



Document de travail

N° 02.2012

Typologie des figures de l'intermédiation

**Quelle relation à l'entreprise au delà
de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ?**

*Anne Fretel **

* Chercheure au Clersé, associée à l'IRES.

Institut de recherches économiques et sociales

16, bd du Mont d'Est - Noisy-le Grand • tél. 01 48 15 18 90 - Fax 01 48 15 19 18 • www.ires.fr

Résumé

Pour les acteurs du Service public de l'emploi (SPE), l'incitation à développer des relations aux entreprises est forte de la part des pouvoirs publics définissant et mettant en œuvre les politiques d'emploi. Ces derniers estiment qu'un lien plus fort avec les entreprises induirait un meilleur taux d'accès à l'emploi pour les personnes accompagnées et donc des politiques d'emploi plus « efficaces ». Mais comment s'applique dans les faits cette idée d'intermédiation ? Sur la base d'une enquête de terrain menée auprès de différentes structures d'accompagnement (Missions locales, contrat de transition professionnelle – CTP-, Cap emploi, opérateurs privés de placement) un essai de typologie des formes d'intermédiation est proposé. Il apparaît ainsi que les modes d'intermédiation dépendent avant tout ? Des formes d'accompagnement que ces structures mettent en œuvre tant vis-à-vis du demandeur d'emploi que de l'entreprise. Il en ressort trois conclusions principales : i) il n'y a pas une, mais des formes d'intermédiation et notamment l'intermédiation ne s'arrête pas à la collecte d'« offres d'emploi » ; ii) l'« efficacité » d'un opérateur dans sa relation aux entreprises dépend de sa capacité à s'adapter au tissu productif local dans lequel il opère et donc de sa capacité à moduler les formes d'intermédiation pour toucher le plus grand nombre d'entreprises, les grandes comme les petites ; iii) l'intermédiaire a un rôle qui n'est pas neutre dans le processus de recrutement : par sa capacité à négocier, ou non, l'« offre d'emploi », il ne place pas les mêmes profils et peut, ou non, faire bouger la figure de l'« inemployable ». Moduler les formes d'intermédiation permet alors de valoriser autrement le public cible des politiques d'emploi considéré « en difficulté d'insertion ».

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| I. Présentation de l'enquête de terrain menée | 8 |
| II. Quelle organisation des équipes pour gérer la relation à l'entreprise ? | 12 |
| II.1. Au sein des Missions locales : une activité en voie de développement | 12 |
| II.2. Au sein des organisations revendiquant une offre de service aux entreprises (CTP Pôle emploi et Cap emploi) : une organisation formalisée cadrant les modes d'intervention | 14 |
| <i>Au sein des Cap emploi, une activité organisée soumise à des indicateurs d'activité</i> | |
| <i>Au sein des CTP Pôle emploi, un mode de prospection qui essaye de prendre ses distances avec le fonctionnement de Pôle emploi</i> | |
| II.3. Au sein de dispositifs nouveaux et expérimentaux (CTP Transitio et Opérateurs du contrat d'autonomie) : des modalités d'action plus libres | 16 |
| III. Quel mode d'intermédiation mis en œuvre ? | 18 |
| III.1. Se distinguer de Pôle emploi..... | 18 |
| <i>Revendiquer une qualité de service</i> | 18 |
| <i>Partir de la demande du bénéficiaire pour rentrer en contact avec l'entreprise</i> | 19 |
| III.2. Préparer en amont la rencontre, l'approche la plus répandue..... | 20 |
| <i>Des publics « spécifiques » justifiant ce travail préalable.....</i> | 20 |
| <i>Une démarche présente aussi ailleurs</i> | 21 |
| III.3. Le mode de prospection : rechercher une « offre » ou un besoin ?..... | 22 |
| <i>S'organiser pour rechercher des « offres ».....</i> | 23 |
| <i>Une logique dominante en centre urbain et dans les relations avec les grandes entreprises qui conduit à reporter les contraintes sur la personne.....</i> | 23 |
| <i>Aller à la rencontre d'un besoin</i> | 26 |
| <i>Aller à la rencontre d'un besoin, un moyen pour s'adapter au mode de structuration du tissu productif en milieu rural et dans les relations avec les TPE.....</i> | 28 |
| IV. Relation à l'entreprise et mode d'intermédiation : les figures de l'intermédiaire et ses effets sélectifs | 29 |
| IV.1. Les figures de l'intermédiaire, un schéma d'ensemble | 29 |
| <i>Deux axes résumant les modalités d'accompagnement par les structures des bénéficiaires et l'entreprise</i> | 29 |
| <i>Les figures de l'intermédiaire</i> | 32 |
| IV.2. Les effets sélectifs des modes de mise en relation | 32 |
| Conclusion | 34 |
| Bibliographie | 36 |
| Annexe 1 | 37 |
| Annexe 2 | 39 |

Typologie des figures de l'intermédiation

Quelle relation à l'entreprise au delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ?

La notion d'accompagnement a connu un usage extensif en France au début des années 2000 et s'est appliquée aussi bien aux champs de la santé, de l'éducation, de la formation professionnelle, de l'insertion sociale que des politiques d'emploi [Ardoino, 2000]. Dans le champ des politiques d'emploi, le terme d'accompagnement s'est imposé, se substituant aux notions d'insertion, de suivi, de placement, d'aide ou encore de retour à l'emploi. Un tel succès n'est pas sans lien avec la contribution qu'il a apportée au renouvellement des formes d'intervention de l'Etat social [Genard (2007)]. Les vertus ainsi prêtées à la notion d'accompagnement font que de plus en plus de politiques publiques s'en réclament, tant et si bien que l'accompagnement fait figure de « nébuleuse » [Paul, 2002]. Dans le champ des politiques d'emploi, l'essor de la notion est allée de pair avec la promotion au niveau européen des politiques d'activations [Barbier, 2006 ; Beyraud et Eydoux, 2008 ; Dang et Zajdela, 2009].

En France, si l'on se concentre sur les dispositions prises par l'Etat en la matière, il s'avère que la notion d'accompagnement est largement utilisée pour porter les politiques d'emploi, mais que son contenu propre est flou et est in fine essentiellement marqué par des impératifs de gestion des dispositifs [Fretel (2013)]. Ces impératifs prenaient trois formes: i) l'organisation d'un parcours d'accompagnement en étapes, ii) la relative standardisation du contenu des prestations et iii) le renforcement de l'impératif de retour rapide à l'emploi. Ce dernier objectif se traduit par une focalisation sur la notion d'« accompagnement professionnel » ainsi que par l'incitation faite aux acteurs du SPE (Service public de l'emploi) de développer une activité de « prospection » et de « placement ». Ces orientations se retrouvent dans les circulaires et/ou les cahiers de charges des dispositifs, mais ces supports en restent néanmoins à un niveau d'énoncé très général, ayant du mal à définir clairement ce qui est attendu des opérateurs dans ce domaine. Les documents parlent de « capacité à prospecter le marché du travail local », de « capacité à nouer des liens avec les entreprises », ou encore de « positionnement sur les métiers en tension », sans expliquer pour autant ce que cela implique en termes de compétences à mobiliser. La relation à l'entreprise est promue sans que la question de ses formes ne soit posée, sans que la question des modalités de cette intermédiation ne soient éclairées.

Afin de mieux cerner ce qu'est l'activité d'intermédiation, une enquête de terrain a été menée auprès des structures d'accompagnement. L'objectif était à la fois de saisir les méthodes de travail, de tenter d'en évaluer l'impact en termes d'efficacité d'action et de comprendre comment s'articulaient les modalités d'intervention auprès des entreprises avec les spécificités du territoire. Finalement cette étude a conduit à dresser une typologie des pratiques d'accompagnement d'un certain nombre d'acteurs du SPE

Après avoir exposé la démarche d'enquête (I), nous présenterons la façon dont l'activité d'intermédiation s'agence au sein des structures (II). Puis nous discuterons des différentes

méthodes d'intermédiation identifiées mises en œuvre (III). Enfin nous proposerons une grille de lecture des modes d'intermédiation permettant d'appréhender leurs effets sélectifs sur les profils des demandeurs d'emploi, partant de l'idée de le rôle d'un intermédiaire n'est jamais neutre (encadré 1) (IV).

Encadré 1

L'intermédiaire un rôle qui n'est jamais neutre

Les intermédiaires ont, par leur action, une incidence sur la sélection a priori affichée par les entreprises. Trois cas de figures sont envisageables [Fondeur et Tuchsirer (2005)] :

- l'intermédiaire apparaît comme neutre. Il se charge de collecter les informations et de mettre en relation employeurs et candidats. Mais, ce faisant il valide *a posteriori* les critères de sélection en vigueur ;
- l'intermédiaire peut être plus actif. Il peut alors renforcer les critères de sélection établis par les entreprises comme ce que font les cabinets de chasseurs de tête ;
- mais il peut aussi être plus actif en négociant les critères de recrutement de l'employeur et en proposant des profils que ce dernier n'aurait pas immédiatement valorisés. Il modifie alors les critères de jugement que les entreprises se donnent.

Quelle que soit sa position, l'intermédiaire est un acteur qui structure le marché du travail. Comme le soulignent Bureau et Marchal (2009, p. 587-8), « *la compétence, tout comme l'employabilité, [sont] des notions construites pouvant être définies de plusieurs manières (...). La mise en doute du caractère évident et substantiel de ce qui fait la qualité des offres et des demandes accroît de façon importante la responsabilité des intermédiaires. (...) Chaque type d'intermédiaire n'a pas une seule façon de procéder pour mettre en relation candidats et employeurs ou évaluer leurs propositions ; chacun d'eux dispose d'une certaine marge de manœuvre pour apparier les offres et les demandes en intervenant plus ou moins sur la définition des unes et des autres. (...) Placés dans un régime de « négociation », ils entretiennent des relations de proximité avec les employeurs et/ou les candidats, pour admettre que les compétences sont imprévisibles et déformables suivant les contextes. Les compétences apparaissent alors comme un résultat de l'appariement et non comme un préalable ».*

I. Présentation de l'enquête de terrain menée

Pour mener cette enquête auprès des structures d'accompagnement, nous avons cherché à étudier une variété de structures reflétant la diversité des règles auxquelles sont soumis les acteurs, les accompagnateurs comme les accompagnés (entrée quasi obligatoire dans un dispositif ou adhésion facultative, dispositifs très cadrés ou dispositifs laissant plus de marges d'autonomie aux structures ...) afin de comprendre comment cela pouvait modifier, ou non, les pratiques d'accompagnement. Pour choisir ces dispositifs, nous avons retenu des critères complémentaires :

- avoir des structures inscrites dans des contextes institutionnels distincts (structures récentes et plus anciennes),
- avoir des structures avec des logiques d'accompagnement variées (accompagnement global vs accompagnement professionnel),
- avoir des structures s'adressant à des publics distincts (jeunes, travailleurs handicapés, licenciés économiques),
- avoir des structures ayant des pratiques de partenariats différentes

- et enfin, avoir des structures avec des modalités distinctes d'accès à la commande publique (contrats, subventions).

Le croisement de ces critères nous a conduit à nous centrer sur les Missions locales (ML), les OPP (opérateurs privés de placement) mettant en œuvre le contrat d'autonomie, le CTP (contrat de transition professionnelle) mis en œuvre à la fois par une filiale de l'AFPA – Association pour la formation professionnelle des adultes- (Transitio) ou par Pôle emploi selon les bassins d'emploi considérés, et les Cap emploi à destination des travailleurs handicapés (cf. tableau 1).

Tableau 1. Présentation rapide des caractéristiques des structures étudiées

| Type de structure | Caractéristiques de la structure |
|---|--|
| Mission locale | Crées en 1982 elles sont orientées vers l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de 16 à 25 ans. Elles mettent en œuvre notamment le CIVIS (contrat d'insertion dans la vie sociale) |
| Opérateur privé de placement (OPP) | L'action des OPP est rendue possible dans le cadre du SPE par la loi de 2005 sur la fin du monopole légal de placement de l'ANPE (devenue Pôle emploi en 2009). Un des dispositifs où ils sont présents est le contrat d'autonomie créée en 2008 à destination des jeunes de 16 à 25 ans habitant une ZUS (Zone urbaine sensible). |
| Transitio, filiale de l'AFPA et Pôle Emploi | Le CTP (Contrat de transition professionnelle) créé en 2006 à titre expérimental s'adresse aux licenciés économiques d'une entreprise de moins de 1000 salariés. Initialement mis en œuvre par Transitio, en 2009 le CTP a été étendu à un plus grand nombre de territoires et mis en œuvre par Pôle emploi. Par la loi de juillet 2011 le CTP a été fusionné avec la CRP – convention de reclassement personnalisée – donnant naissance au CSP, contrat de sécurisation des parcours, mis en œuvre par Pôle emploi. |
| Cap emploi | Redéfinie comme « opérateur spécialisé de placement » par la loi de 2005 sur les travailleurs handicapés, cette structure gérée par l'Agefiph est destinée aux travailleurs handicapés. |

L'observation de ces structures a porté sur trois zones d'emploi choisies pour leur diversité :

- une zone d'emploi rurale (appelé RUR par la suite) avec un taux de chômage de 9,1 % au quatrième trimestre 2011, un nombre important d'établissements agricoles et des enjeux forts de mobilité ;
- une zone d'emploi qualifiée de zone urbaine sensible (appelé ZUS par la suite) qui connaît un taux de chômage de 11,7 % au quatrième trimestre 2011 et qui se caractérise par l'importance des établissements dans le secteur de l'industrie ;
- une zone d'emploi urbaine (appelé URB) avec un taux de chômage de 8,4 % au quatrième trimestre 2011, qui connaît une part importante d'établissements dans le secteur du commerce, des services et des transports.

Nous avons résumé quelques caractéristiques socio-économiques de ces territoires dans le tableau suivant (tableau 2).

Tableau 2. Spécificités des territoires des structures enquêtées

| Variables de contexte socio-économiques par zone d'emploi | Trait dominant de la zone d'emploi étudiée | | |
|---|--|-----------------------------|---------------|
| | Rurale (RUR) | Zone urbaine sensible (ZUS) | Urbaine (URB) |
| Taux de chômage sur la zone d'emploi | 9 % | 12 % | 8,5 % |
| Répartition par CSP | | | |
| Part des cadres | 5 % | 6,5 % | 15,5 % |
| Part des ouvriers | 16 % | 18 % | 10 % |
| Part des employés | 15 % | 17 % | 18 % |
| Répartition de l'emploi par secteur | | | |
| industriel | 14 % | 24 % | 26 % |
| tertiaire marchand | 36 % | 35,5 % | 43 % |
| tertiaire non marchand | 32 % | 30 % | 25,5 % |
| Population sans diplôme | 12 % | 23 % | 22 % |
| Rapport interdécile des revenus disponibles | 3,9 | 5 | 5,5 |

Source : recensement de la population 2007 - INSEE.

