

• RAPPORT D'ÉTUDES •

MARS 2023
N° 50

Étude qualitative du programme « Valoriser son image pro » dans le cadre du Plan d'Investissement dans les Compétences

Christian Laubressac
Julien Gaffiot
Mathilde Caro
Asdo études

Even Loarer
Nathalie Prudhomme Mouglin
Patrick Werquin
Sophie Tripon
Laurence Ruiu
Isabelle Fort
CNAM/INETOP

Table des matières

Étude qualitative du programme « valoriser son image pro » dans le cadre du Plan investissement dans les compétences (PIC)	1
Introduction	4
Partie 1 : VSI et son contexte	6
1. La notion de savoir-être et ses usages sociaux.....	6
1.1. Emergence de la notion.....	6
1.2. Soft-Skills : un grand flou définitionnel	8
1.3. Des typologies variables.....	11
1.4. Emergence et usages des <i>soft-skills</i> dans différents domaines	12
2. VSI : enjeux, objectifs et modalités du dispositif	18
2.1. Historique de la prestation.....	18
2.2. Le référentiel des savoir-être de la prestation VSI	27
2.3. Déploiement du dispositif	29
3. Méthodologie et axes évaluatifs	31
3.1. Le protocole méthodologique	31
3.2. Les axes évaluatifs	40
Partie 2 : L'évaluation qualitative de VSI	41
1. Les logiques de prescription.....	41
1.1. Une prestation articulée aux stratégies d'agence ?	41
1.2. Une prestation bien accueillie mais pas toujours aisée à prescrire.....	44
1.3. Des logiques de prescription plurielles.....	48
1.4. La prescription VSI répond à quatre enjeux d'ordre opérationnel.....	51
1.5. Prescrire VSI sans contrevenir à une norme sociale de jugement.....	54
2. Le public bénéficiaire de la prestation	55
2.1. Un public de bénéficiaires hétérogène en termes de situations et trajectoires professionnelles.	55
2.2. Des profils et trajectoires professionnelles types.	57
2.3. Les attentes du public en amont de la prestation.....	66
3. La mise en œuvre du programme par les organismes de formation.....	69
3.1. Les organismes de formation	69
3.2. Déroulé des prestations	74
3.3. Trajectoires professionnelles des formateurs.....	76
4. Contenu pédagogique de la prestation	78
4.1. Réussir l'entretien de recrutement : un enjeu central.....	78
4.3. Typologie des formes du travail avec les savoir-être	79

4.4. La théorie et la pratique : une prestation qui a besoin de « s’ancrer dans le réel »	86
5. Le regard du recruteur sur les savoir-être	90
5.1. La place variable des savoir-être dans le processus de recrutement.....	91
5.2. Le savoir-être comme indice de conformité, d’implication et d’authenticité	93
5.3. L’importance paradoxale des apparences	97
Partie 3 : Les effets de VSI	99
1. Les effets pour les bénéficiaires.....	99
1.1. Des effets tangibles à court terme : sentiment de reconnaissance, apprentissage pragmatique et dynamique de réassurance.....	99
1.2. Les effets sur le retour à l’emploi : les parcours des bénéficiaires de VSI six mois après la prestation	102
1.3. La clairvoyance normative, un savoir-être qui s’apprend	111
1.4. Des effets qui peuvent être limités	114
2. Conditions de réalisation des effets observés	118
2.1. Retrouver la confiance, pour mieux se projeter	118
2.2. Les bénéfices de la force du collectif	121
2.3. Les conditions pédagogiques de l’acquisition d’une clairvoyance normative stratégique.....	122
2.4. Le développement des sentiments d’efficacité personnelle en situation de recrutement et d’emploi	125
3. Les effets de VSI mesurés à l’aide d’échelles dans le cadre de l’étude qualitative	134
3.1. Rappel méthodologique.....	134
3.2. Importance des savoir-être pour l’emploi et auto-évaluation de ces savoir-être.....	135
3.3. Attitudes individuelles au regard de la recherche d’emploi et du parcours professionnel	139
3.4. Evaluation des effets à plus long terme sur les dimensions étudiées par les échelles.....	142
3.5. Conclusion.....	146
4. Bilan évaluatif et recommandations	146
4.1. VSI rencontre incontestablement un succès d’estime.	146
4.2. VSI génère indiscutablement de nombreux effets positifs.	147
4.3. Les préconisations.....	153
Bibliographie	158
Annexe 1 : Avis sur les outils mobilisés par le dispositif AssesFirst.....	165

Introduction

Pour répondre aux évolutions du marché du travail et favoriser les transitions professionnelles, Pôle emploi développe une approche par compétences qui permet, au-delà du métier, d'identifier les savoirs, savoir-faire et savoir-être professionnels des candidats, afin de les rapprocher des attendus des recruteurs. Cette approche s'est traduite par la mise à disposition de nouveaux services à destination des demandeurs d'emploi et des entreprises, et en particulier par la conception et le déploiement de la prestation visant le développement des savoir-être professionnels pour l'employabilité intitulée « Valoriser son image professionnelle » (VSI).

Les **mutations récentes du marché du travail**, conjuguées à l'apparition de nouvelles formes d'emploi, s'accompagnent en effet de la formulation de nouvelles priorités pour la formation professionnelle : à un impératif croissant de flexibilisation du marché du travail et des ajustements offre-demande, répond une exigence de fluidification des parcours individuels des travailleurs. Au-delà de la compétence technique, attachée à un métier voire à un poste, il est à présent attendu que les travailleurs se dotent de compétences comportementales et relationnelles transférables d'un contexte à un autre, afin de pouvoir s'adapter à une grande variété de contextes professionnels et relationnels, au sein d'un marché de l'emploi de plus en plus évolutif.

Comme conséquence de ces évolutions, la **maîtrise des savoir-être professionnels** devient de plus en plus déterminante dans la capacité à obtenir un emploi et à s'y maintenir. Dans une situation de tension à l'embauche et de chômage élevé, les « soft skills » sont devenues des atouts nécessaires. De nombreux employeurs semblent témoigner de difficultés à recruter ou à conserver leurs employés du fait d'un défaut de savoir-être professionnel récurrent. Certaines enquêtes récentes (Pôle-emploi 2017) concluent même que ces compétences comportementales seraient devenues **plus importantes que les compétences techniques** pour accéder à l'emploi.

