité de s'intégrer à un collectif de travail, de travailler en équipe, parfois d'être les « ambassadeurs » de l'entreprise.

La capacité à interagir conformément aux attentes des employeurs suppose déjà, dans un premier temps, d'avoir intériorisé les « codes » de la vie en société (règles de politesse, ponctualité) et ceux, plus spécifiques, du monde économique (tenue vestimentaire, niveau de langue). Pour les conseillers interrogés, la connaissance de ces codes sociaux fait en particulier défaut chez certains jeunes à la recherche d'une première expérience professionnelle et qui n'ont pas toujours été exposés à ces codes dans l'environnement familial ou scolaire.

« Quelqu'un qui arrive en entretien d'embauche avec une casquette sur la tête par exemple, le manque de règles élémentaires de politesse, la façon de s'exprimer par rapport aux autres, il y a beaucoup de choses à réapprendre. Les valeurs qui ne sont pas toujours les bonnes, comme un jeune sur un chantier qui arrive en retard, ou qui passe son temps son téléphone à la main, il n'a pas les bonnes règles. »

« Ce qui revient souvent c'est la ponctualité. Respecter les règles et les codes de l'entreprise. »

« Les employeurs sont en attente de savoir-faire, de compétences, de connaissances, mais il y a aussi cette notion de coller à l'image de l'entreprise, le travail en équipe, le respect, s'adapter, coller même en termes de tenue vestimentaire, il y a plein de codes, et ça peut être pénalisant pour la personne de ne pas en avoir conscience. »

Le savoir-être recouvre également les compétences communicationnelles du demandeur d'emploi, la capacité à « se mettre en mots », à élaborer un discours qui, dans la forme comme dans le fond, se conforme au registre attendu par l'employeur.

« Trouver le bon vocabulaire, arriver à avoir le bon dialogue avec l'employeur. »

« [Exemple d'une femme qui s'est interrompue trois années pour soigner son mari malade]. Je lui ai dit : "On va dire que vous avez fait une pause pour élever vos enfants". Là le discours devient plus facile. »

Aux yeux de certains conseillers, le savoir-être peut jouer davantage dans les décisions de recrutement que les connaissances et le savoir-faire. Ce qui est regretté par quelques-uns des répondants, qui pointent la déconnection possible entre ce qui est évalué par l'employeur au travers des méthodes de recrutement classiques et les compétences requises pour occuper le poste : le savoir-être, lu au travers des compétences communicationnelles, écrites (CV et la lettre de motivation) comme orales (entretien d'embauche), détermine parfois l'issue d'un recrutement devant les compétences techniques.

« Dans certains métiers les savoir-être vont être plus importants que les savoirs faire, les techniques de vente par exemple, qu'elle va pouvoir acquérir si elle ne l'a pas. »

« Les employeurs sont parfois plus à la recherche d'une personne avec qui ils vont pouvoir instaurer une relation de confiance quitte après à les former. C'est plus ça que l'inverse. »

« Une personne qui a des facilités de communication va faire passer quelque chose de plus sympathique, et ça va jouer sur le recrutement. La capacité à communiquer va jouer. »

Le sentiment de compétence et la confiance en soi

La « confiance en soi » a été évoquée par presque tous les conseillers interrogés sur les critères venant impacter l'employabilité des demandeurs d'emploi. Le terme de confiance en soi n'est pas toujours clairement défini, et semble parfois se confondre avec la motivation, certainement en raison du lien qui existe en les deux notions. La confiance en soi désigne pour les conseillers la capacité des demandeurs d'emploi à identifier leurs atouts, forces, compétences (« bien se connaître ») et à les valoriser auprès d'un employeur potentiel.

« Si elle n'a pas confiance en elle et qu'elle n'est pas capable de dire à l'employeur ce qu'elle sait faire, ça va être compliqué, ne serait-ce que pour rédiger un CV. »

« Il faut qu'ils travaillent sur la confiance en eux pour être capables de mettre en avant leurs connaissances, leurs compétences, ils n'arrivent pas à le faire savoir. »

« La confiance en soi c'est très important. Ils vont mieux appréhender les entretiens qui vont mieux se passer. »

On peut rapprocher la notion de confiance en soi telle que mobilisée par les conseillers du concept de « sentiment de compétence » théorisé par A. Bandura²⁹ (self-efficacy) qui désigne les jugements que les individus portent sur leurs capacités à organiser et à exécuter les actions requises pour atteindre un type de performance donné. Le sentiment de compétence participe de l'employabilité en ce qu'il ne suffit pas de détenir des connaissances et savoir-faire techniques pour parvenir à les vendre sur le marché du travail : les méthodes de recrutement classiques supposent pour l'individu de parvenir à convaincre l'employeur potentiel de sa « capacité à », moins souvent par les faits au travers de la mise à l'épreuve, que par les mots, lors de l'entretien de recrutement.

« Il doit convaincre et rassurer l'employeur, c'est le but de l'entretien. »

Le défaut de confiance en soi est souvent associé par les conseillers au chômage de longue durée. En effet, les demandeurs d'emploi sont d'autant plus propices à douter de leurs compétences au travail qu'ils ne les ont pas valorisées depuis plusieurs mois voire plusieurs années. En outre, les échecs successifs et déconvenues à l'issue des processus de recrutement viennent renforcer une dynamique négative pouvant aller jusqu'à la négation ou la dévalorisation de ses compétences.

« Après deux-trois ans sans travailler, la personne doute de ses capacités, elle perd confiance en ses compétences, même si elles ne sont pas oubliées. L'échec successif participe à la perte de confiance en soi. »

La motivation

La motivation peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient l'effort des individus vers la réalisation d'objectifs attendus³⁰. Elle constitue un facteur clé de l'employabilité à double titre. En premier lieu, il s'agit d'un potentiel interne de la personne qui constitue une ressource toujours nécessaire pour se mobiliser dans une recherche d'emploi, d'autant plus que cette dernière peut parfois s'avérer longue et coûteuse.

« La démotivation peut s'installer très vite, si des personnes au chômage depuis longtemps ne retrouvent pas de travail, c'est plus par démotivation que parce qu'elles profitent du système. »

En second lieu, la motivation constitue un critère de recrutement à part entière de la part des employeurs qui souhaitent intégrer un salarié qui montre son envie de rejoindre la structure, de s'intégrer au collectif de travail, de participer aux missions qui pourraient lui être confiées, de monter en compétences.

« Les employeurs nous disent tous : "On veut des gens motivés, parce qu'ils vont apprendre, être formés à nos méthodes etc. "Il ne faut pas trop s'attacher au diplôme, c'est le savoir-faire, savoir-être, et la motivation qui peuvent faire qu'on va être recruté. »

²⁹ Bandura A., 1986, "Social foundations of thought and action: A social cognitive theory", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

³⁰ Roussel P., 2000, « La motivation au travail – concept et théories », *Les notes du LIRHE*, n°326, octobre.