Ont également été enquêtés les services déconcentrés en charge du pilotage des dispositifs les DIRECCTE (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) et UT (unité territoriale).

Au final, une cinquantaine de personnes (49 exactement) ont été interviewées en entretien individuel la majeure partie du temps sur un mode semi-directif très ouvert (*cf.* méthodologie encadré 2). Certains entretiens ont été faits en collectifs.

Nous donnons dans le tableau 3 ci-dessous la répartition des personnes rencontrées en spécifiant la fonction de chacune d'entre elles.

Pour mieux comprendre cette fonction d'intermédiation, nous avons déjà cherché à analyser son mode d'organisation au sein des structures (II), nous avons cherché à comprendre les modes d'intervention déployés (III), et enfin nous avons questionné les conséquences des pratiques d'intermédiation sur les profils de demandeurs d'emploi recrutés (IV).

Tableau 3. Personnes rencontrées auprès des structures d'accompagnement et des services déconcentrés : répartition selon les zones d'emploi et descriptif de leurs fonctions

| | RUR | ZUS | URB |
|------------------------------|--|---|--|
| Mission locale | <p>5 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur - Conseillère insertion professionnelle - Educatrice spécialisée - Conseillère spécialisée sur le volet emploi - Chargée de relation entreprise | <p>7 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directrice - Deux conseillères en insertion professionnelle - Chargée de projet du pôle orientation/formation - Chargé de projet CIVIS - Chargée de relation entreprise - Conseillère en charge des permanences rurales | <p>1 personne</p> <p>Directeur adjoint et chargé de la relation entreprise</p> |
| CTP | <p>6 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directrice - Cinq conseillers ayant une fonction polyvalente | <p>3 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directrice - Deux conseillères ayant une fonction polyvalente | <p>2 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directrice de la plateforme de Pôle emploi - Responsable des équipes CTP |
| Contrat d'autonomie | | <p>3 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur de la structure - Deux conseillers en charge du dispositif | <p>2 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directrice de la structure (entretien téléphonique) - Directrice du site |
| Cap emploi | <p>4 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directrice - Conseiller d'insertion professionnelle - Chargée de suivi des relations avec Pôle emploi | <p>3 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directrice - Conseiller chargé de l'insertion professionnelle et de la conseillères intervenant sur la zone de Dreux | <p>4 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur - Deux conseillères d'insertion professionnelle - Chargée de relation entreprise |
| Services déconcentrés | <p>3 personnes</p> <p>Au niveau de la Direccte : le chef du service mutations économiques, l'adjoint sur les mutations économiques la responsable sur les missions locales</p> | <p>2 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau de la Direccte : la responsable sur les dossiers jeunes et licenciés économiques - Au niveau de l'UT : l'animatrice du bassin d'emploi, la référente sur les dossiers mission locale et contrat d'autonomie | <p>4 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau de la Direccte : le chef du département des politiques de l'emploi, la responsable du service de restructuration et de la revitalisation, le chef du service insertion des jeunes - Au niveau de l'UT, l'animatrice des questions de politiques d'emploi (notamment mission locale, contrat d'autonomie) |

Encadré 2

Méthodologie**Les entretiens**

Les entretiens sont de type « semi-directif ». Le caractère semi-directif s'est limité à deux questions de départ larges (« Que recouvre pour vous la notion d'accompagnement ? Comment gérez-vous votre relation à l'entreprise ? »). La « grille d'entretien » utilisée était moins un guide à proprement parler qu'un support préalable ayant permis d'identifier des énoncés types issus d'éléments de langage (EDL). Le repérage a priori de ces formules consacrées par l'usage était nécessaire pour pouvoir détecter ce qui se disait « en plus », de surcroît, dans les entretiens. La conduite des entretiens était tournée vers la production d'un contenu propre qui excède, dépasse, voire fasse « dérailler » ces EDL.

Analyse des discours

Le corpus constitué ne nécessitait pas, par sa taille, l'usage d'un logiciel d'analyse textuelle. L'analyse manuelle se justifiait par ce qu'elle apporte à la compréhension des entretiens. Il ne s'agissait pas de faire ressortir un agencement contrasté des mots mobilisés (ce que produit un logiciel d'analyse textuelle). Nous avons dès lors adopté une approche compréhensive du discours des personnes rencontrées [Pharo, 1985].

II. Quelle organisation des équipes pour gérer la relation à l'entreprise ?

La première interrogation portait sur la manière dont la fonction d'intermédiation, dans son volet relation avec l'entreprise, s'organisait au sein des structures : quelle place prenait-elle ? Comment était-elle organisée ? Quelles compétences étaient valorisées sur ces postes ?

Nous avons cherché à relier les caractéristiques organisationnelles aux spécificités des structures. Nous avons notamment pu distinguer que la place occupée par la fonction d'intermédiation n'était pas la même pour les Missions locales où cette activité est en train de prendre de l'ampleur sous l'effet de la CPO (convention pluriannuelle d'objectifs) (II.1) que pour des organismes comme les Cap emploi ou les dispositifs mis en œuvre par Pôle emploi (certains bassins CTP) qui se définissent comme ayant une offre de service à destination des entreprises (II.2). La taille semble aussi jouer un rôle : les structures plus petites présentent des modes d'intervention plus souples qu'autorise côté « expérimental » du dispositif qu'elles mettent en œuvre (II.3).

II.1. Au sein des Missions locales : une activité en voie de développement

La formalisation de l'offre de services des ML à travers la CPO a conduit à distinguer cinq axes d'intervention¹ :

- Axe n°1 : « repérage, accueil, information, orientation »,
- Axe n°2 : « accompagnement des parcours d'insertion »,
- Axe n°3 : « développement d'actions pour favoriser l'accès à l'emploi »,
- Axe n°4 : « expertise et observation active du territoire »,
- Axe n°5 : « ingénierie de projet et animation locale du service de l'insertion professionnelle et sociale des jeunes ».

1. Circulaire DGEFP n°2007-26 du 12 octobre 2007 relative au financement du réseau des Missions locales et permanence d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO).

C'est au sein du 3^{ème} axe que se loge la relation à l'entreprise que la DGEFP (Délégation générale à l'emploi et la formation professionnelle) incite fortement à développer depuis quelques années, en témoignent les crédits du plan de relance de 2009 qui devaient être déployés par les ML sur cet axe. En outre, la mise en place du contrat d'autonomie (dispositif de coaching intensif très orienté vers la mise en relation du jeune avec l'entreprise) a indirectement renforcé l'orientation des ML vers le développement de la relation à l'entreprise. Pour autant, cette activité est assez nouvelle au sein de ces structures et pour les ML rencontrées cela les a conduites à intégrer des conseillers « emploi » issus du secteur privé qui se retrouvent à développer une activité un peu en marge des autres conseillers.

Les conseillers « emploi » sont appelés CRE : chargés de relation entreprise. Dans les trois ML visitées, les équipes de CRE sont récentes et ont été renforcées suite aux crédits du plan de relance. Le recrutement, majoritairement en CDD et souvent à mi-temps, s'est fait auprès de personnes issues du secteur privé, les missions locales ne disposant pas des ressources internes pour pouvoir ces postes. Il s'agit par exemple au sein de la ML RUR d'une chargée de relation commerciale reconvertie ; au sein de la ML ZUS, d'anciennes professionnelles de l'intérim. Ce qui est recherché à travers ce type de recrutement, c'est la capacité « à vendre » l'action de la ML. Comme le souligne la directrice de la ML ZUS : *« mes chargées de relation entreprises sont devenues des VRP. C'est à elles aujourd'hui de parler de la ML, de casser l'image de la ML avec l'idée que la ML ne s'occupe de que 'des cas-soc'. On casse l'image par de réels professionnels de l'emploi. Mes chargées de relation entreprise viennent du privé. Elles servent à adapter le discours. Quand on les jette par la porte, elles rentrent par la fenêtre. C'est de ça dont j'ai besoin aujourd'hui : de personnes persévérantes, qui n'ont pas peur de toquer aux portes, d'y aller franco. Et il faut un réel état d'esprit pour pouvoir faire ce métier ».*

Sur les trois CRE rencontrés, deux sont à la ML depuis moins d'un an. Au sein de la ML RUR, caractérisée par un faible turn over, les CRE sont le seul apport de « sang neuf » comme le souligne le directeur.

En termes d'organisation, les CRE se distinguent des CISP (conseillers d'insertion sociale et professionnelle) : ce sont eux qui traitent des « questions emploi », c'est-à-dire ce qui a trait à « l'entreprise ». Il y a une stricte séparation des tâches. Comme le souligne une CISP *« nous en tant que CISP, logiquement on n'a pas de liens avec l'entreprise. Quand un jeune est en démarche de recherche d'emploi, quand il nous dit son envie de travailler, moi je l'oriente vers l'équipe emploi ».* Ce que confirme le directeur de la ML RUR quand il parle du travail du CRE : *« c'est différent parce que c'est centré sur l'emploi. Autant dans le parcours du jeune avec la CISP tout est vu, le volet logement, loisir... Là par contre l'équipe emploi va plutôt mettre le jeune en dynamique avec le milieu de l'entreprise. L'accompagnant ne se fait pas au sein de la structure, il se fait au sein du réseau des entreprises ».* Si un problème d'ordre plus social surgit, le jeune est alors renvoyé vers son CISP. De manière générale, ce sont les conseillers qui ont l'initiative du positionnement du jeune vers l'équipe emploi. L'équipe emploi peut informer d'offres disponibles, d'ateliers de rédaction de CV, d'offres de parrainage, mais ce sont les CISP qui décident de l'orientation du jeune vers le CRE.

Entre les CISP et les CRE, il n'y a pas forcément de culture commune : avec une ancienneté très différente et un parcours professionnel distinct, les CRE sont atypiques au sein des ML. Une des CRE rencontrées soulignait notamment *« la difficulté à parler le même langage »* avec ses collègues, estimant qu'ils avaient un côté *« trop socio-cu »*. Elle soulignait également que les CISP *« ne voient pas toujours ce que l'équipe emploi peut apporter »*. Dans ce cas, la dynamique que propose le directeur joue sur la perception que les conseillers ont de l'équipe emploi : par exemple au sein de la ML RUR, le positionnement

est difficile puisque le directeur a lui-même du mal à expliquer à l'extérieur ce que fait concrètement l'équipe CRE. S'il fait confiance à l'équipe, cela n'aide pas forcément à instituer pleinement le rôle des CRE au sein de la ML, d'autant plus qu'au moment de l'entretien se posait la question de pouvoir renouveler les CDD d'une partie de l'équipe de CRE. A l'inverse au sein de la ML ZUS, la nouvelle directrice (en poste depuis moins de trois mois) vient elle-même du monde de l'intérim et considère que le positionnement de la ML sur la relation à l'entreprise est une priorité.

Au sein des ML rencontrées, les équipes emploi sont en train de formaliser leur activité. Cela passe par :

- la définition d'une stratégie de couverture du territoire (quels territoires prospecter en priorité) par exemple pour la ML ZUS, les CRE ont décidé de prospecter au-delà de la région, autour de la région adjacente qui propose beaucoup d'emplois et de se centrer sur les zones desservies par le train-, comment se répartir les zones à couvrir ...),
- la mise en place de tableaux de bords pour assurer le suivi des contacts pris avec les entreprises,
- la définition d'un interlocuteur unique pour l'entreprise afin de personnaliser la relation et d'éviter des doubles appels non coordonnés, la définition d'ateliers spécifiques comme l'organisation de petits déjeuner...

Cette organisation ne dépasse par forcément le cadre de la ML. Nous avons juste observé une initiative au sein de la ML RUR, pour participer à un groupe de travail visant à travers des journées d'études à échanger sur de bonnes pratiques et impulser une dynamique au sein des ML de la région. Une journée thématique sur le parrainage a ainsi été organisée tout comme une journée de réflexion sur le discours à tenir vis-à-vis des entreprises.

II.2. Au sein des organisations revendiquant une offre de service aux entreprises (CTP Pôle emploi et Cap emploi) : une organisation formalisée cadrant les modes d'intervention

Que ce soient les Cap emploi ou les CTP gérés par Pôle emploi, l'activité vis à vis de l'entreprise est considérée comme une activité en soi, chacune de ces structures affichant une offre de service définie en tant que telle vis-à-vis des entreprises. Cette offre de service est d'ailleurs encadrée au niveau national par une convention nationale (convention Etat/Unedic/Pôle emploi pour Pôle emploi, convention Etat/Agéfiph²/FIPHFP³/Cap Emploi pour les Cap emploi). Même dans le cas du CTP, qui induit théoriquement un mode d'intervention différent, les conseillers de Pôle emploi qui œuvrent à ce dispositif sont marqués par le cadre général de l'action au sein de l'agence.

En termes de compétences mobilisées, on retrouve, lors des derniers recrutements, la logique qui consiste à prendre plutôt des personnes avec un profil de commercial ou ayant un lien avec l'entreprise (connaissance du secteur de l'intérim par exemple) et un niveau bac+5.

Au sein des Cap emploi, une activité organisée soumise à des indicateurs d'activité

Au sein des Cap emploi rencontrés, le conseiller a une double compétence : il accompagne le demandeur d'emploi tout en travaillant la relation à l'entreprise. Comme le souligne la directrice de Cap emploi RUR : « *notre job, c'est de répondre à la demande des candidats, mais aussi de répondre à la demande des entreprises* ». En termes d'organisation,

2. Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées.

3. Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique.

il n'y a donc pas d'équipe dédiée, le travail de relation à l'entreprise est une compétence partagée et, pour une part, ces deux activités sont déconnectées : le travail de mise en relation avec l'entreprise peut se faire sans que le conseiller ait de demandeurs d'emploi particuliers à proposer (nous reviendrons sur ce point *infra*, voir IV). Les Cap emploi doivent développer leur réseau d'« entreprises partenaires », ce qui constitue un indicateur d'activité en soi, indicateurs sur lequel ils sont évalués. A titre d'illustration, pour les orientations 2013/2014 du réseau des Cap emploi, un objectif de 48 000 placements conventionnels par an a été défini, dont 20 % de placements publics (dans les différentes fonctions publiques).