Le **dispositif de formation VSI** est conçu comme une réponse à l'attention croissante accordée par les employeurs aux compétences comportementales de leurs salariés et par les recruteurs vis-à-vis des candidats à l'embauche. L'objectif de la prestation, tel que décrit dans son cahier des charges (Pôle emploi, 2018), « est de permettre au bénéficiaire de travailler la dimension du savoir-être professionnel dans sa démarche d'accès à l'emploi (notamment pour réussir ses entretiens professionnels), de lui permettre de mieux connaître, de développer et/ou de valoriser ses propres savoir-être professionnels et, in fine, d'être capable à l'appui de méthodes pédagogiques innovantes, d'évoluer avec aisance en milieu professionnel .

La Dares a lancé en 2019 un appel à projet pour l'**évaluation qualitative de la prestation VSI** auquel nous avons répondu et pour lequel nous avons été retenu. À nos yeux l'intérêt de l'étude est double : il s'agit bien d'étudier la mise en œuvre et les effets de la prestation VSI dans le but de se prononcer sur son efficacité et de faire d'éventuelles préconisations. Il s'agit également de saisir l'opportunité de mener une étude sur le développement des soft-skills dans le cadre d'une formation. En effet, comme le fait remarquer Theurrelle-Stein (2019, p. 22), « *Si le nombre de travaux sur les soft skills est encore jugé insuffisant, les recherches sur leurs modes de développement sont encore plus exceptionnelles* ». Notre étude qualitative vise ainsi également à contribuer à la production de connaissances sur ce sujet important.

Ce rapport se structure en trois grandes parties. La première partie revient sur la prestation VSI et son contexte, restituant la notion de savoir-être et ses usages sociaux avant de présenter les enjeux, objectifs et modalités de VSI, et décrire la méthodologie développée dans cette étude et les axes évaluatifs auxquels elle propose de répondre. La seconde partie expose les résultats de l'évaluation qualitative, en suivant le parcours de la prestation : analyse des logiques de prescription, présentation du public bénéficiaire, mise en œuvre du programme par les organismes de formation, contenu pédagogique de la prestation, pour finir sur le regard du recruteur. La troisième partie s'intéresse aux effets de VSI sur les bénéficiaires, avant de mettre en lumière les conditions de réalisation des effets positifs identifiés lors de l'évaluation. Un bilan évaluatif et des recommandations concluront cette dernière partie.

Partie 1 : VSI et son contexte

Cette partie revient sur le contexte de la prestation VSI, tant du point de vue de son ancrage conceptuel que sur sa genèse, ses enjeux, ses objectifs et son déploiement. Dans un premier temps, il s'agira de revenir sur la notion de savoir-être qui s'inscrit dans un grand flou définitionnel aux typologies de variables plurielles, et sur les usages de la notion dans différents domaines. Il s'agira ensuite de s'intéresser plus particulièrement à l'historique et au référentiel des savoir-être de Pôle emploi, avant de détailler les enjeux et objectifs de VSI, ainsi que le déploiement du dispositif. Le protocole méthodologique et les axes de l'évaluation qualitative seront ensuite présentés.

1. La notion de savoir-être et ses usages sociaux

1.1. Emergence de la notion

L'importance accordée aux savoir-être en situation de travail semble récente. Elle est souvent présentée comme apportant un renouvellement des approches de GRH (Gestion des ressources humaines) en accord avec les évolutions actuelles du contenu et des formes du travail dans le cadre d'un monde changeant, globalisé et communicant. Pourtant, le sujet des comportements efficaces au travail n'est pas récent. Il est même à l'origine de l'apparition de la notion de compétences au siècle dernier dès le début des années 1970 aux Etats unis, et réapparaît de façon récurrente depuis cette période.

Dans un article publié en 1973, McClelland, professeur de Psychologie à Harvard, critiquait les pratiques de recrutement majoritairement en vigueur consistant, outre les diplômés, à sélectionner les candidats sur la base de leur niveau intellectuel évalué par des tests de QI. Dans cet article, intitulé « *Testing for competence rather than for Intelligence* », il identifie 10 comportements à l'origine de performances professionnelles supérieures chez les salariés qu'il appelle « compétence ». Il propose également une méthode d'évaluation de ces compétences par entretien : le *behavioral event interview* (BEI). **Il s'agit bien d'une première liste de savoir-être ou de « soft-skills » pour l'emploi**, assez similaire aux inventaires que l'on produit actuellement. Les travaux de McClelland, prolongés par ses élèves Boyatzis (1982) ou encore Spencer et Spencer (1993), ont eu de nombreux prolongements et ont largement inspirés les pratiques de GRH.

Dans le même temps, l'armée américaine, engagée dans la guerre au Vietnam, s'interroge sur la formation des personnels militaires aux comportements requis pour tenir différents postes et conclut que « *les documents existants de l'armée ne fournissent pas une description adéquate des comportements, conditions ou normes associés à la plupart de ces fonctions de travail. Si les informations sur ces fonctions professionnelles ne figurent pas dans les documents de l'armée et s'ils ne sont pas connus des membres du personnel des écoles de Commandement de l'armée (...), il est probable qu'il n'est pas non plus connu des titulaires d'emplois sur le terrain. Nous avons clairement besoin d'approches différentes qui fournisse de bonnes informations sur les comportements, les situations de travail, les conditions et les normes pour ces types de fonctions professionnelles* » (Whitmore, 1972, p. II.9). Elle se propose d'appeler ces

comportements, définis assez largement, « *soft-skills* » et de mettre en place les conditions de leur formation.

Le « behavioral event interview » (BEI), conçu par Mac Clelland (1973), identifie par entretien de 30 mn 11 compétences génériques observables (comportement), ainsi définies :

COMPETENCES	DEFINITION
Confiance en soi	Montrer son désaccord avec quelqu'un
Contrôle de soi	Rester calme en toutes situations, ne pas tirer de conclusions hâtives
Créativité	Inventer des produits nouveaux, des idées nouvelles, agrémenter une tâche de manière originale
Préoccupation, sollicitude	Prendre le temps d'écouter les problèmes des autres, les rassurer et les mettre à l'aise
Esprit d'initiative	Avoir un comportement spontané et nettement adapté à la situation
Relations inter-personnelles	Percevoir l'état émotionnel d'autrui, remarquer et comprendre un comportement non verbal, décrire sa perception des besoins et objectifs d'autrui
Ténacité	Essayer différentes stratégies pour résoudre un problème, faire preuve de persistance
Esprit critique	Repérer les similitudes ou les différences entre des situations, utiliser des concepts ou des principes dans la description d'événements
Sens de l'organisation	Planifier des tâches, considérer les différentes possibilités avant d'entreprendre quelque chose, établir des priorités parmi plusieurs tâches
Aptitude au commandement	Organiser ou prendre en charge un groupe ou une activité, mener une discussion
Persuasion	Dire ou faire quelque chose qui influence quelqu'un, présenter plusieurs arguments à la fois pour convaincre quelqu'un

En France, la notion de compétences a également émergé dans les années 1970 autour d'une autre préoccupation : celle du reclassement des salariés frappés par les grandes réorganisations industrielles, notamment dans la sidérurgie. L'enjeu étant de repérer les acquis de l'expérience susceptibles d'être réinvestis dans de nouveaux emplois. L'unité de description de ces acquis issus de l'expérience, correspondant à des savoirs, des savoir-faire mais également des savoir-être a été appelé également compétence. Dans la décennie qui suivit, l'usage de la notion de compétence s'est étendu de la formation des adultes à la formation scolaire et a gagné le champ des entreprises, pour s'imposer, dès 1990 comme base principale de la reconnaissance de la qualification (Accord A Cap 2000).