« Si la personne ne se présente pas ou ne montre pas au futur employeur qu'elle a envie, c'est compliqué. »

Là encore, les conseillers associent la question de la motivation à la durée du chômage, comme si cette ressource individuelle se tarissait à mesure que les mois passent, d'autant plus dans un contexte de massification du chômage où les chances de reprise d'activité apparaissent parfois très faibles.

« [Les demandeurs d'emploi se disent] Ça ne sert à rien de chercher parce qu'il n'y a pas de boulot. »

« Tout ce qui est véhiculé par les médias, c'est pas très positif. Pour peu que la personne ne soit pas très optimiste : "J'ai passé l'âge je suis trop vieille, si j'étais à la place de l'employeur je ne me prendrais pas". [...] Ce sont des personnes qu'il faut booster, remotiver. »

II.3. LEVER LES EVENTUELS FREINS PERIPHERIQUES A L'EMPLOI

Pour l'ensemble des conseillers interrogés, les éléments de la vie personnelle des demandeurs d'emploi occupent une place centrale dans la définition de l'employabilité en ce qu'ils peuvent constituer des barrières à l'accès à l'emploi : les conseillers parlent de freins « périphériques » ou « personnels ».

« Il y a pleins d'autres critères qui viennent jouer, s'imposer sur la distance à l'emploi, qui sont souvent des freins, des contraintes. La famille, les enfants, la santé, les horaires, tous ces éléments vont aussi jouer sur la distance par rapport à l'emploi. »

« Les freins périphériques, personnels, le logement, tout ce qui va ralentir les démarches d'emploi. C'est quelque chose qui vient parasiter, il faut le prendre en compte. »

« Des fois il suffit d'avoir un frein qui fait qu'on ne peut pas concrétiser sur un emploi. »

Il s'agit en quelque sorte d'un complément à la définition de l'employabilité par la négative : être employable suppose ne pas avoir tel ou tel handicap, frein, barrière qui peuvent disqualifier le demandeur d'emploi ou du moins amoindrir ses chances d'intégrer le marché du travail. Il s'agit alors de mettre en place un travail consistant à effacer un handicap, dont l'aboutissement permettra d'accroître les chances de d'accès à l'emploi, non pas au travers d'une meilleure attractivité du profil du demandeur d'emploi pour l'employeur (comme pourrait l'être l'acquisition de qualités recherchées ou d'une meilleure présentation de soi), mais au travers de la possibilité de se positionner légitimement sur le marché des offres d'emploi. Il s'agit d'un travail préliminaire nécessaire en amont de la recherche d'emploi.

« Il ne faut pas griller les étapes avec un demandeur d'emploi. Avant de se lancer à corps perdu dans une démarche de recherche d'emploi, il faut lever certains freins. »

Schématiquement, deux catégories de freins peuvent être distingués : les freins liés à la mobilité d'une part et ceux entravant la disponibilité du demandeur d'emploi d'autre part.

L'employabilité d'un demandeur d'emploi dépend fortement de sa capacité à se déplacer pour effectuer ses démarches de recherche d'emploi et se rendre sur son futur lieu de travail. Un manque de mobilité engendre un rétrécissement de l'individu sur un périmètre de recherche parfois trop restreint compte tenues des opportunités existant sur le bassin d'emploi immédiat. Le défaut de mobilité peut être d'ordre matériel (absence de permis de conduire, de véhicule personnel, réseau de transport en commun inadapté ou coûteux). Il peut également relever de réticences « psychologiques » voire « culturelles » lorsque la personne refuse de s'éloigner de son quartier d'habitation.

« Les personnes cherchant un emploi dans l'industrie ont des problèmes spécifiques de mobilité, les zones industrielles étant mal desservies en transports en commun. »

« Les jeunes peuvent avoir des problèmes de comportement, et des difficultés à quitter leur quartier, c'est la province, la mobilité géographique hors département ou hors région est difficile. »

Une deuxième catégorie de freins identifiée par les conseillers interrogés comprend l'ensemble des caractéristiques inhérentes à la vie personnelle qui viennent altérer la disponibilité du demandeur. Il peut s'agir de responsabilités familiales qui viennent contraindre l'emploi du temps et rendre inconciliable la vie privée avec les exigences temporelles du métier visé (problématiques de garde d'enfant). Les difficultés personnelles peuvent également affecter la reprise d'emploi lorsqu'elles constituent des préoccupations d'une telle ampleur pour la personne qu'elles compromettent sa mobilisation pour la recherche d'emploi (difficultés financières, de logement, ruptures familiales) engendrant parfois une souffrance psychique.

« Parfois la personne va bien, mais autour, légitimement, c'est pas possible. J'ai l'exemple d'une maman qui a un enfant schizophrène, qui veut travailler, mais elle a des contraintes qui font que c'est pas possible. »

« La liste des freins est longue. Les problèmes de santé, l'histoire personnelle de la personne. Quelqu'un en instance de divorce avec des jugements en cours. Si toute la dimension des problèmes personnels n'est pas réglée, on sait que la personne n'aura pas la tête pour se positionner dans sa recherche d'emploi. »

« S'il y a de grosses difficultés financières, la personne va se focaliser sur la résolution de ces problèmes et aura du mal à se concentrer sur la recherche d'emploi. »

Certaines personnes, en raison de freins lourds, peuvent être, selon les conseillers, au moins momentanément, « inemployables » faute de temps ou de mobilisation mentale nécessaire pour s'investir dans une recherche d'emploi ou occuper un poste de travail. L'inemployabilité est parfois validée institutionnellement, au travers de la reconnaissance d'incapacité ou de restriction substantielle et durable d'accès à l'emploi (droit à l'allocation adulte handicapé ou arrêts maladie). En dehors de ces cas de reconnaissance de l'inemployabilité durable ou occasionnelle d'un

demandeur d'emploi, plusieurs conseillers soulignent des cas de souffrance psychique qui peuvent rendre un demandeur d'emploi inemployable, tout du moins tant que ses difficultés persisteront. Quel que soit le poste recherché, la personne ne sera pas en mesure d'occuper un emploi.

« Parfois la personne s'effondre complètement, elle ne peut pas faire un entretien, elle est en grande souffrance pour des événements qui lui arrivent. Il va falloir prendre un temps en soin thérapeutique avant d'envisager une autre étape. L'emploi n'est pas toujours possible, il y a parfois des étapes intermédiaires, quel que soit le secteur. »

« Dans le cas de problème de santé, où ça devient compliqué de tenir un poste quel qu'il soit parfois. Des personnes qui n'ont pas d'inaptitudes, d'allocation handicapé, mais c'est compliqué de tenir un poste. Où la personne est dans une souffrance psychologique, où moi je peux considérer que pendant une période elle n'est pas employable. »

La question de la souffrance psychique a notamment été abordée par plusieurs conseillers à propos des personnes qui ont perdu leur emploi suite à un licenciement et traversent ce qu'ils nomment une période de « deuil » du poste et de l'entreprise perdus.