De fait, les temps d'accompagnement et de prospection sont distingués par les conseillers qui considèrent qu'ils relèvent de deux activités distinctes avec un équilibre à trouver entre les deux. Comme le soulignait un des conseillers du Cap emploi RUR : « *La difficulté c'est le problème de l'équilibre entre le temps de face à face proprement dit dans la relation d'accompagnement et le temps qu'on se libère pour aller en entreprise. Parce qu'une personne avec tout son besoin d'accompagnement, elle a vite fait de vous manger tout votre espace temps ... donc après, c'est sans arrêt un jeu d'équilibre, il faut sans arrêt retravailler ça* ».

L'activité étant formalisée et cadrée au niveau national, les zones de prospection sont pré-définies par le maillage administratif dans lequel les Cap emploi opèrent. Les conseillers doivent donc travailler leur réseau d'entreprises dans la limite de leur département d'action. Il arrive souvent de ce fait qu'il existe un décalage entre les flux de main-d'œuvre et les zones où les Cap emploi peuvent prospecter (c'est le cas des Cap emploi ZUS et URB rencontrés). Si le demandeur d'emploi est mobile sur un autre secteur, il doit soit faire sa recherche de manière autonome, soit être mis en relation avec un autre Cap emploi, partenariat entre opérateurs limité par les indicateurs d'activité comptant le nombre de mises en relation effectuées qui induisent des effets de concurrence.

Au sein des CTP Pôle emploi, un mode de prospection qui essaye de prendre ses distances avec le fonctionnement de Pôle emploi

Les CTP Pôle emploi sont animés par des chefs d'équipe et des conseillers volontaires pour se positionner sur le dispositif, mais qui sont issus de l'agence et qui ont en conséquence les réflexes de travail de l'institution, notamment sur la relation à l'entreprise. Ainsi l'entrée principale de la relation à l'entreprise est organisée autour de « la collecte de l'offre » et cette activité est assimilée à de l'accompagnement. Questionnant une conseillère sur ce qu'est, pour elle, la fonction d'accompagnement, elle répond : « *l'accompagnement c'est aller vers. Nous, c'est aller vers l'entreprise, ce qui nous intéresse ce n'est pas aller voir les gens pour voir les gens. Pour moi, c'est le cœur du métier, c'est mettre en relation l'offre et la demande* ». Du coup pour les conseillers rencontrés, le travail au CTP ne se distingue pas directement de ce qui se fait à Pôle emploi ou plutôt de ce qui devrait se faire à Pôle emploi. Discutant de la spécificité du CTP, une conseillère répond : c'est ce qui « *se faisait [à l'agence] avant [la fusion]* » et c'est ce que pourrait faire un conseiller Pôle emploi avec un portefeuille plus réduit : « *un conseiller classique, s'il avait des portefeuilles à 50-60, avec une bonne connaissance de ses demandeurs d'emploi, une bonne connaissance de l'entreprise, il pourrait arriver à des choses comme nous et il devrait* » (conseillère CTP ZUS).

En termes d'organisation les conseillers ont donc une double mission : celle d'accompagner les bénéficiaires et celle d'accompagner les entreprises. Et tout comme à Pôle emploi, le lien avec l'entreprise passe beaucoup par la consultation du site pole-emploi.fr et de la base de données de l'agence.

Pour autant, le cadre même du dispositif CTP conduit les conseillers à modifier leur mode d'organisation. Deux éléments concourent à cette modification : la coopération possible avec des opérateurs privés de placement qui se sont vu attribuer des lots du marché du CTP et la mobilisation d'une autre méthode de prospection : la recherche d'offres ciblées (la ROC).

- Pour les CTP gérés par Pôle emploi, il peut être fait appel à des sous-traitants pour accompagner une partie des publics. C'est le cas des deux CTP visités (ZUS et URB). L'accueil et l'accompagnement du public ne se fait pas dans les mêmes locaux, chaque institution gérant ses propres portefeuilles. Il y a néanmoins des occasions de rencontre lors de réunions d'équipe. C'est le cas du CTP ZUS. Ces réunions offrent des possibilités d'échanges sur les pratiques, notamment en matière de prospection. Comme le reconnaît la directrice rencontrée, cela permet aux conseillers de s'extraire du cadre classique de Pôle emploi, à commencer par le fait de ne pas seulement regarder les offres collectées et mises en ligne par l'agence, mais de regarder également d'autres sites (type monster.fr ...).

- La mise en place d'une recherche d'offres ciblées (la ROC) permet de sortir du cadre de fonctionnement de Pôle emploi. Comme le soulignait la chef d'équipe du CTP URB : « *la ROC, c'est aller au devant de l'entreprise et proposer des candidatures avant même que l'offre ne soit déposée* ». Autre avantage : la ROC permet une prospection qui s'abstrait du découpage géographique des zones de prospection de Pôle emploi, « *on peut aller n'importe où, mais on fait de la ROC, on ne doit pas générer d'activité d'offre, on ne doit générer que du placement* ». Traduit dans les termes de Pôle emploi, cela revient à ce que l'offre recueillie dans le cadre de la ROC soit nécessairement satisfaite sous 48h. A défaut, l'offre est déposée dans la base de données de Pôle emploi et relève alors de « *l'activité d'offre* ». La ROC si elle peut apparaître comme un autre mode d'intervention qui tranche avec l'activité de base de Pôle emploi reste néanmoins soumise à un besoin de rationalisation propre à l'agence : au sein du CTP URB, les conseillers ne se déplacent pour prospecter les entreprises que « *s'ils ont plusieurs CV sous le bras* » car *c'est jugé plus efficace et plus crédible vis-à-vis de l'entreprise* ».

II.3. Au sein de dispositifs nouveaux et expérimentaux (CTP Transitio et Opérateurs du contrat d'autonomie) : des modalités d'action plus libres

Sur des dispositifs plus expérimentaux, comme le CTP transitio ou les équipes du contrat d'autonomie, les modes d'organisation sont plus souples (notamment les systèmes de reporting sont réduits au strict minimum, retraçant les grandes étapes du parcours d'une personne – entrée, passage en formation et sortie – toutes les activités d'accompagnement ne sont pas codées⁴) et les équipes plus petites, ce qui permet des ajustements plus rapides. Au sein des équipes rencontrées, les conseillers ont un rôle transversal, chacun étant mobilisé aussi bien sur l'accompagnement des personnes que sur le travail de mise en relation avec les entreprises.

Ce qui est marquant, par comparaison aux locaux des Cap emploi, de Pôle emploi et dans une certaine mesure des ML, c'est que l'espace de travail est ouvert ce qui facilite la communication des équipes entre elles, des équipes avec les adhérents ainsi que des adhérents entre eux. Il y a une réelle circulation possible au sein des locaux. Les conseillers se croisent ce qui provoque des discussions, des échanges d'informations et de conseils (par

4. Outre la question de l'intermédiation, l'enquête menée a aussi cherché à comprendre quel était le travail fourni par les conseillers sur des logiciels de saisie de leur activité. Les dispositifs type CTP, y compris ceux mis en œuvre par Pôle emploi, ou le contrat d'autonomie ont une activité beaucoup moins traduite en chiffre. Les tableaux à remplir sont des tableaux excel rendus mensuellement qui retracent les grands événements des bénéficiaires : principalement date d'entrée dans le dispositif, date d'entrée en formation, date de sortie. Comparés notamment à l'activité de Pôle emploi, des ML ou des Cap emploi, les indicateurs à renseigner sont donc réduits au strict minimum, ce qui libère du temps aux conseillers.

exemple un conseiller en interpelle un autre pour avoir un avis sur un CV, une info sur une entreprise ou une formation). Il y a aussi la mise à disposition pour les bénéficiaires d'espaces de convivialité pour lire la presse, boire un café, se rencontrer ou rechercher des offres d'emploi sur internet. Contrairement aux locaux des Cap emploi et des CTP Pôle emploi, l'accès aux lieux n'est pas conditionné par le fait d'avoir un rendez-vous. Les adhérents peuvent s'approprier un espace propice à la construction de sociabilité. Si en ML les lieux sont ouverts et que les jeunes peuvent passer quand ils le souhaitent, il n'y a pas d'espace vraiment dédié à des rencontres informelles. Au sein des locaux d'OPP URB, l'espace de travail est commun aux jeunes et aux conseillers : ils se retrouvent à rechercher de concert des offres de stage ou de formation autour des rosaces et un lieu de « cafet' » a été installé (cf. annexe 2).

Cet agencement des locaux conduit également à multiplier les échanges au quotidien sans attendre pour cela les réunions d'équipe. Le côté expérimental du dispositif, le fait que les choses doivent s'inventer en situation, que les processus ne sont pas stabilisés et sont régulièrement discutés. Il n'y a pas de routine de travail installée, de doctrine instituée, les choses sont en construction.

En termes de compétences affichées et recherchées dans le recrutement des conseillers, les profils sont très ouverts au sein du CTP Transitio : anciens de l'ANPE, anciens conseillers de ML, personnel AFPA, personne reconvertie dans les bilans de compétences.... Ils sont

Encadré 3

Double compétence ou spécialisation ?

Selon les configurations rencontrées, la fonction « relation à l'entreprise » est traitée soit par des conseillers spécialisés, soit par des conseillers possédant une « double compétence ». En termes d'efficacité, chacune de ces options a ses avantages et ses inconvénients :

- un conseiller en travaillant exclusivement sur la relation à l'entreprise dispose d'un temps que n'a pas un conseiller ayant une « double compétence » souvent soumis à un arbitrage entre accompagner les personnes ou développer son réseau d'entreprises. Il peut pleinement s'immerger dans les modes de fonctionnement locaux de sa zone d'emploi. En revanche, sa spécialisation peut le conduire à ne pas suffisamment connaître les caractéristiques des personnes que les autres conseillers accompagnent. Il peut alors manquer d'arguments dans le contact pris avec l'employeur. Le risque est de produire une mise en relation à distance en s'appuyant exclusivement sur les qualifications recensées dans le CV d'une personne ;
- un conseiller ayant la double compétence est dans une inverse symétrie : s'il connaît mieux son portefeuille, il peut manquer de temps pour développer pleinement sa capacité d'intermédiation. En outre les compétences qu'il mobilise en tant qu'accompagnateur ne sont pas forcément les mêmes que celles qu'il développe en tant que chargé de relation entreprises. L'acquisition d'une double compétence suppose alors une réelle formation à ces deux métiers.

Sur la base du terrain réalisé, rien ne permet de plaider, dans l'absolu, pour l'un ou l'autre de ces deux modèles. La variable qui paraît en revanche essentielle est celle des formes d'organisation de la structure et sa capacité à transformer une compétence individuelle en compétence collective. Ainsi les « risques » identifiés dans le cas d'une spécialisation des compétences peuvent être contrecarrés avec une organisation de l'activité de la structure qui assure une bonne communication et l'émergence d'un collectif. Cela suppose que chacun connaisse et valorise les compétences des autres, sache y faire appel au bon moment et que des échanges réguliers puissent s'opérer pour éviter les effets de segmentation des phases de l'accompagnement que le passage d'un conseiller d'insertion à un chargé de relation entreprise peut induire.

plus ciblés pour les équipes du contrat d'autonomie, les recrutements en CDD étant de plus en plus centrés sur les profils de commerciaux ou de chargés de relation intérim. Les profils plus classiques de conseillers ayant fait des études de sociologie ou de psychologie sont jugés « *trop scolaires et trop ancrés sur le cadre de l'accompagnement* », pas assez motivés pour aller démarcher les entreprises et pas assez formés au coaching.

Sur les profils recrutés, une distinction forte entre le CTP et le contrat d'autonomie (CA) émerge : au sein du CTP, le processus même d'organisation fait que les profils a priori des personnes recrutées importent moins que leur capacité à s'immerger dans une dynamique d'équipe qui, elle, produit un résultat en soi. Au sein du CA, le résultat dépend plus de l'addition de compétences individuelles.

III. Quel mode d'intermédiation mis en œuvre ?

Au-delà de ces éléments de nature organisationnelle, nous avons cherché à comprendre quels étaient les ressorts des modes d'intermédiation : comment se fait le contact avec l'entreprise ? Comment se construisent les appariements (à distance ou en situation) ? Quels regards portent les conseillers sur les entreprises et quels sont les leviers d'action possibles ?

Nous avons identifié plusieurs éléments : le premier porte sur la revendication des intermédiaires rencontrés de se distinguer de Pôle emploi (III.1). Le deuxième met en avant que les intermédiaires interviennent surtout en amont de la rencontre entre un candidat et un employeur (III.2). Le troisième interroge les modes de prospection déployés (III.3).

III.1. Se distinguer de Pôle emploi

De manière très claire, dans les différents entretiens menés, Pôle emploi apparaît comme « l'anti-modèle » de la relation à l'entreprise. Deux points de rupture apparaissent : d'une part, les intermédiaires rencontrés cherchent à se démarquer de Pôle emploi en soulignant la qualité de service qu'ils proposent ; d'autre part, la prospection vers l'entreprise prend appui sur le portefeuille de bénéficiaires. Ces deux éléments sont aussi un moyen de se construire une « part de marché » et d'être crédible face « aux concurrents ».

Revendiquer une qualité de service

En abordant la question de la relation à l'entreprise, les conseillers ou les directeurs des structures rencontrés se sont tous spontanément (sans que ceci ne leur soit suggéré par le mode d'interrogation mobilisé pendant l'entretien) positionnés à l'encontre de Pôle emploi. Ils revendiquent une qualité de service que l'agence ne peut assurer de leur point de vue, qualité de service qu'ils décrivent et qu'ils mobilisent quand ils prennent contact avec les entreprises. Comme le souligne une CRE (chargée de relation entreprises) de ML : « *je suis toujours une interface possible, ça rassure l'employeur. Au Pôle emploi, ils ne peuvent pas faire ça, c'est très impersonnel. Alors que moi, dès qu'il y a quelque chose, on m'appelle. Et comme j'ai mes collègues qui sont spécialisées dans le logement, dans la mobilité... je peux toujours apporter une solution, pas immédiate, mais beaucoup plus simple parce que l'on a des partenariats avec d'autres structures* ».