Ce changement majeur, qui a été appelé le passage à la « logique de compétences » (Zarifian, 1999), a généré de nombreux travaux sur les compétences, pour tenter d'en apporter des définitions à la fois opérationnelles et théoriquement fondées. Ces définitions, au-delà de leur diversité, convergent vers la reconnaissance de propriétés fondamentales des compétences. Ce sont des « savoir-faire opérationnels validés » (Medef, 1990). Elles sont acquises, complexes et structurées, finalisées et hypothétiques (Leplat, 1990). Elles « relèvent de la mise en œuvre intégrée de diverses ressources élémentaires (connaissances, aptitudes cognitives, traits de personnalités...), dans le but de réaliser une tâche donnée dans une situation donnée (d'après Lévy-Leboyer, 1996).

Au-delà de ces définitions des compétences qui insistent sur leur caractère spécifique et contextualisé, un intérêt s'est porté sur la notion de compétences transversales ou transférables, c'est-à-dire affranchies de ces limites situationnelles. « Au sein des organisations, les **compétences transversales** sont souvent apparues comme un levier à privilégier pour disposer d'un potentiel important d'adaptation afin de faire face à un environnement devenu particulièrement changeant et exigeant en termes d'innovation » (Coulet, 2019, p.35). Ainsi, dans un monde en mouvement où l'adaptation devient une nécessité première, identifier ce type de compétences est vite apparu stratégique.

En 1995, un rapport de la commission du Commissariat au Plan présidé par Jean Boissonnat « *le travail dans vingt ans* » anticipait les transformations du travail nécessitant « *des entreprises réactives, flexibles, intégrantes et communicantes* ». Le Medef énonçait alors de nouvelles priorités pour la formation professionnelle : « *développer l'adaptabilité et former des personnes polyvalentes avec une bonne dimension relationnelle et comportementale, sur le principe du savoir, du savoir-faire et du savoir être* » (Medef, 1995). De fait, les savoir-être sont rapidement devenus essentiels en relation avec les nouvelles formes du travail et de son organisation et avec la montée des activités de service (Loarer & Huteau 1997 ; Loarer, 2001).

Cependant, ces savoir-être, appelés aussi « compétences comportementales », ou *soft-skills* échappent encore à une définition claire, précise et consensuelle. Pire, il nous apparaît que plus on s'y réfère et plus leur définition et leur périmètre deviennent flous.

Nous évoquerons, dans une perspective critique, la multitude de définition des *soft-skills* et les propriétés qui leurs sont fréquemment attribués, ainsi que les typologies qui sont proposées.

1.2. Soft-Skills : un grand flou définitionnel

Depuis leur origine, **les *soft-skills* sont souvent définis « en creux » par opposition aux compétences techniques (*hard-skills*)** (Whitmore, 1972 ; Bellier, 2000, Joie-La Marle et al. 2022). « Les *soft-skills* se définissent, par opposition aux *hard-skills*, comme l'ensemble des compétences douces que possède un individu¹.

Cette façon de les définir présente nos yeux un double inconvénient : celui de ne pas réellement apporter une description de l'objet étudié et d'autre part celui d'ouvrir la voie à une définition d'une extension extrême (tout ce qui n'est pas ...), renforçant ainsi le caractère « fourre-tout » de la notion.

Plus grave, certaines publications se méprennent sur la nature de cette complémentarité des *hard skills* et *soft-skills* : « les *hard-skills* sont le « quoi faire » et les *soft-skills* « le comment faire ». Les compétences techniques de vos collaborateurs seront inutiles s'ils ne savent pas bien les appliquer » (Eurécia 2020, p. 6).

Tantôt décrites comme acquises, tantôt comme innées, elles sont généralement considérées comme transversales et associées à la personnalité. « Les *soft-skills* sont des compétences transversales personnelles telles que les aptitudes sociales, les capacités de communication, la capacité de travail en équipe et « d'autres traits de personnalité qui caractérisent les relations entre les personnes » (Cimatti, 2016).

« "Compétences douces", mais souvent traduites par "compétences comportementales", les *soft-skills* sont les compétences intrinsèques d'un candidat, liées à sa personnalité et son tempérament, comme sa capacité décisionnelle, son empathie, ou la gestion du stress »².

¹ <https://blog.riseup.ai/hard-skills-soft-skills>

² <https://www.eurecia.com/blog/soft-skills-nouvelles-competences/>

Le lien à la personnalité

En psychologie, les travaux sur la personnalité sont nombreux et bien antérieurs à l'émergence de la notion de compétence. La personnalité est définie comme une « caractéristique relativement stable et générale de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve » (Dictionnaire Larousse de la psychologie).

Elle est décrite comme une caractéristique en partie innée et est considérée comme une ressource individuelle. Comme toute ressource, elle influence les conduites et les comportements (partie visible de la conduite) mais ne se confond pas avec eux. L'éducation et la pratique métacognitive peuvent aboutir à des régulations des conduites pour moduler l'impact des ressources sur les conduites.

Ainsi, même si elles entretiennent des liens étroits, savoir-être et personnalité ne peuvent se confondre.

La personnalité n'est pas une compétence et réciproquement la compétence n'est pas la personnalité. Pour illustrer leur relation on pourrait dire que la personnalité est à la compétence ce que la farine est au pain. Assimiler les deux par un raccourci rapide et infondé, renforce bien entendu la tentation de lier compétence et transversalité, alors que ce n'est pas tant la compétence qui est transversale que certaines de ses ressources. Nous verrons cependant plus loin que certaines compétences ont un empan fonctionnel plus large que d'autres (Rey, 1996, Loarer, 2014).