« Il peut aussi y avoir une personne en souffrance qui vient d'être licenciée, elle est endeuillée, elle a besoin de se reconstruire, ce qui fait que là tout de suite c'est pas envisageable. Elle n'a pas d'énergie pour s'investir dans une recherche d'emploi. »

II.4. LES EXIGENCES « ILLEGITIMES » DES EMPLOYEURS

Le contexte économique de forte demande d'emploi a pour conséquence un accroissement du niveau d'exigence des employeurs, qui, pour certains conseillers, n'est pas toujours justifié et impacte négativement l'employabilité des demandeurs d'emplois. Les employeurs auraient davantage qu'avant tendance à rechercher des compétences multiples qui n'apparaissent pas toujours justifiées pour la bonne réalisation des missions inhérentes au poste pour lequel ils recrutent.

« Il y a tellement de demandes, que les employeurs sont de plus en plus exigeants avec des critères des plus en plus importants, exigeants, ils ont le choix donc ils imposent un profil qui est parfois en décalage avec ce qui serait nécessaire pour le poste. [...] Parfois ils en demandent beaucoup, leurs critères ne sont pas toujours justifiés. S'ils ont le choix ils ont envie d'avoir quelqu'un, qui peut le plus peut le moins [...] on ne peut pas toujours correspondre au mouton à 5 pattes. »

« Aujourd'hui il y a 100 concurrents. Qu'est-ce qui va faire la différence ? [...] L'entreprise, quand elle a un besoin, elle a l'embarras du choix du fait de la crise. L'employeur qui au départ va recruter sur un basique de compétences, il va mettre de plus en plus d'exigences. »

L'employabilité ne se mesure pas uniquement par les connaissances, aptitudes et compétences individuelles, il existe également des dynamiques d'exclusion du marché du travail qui résultent de représentations sociales associées à certaines catégories de demandeurs d'emploi (les jeunes, les seniors, les femmes, les chômeurs de longue durée, les travailleurs handicapés) ou associées à des métiers (des métiers d'hommes ou de femmes). Il en résulte des pratiques de recrutement discriminantes selon les conseillers interrogés, sur lesquelles les moyens d'action des demandeurs d'emploi ou du service public de l'emploi sont vus comme faibles voire inexistantes.

« On peut avoir des femmes qui connaissent une discrimination à l'embauche parce que si elles ont 30 ans on craint qu'elles fassent un enfant, après quand elles ont des enfants on se dit qu'elles vont devoir gérer les maladies des enfants. »

« Une dame qui veut être cariste, elle en a les capacités, mais elle doit faire un travail pour voir si elle a sa place en tant que femme. »

« Une personne qui a plus de 50 ans, ça va être difficile même si elle a tout ce qui va bien. Les employeurs vont y aller à reculons, ça peut faire peur, c'est quelqu'un qui va pas rester dans l'entreprise. (...) Pour les chefs d'entreprise le senior c'est quelqu'un qui est foutu. Le problème vient souvent de là. (...) Les entreprises les trouvent peu adaptables, moins malléables. »

« L'employeur qui voit deux ou trois ans d'inactivité, il se dit cette personne elle a dû refuser des choses ou... Ça donne une image... L'employeur il aime bien que la personne ait travaillé récemment. Si on est en 2015, s'il n'y a pas d'activité en 2014, elle risque d'écarter très vite ces candidatures-là. »

« Il peut y avoir en face d'eux des personnes qui ont des a priori, le travailleur handicapé il sera plus souvent absent que la moyenne, alors que ça n'a rien à voir. »

Enfin, la responsabilité des employeurs est aussi soulignée par quelques-uns des conseillers interrogés qui, évoquant les difficultés d'insertion de certains seniors, rappellent l'obligation qu'on les employeurs à maintenir l'employabilité de leurs salariés au travers de la formation notamment.

« Les entreprises n'ont pas joué le jeu de former les gens, et on se retrouve toujours avec des personnes qui sont restées dans la même entreprise des années et des années et puis ils se retrouvent sur le marché du travail et sont complètement décalés ».

III. DES DEFINITIONS A LA PRATIQUE

La décomposition de l'employabilité en un ensemble de critères oriente le travail de diagnostic du conseiller, préalable nécessaire à l'accompagnement.

« Le diagnostic, c'est la base de tout. »

Les conseillers vont ainsi évaluer la pertinence du positionnement du demandeur d'emploi sur le marché du travail, sa capacité à entrer en contact avec un employeur et à franchir les différentes étapes de recrutement, mais aussi l'impact potentiel de sa vie personnelle sur la reprise d'emploi. Pour élaborer ce diagnostic consistant, *in fine*, à mesurer l'employabilité des demandeurs d'emploi, les conseillers mettent en œuvre des pratiques professionnelles qui apparaissent comme relativement homogènes, s'appuyant éventuellement sur des outils communs mais reposant avant tout sur leur expertise et leurs qualités relationnelles individuelles.

III.1. UN DIAGNOSTIC LONG DANS UN PROCESSUS ITERATIF

Les conseillers sont nombreux à insister sur la dimension « qualitative » du travail d'accompagnement, et en particulier sur l'importance du temps long, nécessaire à la construction du diagnostic. Les critères de l'employabilité sont nombreux, et sa mesure nécessite de balayer un large pan de la vie personnelle et professionnelle des demandeurs d'emploi dès la première rencontre.

« Plus on a du temps avec le demandeur d'emploi, plus on peut affiner le diagnostic. »

« Il faut tout le temps creuser, aller plus loin pour faire sortir les mots, il n'y a que avec un diagnostic approfondi qu'on va pouvoir le faire, c'est pas en 5 minutes. »

Le diagnostic est en outre décrit comme un processus itératif, à la fois parce qu'il n'est pas possible d'identifier toutes failles dans le positionnement du demandeur d'emploi ou freins périphériques dès le premier entretien, mais aussi parce que la situation des demandeurs d'emploi est en constante évolution.