Discutant des difficultés que peut rencontrer une ML en allant frapper aux portes des entreprises, la CRE de la ML RUR explique : « *Nous, on part sans a priori car les entreprises ne nous connaissent pas. Alors on part avec un déficit d'image parce que l'on a un déficit d'image avec un nom bizarre que les entreprises ne comprennent pas bien. Mais par contre le Pôle [emploi] commence avec un a priori catastrophique* ». La directrice de la ML ZUS souligne aussi cet a priori négatif en mettant en avant la capacité de réaction de la ML : « *nous, on ne met pas 30-35 jours pour répondre à une offre [délai*

moyen de satisfaction d'une offre déposée à Pôle emploi], l'entreprise a une réponse dans la semaine » et de poursuivre, « les entreprises aiment la proximité, donc déjà avoir quelqu'un qui se déplace, qui a un numéro de portable sur une carte de visite accessible facilement... C'est un service plus personnalisé que ce que peut procurer Pôle emploi – par rapport au 3949 – on montre que l'on est facilitateur, que l'on réagit rapidement... Et puis on procède à une sélection plus importante : je vais sélectionner plus strictement par rapport à leurs critères [critères des entreprises] que Pôle emploi peut le faire. C'est souvent ce qui ressort des commentaires qu'elles [les entreprises] font par rapport à Pôle emploi. Et il y a certains employeurs qui disent qu'ils ne veulent pas travailler avec Pôle emploi ».

Les intermédiaires rencontrés soulignent aussi qu'ils mobilisent un mode de prospection qui s'affranchit de l'organisation, jugée rigide, de Pôle emploi et qui de ce fait ne permet pas de toucher les bons employeurs. C'est ce que soulignait un conseiller du CTP RUR : « ils [à Pôle emploi] sont partis sur l'idée de former des experts par corps de métier. Former des équipes transport, des équipes commerce. Le problème c'est qu'en zone rurale les choses ne fonctionnent pas comme ça, elles fonctionnent sur la base d'un territoire géographique, c'est-à-dire que quand tu rencontres le boucher du coin, il te dit 'tu devrais aller voir X en face parce que je crois qu'il recherche quelqu'un'. C'est comme ça que ça marche ici : c'est le réseau. Or quand tu es dans une équipe professionnelle, ta logique c'est : 'je m'occupe des bouchers, le reste ce n'est pas mon problème' » et de conclure : « ce qu'il faut ce ne sont pas des experts, mais des gens réactifs qui sont en capacité de proposer des profils ciblés ».

L'accent mis sur la différence de qualité de service avec Pôle emploi est aussi un moyen de se frayer un espace dans le « marché de la relation à l'entreprise ». Depuis la fin du monopole légal de placement de l'ANPE en 2005, de plus en plus d'intermédiaires peuvent intervenir sur les procédures de recrutement et sont incités à le faire par les pouvoirs publics (c'est notamment le cas pour les Missions locales ou des prestataires du contrat d'autonomie). Sur un bassin d'emploi donné, la pluralité des intermédiaires induit des formes de concurrence. Chacun doit alors « tirer la couverture à lui » et promouvoir son action en se démarquant des autres.

Partir de la demande du bénéficiaire pour rentrer en contact avec l'entreprise

L'autre point de rupture, pour les intermédiaires rencontrés, est de déclencher la prise de contact avec l'entreprise en fonction des personnes à positionner⁵. La relation à l'entreprise est initiée en fonction du projet professionnel des personnes ou du secteur d'activité recherché par les bénéficiaires. Il n'y a pas, comme à Pôle emploi, de prospection en soi en tant qu'activité propre. La prospection est initiée quand les conseillers ont des profils à proposer. Comme le souligne la CRE de la ML RUR : « le but premier de notre métier c'est d'accompagner les jeunes, donc je suis très 'relation à l'entreprise', mais par rapport au jeune ». Ce que confirme un des conseillers du CA URB rencontré : « les clients sont les jeunes. Je pars du jeune, je pars du demandeur d'emploi. On part du public et à partir des besoins identifiés du public, on organise notre prospection ».

Pour un des conseillers du CTP RUR, c'était la démarche première de l'ANPE oubliée en route (il a passé plusieurs années à l'ANPE) : « à Pôle emploi, ils collectent des offres, et à partir de ce top départ, ils se focalisent sur la satisfaction des offres. La réception des gens se fait à partir des offres qu'ils ont à pourvoir. C'est un changement d'orientation profond. Nous on est resté dans le schéma de la première ANPE : on est centré sur

5. C'est en tout cas ce qu'ils énoncent, même si l'on verra par la suite que les choses sont moins nettes que cela.

la personne. On part de l'individu et après on va voir autour s'il y a quelque chose qui correspond (...). On est dans une démarche inversée ».

Une telle approche a aussi un but stratégique : les portefeuilles de bénéficiaires au sein des structures étant plus restreints que ceux de Pôle emploi, les autres intermédiaires ne peuvent pas pourvoir tout type d'offre. Dans l'esprit des personnes rencontrées, brasser trop large en récoltant les demandes non ciblées des entreprises, c'est prendre le risque ne pas de pouvoir les satisfaire, donc de perdre en crédibilité et donc en « part de marché ». Comme le souligne un conseiller Cap emploi RUR : *« on part du principe que si l'on va en entreprise et que par chance ils nous disent 'j'ai une offre', si on a personne en face, l'entreprise ne fera plus appel à nous. Alors que si l'on va dans les entreprises et que l'on sait que l'on a déjà des candidats, que l'on a des profils à leur présenter, ça va aider à ouvrir les portes ».*

Etre crédible, c'est aussi envoyer des candidats « prêts à l'emploi » pour satisfaire l'entreprise toujours pour éviter de perdre sa « part de marché », ce qui induit de travailler très en amont avec le candidat pour que ce dernier soit conforme aux attentes de l'entreprise.

III.2. Préparer en amont la rencontre, l'approche la plus répandue

Au sein des différentes structures rencontrées, la démarche la plus répandue des intermédiaires est de mettre le bénéficiaire en contact avec une entreprise quand il est jugé « prêt ». Il y a toute une ingénierie séquencée, en entonnoir, qui est mobilisée, qui va de la réception de la personne à la définition de son projet professionnel, en passant par des compléments de formation, si besoin avant de la positionner sur une offre. Au sein des ML et des Cap emploi, une telle approche est justifiée par les « spécificités » du public accueilli, mais cette pratique se retrouve aussi auprès des autres intermédiaires.

Des publics « spécifiques » justifiant ce travail préalable

Les conseillers de ML ont un regard souvent paradoxal sur les jeunes accompagnés : s'ils leur voient du potentiel, ils soulignent en même temps leur décalage avec le « monde adulte » et notamment le monde de l'entreprise : ils soulignent leur difficulté à se projeter, à gérer le temps, à intégrer les règles de savoir vivre dans un collectif... Du coup le travail d'accompagnement est vu comme un processus long qui doit conduire le jeune à reformuler sa demande initiale. Par exemple un jeune qui arrive à la ML pour demander de l'argent pour payer ses vacances, peut en ressortir deux ans plus tard avec un emploi. Comme le souligne le directeur de ML RUR, *« un jeune arrive par une porte d'entrée au sein de la ML, il faut ensuite re-décrypter sa demande initiale, la transformer ».* Ce que traduit une conseillère en soulignant *« qu'il faut leur [les jeunes] faire prendre conscience de ce dont ils ont besoin ».* Cette prise de conscience suppose alors des étapes. Interrogée sur ce que veut dire accompagner un jeune et la pratique qui en découle, une conseillère de ML ZUS répond : *« l'objectif premier c'est de les accompagner vers un emploi stable et pour cela, c'est valider le projet professionnel. Comment faire pour arriver à cet emploi stable ? Quelles sont les étapes ? (...) Cette notion d'accompagnement, c'est quoi ? Et bien c'est justement qu'il y a des étapes et que ces étapes là, si on veut arriver au projet final, il ne faut pas en griller une. D'abord on passe par la réalisation du CV, de la lettre de motivation, on leur [aux jeunes] explique qu'il y a des ateliers à la ML et que peut-être, avant de travailler, il faut passer par ces ateliers, notamment l'atelier CV, l'atelier emploi, l'atelier CIPRO qui prépare à ce monde de l'entreprise. Et puis après, s'il faut intégrer une découverte des métiers, leur expliquer que la découverte des métiers va leur permettre plus tard, au final, d'accéder au métier auquel ils aspirent. Leur expliquer que ça se fait par étape et qu'il faut savoir être patient ».*

Au sein de Cap emploi, c'est la situation en termes de handicap de la personne qui justifie un parcours en étapes. La démarche d'accompagnement commence par une « phase de diagnostic » permettant d'appréhender le parcours de la personne, les contre-indications de situation de travail en raison de son handicap et les éventuelles questions de nature sociale non résolue. Au sein du Cap emploi ZUS, un service d'accompagnement centré sur ces questions sociales a été mis en place. Comme le justifie sa directrice : *« quand on identifie quelqu'un qui n'a pas travaillé depuis très longtemps, qui nous parle de ses difficultés personnelles, soit par rapport au logement, soit par rapport à la garde des enfants, d'autres chez qui on va détecter des problèmes d'addiction... C'est des gens, étant donnée l'offre de service aujourd'hui du Cap emploi, pour qui ça semble compliqué de les amener directement à l'emploi. Donc c'est des gens à qui on peut proposer un accompagnement social »*.

Cette phase de diagnostic peut ensuite être complétée, « affinée », car le diagnostic initial se fait « sur du déclaratif » (*« il n'y a aucun côté médical dans ce que l'on échange avec les personnes. Ils nous disent malgré tout ce qu'ils veulent bien »*), selon une conseillère du Cap emploi ZUS. Sont alors mobilisés de outils de mise en situation de travail (type évaluation en milieu de travail –EMT–, formation en entreprise préalable à l'embauche –FEPE–). Suivent des ateliers de préparation à la recherche d'emploi (refonte du CV, travail sur la lettre de motivation, préparation à l'entretien).

Cette approche de l'accompagnement en entonnoir se retrouve également dans les pratiques des conseillers d'autres dispositifs.

Une démarche présente aussi ailleurs

Au sein des CTP gérés par Pôle emploi, un certain nombre d'étapes précèdent la mise en relation avec une entreprise. L'argument est alors que le CTP est un dispositif qui laisse du temps, ce qui permet de mettre en place un « vrai » processus d'accompagnement qui commence par un premier entretien, la définition d'un PAC (plan d'action concerté), la détermination du projet professionnel, la mobilisation d'outils type BCA (bilan de compétences approfondi), EMT - *« pour que les personnes se rendent compte du métier dans lequel elles veulent se lancer »* (Conseillère CTP ZUS) - et la participation à un certain nombre d'ateliers autour des TRE (techniques de recherches d'emploi).

Même si certains s'en défendent (*cf.* encadré 4), équiper la personne en amont est la pratique la plus répandue. Justifiée par la spécificité du public ou la spécificité d'un dispositif qui « laisse du temps », les conseillers ne veulent pas s'engager directement dans la relation à l'entreprise. Cela se traduit par deux types de position : déléguer la prospection au bénéficiaire ou contacter l'entreprise en « objectivant » les compétences.

- Pour beaucoup, la prospection est déléguée au bénéficiaire lui-même : c'est lui qui contacte les entreprises, qui cherche des possibilités de stage, etc... Le conseiller est alors déchargé d'un mode d'intervention qui lui demande du temps et pour lequel il n'est pas toujours bien outillé. La justification d'une telle approche dans la bouche des conseillers est alors que le bénéficiaire doit faire preuve d'autonomie et montrer qu'il participe bien à « sa » démarche d'accompagnement, qu'il fait lui-même et que le conseiller ne fait pas à sa place.

- Le conseiller tente aussi « d'objectiver » les compétences individuelles quand il prend contact avec l'entreprise. C'est un moyen pour lui de « ne pas se tromper ». En tant qu'intermédiaire, il adopte alors une posture « neutre », visant la simple mise en relation entre l'entreprise et le bénéficiaire. C'est ce qu'illustre cette conseillère du CTP ZUS : *« lorsque l'on rencontre nos gens de façon hebdomadaire, ça nous arrive presque à tous nos entretiens de prendre notre téléphone pour une candidature »*

qui a été faite [candidature à l'initiative du bénéficiaire] et de dire [à l'entreprise] : 'untel a fait une candidature est ce que vous l'avez eue ? Qu'est-ce que vous en pensez ?'. Et nous voilà, on dit ce qu'on en pense, on essaye d'aller vers des critères plus objectifs, c'est-à-dire que ce n'est pas ce que l'on ressent de la personne, parce qu'on ne la connaît pas, par contre nous, on a les moyens de pouvoir faire tester les compétences des gens et nous on se base sur des critères objectifs : 'ça on sait qu'il a telle compétence parce qu'on l'a testée'. Et parfois on s'aperçoit que l'employeur avait mis le CV complètement à l'écart et du coup il n'est pas rare qu'en entretien on obtienne un entretien avec l'employeur. Régulièrement en entretien je passe le téléphone : 'bon bah écoutez, il est en face de moi, vous voulez que je vous le passe ?' Du coup, hop, il y a l'employeur qui se met en relation directement avec la personne et ça génère un entretien et régulièrement ça génère des embauches. Là c'est vraiment le plus plus plus. On est vraiment dans l'accompagnement là, l'accompagnement, la mise en relation ».

Encadré 4

L'approche paradoxale d'un OPP (opérateur privé de placement)

En discutant avec le chef de projet du contrat d'autonomie URB de sa démarche d'accompagnement, ce dernier énonce une position qui se veut aller à l'encontre de la logique d'accompagnement en étapes visant à préparer la mise en relation à l'entreprise. Il vente les mérites de son approche qu'il juge « pragmatique » et plus directe. Pour autant sa pratique ne semble pas nettement se distinguer de celle des autres :

« On a commencé comme tout le monde avec des outils standards qui existent un peu partout : aide à l'élaboration de CV, aide à l'entretien. Sauf que nous, on a essayé de fonctionner différemment. Nous aussi on passe par ces standards là, sauf que l'on utilise des méthodologies complètement différentes... Le problème de tous nos dispositifs aujourd'hui, c'est que l'on a énormément de dispositifs qui existent pour développer l'autonomie du demandeur d'emploi. Sauf que ça devient une fin en soi, c'est-à-dire que l'on se retrouve avec des dispositifs où les personnes accompagnées savent très bien faire des lettres de motivation, rédiger un CV, sont capables de se présenter et de bien s'habiller... sauf qu'ils n'ont pas de boulot. L'objectif de notre accompagnement est qu'ils trouvent un emploi ou une formation. Et si pour ça, s'il faut que sur certains outils ils soient moins bons, à la limite on s'en fout. Ça devient accessoire. Il ne faut pas inverser le truc : l'objectif c'est l'emploi. Tout ce qui est CV, lettres de motivation, ce ne sont que des outils à la disposition de ces objectifs là. La finalité ce n'est pas l'autonomie. On ne forme pas de bons demandeurs d'emploi, ce n'est pas un métier. Ce que l'on essaye nous, c'est de les associer à un certain nombre d'ateliers pour qu'ils puissent en comprendre le sens, qu'ils puissent le reproduire plus tard, devenir autonome ».