Certains associent ce lien à la personnalité à une origine innée des *soft-skills* :

Les *soft-skills*, « ce sont des **aptitudes naturelles** ou des compétences comportementales **plus ou moins innées**, elles sont liées à ton caractère ou ton expérience. Elles font partie du domaine de l'intelligence émotionnelle, c'est-à-dire qu'elles sont centrées sur la façon dont tu gères ta relation avec les autres, sur ton sens de l'efficacité, de l'initiative et de la créativité. Elles s'opposent aux *hard skills* qui correspondent à des compétences techniques ou spécialisées acquises en formation »¹.

D'autres le font en lien avec l'expérience acquise : « L'expression *soft-skills* désigne les capacités ou les aptitudes d'une personne qui ont été **façonnées dans l'expérience vécue**. On les appelle aussi compétences transversales car elles sont requises dans différents univers »².

La question de la transversalité

Malgré les appels à la prudence de certains chercheurs (Rey, 1996, Loarer & Huteau, 1997), les savoir-être ont très vite été considérés comme des compétences transversales (Bellier, 2000).

« ...les *soft-skills* sont des compétences transversales. Quel que soit le contexte (secteur d'activité, métier, entreprise), elles sont transférables. Ainsi, on trouve par exemple des *soft-skills* comme l'intelligence émotionnelle, la créativité, le sens de l'organisation, l'adaptabilité. » (Eurécia, 2020, p. 6).

Certains mêlent même dans une même définition des aspects contradictoires, tel ce projet européen qui évoque simultanément le caractère situé et la transversalité :

« Les *soft-skills* ou compétences comportementales, c'est la capacité d'une personne à mobiliser et mettre en œuvre dans une situation donnée, des connaissances et des savoirs (faire et être). Les *soft-skills* sont des compétences transversales et transférables. Elles peuvent être acquises dans un environnement professionnel et utilisées dans un autre.

¹ <https://hello-charly.com>

² <https://www.jobready.fr/soft-skills>

On trouve encore d'autres auteurs qui définissent les *soft skills* à partir de la définition des **compétences transversales**

« **Les compétences transversales** représentent une combinaison dynamique de compétences cognitives et méta-cognitives, de compétences interpersonnelles, intellectuelles et pratiques. Les compétences transversales aident les gens à s'adapter et à se comporter positivement afin qu'ils puissent faire face efficacement aux défis de leur vie professionnelle et quotidienne » (projet Elene4work, cité par Scouarnec et al., 2020, p. 5).

Des visions réductrices

On observe parfois une assimilation avec les **compétences non-formelles**, acquises de façon non intentionnelle dans les activités de la vie quotidienne, par opposition aux *hard-skills* qui seraient acquis à l'occasion des formations scolaires et professionnelles.

« Les **hard skills** sont généralement des compétences **acquises à l'école** (...). Au fil de votre parcours professionnel ou de votre formation, vous vous enrichissez de nouvelles *hard-skills*. Pour cultiver votre **savoir-être**, tournez-vous vers les autres et regardez-en vous-mêmes ! Bien sûr, ce qui a trait aux relations humaines n'est jamais une science exacte, mais à force d'expériences (positives ou négatives), d'ouverture d'esprit et **de travail sur soi**, le **savoir-être** grandit »¹.

Ou une assimilation aux **compétences « non cognitives »**. Elles sont alors décrites comme renvoyant exclusivement aux **compétences émotionnelles et sociales**, voire reposant uniquement sur le registre émotionnel.

- « Avec l'automatisation croissante des métiers, qui bouleverse le monde du travail, les chercheurs s'intéressent de plus en plus aux compétences non cognitives (ou compétences socio-émotionnelles) » (Bentaouet Kattan, 2018).

« Pour reprendre le vocabulaire du monde du recrutement, la situation décrite plus haut illustre l'importance des **hard-skills ou cognitive skills et soft-skills ou non-cognitive skills** de chacun, soit leur « savoir-faire » et « savoir-être ». Le premier de ces anglicismes désigne les compétences et connaissances acquises par l'expérience alors que le second renvoie aux capacités non cognitives aussi qualifiées d'aptitudes socio-émotionnelles (empathie, gestion des émotions, capacité à travailler en équipe...) » (Le Forner & Sahl, 2021).

- Les *soft-skills* « reposent **sur l'intelligence relationnelle et émotionnelle**. Récemment valorisées, ces nouvelles formes d'intelligence disposent aujourd'hui de leur propre indicateur de mesure : le

¹ <https://ediplome.net/carriere/quelles-sont-les-4-categories-des-soft-skills/>

quotient émotionnel (QE), qui devient complémentaire au quotient intellectuel (QI) pour évaluer la pertinence d'un candidat sur un poste » (cadre emploi, 2019).

1.3. Des typologies variables

On relève dans la littérature comme dans les pratiques managériales, une infinité de listes de *soft-skills*. Une étude de l'*American Institute for Research* publiée en 2017 (citée par Theurelle-Stein, 2019), propose une analyse des différents référentiels de *soft skills* disponibles en langue anglaise, provenant de divers pays de l'OCDE et évaluant les compétences des individus de l'âge scolaire à l'âge adulte. L'étude répertorie près de 300 référentiels et en analyse 136. Elle y repère 750 *soft-skills*. L'étude montre que **leurs descriptions ne sont pas stabilisées** : des termes différents sont utilisés pour désigner des *soft-skills* répondant à des définitions similaires et des termes identiques sont utilisés pour désigner des *soft-skills* répondant à des définitions différentes. Des différences considérables apparaissent également dans la précision des définitions : certaines sont très succinctes et d'autres extensives.

Dans une autre recherche comparative Touloumakos (2020) constate pour sa **part l'hétérogénéité des catégories** de caractéristiques décrites (traits de personnalité, valeurs, prédispositions, compétences managériales, compétences interpersonnelles...), ainsi que l'incohérence des modèles. Certains *soft-skills* sont ainsi décrits comme entretenant ou non des relations hiérarchiques entre eux. La communication et les aptitudes interpersonnelles sont par exemple tantôt considérées comme deux catégories distinctes tantôt comme deux catégories emboîtées, la première relevant de la seconde. Ainsi, le terme recouvre une telle étendue de caractéristiques qu'il est finalement difficile de penser les *soft-skills* « comme un tout cohérent et spécifique » (p. 4).