« C'est au fur et à mesure qu'on rencontre la personne, qu'on va comprendre sa situation et qu'on va pouvoir proposer un plan d'action adapté. »

« On ne peut pas tout déceler, les problèmes psy, d'addiction, mais par un questionnaire répété au cours de l'accompagnement, on ne peut pas tout voir à l'EID [entretien d'inscription et de diagnostic], mais dans l'accompagnement on évalue les progrès de la personne [...] quand on voit au fil de l'eau qu'il n'y a aucune progression, la personne n'a

pas ciblé d'entreprise pour faire des candidatures spontanées, n'a pas d'entretiens, là on sent qu'il y a quelque chose. »

« C'est pas quelque chose de défini, comme si la personne ne bouge pas. On réévalue après. Soit on s'est trompé ou il y a eu un changement dans la vie de la personne. »

« Certaines personnes doivent être rencontrées plusieurs fois pour qu'on puisse comprendre leurs freins et affiner le diagnostic. »

Dans la relation d'accompagnement, c'est le franchissement des étapes vers le recrutement qui permet de réévaluer la distance à l'emploi. Ainsi, l'absence de rendez-vous pour passer des entretiens d'embauche peut constituer un point d'alerte dans le travail du conseiller, cela traduisant souvent une lacune qui n'a pas été comblée ou qui n'a pas encore été identifiée (et qui réside souvent dans la lettre de motivation ou le CV). A l'inverse, l'obtention d'un rendez-vous pour un entretien d'embauche contribue à valider la pertinence du positionnement sur le marché du travail et la qualité des techniques et outils de recherche d'emploi.

« S'il y a des rendez-vous, c'est le début de quelque chose. C'est le nerf de la guerre. Pouvoir être reçu et avoir des entretiens. Tant qu'il n'y a pas d'entretiens, on peut estimer qu'il y a un problème. »

III.2. LA NECESSITE DU PARTAGE DU DIAGNOSTIC AVEC LE DEMANDEUR D'EMPLOI

Les conseillers insistent en outre sur l'importance de l'appropriation du diagnostic par le demandeur afin que celui-ci soit acteur de son parcours de retour vers l'emploi. Il ne s'agit pas de porter un jugement qui s'impose au demandeur d'emploi, mais de l'amener à prendre conscience de ses propres freins ou de son décalage avec les exigences du marché du travail.

« Pour que la personne ait conscience que son secteur ne recrute pas, on la fait aller sur le site de Pôle emploi pour qu'elle voit qu'il n'y a pas d'offres dans son métier, on lui dit d'aller voir aussi sur d'autres sites dédiés à l'emploi et aller voir s'il y a des offres. Si la personne n'a toujours pas conscience que ça ne recrute pas, on peut lui faire faire une enquête métier, on lui dit : " Allez voir les DRH sur ces métiers et posez la question de savoir si ça recrute ". On amène la personne à se dire d'elle-même que ça ne recrute pas. Ça aura plus de poids que si c'est moi qui lui dis : "Non, ça ne recrute pas". A partir de cela y aura un déclencheur. »

« La personne reste décisionnaire de son choix. On lui renvoie des éléments qui vont lui permettre de faire un choix éclairé. Mesurer où elle se situe par rapport à un projet. »

III.3. LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES MISES EN ŒUVRE POUR APPRECIER L'EMPLOYABILITE DES DEMANDEURS D'EMPLOI

Interrogés sur la manière dont ils parviennent à mesurer l'employabilité des demandeurs d'emploi, les conseillers parviennent assez bien, exemples à l'appui, à rendre compte des techniques qu'ils mobilisent.

C'est avant tout au travers de l'instauration d'un dialogue avec les demandeurs d'emploi que les conseillers évaluent la pertinence de leur positionnement sur le marché du travail, l'efficacité de leurs recherches et identifient les éventuels freins à l'emploi. Cet échange se structure autour de plusieurs thématiques visant à passer en revue le profil et le parcours du demandeur, le métier recherché, les outils et techniques de recherche d'emploi mobilisés et les éléments clés de la vie personnelle. Ils peuvent pour cela s'appuyer sur des fiches ou questionnaires, éventuellement renseignés par les demandeurs d'emploi en amont de la rencontre, qui visent à s'assurer que l'ensemble des dimensions pouvant impacter la reprise d'emploi sont abordées.

« Quand la personne s'inscrit, elle remplit un document autodiagnostic, qu'elle donne au moment de l'EID (Entretien d'Inscription et de Diagnostic), qui permet de faire un premier point. Chaque question amène à une discussion, à un échange. »

« Je leur donne une fiche sur les démarches de recherche d'emploi, qui est assez détaillée par méthode de recherche, s'ils ont un CV à jour, s'ils vont sur le site de Pôle emploi, sur d'autres sites de recherche d'emploi, je leur demande leur mobilité, ce qu'ils recherchent, pour pouvoir établir un premier bilan, et pour voir si eux ont conscience ou pas qu'il y a des freins. »

La mobilisation d'outils a rarement été évoquée spontanément par les conseillers, qui mettent davantage en avant le poids de leur expertise et de leurs compétences relationnelles dans l'élaboration du diagnostic. Néanmoins, pour l'évaluation de la pertinence du positionnement du demandeur d'emploi sur le marché du travail, la plupart des conseillers disent s'appuyer sur des outils informatiques leur permettant d'avoir des informations sur les conditions de recrutement pour les métiers recherchés par les demandeurs d'emploi, à la fois au niveau des compétences requises mais également du point de vue des opportunités sur le bassin d'emploi concerné.

« On a les métiers porteurs sur telle région, on sait quels diplômes pour telle activité. »

« On y arrive assez facilement. Quand on reçoit la personne, on va détailler le métier : qu'est-ce que vous savez faire ? On a des grilles de support par rapport au métier ROME, donc on va détailler : et ça vous savez le faire ? Ça va nous permettre de voir quelles compétences elle a acquises sur le métier et de mesurer sa distance par rapport à l'emploi. »

« "Mon marché du travail", qui donne le ratio demande / offre dans chaque métier, ça permet de déterminer si dans un territoire la personne aura des offres. »

En ce qui concerne les techniques de recherche d'emploi, les conseillers en font une évaluation à « l'épreuve des faits ». Ainsi, plutôt que d'interroger le demandeur d'emploi sur sa connaissance des canaux de recrutement dans le secteur d'activité visé, un conseiller explique qu'il demande aux personnes qu'il accompagne de décrire les démarches engagées auprès des employeurs. Similairement, en l'interrogeant sur l'issue de ces démarches, le conseiller dispose d'un premier niveau d'indication sur l'efficacité de ses méthodes de recherche d'emploi. Ainsi, un conseiller explique que si un demandeur d'emploi dit avoir postulé à de nombreuses offres sans avoir décroché d'entretien, c'est sans doute le signe d'un mauvais positionnement sur le marché du travail et sur ses outils de recherche.

Ce que nous appelons l'« épreuve des faits » passe également par l'appréciation par le conseiller de la qualité de la présentation du demandeur, à la fois telle que matérialisée par son CV et sa lettre de motivation, mais aussi dans la manière dont il se comporte, s'exprime, est vêtu au moment de l'entretien avec le conseiller ou en interaction avec d'autres demandeurs d'emploi à l'occasion d'éventuelles sessions collectives d'accompagnement. Le conseiller revêt en quelque sorte le rôle du recruteur, adoptant son regard critique.