III.3. Le mode de prospection : rechercher une « offre » ou un besoin ?

La prospection, pour la plupart des conseillers des structures rencontrées, consiste à aller « chercher l'offre » auprès des entreprises, généralement par contact téléphonique ou parfois à travers des visites. Plus rarement ils travaillent sur des opportunités qui naissent du contact créé avec l'entreprise et du lien qui peut se créer en situation avec le bénéficiaire. La structuration du territoire (tissu de grosses entreprises versus tissu de TPE – très petites entreprises) et la capacité de l'intermédiaire à la prendre en compte peut renforcer ces tendances.

S'organiser pour rechercher des « offres »

Dans la plupart des structures un temps est consacré à la recherche des « offres d'emploi ». Cela prend souvent la forme d'un petit briefing en début de journée où les conseillers font le point sur les offres repérées sur des sites internet et définissent les entreprises, les secteurs d'activité et les zones géographiques à privilégier au regard des CV et des projets professionnels des bénéficiaires. Cette pratique se retrouve chez les conseillers des CTP Pôle emploi, chez les Cap emploi ou chez les opérateurs du contrat d'autonomie.

La recherche des offres se veut « rationnelle » et organisée. Il s'agit par exemple pour un conseiller du contrat d'autonomie, d'organiser la recherche sur le « marché ouvert » et sur le « marché caché » en utilisant « la méthode de l'escargot » (partir d'une recherche localisée près de l'habitation du jeune pour s'éloigner au fur et à mesure).

Pour éviter les doublons dans les prises de contact avec l'entreprise (« il ne faut pas lasser l'entreprise »), les conseillers se répartissent des zones géographiques ou se spécialisent dans certains secteurs d'activité. La plupart ont mis en place des tableaux listant les entreprises contactées, la date du contact et le résultat du coup de fil.

Certains conseillers, cherchent à travailler leur réseau et à créer des partenariats pour créer des occasions de prise de contact avec les entreprises. C'est par exemple le cas des CRE de ML ZUS et URB qui participent à des forums ou des salons (par ex. le salon de l'alternance), ou des conseillers des structures situées en ZUS prenant appui sur la MDE (Maison de l'emploi) qui concentre les informations sur les perspectives de recrutement des entreprises, notamment ceux liés à des choix d'installation.

Le dernier canal utilisé, est de s'appuyer sur les réseaux que se constitue le bénéficiaire lui-même : par exemple une CRE, explique récupérer des informations sur les entreprises à contacter *via* des jeunes inscrits en agences d'intérim. Des conseillers de CTP contactent d'anciens bénéficiaires pour savoir s'il y a des offres d'emploi à pourvoir au sein de l'entreprise où ils ont été embauchés. Cela permet aussi d'avoir plus d'information sur l'ambiance au sein de l'entreprise ou les réseaux d'entreprises clientes (repérage des sous-traitants par exemple). Dans ce cas, l'information recherchée reste l'« offre », mais cette information a un caractère différent de celle recueillie sur un site internet car elle est située, contextualisée et son support est le bénéficiaire lui-même qui lui donne une tonalité distincte.

Le point commun de toutes ces pratiques reste de trouver « l'offre d'emploi ». Celle-ci peut d'ailleurs être naturalisée : à une offre d'emploi donnée correspond des compétences requises et le travail de l'intermédiaire est d'objectiver tous ces éléments, puis de mettre en relation « offre » et « demande » (*cf.* encadré 5).

Une logique dominante en centre urbain et dans les relations avec les grandes entreprises qui conduit à reporter les contraintes sur la personne

Cette recherche de l'« offre » se trouve confortée dans les zones d'emploi regroupant une part importante de grandes entreprises ayant des processus de recrutement formalisés. Par exemple, Cap emploi URB se retrouve à interagir avec beaucoup de grandes entreprises, souvent des sièges sociaux, soumises à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (TH). Du coup ce sont la plupart du temps ces grandes entreprises qui s'adressent directement à Cap emploi URB « pour remplir leur quota de TH » et adresser à ce dernier des offres d'emploi déjà définies. Or dans un contexte urbain, avec un niveau de qualification élevé, les exigences des entreprises sont importantes sur les profils de postes attendus. Comme le souligne un des conseillers rencontré : « *on est beaucoup en réponse aux offres d'emploi présentées par les entreprises* », « *au même titre que l'agence d'intérim ou le cabinet de recrutement, ils [les employeurs] viennent vers nous pour le public TH sauf*

Encadré 5

Le travail sur « l'offre »

Au sein des CTP Pôle emploi, le travail sur « l'offre » est ancré dans les pratiques et marqué par les références de l'Agence : le but d'une mise en relation avec l'entreprise est de recueillir une « offre ». S'engage alors un travail pour faire de cette « offre », « une vraie offre » :

- « *Quand on est conseiller, on n'est pas simplement le preneur d'offre. C'est-à-dire que l'employeur nous appelle 'voilà, je cherche un cuisinier qui va travailler 45 heures avec des coupures et en salaire vous mettez 1500 euros brut'. Le travail du conseiller c'est de lui dire : 'attention un cuisinier à 1500 euros bruts, vous ne trouvez pas, ça ne correspond pas au marché du travail'. Alors ça c'est une caricature, mais c'est notre travail de conseiller (...). L'expertise que l'on a sur un secteur d'activité, sur nos demandeurs d'emploi, nous amène à faire prendre conscience à l'employeur que là, non. 'Si vous restez sur ces critères là monsieur, il y a de forte chance que vous ne trouviez pas, parce qu'un cuisinier ça ne coûte pas 1 500 euros bruts et vous le savez'. 'Mais bon je tente !' 'Oui mais ce n'est pas correct et vous le savez, moi je vous propose que l'on mette un peu plus dans l'offre d'emploi'.*

Pour mieux comprendre ce travail fait sur l'offre, on interroge le conseiller sur le fait de savoir s'il reste sur la forme de l'offre ou s'il regarde aussi en quoi consiste le travail. La conseillère répond du tac au tac en interprétant le terme de « travail » dans la question comme étant le travail effectué sur l'offre :

- « *Alors sur le travail de l'offre d'emploi : on prend l'offre d'emploi et théoriquement (...) on diffuse l'offre d'emploi à tous. On ne garde pas l'offre d'emploi pour l'offre d'emploi. On diffuse l'offre d'emploi au national sur le site, et parallèlement à ça, on va chercher, d'abord dans nos portefeuilles, les demandeurs d'emploi qui pourraient correspondre à l'offre, pour que là tout de suite, l'employeur a demandé ça et que je puisse lui faxer (...). Et ensuite, la deuxième façon d'aller chercher des candidats, c'est d'aller faire une recherche informatique. Notre système informatique nous permet par rapport à cette offre d'aller faire une recherche qui va rapprocher l'offre à la demande ».*

On relance alors le conseiller sur sa capacité à négocier l'offre :

- « *On ne négocie pas, nous ce qui nous intéresse c'est de mettre notre adhérent en contact avec un employeur. Et c'est déjà pas mal si on obtient un entretien ! ».*

Relance : « *mais qu'est ce qui vous interdit d'aller un peu plus loin dans le rapport avec l'employeur ? » :*

- « *On ne s'interdit rien, dans le sens où si l'adhérent a un entretien le lendemain, la partie se joue entre l'employeur et l'adhérent ».*

« *Vous ne vous immiscez pas dans cette relation ? »*

- « *Bah moi je m'interdis de faire ça. Moi je suis conseillère. C'est l'adhérent qui à un moment va aller travailler dans l'entreprise. Moi je ne suis pas cariste. Si par exemple je reçois un cariste, j'ai peut-être fait tester la personne sur le fait qu'elle soit cariste, mais à un moment c'est à l'employeur de juger si la personne a la compétence, ce n'est pas à moi. Donc moi je donne le coup de pouce et après c'est vrai que c'est l'employeur qui va faire son recrutement. Je ne vais pas aider l'employeur à faire son recrutement parce que ce n'est pas mon travail et que du coup moi je ne suis pas une technicienne des spécificités que demande l'employeur. Moi je m'arrête là. Moi je vois que l'offre correspond à la personne que j'ai en face de moi, au niveau des compétences ça à l'air de coller (...). Je m'arrête là parce que c'est à l'employeur de voir si tout ça correspond bien. Nous on a aussi un devoir vis-à-vis de l'employeur. Moi je ne peux pas dire 'alors franchement, ce monsieur à les compétences, il est super bien'. Si ce n'est pas vrai, moi je ne le sais pas. Donc au bout du compte l'employeur il ne reviendra pas vers moi. Moi je dis à l'employeur : 'voilà, objectivement ça me semble bien correspondre, maintenant c'est à vous de juger'. Mais je ne peux pas aller plus loin que ça, je ne peux pas dire à l'employeur 'il est super bien ce gars là', parce que si je me plante... C'est à l'employeur de juger ».*

que tous vont se plaindre parce qu'ils n'ont jamais les profils qui vont. Ils nous disent : 'alors où sont vos travailleurs handicapés parce que vous ne nous les présentez pas' ». Cap emploi URB est donc soumis à des exigences en termes de qualification qu'il reporte sur les travailleurs handicapés en « les montant en compétences » pour satisfaire l'entreprise (cf. encadré 6). Mais cette stratégie n'est pas sans limite : « dans nos publics, il y a quand même des écarts : les candidats sont moins formés en général... On pousse sur les contrats de pro et la formation en général, mais après il y a un vrai gap entre le potentiel des personnes et les exigences, les attendus, de l'entreprise. On peut malgré tout pas tirer à l'infini quelqu'un d'un niveau infra V vers du niveau III, ce n'est pas toujours faisable quand même ». En interne, les conseillers en viennent alors à catégoriser les bénéficiaires en fonction de leur « employabilité ». Comme le souligne une des conseillères rencontrées : « dans notre offre de service on a les ACCP1 et les ACCP2. Nous on a inventé entre nous les ACCP3, c'est les inemployables ».

Encadré 6

Entre respect des critères et conseil professionnel, des formes de montage d'ateliers ou de formations par les intermédiaires

A côté du travail des intermédiaires pour « professionnaliser » les bénéficiaires dans leur recherche d'emploi, certains font du conseil professionnel ou montent des modules de formation pour répondre aux critères de recrutement de l'entreprise. Le déclenchement de leur action reste l'offre d'emploi. La différence entre les formules se porte sur la place laissée dans ce processus au bénéficiaire. Dans le premier cas, l'action mise en œuvre par l'intermédiaire est surtout à destination de l'entreprise pour la rassurer sur le profil à recruter ; dans le second cas, le bénéficiaire est un peu plus informé/conseillé et il peut décider de se porter, ou non, sur l'offre d'emploi à l'issue de l'atelier.

Au sein de Cap emploi URB, il arrive fréquemment que la prospection conduite à recueillir des besoins des entreprises. « Et là on mobilise une ingénierie un peu plus... avec des montages de formation collective pour répondre à des besoins récurrents d'entreprise et pour lesquels on n'avait pas les compétences. Je pense notamment à la grande distribution ou à la sécurité. On a monté de nombreuses actions collectives pour former les candidats, avec la participation des entreprises directement aux sessions de recrutement. Les entreprises étaient associées au montage de ces actions de formation (...). Ça c'est des vraies réponses de besoins d'entreprise. Ça permet, un, de monter en compétences des personnes et puis, deux, de travailler en adéquation avec la demande de l'entreprise ».

Les effets de ces pratiques ne sont pas sans risque : « la difficulté de travailler les projets des personnes en cohérence complète avec les besoins du marché, c'est par exemple que l'on a eu beaucoup besoin de télé-conseillers il y a trois-quatre ans et que maintenant, il n'y en a plus (...). Donc il faut être un peu vigilant sur ces métiers en tension. Oui ils sont en tension aujourd'hui, mais ils ne sont en tension que 6 mois ».

Au sein de la ML ZUS, un atelier a été monté pour répondre aux besoins de recrutement groupé des entreprises, par exemple quand un fast-food s'installe sur la zone d'emploi et que plusieurs postes seront à pourvoir. Cet atelier s'étend sur quatre jours avec des sessions de 10-12 jeunes « ayant validé un projet professionnel ». La directrice de la ML explique sa démarche : « on est parti de la problématique entreprise en ce disant que l'on n'a pas forcément des jeunes qui sont compétents, mais on a des jeunes qui sont motivés, qui respectent la hiérarchie, qui comprennent les consignes, qui respectent la sécurité au travail. Donc on a décidé, avec les entreprises, de pouvoir travailler avant de transmettre leurs candidatures ». Et de poursuivre, « on part d'une offre en particulier. Donc on peut identifier parmi les jeunes la personne qui est à l'heure, celle qui n'écoute pas. Le fait que cela soit sur la durée (4 jours) ça va nous permettre de travailler aussi sur le comportement. On va parler d'une offre donc à un moment donné on va parler de l'entreprise, du poste en lui-même, du salaire ... On va tout aborder avant de transmettre sa candidature ».

Au premier jour sont présentés les droits et devoirs du jeune dans l'entreprise (rudiment de droit du travail : gestion des absences, des situations de licenciement, des congés, des avertissements, informations sur les règles de sécurité et d'hygiène ...).

Au deuxième jour, des tests psychotechniques sont réalisés pour savoir si le jeune a les capacités pour tenir le poste. Par exemple pour un poste d'hôtesse de caisse : savoir compter et savoir rendre la monnaie.

Le troisième jour, le CV et de la lettre de motivation sont retravaillés et au quatrième jour, des simulations d'entretien à l'aide de vidéo sont faites.

A l'issue des 4 jours, « *il y a une sélection naturelle. Si le jeune ne vient pas, c'est qu'il n'est pas intéressé par le poste. Si le jeune ne vient pas ou qu'on lui dit aujourd'hui vous n'êtes pas prêt... Il y a cette sélection aussi qui se fait. Du coup, in fine, il reste 50 % de ces personnes, mais elles sont prêtes à aller en emploi et elles sont d'accord pour effectuer ce travail ...* ».

De manière plus marginale, certains conseillers créent des occasions de contact avec les entreprises faisant ainsi émerger des besoins.