Bellier (2000) va dans le même sens à propos du savoir-être, en préférant, plutôt que de le considérer comme un concept, le qualifier de notion « entendue comme une connaissance intuitive, synthétique et assez imprécise que l'on a d'une chose » (p. 13)

Le défaut de conceptualisation des *soft-skills* semble notamment lié à une recherche consistant initialement en travaux empiriques centrés sur la décomposition des activités de travail (Lloyd & Payne, 2009) pour répondre aux besoins et exigences du monde du travail et de la gestion des ressources humaines. Dans cette perspective, les *soft-skills* semblent de façon simplifiée « relever de la personne seule et consister en caractéristiques personnelles génériques qui peuvent s'acquérir et se transférer aisément d'un contexte à l'autre » (Touloumakos, 2011, p. ?), ce qui n'est pas sans conséquences pour « leur développement et leur inclusion dans les programmes de formations » (Touloumakos, 2020, p. 4).

De fait, les recherches en psychologie se sont peu tournées vers ce sujet, ou l'ont été tardivement, et les travaux ont été principalement déployés dans le champ de la GRH par des auteurs dont l'expertise en compréhension du fonctionnement psychique n'est pas première, renforçant ainsi les approximations conceptuelles.

Pour autant, cette **absence de conceptualisation rigoureuse** n'aura pas empêché les *soft skills* de s'imposer progressivement comme incontournables dans la formation professionnelle, le management et les politiques publiques de l'emploi.

1.4. Emergence et usages des *soft-skills* dans différents domaines

Les *soft-skills* dans la formation professionnelle : le bilan de compétences

Créé en 1991 à l'initiative de Martine Aubry, le bilan de compétences a vocation à accompagner les salariés confrontés à une « exigence accrue de mobilité professionnelle » (Circulaire DFP 93/13). Il « doit permettre au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et individuelles ainsi que ses potentialités mobilisables dans le cadre d'un projet professionnel ou d'un projet de formation » (Article 32-1, ANI du 3/07/1991¹). Figurent donc dès l'origine, en plus des compétences professionnelles, des « compétences individuelles » qui deviennent des « compétences personnelles » et des motivations dans la circulaire de 1993. Cette dernière précise également que « par cette démarche, l'individu modifie le rapport qu'il entretient avec son environnement professionnel » grâce à une meilleure appréhension de ses valeurs, intérêts, aspirations et des « facteurs déterminants de sa motivation ».

Il s'agit alors d'une prestation innovante en ce qu'elle est individuelle, personnalisée, centrée sur les compétences et, fait rare, financée dès le décret de 1991 par les fonds de la formation professionnelle continue. Les bases sont donc posées pour un travail individuel institutionnalisé sur des caractéristiques personnelles mobilisées en contexte professionnel. S'il n'est pas encore question de *soft-skills*, les compétences personnelles et la motivation dont il est question y sont bien apparentées. Outre les compétences professionnelles et les aptitudes, il s'agit en effet d'amener les travailleurs à réfléchir sur leurs caractéristiques conatives personnelles, traits de personnalité, valeurs et intérêts, « mobilisables dans un projet professionnel ».

Ce travail proposé en bilan de compétences est accompagné par des conseillers qui, malgré l'hétérogénéité de leurs pratiques (Bonaïti & Gelot, 2005), accordent alors une large place aux approches biographiques et à la connaissance de soi afin de « révéler » des savoirs, savoir-faire et savoir-être acquis dans et hors du champ professionnel, propres à chacun et mobilisables en contexte professionnel. Les savoir-être, compétences comportementales ou *soft-skills*, font ainsi clairement partie des pratiques d'accompagnement qui permettent « dans bien des cas, de redonner confiance en soi » (Bonaïti & Gelot, 2005). Pour autant, les choix d'orientation sont aussi largement guidés par le recours à des questionnaires et des tests de personnalité, d'intérêts et de valeurs notamment.

Ainsi et au même titre que les *hard-skills*, les compétences comportementales sont prises en compte en tant que **critères de choix ou outils d'aide à la décision** dans l'élaboration d'un projet professionnel par les consultants et les conseillers. Il s'agit de se connaître pour identifier des activités, des métiers ou des secteurs dans lesquels les caractéristiques personnelles, les compétences comportementales, les savoir-être trouveront à s'exprimer et s'épanouir dans une logique de type adéquationniste. S'il est désormais difficile sinon impossible de s'appuyer sur des descriptions fiables et stabilisées des métiers et des environnements professionnels pour faire des choix de carrière (Meijers & Lengelle, 2015), cette logique perdure dans les pratiques tout en s'infléchissant peu à peu pour y intégrer l'idée qu'« il est impossible de faire un choix informé et qu'afin de faire le bon choix, les personnes doivent se concentrer sur la découverte et le développement de leur propre identité et de leur potentiel pour répondre à des événements imprévus » (Meijers et al., 2015, p. 43). Dans cette perspective, les *soft-skills* ne sont plus seulement des critères de choix au regard des caractéristiques de l'environnement mais aussi des

¹ Modifié par les avenants du 8/11/1991, du 08/01/1992, du 05/07/1994, du 05/03/1996, du 18/11/1996 et du 26/02/1997.

« boussoles internes » pour évoluer dans un monde du travail caractérisé par l'incertitude et dépourvu de visibilité. Au travers d'exercices de narration de soi et d'expériences personnelles et professionnelles, « la personne construit une réalité psychologique » (McIlveen & Migley, 2015, p. 18) qui lui permet de donner un sens subjectif à l'histoire de sa carrière et de « devenir le soi de demain » (Savickas, 2005, p. 58).

Les compétences comportementales occupent ainsi une place importante dans le travail de bilan où elles contribuent pour une large part à un regain de confiance en soi. Cependant, elles ne sont encore que marginalement utilisées en tant qu'éléments de présentation et de valorisation de soi comme ce peut être attendu dans les organisations du travail.

Les *soft-skills* dans les organisations

Nombreux sont les travaux de sociologues comme Zarifian (1996), Mercure et Vultur (2010), Linhart (2010, 2015) qui décrivent l'importance de compétences ou d'attitudes nouvelles demandées au salarié telles que l'adaptabilité, l'autonomie, la responsabilité, le sens de l'initiative, la communication, l'ingéniosité ou encore la capacité de travailler en équipe. Les évolutions technologiques et économiques des dernières décennies ont également transformé le travail lui-même en faisant émerger de nouvelles formes d'emploi (portage, contrat à durée déterminée d'usage, auto-entreprenariat, par exemple) et de nouvelles modalités d'exercice : télétravail, travail à temps partagé, multi-activité... (COE, 2014).