« Pour le CV et la lettre de motivation, pour vérifier que c'est bien fait, il suffit de les demander. »

« Je leur dis : "Montrez le moi" : je vais tout de suite voir si le CV il tient la route ou pas. »

« Après on va passer par un atelier CV. On est sur du questionnement : qu'est-ce que vous avez fait jusqu'à maintenant ? Comment vous envisagez votre recherche d'emploi ? Il y en a qui disent : "je répons à plein d'offres mais j'ai jamais d'entretien". On voit si le CV correspond à ce que les employeurs recherchent [par exemple permis exigé mais la personne n'a pas le permis] la personne ne sait pas cibler les offres. [...] Vu le nombre de DE, il n'y a pas de "au cas où". Si l'employeur exige des compétences, vous les avez, allez-y, vous ne les avez pas, stop, passez à autre chose. »

C'est également au travers de cette « transposition » de la situation d'entretien et de l'adoption du regard critique du recruteur que les conseillers apprécient les critères de l'employabilité que sont le savoir-être, la motivation ou la confiance en soit, qui apparaissent a priori comme difficilement objectivables.

« On voit les personnes, on se met d'accord sur les actions à mener avec la personne, et si à l'entretien suivant la personne dit qu'elle n'a pas eu le temps, n'a pas fait, c'est comme ça qu'on apprécie la motivation. En premier entretien, ce sont les personnes qui n'ont rien préparé : elles n'ont pas de CV, ne se sont pas renseignées sur le secteur. Une personne motivée elle s'est mise en route avant l'inscription, elle n'a pas attendu l'inscription. »

« Si la personne n'est pas motivée, on le voit en entretien : pressée de repartir, beaucoup de mécontentement dans les expériences qu'ils ont pu avoir. On les sent pas très motivés. Pas d'envie, pas d'élan, ils ne sont pas attirés par quelque chose en particulier, ils n'ont pas d'appétence, il n'y a rien qui les intéresse. »

Les conseillers s'appuient enfin sur des prestations proposées par Pôle emploi qui permettent d'affiner le diagnostic, en mettant le demandeur d'emploi dans les conditions réelles d'exercice du métier ou en approfondissant la définition du projet professionnel au travers de l'identification des compétences du demandeur d'emploi.

« Mais pour ça [évaluer le savoir être] on a un très bon outil à Pôle emploi, c'est l'EMT [évaluation en milieu de travail]. On le propose quand on n'est pas sûr par rapport à l'entreprise. Et on exploite le retour de l'employeur pour avoir des éléments sur le savoir être. »

« Avec les CPP - Confirmer son Projet Professionnel, évaluation des compétences et capacités professionnelles, ou sur de l'EMT, on voit ou ça pêche, ou ça va bien. »

III.4. LE POIDS DE L'EXPERTISE ET DES COMPETENCES RELATIONNELLES DES CONSEILLERS

Plus que la formation ou les outils mobilisables, les conseillers mettent en avant leur expertise professionnelle pour estimer l'employabilité des demandeurs d'emploi. Cette expertise repose, selon eux, sur leur connaissance des métiers et du bassin d'emploi où ils sont situés, acquise au fil des années d'expérience. Elle s'appuie également sur leurs éventuelles expériences professionnelles ou parcours de formation antérieurs. Ainsi, le fait d'avoir été référent entreprise constitue un plus pour la connaissance du bassin d'emploi ; une formation ou expérience antérieure en tant que travailleur social est un atout dans ce travail de diagnostic, les conseillers concernés disent se sentir plus à même de détecter les éventuels freins périphériques au retour à l'emploi.

« En fonction de notre connaissance du marché du travail, de notre territoire, on arrive à évaluer la distance à l'emploi. C'est aussi avec notre expérience, on arrive, au travers un questionnement de la personne, à nous d'évaluer une distance. »

« Les années d'expérience aident à identifier ces problèmes. L'expérience du public intervient également. »

« Personnellement j'ai fait des entretiens RSA, j'ai fait des entretiens sociaux, ça m'aide à aborder certaines questions auprès du public. J'ai une formation de travailleur social. »

« J'ai la particularité d'avoir un parcours dans le secteur d'insertion. Je ne sais pas si tous les collègues ont le même accompagnement. »

Le diagnostic étant élaboré essentiellement sur la base d'un dialogue entre le demandeur d'emploi et le conseiller lors des entretiens individuels, les conseillers insistent sur la centralité de la relation humaine dans l'instauration de cet échange.

« C'est par le diagnostic du conseiller, les échanges qui font qu'on arrive à déceler les problématiques. »

« C'est tout le cœur du métier par le questionnement, l'écoute de la personne, l'amener à reformuler. »

La qualité du diagnostic dépend donc de la capacité du conseiller à établir un climat de confiance avec le demandeur d'emploi pour l'amener à livrer les difficultés éventuelles qui peuvent entraver ou ralentir son retour à l'emploi.

« Beaucoup de personnes qui n'osent pas avouer, n'osent pas le dire. [...] en installant un échange de confiance, c'est comme ça qu'on y arrive. La personne n'osera pas avouer comme ça. »

« C'est la capacité du conseiller à questionner, à mettre en confiance pour qu'un échange réel puisse se faire vers l'emploi. »

« Tout passe dans la relation que le demandeur d'emploi a avec son conseiller. Quand la relation est transparente, ça va être plus facile pour le demandeur d'emploi de se livrer et de dire les choses, et du coup d'avancer. »

« On arrivera à en parler quand il y aura une mise en confiance très forte. »

Au final, les conseillers sont nombreux à pointer le rôle central joué par leur « appréciation » de la situation du demandeur, insistant ainsi que la prégnance de la relation interpersonnelle dans l'élaboration du diagnostic.

« On passe par un questionnement pour remplir le profil. Une grille dans laquelle on répond, mais c'est en fonction de l'appréciation personnelle du conseiller. L'expérience du conseiller joue. »

« La présentation de la personne joue aussi, mais c'est de l'appréciation du conseiller. »

Il s'agit donc d'une science inexacte, fluctuante en fonction de la qualité de l'échange qui s'instaure entre accompagnateur et bénéficiaire.

« Parfois on le devine, il arrive que la personne le sous-entende et essaye de nous le faire exprimer. [...] Si une personne vient toujours avec un gros sac, ou a une forte odeur, on se pose la question [de savoir si elle est sans abri]. »

« On travaille sur de l'humain, on dépend aussi de ce que les gens veulent bien nous dire, et c'est fluctuant, les choses peuvent évoluer. Les conseillers Pôle Emploi ne sont pas des psychologues non plus. »

« C'est pas évident, une même personne pourra dire des choses différentes déjà à deux conseillers différents, on reste sur de la relation humaine. Le lien entre le demandeur d'emploi et le conseiller va jouer. Le jour où elle était reçue, la personne était-elle disponible pour donner toutes les informations. »

Au travers de la mise en avant de la relation humaine dans l'élaboration du diagnostic, de la centralité du dialogue et de l'instauration d'un échange de confiance, certains conseillers pointent

les limites d'une mesure informatisée de l'employabilité comme cela peut être le cas dans les approches statistiques de profilage.