Aller à la rencontre d'un besoin

Comme le résume ce conseiller de Cap emploi RUR, pour expliquer sa démarche : « *on ne fait pas de la prospection d'offres ; nous, c'est de la prospection d'entreprises. L'objectif c'est de se faire connaître des entreprises. Souvent on explique notre travail, ce que c'est que le handicap. Si le contact se passe bien, l'entreprise peut dire 'ah bah je vais peut-être rechercher quelqu'un'. On n'appelle pas en disant : 'est-ce que vous avez une offre ?'* ».

Aller à la rencontre du besoin, c'est créer des occasions de rencontre, des contacts avec les entreprises, se faire connaître. L'objectif n'est plus alors directement de chercher tout de suite une offre en fonction d'un profil. L'objectif est de créer des opportunités, souvent en mettant « le pied dans la porte ». Cela suppose de bien connaître l'entreprise. L'intermédiaire peut aussi générer un besoin en allant discuter avec un profil sous le bras : « *On est beaucoup dans la proposition active, c'est à dire, voilà on a un profil, on va dans l'entreprise, on va envoyer la candidature même si on sait qu'il n'y a pas forcément une offre d'emploi, mais on va faire une proposition à l'entreprise car on sait que le profil peut l'intéresser* » (Conseillère Cap emploi ZUS)

Pour les Cap emploi, une telle approche se justifie par le type de public accompagné qui trouve souvent un emploi sur des « niches » ou un emploi où il faut faire du cas par cas pour être sûr que l'organisation de l'entreprise soit compatible avec les limitations en termes de handicap de la personne. Comme le soulignait le conseiller de Cap emploi RUR : « *Nous on cherche des niches d'emploi (...). Pôle emploi va dire à quelqu'un qui a un projet d'emploi dans le secrétariat 'c'est bouché', mais nous non. On sait qu'un employeur est moins frileux à embaucher une secrétaire TH qu'un ouvrier agro TH* ». Cette recherche de niche suppose alors de trouver le bon interlocuteur dans l'entreprise, ce qui demande notamment du temps parce que par moment cela passe par une rotation de personnes au sein de l'entreprise. Comme l'explique cette conseillère du Cap emploi ZUS : « *il suffit qu'une personne change... d'où l'importance d'être régulièrement en contact avec les entreprises... il suffit que l'on accroche avec une personne. Par exemple avec X [nom d'une entreprise], ça fait un an et demi que j'essaye de travailler avec eux, pourtant il y a des postes de dessinateur (nous on a des dessinateurs formés, diplômés, avec de l'expérience), ça fait un an et demi que je donne des supers profils - qui correspondent - et ils me disent non. Là, il vient d'y avoir un changement de responsable et en*

fait il a regardé les CV que j'avais envoyés, dont une personne qui l'avait formé lors d'un emploi – en fait mon monsieur [la personne à placer] avait formé ce jeune là [le nouveau RH] pendant sa formation il y a quelques années – et il vient de voir le CV et il l'a appelé. Là, il va être embauché en CDI. Et ça fait un an et demi que j'ai donné son CV là-bas et que j'ai relancé régulièrement. La première fois que j'ai envoyé, bon bah non, après quand j'y suis retournée en visite de postes, elle [l'ancienne RH] avait dit : 'je sais plus trop où ils sont, redonnez-les moi'. J'ai redonné. 'Non non bah en fait ça va pas aller, ils ne vont pas pouvoir... non'. Et là je pense que voilà on va pouvoir y aller, on va pouvoir faire des choses... c'est beaucoup de relationnel...».

Pour d'autres intermédiaires, ce mode d'entrée en contact avec les entreprises est continu et se fait en dehors du « cadre » : au sein du CTP RUR, les conseillers initient des relations en permanence y compris en allant faire leurs courses : « *c'est un peu une déformation professionnelle, je regarde tout le temps. Et puis des fois ça m'arrive de discuter avec quelqu'un 'tiens vous recherchez quelqu'un ? Je vous donne ma carte et puis n'hésitez pas à me contacter ou si quelqu'un que vous connaissez recherche quelqu'un' ...* ». Au sein de la ML RUR, c'est aussi saisir toutes les occasions pour aller dans l'entreprise et nouer des contacts. Par exemple aller faire un bilan à l'issue du stage ou discuter suite à une mise en situation de travail (EMT) d'un jeune. Toute occasion est bonne à prendre, même quand l'entreprise est dans une mauvaise phase : la directrice du CTP RUR a ainsi voulu elle-même prendre contact avec les entreprises en phase de licenciement économique (alors que la procédure formelle suppose que les entreprises soient mises en contact avec l'Assedic) pour faire connaître l'action de son CTP et discuter. Comme elle le souligne : « *Ils licencient un gars, ils sont désolés etc. Et bien toi tu leur parles, tu les rassures, tu leur dis qu'effectivement c'est dommage qu'ils en soient arrivés là, mais qu'on se doute bien qu'ils ne le font pas exprès, etc. Donc quelque part, tu crées un lien avec eux. Eux, qu'est-ce qu'ils vont faire ? C'est de l'artisanat, ils se parlent tous entre eux. 'Ah bah tu as besoin d'un gars, appelle le CTP, ils ont pris mon gars quand j'ai licencié, etc, etc ...* » et de poursuivre « *il me semblait évident d'être en lien avec les entreprises qui licencient, parce que toutes ne ferment pas. Après un licenciement elles peuvent se remonter et être de nouveau des employeurs potentiels. Donc ce lien et ce liant [prendre contact des l'annonce d'un licenciement], il fallait absolument le conserver, le garder, le faire fructifier. C'est un élément de ressource* ».

Dans ce mode d'approche, l'intermédiaire se fait connaître, il engage sa personne au sens où il personnalise le contact avec l'entreprise et peut aussi s'engager pour une personne. C'est de ce point de vue, une rupture avec l'approche en termes d'offre où l'intermédiaire cherche à objectiver les compétences et rester neutre pour ne pas « se griller » et risquer de perdre sa capacité à capter les offres. Ici l'approche se faisant en situation, l'intermédiaire (qui devient de fait plus un médiateur⁶) par sa présence ou son action essaye de faire émerger le besoin en se portant pour une part garant du bénéficiaire. « *Les employeurs ils ne demandent que ça, ils préfèrent qu'on leur serve un produit fini dont on se porte garant. Nous, c'est notre force : les gens on les connaît. Quand on les connaît bien c'est facile de les faire connaître. Ça m'est arrivé plusieurs fois de dire à un employeur : 'je me porte garant de cette personne là'. Et puis, on est quand même dans une zone rurale, il y a de la familiarité qui s'instaure très vite. Il n'y a pas de barrières comme dans d'autres endroits* » (conseiller CTP RUR).

Il ne s'agit pas pour autant de se substituer au jugement de l'employeur, mais de « mettre en scène » le rôle de chacun. C'est ce qu'illustre cet échange avec la CRE de la ML RUR qui explique jusqu'où elle s'implique : « *Parfois il [l'employeur] me demande : 'vous*

6. Cf. la distinction de Latour (1993) : « *L'intermédiaire n'était qu'un moyen pour une fin, alors que le médiateur devient à la fois le moyen et la fin* ». L'intermédiaire ne fait que « *porter, transporter, déplacer, incarner, exprimer, réifier, objectiver, refléter* ». Le médiateur au contraire va « *déplacer, recréer, modifier, bref traduire et trahir* » in *La clef de Berlin*, p. 43-44.

savez quoi de ce jeune ? ». Je lui dis : ‘moi je le vois en entretien dans mon bureau, on fait son CV, je le questionne un peu sur ce qu’il a fait. Mais il me dit ce qu’il veut. A vous aussi il va dire ce qu’il veut et vous allez le ressentir avec ce que vous êtes vous. Et vous, dans votre bureau, il y a le flip de l’entretien (...). Techniquement peut-être que le patron de chez qui il [le jeune] sort, n’a pas la même bécane que vous ou le même protocole de fabrication. Tout ça c’est vous qui voyez. Vous me rappelez très vite pour me dire si ce n’est pas dans les clous, mais à mon avis, ce candidat là doit pouvoir répondre aux besoins du poste’. Voilà. A chaque fois, c’est remettre chacun à sa place et c’est dire ‘de mon point de vue, ça roule’ ou ‘faudra faire attention à ça’ ou ‘il y a ça sur quoi il faudra le former plus. Est-ce qu’en interne vous avez un tuteur ? Est-ce que je me renseigne pour trouver un centre de formation pour faire des modules ?’ Il faut aussi apporter à l’employeur l’accompagnement global ».

Aller à la rencontre d’un besoin, un moyen pour s’adapter au mode de structuration du tissu productif en milieu rural et dans les relations avec les TPE

Par l’usage de méthodes trop formalisées et standardisées les intermédiaires peinent à s’implanter dans le tissu productif local notamment si celui-ci est constitué de petites PME ou TPE. En lien avec les modes de recrutement des entreprises, la diffusion d’offres d’emploi en tant que telles est plutôt le registre des grandes entreprises [Bessy, Marchal (2007)]. La formalisation en amont du recrutement est en outre liée à l’enjeu stratégique du poste pour l’entreprise : un recrutement d’un cadre en CDI donne plus souvent lieu à la rédaction d’une offre d’emploi que le recrutement d’un ouvrier en CDD. La capacité à s’immerger dans le tissu productif local, à être en contact avec des employeurs plutôt que des offres, permet aux intermédiaires de « capter » des opportunités d’emploi auxquelles ils n’auraient pas eu accès autrement.

Comme le souligne la directrice du CTP RUR : « *ici c’est 61 communes, 93 % de TPE. Du coup c’est un travail de fond. Tu n’as pas le DRH pour discuter. C’est pour ça que tu dois faire un travail de fourmi sur le territoire parce que ces gens là, tu ne peux pas les toucher autrement* ». Un mode d’intermédiation efficace suppose alors, sur un territoire donné, de moduler les types d’intervention et les méthodes de prospection : en contact avec la grande entreprise, c’est se renseigner sur les procédures de recrutement et recueillir une offre ; avec la petite entreprise, c’est aller discuter in situ et faire émerger un besoin.

La recherche de petites entreprises peut aussi être une stratégie pour placer des profils qualifiés de « peu employables ». C’est le cas de certains Cap emploi qui cherchent à composer avec les « difficultés » de leurs bénéficiaires. Au sein du Cap emploi ZUS, il apparaît plus simple de travailler avec des petites entreprises : « *dans les petites entreprises les choses s’adaptent mieux. Il y a un autre type de contact. Au moment du recrutement, on est plus sur une relation où les patrons rencontrent directement la personne. Il va la trouver motivée et finalement derrière il est prêt à faire des choses, à mettre en place un temps d’adaptation, un temps de formation ... une procédure de recrutement qui est finalement moins standardisée peut-être que dans les plus grosses structures, où là, on va moins se heurter à une exigence en termes de qualification. Dans une grosse entreprise, pour tel type de poste il faut forcément avoir tel niveau de qualification ...* ». Ces relations plus personnelles permettent de construire des relations en situation avec l’entreprise. Il est par exemple possible de « prouver » à l’entreprise que le candidat a des compétences. Comme le souligne un conseiller de Cap emploi RUR : « *le stage en entreprise, ça vaut la lettre de motivation et le CV* ». Le conseiller peut même développer un regard sur l’organisation de l’entreprise et apporter son expertise, proposer des solutions d’aménagement rendant l’embauche d’un TH possible : « *c’est important que l’on puisse voir les postes de travail pour voir les contre-indications, comment on y accède, les difficultés que l’on peut avoir sur le poste de travail, les aménagements possibles (...). Pour positionner*

des personnes ça nous permet de voir, parce que dans le descriptif du poste qu'ont les personnes, elles n'ont pas le regard que l'on peut avoir nous sur le poste (...). Parfois on peut proposer [aux entreprises] des choses que l'on a vu ailleurs, ou questionner pour savoir ce qui est possible, voir s'ils y ont pensé » (Conseiller Cap emploi ZUS).

IV. Relation à l'entreprise et mode d'intermédiation : les figures de l'intermédiaire et ses effets sélectifs

De la capacité de l'intermédiaire à répondre aux besoins de l'entreprise dépend sa crédibilité, sa capacité à placer le public qu'il accompagne et donc sa « part de marché ». Sa capacité à moduler ses formes d'intermédiation est un gage d'efficacité lui assurant de toucher tous types d'entreprises. Mais son action a aussi un effet sur la sélection de certains profils au sein des personnes accompagnées. Après avoir présenté un schéma d'ensemble des formes d'intermédiation (IV.1), nous discuterons de leurs effets sélectifs (IV.2).

IV.1. Les figures de l'intermédiaire, un schéma d'ensemble

Comme cela a pu ressortir dans les entretiens, les formes prises par la fonction d'intermédiation sont multiples. Elles sont néanmoins traversées par deux oppositions qui structurent la façon dont l'intermédiaire accompagne le bénéficiaire et l'entreprise.