Mercure et Vultur (2010) décrivent un « nouveau modèle productif » caractéristiques des organisations du travail de la modernité tardive, régulé par les actions individuelles et les acteurs économiques guidés par l'intérêt personnel et sensés contribuer à la richesse et au bien commun. Ce modèle s'appuie sur « l'éloge d'un nouvel individu qui place la réalisation de soi comme finalité existentielle » (cité par Garnier) et valorise les performances individuelles tout en cherchant à renforcer la coopération. Les trois dimensions essentielles des organisations relevant de ce modèle sont la flexibilité des pratiques contractuelles, l'émergence des compétences (savoir-faire, connaissances et savoir-être) et l'implication subjective des travailleurs dans les activités de travail.

Les compétences recherchées sont **l'initiative et la responsabilité individuelles** pour la résolution de problème et les « **savoir-agir sociaux** » dont en particulier les habiletés à **coopérer** et à **communiquer**. L'implication subjective des collaborateurs repose sur l'idée d'une correspondance entre la mission de leur entreprise et leur vision du monde et leurs objectifs de réalisation personnelle de sorte qu'ils mobilisent leurs subjectivités individuelles au service des enjeux organisationnels. Cette notion rejoint l'approche de D. Linhart (2015) concernant les pratiques managériales qu'elles résument en « convaincre pour contraindre » en misant sur la satisfaction narcissique des salariés : convaincre qu'en adoptant les valeurs de l'entreprise, chacun est en mesure de satisfaire de ses aspirations profondes, existentielles. Les contraintes, y compris les plus fortes, sont alors présentées comme des défis à relever pour développer de nouvelles compétences et de se réaliser. Dans ce contexte, **l'autonomie** des employés permet de crédibiliser une relation « authentique » au travail suivant laquelle les objectifs de développement personnel sont en congruence avec les objectifs de l'entreprise. Plus les attentes de l'entreprise sont intériorisées par les salariés, plus elles s'instituent en norme implicite de l'estime de soi et poussent les personnes à mobiliser leurs ressources identitaires.

Ces processus sont également décrits par Meyer et coll. (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004 ; Meyer et al., 2006 ; Meyer, Gagné, Parfyonova, 2010 ; Meyer et al., 2010 ; Meyer, 2014) dans le modèle intégratif de l'engagement qui associe trois composants de **l'engagement organisationnel et les différentes**

formes de la motivation au travail dérivées de la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985 ; Ryan & Deci, 2000). Les trois composants renvoient à la nature des relations que les salariés entretiennent avec leur entreprise en tant qu'entité sociale et économique et la motivation détermine l'importance de l'effort engagé dans les activités de travail. La dimension affective de l'engagement organisationnel et la motivation autonome s'avèrent être les plus corrélées avec des comportements bénéfiques pour l'entreprise : les salariés affectivement impliqués et autodéterminés s'identifient à l'entreprise, s'en approprient les objectifs et tirent satisfaction de leurs tâches qui correspondent à leurs valeurs. En conséquence, ils désirent rester dans l'entreprise, se montrent plus performants et déterminés dans l'atteinte de leurs objectifs et font preuve de davantage de citoyenneté organisationnelle et ressentiraient plus de bien-être (Meyer, 2014).

Les entreprises recourant de plus en plus à la flexibilité et la polyvalence de leurs collaborateurs ont ainsi besoin de s'appuyer sur des compétences comportementales telles que les **capacités d'adaptation**, de **communication**, le **travail en équipe**, la **créativité**, la **réactivité** ou encore la **force de propositions** et l'**autonomie**. Les personnes dotées de telles caractéristiques sont devenues pour elles des talents potentiels qu'elles recherchent en priorité et tentent de s'attacher en renforçant leur engagement affectif et leur motivation autonome. Initialement critères de choix ou « boussoles internes » pour les travailleurs, les *soft-skills* sont ici des atouts à déceler chez les candidats et des caractéristiques à faire valoir pour convaincre les recruteurs.

Ces travaux et constats mettent en lumière les processus psychologiques sur lesquels repose la mobilisation des *soft-skills* et leur importance économique pour les organisations du travail de la modernité tardive. Ils donnent ainsi à voir les enjeux psychologiques des pratiques managériales et RH qui en découlent tout en illustrant la fragilité conceptuelle dont souffrent ces dernières au travers de la diversité des caractéristiques auxquelles elles renvoient. Du point de vue des politiques publiques de l'emploi, les considérations d'ordre économique semblent largement déterminantes et le poids des *soft-skills* émerge comme un levier potentiellement clé de lutte contre le chômage.

Savoir-être et employabilité

Dans ce contexte de transformations de l'organisation et du contenu du travail et d'adoption de « la logique de compétences » individualisant la reconnaissance de la qualification, les parcours professionnels sont devenus plus flexibles, moins prévisibles et moins sécurisés. La notion d'employabilité est devenue centrale (Guilbert et Loarer, 2016).

Pour l'Organisation Internationale du Travail (OIT), « le terme *employabilité* se rapporte aux compétences et aux qualifications transférables qui renforcent la capacité d'un individu à tirer parti des possibilités d'éducation et de formation qui se présentent pour trouver un travail décent et le garder, progresser dans l'entreprise ou en changeant d'emploi, ainsi que s'adapter aux évolutions de la technologie et des conditions du marché du travail ». À ce sujet, Mercier (2011), analysant les formes d'employabilité, souligne l'importance croissante accordée à « l'employabilité d'initiative » qui met l'accent sur ses déterminants individuels. Fugate et Kinicky (2008) identifient même une « employabilité dispositionnelle » définie comme un ensemble de traits qui facilitent l'**adaptabilité proactive** et décrivent une structure incluant cinq dimensions : **ouverture** aux changements dans le travail, **résilience** au travail et dans la carrière, **proactivité** au travail et dans la carrière, **motivation** de carrière sous-tendue par le besoin de contrôle, et identité de travail. Outre les savoirs et savoir-faire professionnels, l'employabilité recouvre

donc aussi des **compétences comportementales**, ou **savoir-être**, relevant de caractéristiques personnelles.

Des études récentes analysant les pratiques, concluent ainsi que ces compétences comportementales seraient devenues plus importantes que les compétences techniques pour accéder à l'emploi. Dans une situation de tension à l'embauche et de chômage élevé, les *soft-skills* sont devenus des suppléments concurrentiels nécessaires (Werquin, 2017). Mais elles apparaissent également utiles pour réussir dans son activité professionnelle (Bowles et al., 2001 ; Heckman et al. 2006). Elles seraient ainsi associées à des niveaux de rémunération supérieurs comme le montre une étude du Cereq (Albandea & Giret, 2016).