« Le diagnostic possible c'est en face à face avec la personne, en échangeant, je ne pense pas que l'ordinateur pourra jamais remplacer un conseiller. »

« On a aussi les outils informatiques, mais je pense que l'humain reste la meilleure façon d'analyser les choses. »

IV. REPRESENTATIONS ET DISCUSSION DE LA NOTION

Les échanges approfondis avec les conseillers interviewés ont permis d'appréhender la manière dont le concept d'employabilité est mobilisé dans leurs pratiques professionnelles. Il en ressort des positions contrastées, avec une partie des conseillers qui semblent à l'aise avec une notion qu'ils jugent opérationnelle et qui vient structurer leur mission. A l'opposé, d'autres conseillers évoquent un concept peu efficient car mal défini, voir même préjudiciable car connoté négativement.

IV.1. UN OBJECTIF DE GAIN D'EMPLOYABILITE PLUTOT QUE DE RETOUR A L'EMPLOI

Interrogés sur la finalité de leur mission, la majorité des conseillers décrivent non pas le « pourquoi » mais le « comment ». Ils détaillent en effet la manière dont ils réalisent leur mission, les différentes étapes de l'accompagnement et les prestations vers lesquelles ils peuvent orienter les demandeurs d'emploi, omettant d'en expliciter l'objectif ultime.

« Guider, épauler, armer davantage le demandeur d'emploi face au marché de l'emploi vu le contexte économique actuel. »

« Mon rôle est de définir le profil du demandeur d'emploi, de voir quels sont ses freins, puis de l'orienter vers les meilleures prestations qui soient, soit en interne à l'agence, soit vers l'extérieur, pour la recherche d'emploi ou d'autres prestations. Parfois ça peut être juste du soutien à la recherche d'emploi, du conseil. Ça dépend du degré d'autonomie du demandeur d'emploi. »

« Faire de l'intermédiation entre le demandeur d'emploi et le marché de l'emploi, les partenaires et les prestataires extérieurs à Pôle emploi. »

A l'exception d'un conseiller pour qui l'objectif premier visé par son travail d'accompagnement est le retour à l'emploi, pour les autres conseillers, le travail de mise à l'emploi apparaît comme réducteur par rapport à leur action qui relève davantage d'un travail « invisible »³¹ sur l'employabilité des demandeurs d'emploi, même si le terme d'employabilité n'est spontanément mobilisé que par un seul conseiller.

« Faciliter l'orientation, rendre les gens autonomes dans leurs démarches. Il y a d'autres choses avant le retour à l'emploi. Ça peut passer par un plan de formation, travailler sur des freins qui peuvent ralentir le retour à l'emploi. Juste le retour à l'emploi c'est réducteur. »

« Je suis là pour rapprocher les demandeurs au maximum du marché de l'emploi. »

« Faire en sorte que tous les freins soient levés pour que la personne soit employable. »

IV.2. UN CONCEPT STRUCTURE PAR LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Pour une partie des conseillers interrogés, le concept d'employabilité apparaît comme leur étant familier. Leur discours est fluide et ils parviennent d'emblée à définir un concept dont ils semblent s'être approprié les contours. Dans ce cas, la notion est appréhendée sous l'angle de l'opérationnalité, les conseillers mettant en parallèle les dimensions du concept et l'offre de service qu'ils peuvent mobiliser pour amener leurs bénéficiaires vers l'emploi. La notion d'employabilité apparaît comme une grille de lecture, dont les différentes dimensions viennent constituer autant d'axes de travail potentiels dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

« A nous de réévaluer cette distance à l'emploi régulièrement et de mettre en phase des actions qui vont s'adapter au contexte. »

Parmi ces conseillers qui ont souvent pleinement intégré le concept dans leur vocabulaire professionnel, quelques-uns traduisent l'employabilité d'un demandeur d'emploi par une estimation a priori du temps qui risque de s'écouler avant le retour à l'emploi.

« La distance à l'emploi c'est quelque chose qu'on estime à l'inscription, en fonction des éléments d'employabilité : les freins, le bassin, le salaire. On mesure à peu près la distance. C'est pas une exactitude, on n'est pas dans les mathématiques. C'est se dire, là ça va prendre un an. Ou quelqu'un dans la restauration, le marché est porteur, si on lève les freins d'ici 6 mois, c'est quelqu'un qu'on peut placer. On dit : "En 3 ou 4 mois on pense que cette personne peut retrouver un emploi". »

³¹ 2007, Oriane J.-F., Conter B., « Les politiques d'employabilité en Belgique : traitement clinique des chômeurs et traitement statistique du chômage », Recherches sociologiques et anthropologiques, 38-2.

IV.3. UNE PRISE DE DISTANCE VIS-A-VIS D'UNE NOTION JUGEE ABSTRAITE ET NEGATIVE

A l'opposé, d'autres conseillers se montrent plus distants vis-à-vis d'une notion avec laquelle ils se disent mal à l'aise. Ils en discernent mal les contours, la définition du concept étant vu comme imprécise et peu stabilisée.

« On a chacun notre définition de la notion, d'autant qu'on n'est pas formé en même temps et cette notion a pu évoluer. »

« C'est quelque chose de tellement vaste, ça dépend ce qu'on y met derrière, mais il y a plein de choses. »

« Je ne suis pas à l'aise avec des mots comme ça. Qu'est-ce qu'on y met derrière ? Employable par rapport à quoi ? Par rapport à un secteur, un job. »

« Ce n'est pas un vocabulaire que j'utilise, parce que même moi j'ai du mal à le définir, la preuve quand vous me posez des questions. »

Associé à la difficulté de définir le concept, l'employabilité apparaît pour ces conseillers comme une notion théorique, abstraite, venant englober de manière peu intuitive les différentes dimensions constitutives du positionnement du demandeur d'emploi sur le marché du travail. Le concept d'employabilité apparaît alors comme peu opérant dans leur pratique professionnelle, qui, à l'inverse, vise à se concentrer sur les contraintes précises et concrètes auxquelles le demandeur d'emploi fait face.

« Moi je suis plus sur une philosophie d'action, de mettre en place les choses rapidement. Ce ne sont pas des termes que j'emploie [...] c'est un peu théorique. Je suis plus dans une démarche d'action. »

Enfin, plusieurs conseillers prennent également leur distance par rapport au terme qu'ils se refusent d'employer dans leurs échanges avec les demandeurs d'emploi ou les employeurs, car le mot leur paraît connoté négativement, faisant écho à l'inaptitude et l'incapacité. Ils peuvent toutefois trouver le concept pertinent dans le cadre de leur réflexion personnelle ou de leurs échanges avec des collègues.