Deux axes résumant les modalités d'accompagnement par les structures des bénéficiaires et l'entreprise

Côté bénéficiaire :

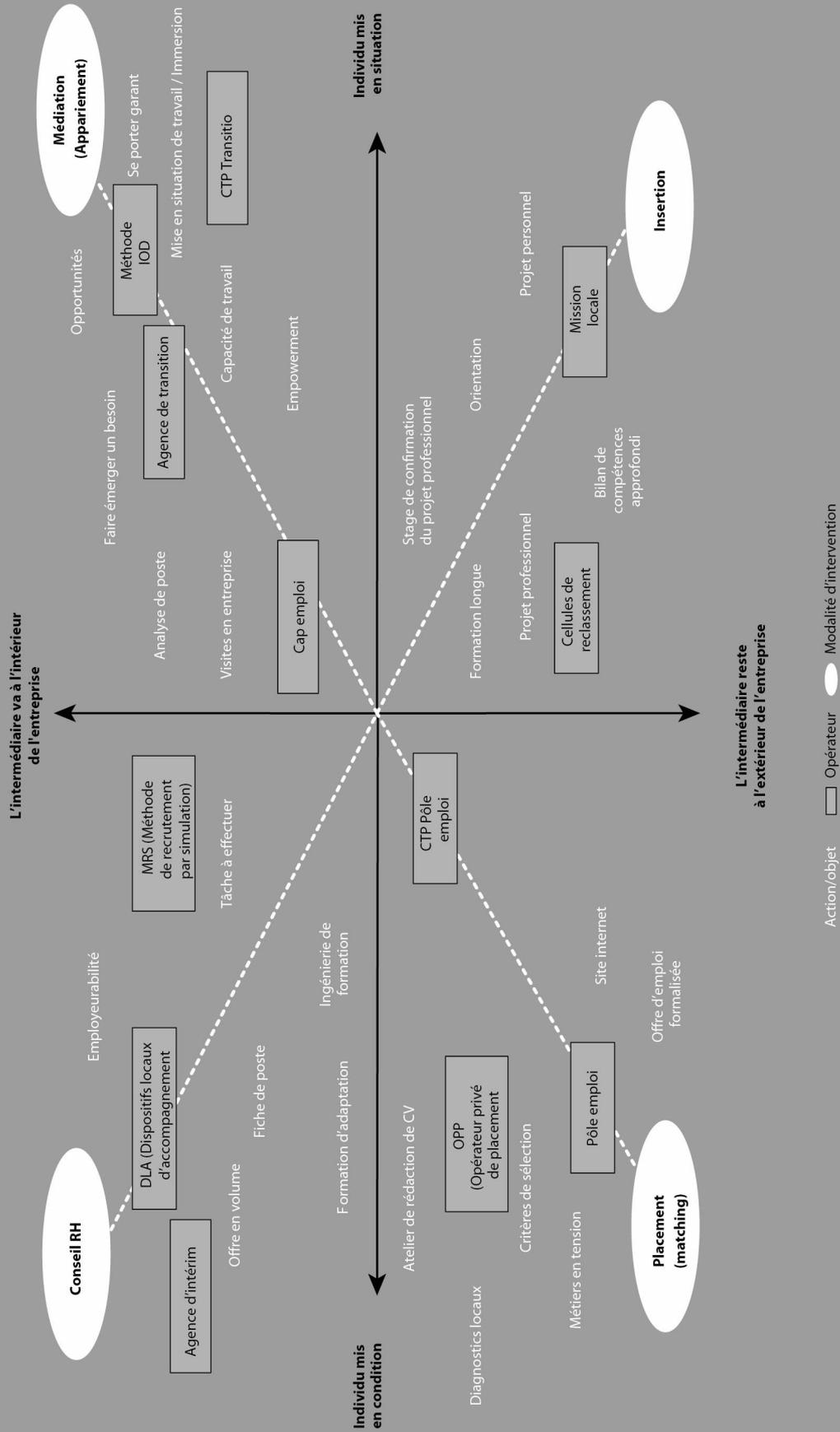
- soit l'intermédiaire considère que le contexte d'emploi est une donnée qui impose que l'individu se « mette en condition » pour améliorer ses chances d'accès à l'emploi. Cela passe, par exemple, par la mise en forme (le signalement) des qualifications selon les critères usuels du recrutement, l'apprentissage de techniques de recherche d'emploi pour mettre en forme un CV ou une lettre de motivation, l'incitation à ce que le bénéficiaire se positionne sur les métiers en tension ;
- soit l'intermédiaire considère que le contexte, s'il n'est pas à occulter, laisse certaines marges de manœuvre et notamment le fait que les compétences d'une personne puissent se révéler « en situation ». Cela peut, d'une part, induire un travail d'accompagnement de l'individu au sens fort du terme pour l'amener à réaliser un projet professionnel qui lui est propre. Cela peut, d'autre part, amener l'intermédiaire à mettre l'individu en situation de travail pour faire ressortir des qualités qui se révèlent « chemin faisant » et les valoriser progressivement.

Côté entreprise :

- soit l'intermédiaire reste en dehors de l'entreprise en mobilisant une relation à distance qui passe par des relations formelles comme la publication d'offres d'emploi ;
- soit l'intermédiaire se déplace dans l'entreprise, essaye de saisir ses modes de fonctionnement RH et ses éventuels besoins, en pouvant d'ailleurs les lui révéler. Il s'agit dans ce second cas d'entamer une relation personnalisée où l'intermédiaire va apporter sa propre compétence pour rendre possible des choses qui ne le seraient pas autrement.

En croisant ces deux axes, nous avons cherché à positionner un certain nombre d'actions que mettent en œuvre les intermédiaires et à faire ressortir les modalités d'intervention qui en découlent. Nous avons ensuite positionné les opérateurs se rapportant, de manière dominante à l'un ou l'autre de ces modes d'intervention (*cf.* graphique 1 ci-dessous).

Graphique 1. Les figures de l'intermédiaire



Lexique se rapportant au graphique

- **Agence de transition** : capacité à ordonner une transition au profit de la construction d'un parcours d'un individu.
- **DLA** : dispositifs locaux d'accompagnement créés en 2002 pour gérer les suites du programme « emplois jeunes » (NSEJ) et conçus pour soutenir l'emploi au sein des petites structures du secteur non marchand et professionnaliser les acteurs qui les font vivre.
- **Employeurabilité** : développement de la capacité d'une entreprise à être employeur [Duclos L. (2007)].
- **Empowerment** : ensemble de processus par lesquels chacun des membres d'un collectif acquiert – grâce aux autres et avec les autres – à travers les expériences qu'il traverse, une capacité propre de penser, de décider et d'agir qu'il n'avait pas individuellement [Hache (2007)].
- **IOD** = Intervention sur l'Offre et la Demande. Méthode de médiation visant les deux parties au contrat de travail permettant notamment de mieux adapter les critères d'embauche à la réalité du poste à pourvoir. Depuis l'objectivation du besoin jusqu'aux entretiens de sélection, l'intermédiaire intervient aux différentes phases du recrutement, y compris pendant la période d'intégration du nouveau recruté dans le collectif de travail. Par l'accompagnement proposé et l'aménagement d'épreuves de sélection privilégiant la mise en situation, cette méthode a pour intérêt principal de faire évoluer les profils recrutés et, partant, d'offrir à des individus mal signalés sur le marché du travail des opportunités d'emploi. Cela permet également à l'entreprise de diversifier les profils recrutés et de se prémunir des risques de *turn over*.
- **Immersion** : tel que défini dans le cadre du CUI CAE (art 5132-10-1 et suivant du code du travail) l'immersion offre la possibilité au bénéficiaire d'un contrat aidé de pouvoir exercer une activité, pour un temps donnée, dans une autre structure afin de découvrir un métier, confirmer un projet professionnel, acquérir des expériences et des compétences professionnelles ou toute autre finalité à visée professionnelle. Par extension, l'immersion dans une démarche d'accompagnement désigne une mise en situation de la personne du permettant d'avancer dans la construction de son parcours. L'immersion peut alors prendre différentes formes : stage de découverte d'en métier, évaluation en milieu de travail (EMT), etc. en fonction de l'offre de service propre aux intermédiaires.

Au-delà des intermédiaires rencontrés à travers l'enquête de terrain, la typologie proposée a pu être complétée par la participation à un groupe de travail portant sur la question de l'information et de la médiation dans le cadre du CSP (contrat de sécurisation des parcours professionnels) réuni de février à juillet 2012 réunissant experts et acteurs de terrain ⁷. Les axes dégagés par l'enquête de terrain ont ainsi pu être confirmés.

Le positionnement des intermédiaires se lit en relatif : ce qui compte c'est leur positionnement les uns par rapport aux autres et non leur positionnement dans l'absolu.

NB : au niveau local, le positionnement relatif des intermédiaires peut se retrouver transformé en fonction de la capacité d'un opérateur à prendre appui sur le contexte local en modifiant ses pratiques. Par exemple, une mission locale dans une zone rurale peut se retrouver à faire de la médiation prenant acte du fait que la zone d'emploi sur laquelle elle opère est composée de TPE ne disposant pas de services RH. On retrouve en ce sens l'analyse proposée par Legay et Monchatre (2000) mettant en évidence que le mode d'intervention de l'ANPE se distinguait selon les territoires.

7. Ce groupe s'est réuni sous l'égide Philippe Dole (IGAS), Laurent Duclos et Marc-Antoine Estrade (Département de Synthèses, DGEFP). Il s'est réuni entre février et juillet 2012. Il rassemblait des personnes d'horizons divers (DARES, DGEFP, Pôle emploi, Maison de l'emploi, Fongecif, directeurs de structures CTP – actuel CSP, CEE – Centre d'Etudes de l'emploi, DIRECCTE ...). Les réflexions ont donné lieu à un recueil des travaux du groupe (« Information & intermédiation » 2012). L'ensemble des travaux a donné lieu à un colloque le 16 octobre 2012 : Séminaire Contrat de Sécurisation Professionnelle « Connaissance du marché local de l'emploi et accompagnement » <http://www.emploi.gouv.fr/actualites/seminaire-contrat-securisation-professionnelle-16octobre2012>

Les figures de l'intermédiaire

Quatre figures principales peuvent ainsi être identifiées.

1. Le placement ou matching = l'intervention de l'intermédiaire sur le mode du « placement » ou du matching souligne la logique adéquationniste de son action et sa dimension ponctuelle. Partant des éléments de contexte (par exemple la publication d'une offre d'emploi affichant un niveau de qualification requis ou la liste des métiers en tension), l'intermédiaire transmet une information auprès du bénéficiaire qu'il considère comme une donnée. Au besoin, il peut utiliser un certain nombre d'outils pour « mettre à niveau » le bénéficiaire (par ex. une formation d'adaptation). A l'extrême, l'intermédiaire n'est qu'un vecteur de transmission de l'information. Il ne sert qu'à relier des réalités qui existent sans sa présence, il en facilite la rencontre.

2. Le conseil RH = l'intervention de l'intermédiaire sur le mode du « conseil RH » vise avant tout à aider l'entreprise ou la structure bénéficiant de la prestation à se professionnaliser. L'intermédiaire apporte une compétence, un regard sur le fonctionnement interne de l'organisation (mode d'organisation, processus de recrutement, capacité d'anticipation de mutation ...). A l'extrême, l'objectif de l'intervention est centré sur l'amélioration de la capacité employeur de la structure ⁸.

3. L'insertion = l'intervention de l'intermédiaire sur le mode de « l'insertion » s'apparente à une démarche d'accompagnement visant le développement de la personne. Il s'agit de s'engager dans un processus de long terme permettant à l'individu d'« aller vers ». Cette démarche est l'occasion de redéfinir ses compétences, de s'engager dans des processus d'acquisition de nouvelles qualifications, de réorientation professionnelle. A l'extrême, cette posture n'intègre l'entreprise que comme une donnée, un élément du contexte informationnel conduisant l'individu à se positionner.

4. La médiation ou l'appariement comme expérience = l'intervention de l'intermédiaire sur le mode de « la médiation » induit de sa part une capacité à définir les choses « chemin faisant », à faire émerger l'énoncé d'un besoin ou d'un projet. Se faisant, il contribue à définir les choses en situation (par exemple les compétences nécessaires pour tenir une situation concrète de travail) permettant de ce fait de prendre de la distance avec des exigences affichées. Par cette action, l'intermédiaire rend visible des choses qui ne le seraient pas sans lui.

Le placement (ou matching) et la médiation renvoient à deux notions bien distinctes de l'appariement : d'un côté une rencontre ponctuelle sur le « marché du travail », où l'enjeu pour l'intermédiaire est un enjeu d'information ; de l'autre, une expérience que chacune des parties fait de l'autre et qui s'établit dans la durée. Cette distinction, présente dans la théorie économique (Jovanovic, 1979), est bien ressortie des discussions du groupe de travail [Dole, Duclos et Estrade (2012)].

IV.2. Les effets sélectifs des modes de mise en relation

Quel est alors le résultat de ces modes d'intermédiation en termes de sélection des publics accueillis ?

Sur la base des entretiens réalisés, nous avons voulu mettre en parallèle les pratiques d'intermédiation déployées avec le profil des personnes placées en emploi. L'objectif était d'examiner s'il y avait une déformation des caractéristiques socio-économiques (âge, niveau de qualification, sexe) entre le public accueilli et le public placé. L'hypothèse sous-jacente est qu'un intermédiaire qui négocie et ajuste plus fréquemment les critères de

8. Sur cette notion voir notamment Duclos L. (2007), « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur », *Métis-Correspondances Européennes du Travail*.

Tableau 4. comparaison des publics accueillis et des publics placés en 2010

| | Cap emploi RUR | | Cap emploi ZUS | | Cap emploi URB | | Cap emploi moyenne nationale | |
|---|--|----------------------------------|--|----------------------------------|--|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| | Personnes prises en charges | Personnes ayant signé un contrat | Personnes prises en charges | Personnes ayant signé un contrat | Personnes prises en charges | Personnes ayant signé un contrat | Personnes prises en charges | Personnes ayant signé un contrat |
| Trait dominant du mode d'intermédiation | Intermédiation | | Intermédiation | | Placement | | | |
| Type d'entreprise ayant recruté | Moins de 10 salariés = 39 % 10-19 salariés = 15 % 20-49 salariés = 19 % 50-99 salariés = 12 % 100-499 salariés = 12 % 500 et plus = 4 % | | Moins de 10 salariés = 33 % 10-19 salariés = 12 % 20-49 salariés = 24 % 50-99 salariés = 11 % 100-499 salariés = 16 % 500 et plus = 4 % | | Moins de 10 salariés = 16 % 10-19 salariés = 1,5 % 20-49 salariés = 25 % 50-99 salariés = 11,5 % 100-499 salariés = 20 % 500 et plus = 20 % | | | |
| Sexe - H | 52 % | 49 % | 56 % | 56 % | 54 % | 54 % | 56,2 % | 53 % |
| Age | | | | | | | | |
| 16-25 ans | 7 % | 12 % | 12 % | 15 % | 9 % | 14 % | 6 % | 8,6 % |
| 26-39 ans | 31 % | 34 % | 30 % | 29 % | 32 % | 39 % | 27 % | 34,0 % |
| 40-49 ans | 35 % | 39 % | 29 % | 35 % | 31 % | 32 % | 34,5 % | 37,3 % |
| 50 ans et + | 27 % | 16 % | 30 % | 21 % | 27 % | 15 % | 32 % | 20,1 % |
| Qualification | | | | | | | | |
| Infra V | 12 % | 14 % | 30 % | 26 % | 27 % | 22 % | 25 % | 19,5 % |
| Niveau V | 52 % | 49 % | 47 % | 51 % | 47 % | 44 % | 49 % | 51 % |
| Bac | 22 % | 23 % | 13 % | 15 % | 16 % | 21 % | 16 % | 17,5 % |
| Bac+2 et > | 13 % | 14 % | 9 % | 8 % | 10 % | 13 % | 10 % | 11,5 % |
| Handicap | | | | | | | | |
| Moteur | 68 % | 67 % | 54 % | 58 % | 47 % | 49 % | 51 % | 52 % |
| Maladie invalidante | 20 % | 24 % | 21 % | 18 % | 24 % | 22 % | 26 % | 26 % |
| Maladie mentale | 4 % | 2 % | 8 % | 6 % | 15 % | 12 % | 8 % | 5,5 % |
| Durée d'inactivité | | | | | | | | |
| En emploi | ND | ND | ND | ND | 4 % | 9 % | 2,5 % | 6 % |
| - 3 mois | | | | | 13 % | 14 % | 13,5 % | 19,5 % |
| 3-6 mois | | | | | 8 % | 8,5 % | 8 % | 8 % |
| 6-12 mois | | | | | 10 % | 8 % | 6,5 % | 6 % |
| Plus de 18 mois | | | | | 20,5 % | 17 % | 21 % | 16,5 % |

Source : rapports d'activité des Cap emploi rencontrés et données Agefiph pour le national.

sélection des entreprises arrivera à placer tout type de public, alors que celui qui recueille l'offre et naturalise les qualifications affichées dans cette offre conduira à favoriser in fine le public le « plus employable » [Castra (2003), Delfini et Demazière D. (2000), Eymard-Duverny F. (2008), De Larquier et Marchall (2012), Salognon (2006) entre autres].