La prise en compte par l'employeur des *soft-skills* au moment du recrutement présenterait plusieurs avantages :

- Un recrutement plus juste (moins dépendant du CV et plus proche des qualités de la personne) ;
- Un gage de meilleure adaptation aux situations complexes (idée que les tâches techniques et/ou simples se robotisent et seront déléguées à des intelligences artificielles) ;
- Des compétences plus stables (car transversales) et plus durable (une compétence métier aurait une obsolescence moyenne de 5 ans) ;
- Une meilleure adaptation dans un environnement changeant.

« Ce sont des compétences qui créent de la valeur, dans un monde où la valeur ajoutée se situe dans la gestion des interfaces, dans la résolution de situations complexes, dans la conduite du changement, etc. » (<https://www.talentprogram.fr/soft-skills>)

Selon une récente étude de France Stratégie¹, les *soft-skills* des équipes sont des éléments clés, voire des **conditions sine qua non de l'innovation et du changement dans les organisations** de travail publiques comme privées. Ces compétences seraient d'autant plus critiques que « les transformations nécessaires passent le plus souvent par l'impératif de l'innovation » (p.4). Plus spécifiquement dans cette approche, les « *soft-skills* de l'innovation (...) permettent d'agir dans un contexte incertain et sur une situation nouvelle » (p. 5) et « de développer la capacité de chacun à agir et résoudre des problèmes de manière collective » (p. 24). Elles jouent également « un rôle central dans la capacité à apprendre », favorise la réussite professionnelle et sont liées « à l'orientation proactive des rôles et à l'appropriation des problématiques de l'organisation » (p. 15).

Les auteurs de l'étude (du Roscoat et al. 2022) recensent 15 *soft-skills* relevant des personnes qu'ils regroupent en quatre catégories : des capacités à traiter l'information (***soft-skills cognitives***), des capacités à utiliser ses émotions (***soft skills émotionnelles***), capacités à passer à l'action (***soft-skills conatives***) et capacités à collaborer et communiquer (***soft-skills relationnelles***). Parmi elles, ils identifient SEt « *soft-skills* pivots » : la communication, la collaboration, la pensée rationnelle, l'extraversion, la persévérance, l'ouverture et l'empathie cognitive (p. 18). Cette modélisation laisse apparaître la diversité de nature de ces *soft-skills* et interroge à nouveau la définition de ce concept : on y trouve en effet des habiletés (communication, collaboration), des traits de personnalité (extraversion, ouverture), des aptitudes (pensée rationnelle, pensée logique, flexibilité mentale) et des capacités adaptatives (empathie cognitive, empathie affective).

Ainsi, et malgré le caractère extensible de ces compétences, elles revêtent d'un point de vue économico-stratégique, une importance primordiale qui justifie la formation et l'accompagnement « de l'individu dans

¹ Document de travail n° 2022-02

la prise de conscience, la mobilisation et la légitimation des *soft-skills* acquises dans des contextes de formation et de projets antérieurs ou extra-professionnels » (p. 25).

La référence au savoir-être comme témoin d'une évolution des rapports sociaux de travail

L'intérêt croissant des organisations de travail pour la notion de savoir-être est analysée par certains auteurs comme le reflet d'une **évolution des rapports sociaux de travail** et des relations entre l'organisation et le salarié, dans les formes postmodernes de l'économie capitaliste libérale (par exemple Bellier, 2004 ; Segal, 2006 ; Lallement, 2007 ; Zarifian, 2016 ; Gomez, 2020).

Ainsi, l'importance accordée aux compétences comportementales apparaît comme un « prolongement du mouvement **d'individualisation de la relation salariale** » qui a été engagé depuis les années 90 avec l'adoption de la logique de compétence (Lallement, 2007).

Bellier (2004), voit dans la référence au savoir-être « un **outil de gestion de l'implication** : son usage permet d'obtenir de manière subtile un comportement de soumission librement consentie indispensable à l'entreprise » (p.13). De même que Foucault (1975) explique que l'individu finit par intérioriser les mesures disciplinaires jusqu'à se les appliquer à lui-même : le sentiment de contrôle permanent par autrui le conduisant à se contrôler lui-même et cette discipline pouvant aller de la docilité à l'assujettissement, l'employé dont les *soft-skills* sont prescrites, évaluées et sanctionnées positivement ou négativement, est incité à **contrôler son comportement** (Vernazobres, 2008 ; Gilbert & Yalenios, 2017).

En quoi les savoir-être sont-ils des compétences particulières ? Ils impliquent pour Bellier (2000, p. 77) « l'adhésion à un état d'esprit, à une culture, à des valeurs partagées dans l'organisation ». Bref, à des comportements de **conformité sociale**.

Former aux savoir-être professionnels

Peut-on former aux savoir-être ? Il s'agit là de la question essentielle. Certains en doutent, d'autres y croient. Selon Garavan et McGuire (2010, citée par Theurelle-Stein, 2019), la question de la possibilité de développement des softskills n'est pas tranchée au sein de la communauté scientifique. Theurelle-Stein (2019) se fait l'écho de Borghans et al. (2008) qui soulignait qu'« étant donné l'impact des soft skills sur la performance, **il est important de savoir si elles peuvent se développer**» (p. 101) .

Ce point de vue est largement partagé par Zannad (2008), Ouweneel et al. (2013) ou encore Tino et Grion (2018). Cunha et Heckman (2008), Bartel-Radic (2014) cités par Theurelle-Stein (2019) qui regrettent également le peu d'études qualitatives disponibles visant à analyser le développement des *soft-skills* alors que cet objet de recherche est particulièrement complexe. Ces auteurs appellent de leurs vœux des recherches visant à évaluer les programmes de formation aux *soft-skills* ainsi que la manière dont les organisations peuvent favoriser leur développement. Les enjeux de telles formations sont forts pour les bénéficiaires (améliorer ses compétences et son employabilité), pour les entreprises (disposer de collaborateurs plus compétents, mieux adaptés à leurs attentes, effets sur l'organisation, les collectifs de travail...), pour les services et professionnels d'orientation et d'insertion (disposer de référentiels, enrichir leurs pratiques d'accompagnement, développer l'adaptabilité de carrière...).

Certains éducateurs évoquent l'importance **d'introduire la formation des savoir-être dès l'école**, car « Les "*soft-skills*", cet impensé des programmes scolaires, sont (également) essentielles à la réussite des élèves » (Anton, 2022). C'est également ce que l'on trouve dans les récentes recommandation de l'OCDE intitulées « Le Futur de l'éducation et des compétences. Projet Éducation 2030 » (OCDE, 2019).