« Je n'emploie pas le terme, mais c'est toujours de ça dont on parle, ça va être abordé en entretien mais différemment. Je ne pose pas un regard général, on balaye des choses plus précises. Je ne me vois pas dire au demandeur est-ce que vous être employable ou pas. Pour lui c'est trop général. On va balayer son parcours, sa situation personnelle. »

« "Pas employable", si on le dit aux demandeurs c'est une notion négative, comme "inapte". »

« C'est comme si on allait dire : "on va voir si vous êtes encore utilisables". »

« Si c'est négatif c'est pas constructif d'utiliser cette notion. On essaye de valoriser, positiver les choses. [...] pour une personne qui sait que c'est difficile, si on en rajoute une couche en leur disant "Votre employabilité elle n'est pas positive"... on explique avec d'autres mots : "quelles sont vos chances de faciliter l'aboutissement". »

« C'est un vocabulaire qu'on évite d'employer, l'entreprise cherche quelqu'un d'immédiatement employable. »

CONCLUSION

Distance à l'emploi, employabilité sont des notions à la résonance particulière dans un contexte économique dégradé où les politiques publiques tendent à optimiser les moyens dévolus et à répondre aux besoins des populations les plus en difficultés. Evaluer la capacité des demandeurs d'emploi à intégrer le marché du travail interroge les critères d'appréciation mobilisés, les facteurs limitatifs et le type d'accompagnement proposé. Si le présent cahier de recherche ne prétend pas juger de l'orientation des demandeurs d'emploi et de l'efficacité de l'offre de service, il explicite, par le prisme de conseillers Pôle Emploi, les contours et les enjeux de la notion d'employabilité et propose un regard sur les pratiques professionnelles afférentes.

Mesurer la distance à l'emploi et apprécier l'employabilité des demandeurs d'emploi, exercice complexe compte tenu de l'intrication des déterminants économiques, territoriaux et humains, est paradoxalement rendu objectivable par une grille d'analyse qualitative normée par l'expertise partagée des conseillers Pôle Emploi. Au regard du profilage statistique et de ses limites, l'appréciation qualitative des conseillers Pôle Emploi, confortée par un certain nombre d'outils, marque par son caractère faiblement subjectif.

L'identification claire et commune des déterminants à l'œuvre rend ainsi possible une « juste » appréciation de la distance à l'emploi et du potentiel du demandeur à satisfaire les différentes injonctions du marché de l'emploi. Le consensus des conseillers sur les différents facteurs limitatifs, qu'ils soient liés aux caractéristiques de la personne (compétences, savoir-faire, savoir être), aux stratégies de recrutement des entreprises ou à la structuration locale du marché de l'emploi signe, si ce n'est l'homogénéité des pratiques d'accompagnement, la référence à une grille d'analyse ou de lecture commune. Plus que l'identification partagée de facteurs d'influence du parcours à l'emploi, la mise en perspective de ces éléments et « leur hiérarchie » selon la situation personnelle du demandeur est un véritable trait d'expertise. Expertise justifiée par la capacité de diagnostic de conseillers maîtrisant les codes et les exigences de la recherche d'emploi et appréciant les situations individuelles dans un cadre relationnel particulier avec le demandeur. Seul ce double regard sur l'entreprise et le public, interrogeant la formation ou l'expérience (nécessaire) des conseillers, semble rendre possible l'objectivité d'une appréciation qualitative de l'employabilité et de la distance à l'emploi.

BIBLIOGRAPHIE

Albérola E., Brezault M., Capron A., Gilles L., 2010, *Evaluation qualitative du processus de mobilisation et d'accès aux prestations de services et des modalités de suivi dans le cadre des parcours Pôle emploi*, Rapport CRÉDOC pour Pôle Emploi, septembre.

Bandura A., 1986, *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

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

Béraud M., Eydoux A., 2009, « Activation des chômeurs et modernisation du service public de l'emploi. Les inflexions du régime français d'activation », *Travail et Emploi*, juillet-septembre, p.9-21.

Besson E., 2008, *Accompagner vers l'emploi. Les exemples de l'Allemagne, du Danemark et du Royaume-Uni*, la Documentation française, juillet.

Bonnin J.-C., Gagnon A., Gilles L., 2011, « Le recours aux prestations destinées aux demandeurs d'emploi », *Repères et Analyses* n°27, Pôle emploi, juillet, p.1-4.

Burgat P.-M., Certain E., 2015, *Employabilité et compétences. Gestion des compétences et développement de l'employabilité*, Rapport de synthèse Insep-consulting - ANACT.

Burgi N., 2006, « Du RMI au RMA. Et l'(in)employabilité des chômeurs ? », *La revue de l'Ires* n°50, p. 63-101.

Castel R., 1999, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Collection Folio, édition Gallimard.

Clément S., Ducatez S., Gille F., Lieurade-Billou C., 2006, « Pour un retour plus rapide à l'activité. Eclairage sur le diagnostic réalisé lors de l'inscription », *Point' statis* n°22, UNEDIC, septembre, p.1-4.

Colin J.-F., Welcomme D., 1981, « L'employabilité des demandeurs d'emploi. Une description à partir des statistiques de l'ANPE », *Travail et Emploi* n°9, DARES, juillet, p. 31-46.

Conseil d'orientation pour l'emploi, 2011, *Le chômage de longue durée*, décembre.

Crépon B., Dejemppe M., Gurgand M., 2005, « Un bilan de l'accompagnement des chômeurs », *Connaissance de l'emploi* n°20, Centre d'Études de l'Emploi, septembre.

Decreuse B., di Paola V ., 2002, « L'employabilité des chômeurs de longue durée. Mise en perspective des littératures théoriques et empiriques », *Revue d'économie politique* Vol. 112, septembre-octobre, p.197-227.

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

Ducatez S., 2011, *La segmentation des demandeurs d'emploi*, Document de présentation de Pôle emploi, octobre.

Fontaine F., Malherbet F., 2013, *Accompagner les demandeurs d'emploi. Pour en finir avec le retard français*, Paris, Presses de Sciences Po, collection Sécuriser l'emploi .

Freyssinet J., 2006, *L'émergence des politiques de l'emploi (1945-1973)*, Document de travail du Centre d'études de l'emploi, n°65, juillet.

Galdemar V., Gilles L., Simon M.-O., 2012, *Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?* Cahier de recherche du CRÉDOC n° 299, décembre.

Galliot Y., Renard E., 2014, «Premier bilan près 18 mois de mise en œuvre – Les effets des nouvelles modalités de suivi et d'accompagnement des demandeurs d'emploi », *Eclairage et synthèses* n°9, Direction des statistiques, des études et de l'évaluation, Pôle emploi, octobre, p.1-8.