Nous n'avons pu obtenir les informations statistiques au cours de notre enquête que sur la composition du public accueilli et placé par les Cap emploi.

Les trois Cap emploi rencontrés, présentent deux figures distinctes de l'intermédiaire. Comme on l'a évoqué précédemment (III.3), Cap emploi URB est proche de la figure du placement : il récolte les offres émanant de grandes entreprises qui constituent 40 % des employeurs de leur public avec 20 % de très grandes entreprises (*cf.* tableau 4) et pour satisfaire ces offres, les conseillers tentent de « monter en compétences » les personnes accompagnées. Cap emploi ZUS et URB eux, notamment par l'importance des petites entreprises présentes sur leur zone d'emploi (plus d'un tiers de TPE, moins de 4 % de très grandes entreprises), sont sur des modes d'intermédiation un peu plus négociés qui les éloignent de la logique de placement. Néanmoins faute de temps et sous la pression de contraintes gestionnaires (nombre de prises de contact avec les entreprises et taux de placement à atteindre), ils ne peuvent aller pleinement vers la logique de médiation. Ils se retrouvent à osciller entre le conseil RH, l'insertion ou le placement.

Sur la base des données disponibles (*cf.* tableau 4), le premier constat est que bien que les modes d'intermédiation soient distincts entre les Cap emploi rencontrés, aucun ne permet de lutter pleinement contre les effets sélectifs du recrutement. Si l'on compare le public accueilli et le public placé, certains profils sont systématiquement défavorisés : les plus de 50 ans, le public *infra* V, les personnes souffrant de handicap mental, ou les travailleurs handicapés ayant connu de longues périodes d'inactivité. Ces biais de sélection sont néanmoins plus forts pour le Cap emploi URB dont le mode d'intermédiation dominant est le placement : on voit notamment que l'effet de sélection par le diplôme joue jusqu'au niveau du bac et que les placements opérés profitent d'avantage aux moins de 40 ans.

Comme nous l'avons souligné (encadré 1), l'intermédiaire, quelque soit sa posture, a un rôle qui n'est pas neutre dans le processus de recrutement. Par sa capacité à négocier, ou non, l'« offre d'emploi », l'intermédiaire ne place pas les même profils et peut, ou non, faire bouger la figure de l'« inemployable ». Moins l'offre est négociée, plus l'individu risque d'être jugé « inemployable » aux vues des critères actuels de recrutement. Plus l'« offre » est négociée, plus l'individu, notamment par la mise en situation de travail, peut faire la preuve de ses compétences opérationnelles et s'affranchir alors de critères standard de sélection.

Conclusion

Pour les acteurs du SPE, l'incitation à développer une relation aux entreprises est forte de la part de l'administration, cette dernière estimant qu'un lien plus fort avec les entreprises induira un meilleur taux d'accès à l'emploi des personnes accompagnées. Reste alors à savoir ce que recouvre la notion d'intermédiation et à comprendre les facteurs pouvant effectivement améliorer le taux de retour à l'emploi. Sur ces deux aspects, l'enquête de terrain menée auprès d'un certain nombre de structures d'accompagnement est riche d'enseignements. Elle a permis de mettre en évidence trois résultats :

1. Il n'y a pas une, mais des formes d'intermédiation et notamment l'intermédiation ne s'arrête pas à la collecte d'« offres d'emploi » ;
2. L'efficacité d'un opérateur dans sa relation aux entreprises dépend de sa capacité à s'adapter au tissu productif local dans lequel il opère et donc de sa capacité à moduler

les formes d'intermédiation pour toucher le plus grand nombre d'entreprises, les grandes comme les petites ;

3. L'intermédiaire a un rôle qui n'est pas neutre dans le processus de recrutement. Par sa capacité à négocier, ou non, l'« offre d'emploi », il ne place pas les mêmes profils et peut, ou non, faire bouger la figure de l'« inemployable ». Moins l'offre est négociée, plus l'individu risque d'être jugé « inemployable » aux vues des critères sélectifs des modes de recrutement en France. A l'inverse, plus l'« offre » est négociée, plus l'individu, notamment par la mise en situation de travail, peut faire la preuve de ses compétences opérationnelles et s'affranchir alors de critères standards de sélection comme le tri sur CV, les années d'expérience, ou le niveau de diplôme. Moduler les formes d'intermédiation permet de valoriser autrement le public cible des politiques d'emploi considéré « en difficulté d'insertion ».

Bibliographie

- Ardoino J. (2000), « De l'« accompagnement » en tant que paradigme », *Analyses de pratiques de formation*, n° 40, p. 5-19.
- Barbier J.-C. (2006), *Analyse comparative de l'activation de la protection sociale en France, Grande-Bretagne, Allemagne et Danemark, dans le cadre des lignes directrices de la stratégie européenne pour l'emploi*, Rapport pour la DARES, CEE, janvier, 217 p.
- Benarrosh Y. (2006), *Recevoir les chômeurs à l'ANPE – L'institution entre don et contrat*, L'Harmattan.
- Beraud M. et Eydoux A. (2008), « Approche socio-institutionnelle : politique d'activation et pratiques des intermédiaires », in Balzani et al, *L'accompagnement vers l'emploi acteurs, pratiques et dynamiques*, Rapport pour la DARES, septembre, p. 39-157.
- Bessy C. et Marchal E. (2007), « L'usage des canaux de recrutement par les entreprises », *Document de travail*, n° 89, CEE, 45 p.
- Bureau M.-C. et Marchal E. (2009), « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », *Revue française de sociologie*, vol. 50, n°3, p. 573-598.
- Castra D. (2003), *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, PUF.
- Dang A.-T. et Zajdela H. (2009), « Fondements normatifs des politiques d'activation : un éclairage à partir des théories de la justice », *Recherches économiques de Louvain*, n°2009/3, vol. 75, p. 313-352.
- Delfini C. et Demazière D. (2000), « Le traitement de l'offre à l'ANPE : diversité des logiques d'intermédiation », *Travail et emploi*, n°81, janvier, p. 27-40.
- Dole Ph., Duclos L., Estrade M.A. (dir.) (2012), « Information & intermédiation », Recueil des travaux du groupe de réuni de février à juillet 2012 à la DGEFP, Paris, http://www.emploi.gouv.fr/files/files/CSP-GroupeTravail_Information-Intermediation_fev-juil.2012_Recueil-debats.pdf
- Duclos L. (2007), « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur », *Métis-Correspondances Européennes du Travail*
- Eymard-Duverny F. (2008), « Justesse et justice dans les recrutements », *Formation Emploi*, n°101, pp.55-69, 2008
- Fretel A. (2013), « Centralité et indétermination relative de la notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi Analyse de la production normative d'une administration centrale », *Revue française de socio-économie*, n°11 mars-avril, à paraître.
- Fondeur Y. et Tuchsirer C. (2005), *Internet et les intermédiaires du marché du travail*, Rapport pour l'ANPE, IRES.
- Genard J.-L. (2007), « Capacités et capacitation : une nouvelle orientation des politiques publiques ? », in Cantelli F. et Genard J.-L. (dir), p. 41-64.
- Hache E. (2007), « La responsabilité, une technique de gouvernementalité néolibérale ? », *Raisons politiques*, n° 28, p. 49-65.
- Jovanovic B. (1979), « Job Matching and the Theory of Turnover », *Journal of Political Economy*, vol. 87, n°5, Part 1 (Oct.), p. 973.
- Marchal E. et Rieucan G. (2005), « Candidat de plus de 40 ans, non diplômé ou débutant s'abstenir », *Connaissance de l'emploi*, n°11, janvier, 4 p.
- De Larquier G. et Marchal E. (2012), « La légitimité des épreuves de sélection ; apport d'une enquête statistique auprès des entreprises. Epreuve d'évolution et chômage », Eymard-Duverny F. (Dir), Octores, p. 47-78
- Latour (1993), *La clef de Berlin et autres leçons d'un amateur de sciences*, La découverte, Paris.
- Legay A. et Monchatre S. (2000), « L'ANPE à l'épreuve du local », *Travail et emploi*, n°81, 01/2000.
- Pharo P. (1985), « Problèmes empiriques de la sociologie compréhensive », *Revue française de sociologie*, n°62-1, p. 120-149.
- Salognon M. (2006), « Modes de jugement des entreprises et insertion des chômeurs de longue durée. Observation de la méthode IOD », in A.-T. Dang, J.-L. Outin et H. Zajdela (eds.), *Travailler pour être intégré ? Mutations des relations entre emploi et protection sociale*, Éditions du CNRS, septembre, pp. 163-179.

Annexe 1.

La structuration de la relation à l'entreprise, un panorama d'ensemble des structures rencontrées

Tableau 5. Structuration de la fonction d'intermédiation

| | | Rural | ZUS | Urbain |
|--------------------------|---|--|---|--|
| ML | Equipe | <p>Equipe emploi dédiée (5 personnes dont 2 à mi-temps)</p> <p>Recrutement récent en CDD à l'appui du plan de relance</p> | <p>Equipe emploi dédiée (3 personnes dont une à mi-temps)</p> <p>Recrutement récent (2 personnes issues du plan de relance) Recrutement en CDD</p> | <p>Equipe emploi dédiée (un chargé de relation entreprise)</p> <p>Recrutement initialement en CDD sur les crédits du plan de relance, pérennisé en 2011</p> |
| | Formation | Tendance à prendre de personnes ayant une formation de commerciale | Formation de commerciale, monde de l'intérim | |
| | Méthodes outillage | <p>Point de départ : la demande du jeune Faire connaître la mission locale auprès des entreprises</p> <p>Répartition de la prospection par zones géographiques</p> <p>Parrainages</p> | <p>Point de départ : la demande du jeune et parfois l'entreprise quand recrutements multiples</p> <p>Répartition de la prospection par zones géographiques. Possibilité de prospecter hors de la zone de couverture de la ML</p> <p>Parrainages</p> | <p>Point de départ : la demande du jeune et de l'entreprise Faire connaître la mission locale</p> <p>Stratégie d'accompagnement dans l'emploi</p> |
| | Dynamique externe | Groupe régional de réflexion pour structurer l'action vis-à-vis des entreprises | Lien avec la MDE | |
| CTP | Equipe | Compétence partagée, pas d'équipe dédiée, | Compétence partagée, pas d'équipe dédiée | Compétence partagée, pas d'équipe dédiée |
| | Formation | Pluralité des profils (ancien conseiller de ML ex ANPE, psychologue de l'AFPA, conseiller) | Conseillers Pôle emploi qui ont choisi de participer au CTP compétence partagée de conseillers, prise en compte des apports de compétences des OPP présents sur le site | Conseillers expérimentés Choix de participer au CTP |
| | Méthodes outillage | <p>Point de départ : la demande du bénéficiaire</p> <p>Connaissance de la zone d'emploi, bouche à oreille,</p> <p>Beaucoup d'échanges informels au sein de l'équipe pour discuter de cas</p> | <p>Méthode : ROC (recherche d'offre ciblée)</p> <p>Briefing d'un quart d'heure le matin pour faire le point sur les offres d'emploi du site de Pôle emploi</p> <p>Appui sur les méthodes des OPP présents sur le site (sourcing)</p> | Méthode : ROC (recherche d'offre ciblée) |
| Dynamique externe | Réseau fort de partenariat sur la zone d'emploi Lien avec l'antenne MRS Participation au Conseil de développement | Lien avec la MDE | Plateforme regroupant des dispositifs spécifiques de Pôle emploi (type MRS). Manque de lien avec l'agence locale de Pôle emploi | |

| | | | | |
|------------|---------------------------|--|--|--|
| OPP | Equipe | | Equipe dédiée (2 personnes) | Pas d'équipe dédiée compétence partagée entre conseillers |
| | Formation | | | Formation plutôt de commerciaux, RH |
| | Méthodes outillage | | Peu d'outillage, techniques centrées sur la personne | Instituer une dynamique d'émulation autour d'un espace en accès libre. Le jeune prospecte des offres sur internet pendant que son conseiller « s'attaque au marché caché ». |
| | Dynamique externe | | Difficulté à construire des partenariats. Tensions vives avec les autres acteurs du SPE (Missions locales et Maison de l'emploi) | Manque de partenariat du fait des effets de concurrence entre avec les autres acteurs du SPE dont les Missions locales |
| Cap Emploi | Equipe | Compétence partagées , mais les conseillers sont dégagés de contrainte administrative pour récupérer du temps sur le reste. | Compétence partagée des conseillers | Compétence partagée de conseillers, mais renfort d'une personne sur la relation d'entreprise |
| | Formation | Deux conseillers professionnels Renforcement ces dernières années des personnes ayant plus un profil de commercial | Renforcement ces dernières années des personnes ayant plus un profil de commercial | |
| | Méthodes outillage | Répartition géographique des zones de prospection entre conseillers et périmètre départemental d'intervention | Répartition géographique des zones de prospection entre conseillers et périmètre départemental d'intervention | Répartition géographique des zones de prospection entre conseillers et périmètre départemental d'intervention |
| | Dynamique externe | Locaux communs avec Pôle emploi et la Mission locale | Organisation de l'ensemble des services placement (Cap emploi), de maintien dans l'emploi (Sameth) et de pré-tention (Alther) à partir d'une plateforme pour créer un seul interlocuteur pour l'entreprise Bonne entente avec Pôle emploi | |

Annexe 2.
Schéma des locaux d'OPP URB