Gazier B., 1990, « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du Travail* n° 4/90, octobre-décembre, p. 574-584.

Georges N., 2007, « Profiler les chômeurs ? », *Connaissance de l'emploi* n°44, Centre d'Études de l'Emploi, juillet, p.1-4.

Georges N., 2007, « Les profilage des demandeurs d'emploi : modèle américain versus modèle néerlandais », *Travail et Emploi* n°112, DARES, octobre-décembre, p.7-20.

Grivel N., Georges N., Méda D., 2007, *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Comparaisons internationales Suède, Pays-Bas, Royaume-Uni*, Rapport de recherche du Centre d'Études de l'Emploi, décembre.

IGAS-IGF, 2014, *Mission d'évaluation de la convention tripartite Etat-Unedic-Pôle emploi 2012-2014*, novembre.

de Larquier G., 2000, « Emergence des services publics de placement et marchés du travail français et britannique au XXe siècle ». *Travail et emploi* n°84, DARES, octobre, p. 33-45.

Ledrut R., 1966, *Sociologie du chômage*, Paris, Presses Universitaires de France.

L'employabilité et ses usages sociaux, Colloque, Calenda, Publié le mardi 05 août 2014, <http://calenda.org/294607>.

Maela P., 2009, « L'accompagnement dans le champ professionnel », *Savoirs* n° 20, p.11-63.

Mansfield M., Salais R., Whiteside N. (dir), 1994, *Aux sources du chômage – 1890-1914. Une comparaison interdisciplinaire entre la France et la Grande-Bretagne*, Belin.

Orianne J.-F., Conter B., 2007, « Les politiques d'employabilité en Belgique : traitement clinique des chômeurs et traitement statistique du chômage », *Recherches sociologiques et anthropologiques* n°38-2, p.175-190.

Orianne J.-F., Moulaert T., 2007, « La construction de l'employabilité des chômeurs. Un ordre négocié », in Frenay M., Dumay X., *Un enseignement démocratique de masse*, Presses universitaires de Louvain, p. 311-322.

Parent G., Sautory O., Desplatz R., 2013, *L'accompagnement des demandeurs d'emploi: enseignements des évaluations*, Document d'études DARES n°178, décembre.

Périlleux T., 2005, « Se rendre désirable. L'employabilité dans l'Etat social actif et l'idéologie managériale » ; in Cassiers I. (dir.), « *L'Etat social actif: vers un changement de paradigme?* », Strategy and Organisation, Louvain School of Management.

Pôle emploi, 2014, *Note sur les modalités d'accompagnement des demandeurs d'emploi à Pôle emploi, taille des portefeuilles par agence et par modalité d'accompagnement*, juillet 2014.

Roussel P., 2000, « La motivation au travail – concept et théories », *Les notes du LIRHE* n°326, octobre.

Salais R., Baverez N. et Reynaud B., 1986, *L'invention du chômage. Histoire et transformations d'une catégorie en France des années 1890 aux années 1980*,. Presses universitaires de France.

Tubb H, 2012, *Activation and integration: working with individual action plan – toolkit for public employment services*, rapport pour The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services, mai.

UNEDIC, 2012, *Taux de persistance au chômage. Quelle proportion de demandeurs d'emploi reste au chômage, 6, 12, 24 mois après leur inscription ?* Résultats d'une étude UNEDIC, Janvier.

Weber T., 2011, *Profiling systems for effective Labour Market Integration*, rapport pour The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services, mai.

Zoberman Y, 2011, *Une histoire du chômage de l'antiquité à nos jours*. Perrin.

ANNEXE : GUIDE D'ENTRETIEN CONSEILLERS

Objectif : interroger le discours, les outils et les pratiques des conseillers mises en œuvre pour appréhender l'employabilité des demandeurs d'emploi

- I. *Comprendre ce que recouvre le concept d'employabilité pour les conseillers, comment ils le définissent, se l'approprient.*
- II. *Apprécier comment ce concept « s'opérationnalise » dans le travail d'accompagnement :*
 - o *Comment les conseillers apprécient-ils la distance à l'emploi, sur quels critères, avec quels outils ?*
 - o *Objectiver ce qui relève du bon sens ou de l'expérience du conseiller*

I. Comment définissez-vous votre rôle auprès de demandeurs d'emploi en tant que conseiller Pôle emploi ? Quels sont vos missions ou objectifs ?

II. Comment définiriez-vous la notion d'employabilité / qu'est-ce que cela recouvre ?

- o Quels sont les différents critères de l'employabilité d'un demandeur d'emploi ? (lister, décomposer)
- o Qui est employable, qui ne l'est pas ? Y a-t-il une « graduation » de l'employabilité ?
- o Comment définir la distance à l'emploi ? quelle est la différence avec l'employabilité ?
- o Quels sont les facteurs d'inemployabilité ou freins à l'emploi ?
- o Existe-t-il des facteurs d'employabilité ou d'inemployabilité propres à certaines catégories de DE ? (les jeunes, les femmes, les chômeurs de longue durée...) / à certains métiers ou secteurs ?
- o A l'inverse, y a-t-il des invariants ?

III. Mobilisez-vous ces notions d'employabilité dans votre pratique professionnelle ? (sous ce terme ou un autre). Comment cela se traduit-il dans votre travail ?

Ces concepts font-ils partie de votre vocabulaire professionnel ? Vous référerez-vous à ces notions dans vos échanges avec vos collègues, votre hiérarchie, les demandeurs d'emploi ? Dans quel contexte ? Cela fait-il sens pour vous ?

IV. Comment évaluez-vous l'employabilité d'un demandeur d'emploi ?

- Comment appréciez-vous l'impact potentiel de ces dimensions sur le retour à l'emploi ?
- Quels outils mobilisez-vous pour l'appréciation de l'employabilité des DE ? Sont-ils utiles ?
- Au cours du temps, comment appréciez-vous la réduction de la distance à l'emploi / les progrès dans le parcours d'insertion ? Sur quels résultats appréciez-vous l'efficacité de votre travail d'accompagnement ?
- Finalement, comment un DE peut-il « signaler » son employabilité à un conseiller ou un employeur ?

V. Eléments de « cadrage »

- Eléments de profil du conseiller
 - parcours de formation et professionnel, ancienneté PE, postes et missions au sein de PE
 - intégration et formation au sein de PE
 - fonctions actuelles (quelle modalité d'accompagnement)
- Elément de contexte : l'agence et le bassin d'emploi
 - Nb de conseillers et répartition selon modalité d'accompagnement
 - Taille des portefeuilles
 - Temps hebdomadaire consacré à l'EID par conseiller
 - Objectifs individuels du conseiller / au niveau de l'agence
 - Caractéristiques du bassin d'emploi, population DE et difficultés spécifiques