Si l'on considère qu'il s'agit bien de compétences et donc quelles en possèdent les propriétés, alors elles sont bien finalisées, abstraites, hypothétiques... et **appries** (Leplat, 1991). Cependant, les conceptions des *soft-skills* qui les assimilent à la personnalité peuvent inciter à les considérer comme « naturelles » (c'est à dire innées) et peu évolutives. C'est ainsi que raisonne cet employeur dont on peut lire le témoignage sur le site de Pôle Emploi (Pôle Emploi.fr, 2022) qui dit privilégier l'évaluation des *soft-skills* pour le recrutement car les *hard-skills* peuvent toujours s'acquérir mais pas les *soft-skills*.

« Le fait qu'un candidat n'ait pas d'expérience dans la vente n'est pas pour nous un obstacle au recrutement, car nous disposons de compétences métiers sur les postes de manager et de vendeur pour le former et l'accompagner. À l'inverse, nous ne pourrions jamais lui enseigner les compétences comportementales naturelles... ». <https://www.pole-emploi.fr/candidat/vos-recherches/bien-vous-organiser/pourquoi-les-savoir-etre-profess.html>

Cette conception va à l'encontre de la notion de compétence et le fait que Pôle Emploi s'en fasse l'écho peut surprendre.

Le programme de développement des soft-skills JOBS : Si la littérature consacrée à des programmes de développement des *soft-skills* et à leur efficacité est rare, on trouve quelques dispositifs existants visant à favoriser l'accès à l'emploi, comme le programme JOBS mis en place aux Etats-Unis. Ce programme vise d'une part à améliorer les savoir-faire liés à la recherche d'emploi et la confiance dans l'utilisation de ces savoir-faire, d'autre part à renforcer la capacité du demandeur d'emploi à faire face aux obstacles (Caplan, Vinokur & Price, 1997). L'examen de la mise en place de ce programme montre que des *soft-skills* sont mobilisés pendant son déroulement. Les auteurs identifient deux types de processus impliqués, des processus motivationnels et des processus instrumentaux, comme des savoir-faire liés à la présentation de soi ou à la manière de faire face aux obstacles (Price & Vinokur, 1995). Il semblerait que ces savoir-faire correspondent à des *soft-skills* contextualisés à la recherche d'emploi. Par ailleurs, l'efficacité de ce programme a fait l'objet de plusieurs études. Il a été montré que ce programme avait un effet bénéfique non seulement sur l'accès à l'emploi, mais également sur des variables psychologiques comme l'auto-efficacité à chercher un emploi (Caplan, Vinokur & Price, 1997). Ainsi, le fait de travailler certains *soft-skills* au cours d'intervention contribuerait à leur efficacité, d'un point de vue pragmatique ou psychologique. Cependant, peu de données sont disponibles concernant la stabilité dans la durée de ces effets, ni à quel degré ils sont généralisables et susceptibles de favoriser l'adaptation des individus à des situations variées, notamment éloignées des conditions de leur acquisition.

Là encore, la diversité des expressions et types de caractéristiques évoquées appelle un effort de conceptualisation pour développer une « vision plus inclusive, ascendante et intégrée [des *soft-skills* qui] serait une alternative plus pragmatique et significative » (Touloumakos, 2020, p. 4) pour leur intégration dans des programmes de formation et des prestations de conseil en évolution de carrière. Car la question de savoir s'il est possible de former aux savoir-être s'inscrit désormais au cœur des politiques publiques de l'emploi. Le dispositif VSI en témoigne.

2. VSI : enjeux, objectifs et modalités du dispositif

2.1. Historique de la prestation

Origines

La prestation « Valoriser son image professionnelle » par le développement des savoir-être professionnels a été lancée au second semestre 2018 avec comme ambition de toucher 75000 bénéficiaires par an. La prestation est mobilisable sur tout le territoire métropolitain et ultra-marin et pour un large public. Elle est soutenue par un budget **prévu au titre du Plan d'investissement dans les compétences de 265 millions d'euros**. La prestation, conçue en interne par Pôle Emploi, est le fruit de plusieurs influences¹.

Tout d'abord, la prestation VSI s'inscrit pleinement dans le cadre et la finalité du Plan d'Investissement dans les Compétences. Le rapport Pisani-Ferry relatif au Grand Plan d'Investissement (2017) qui trace la feuille de route pour les années 2018-2022 prévoit dans son chapitre relatif à l'édification d'une société de la compétence, le renforcement de l'accès à la formation notamment pour les publics qui n'y accèdent pas et/ou les publics les moins qualifiés. Dans cette perspective les auteurs du rapport préconisent d'agir sur ce qu'ils nomment les postures professionnelles.

« Mettre l'accent sur l'acquisition des postures professionnelles et des compétences relationnelles attendues par les recruteurs. Dans sept cas sur dix, les employeurs expliquent leur difficulté à recruter un candidat par une attitude inadéquate, qui prend la forme d'une motivation insuffisante ou d'un problème de communication. De nouvelles prestations seront développées pour permettre aux demandeurs d'emploi de mieux intégrer la dimension de compétences relationnelles, tant en phase de recrutement qu'en phase d'emploi ». Rapport Pisani Ferry p. 43.

Les conseillers Pole Emploi corroborent depuis longue date ce constat. Au-delà des savoir-faire, des diplômes, les employeurs se heurteraient à des attitudes « inappropriées » de la part des demandeurs d'emploi. On évoque à ce propos d'attitudes « décalées » de la part des demandeurs d'emplois par rapport aux attentes des employeurs. Ces décalages traduiraient un manque de « savoir être » professionnel, savoir être particulièrement mis en avant par les employeurs. Des réponses ont été formulées dans plusieurs régions à l'initiative des acteurs de terrain. Elle se sont traduites par la mise en place d'ateliers, de prestations financées sur les budgets territoriaux. Pôle Emploi évoque ainsi le recensement d'une douzaine d'initiatives qui préexistaient à VSI.

La multiplication des initiatives de terrain, ainsi que l'émergence du PIC ont conduit les services de la Direction Générale de Pôle Emploi à s'atteler à l'élaboration d'une prestation qui serait cadrée au plan national. VSI s'élabore ainsi peu à peu à partir des enseignements de terrain, des remontées des conseillers, des expériences des prestataires. L'objectif à l'époque est de construire un cahier des charges pour une prestation à même de dessiner selon les propos des concepteurs de la prestation un « candidat clé en mains ».

¹ Entretien du 4/12/2019 avec Magali Terrier et Martine Vitré (Pôle Emploi)

D'autre part, une réflexion est menée au sein de la Direction Service aux demandeurs d'emploi, appuyée sur l'exploration de la littérature sur les besoins en savoir-être professionnels, en particulier pour le public faiblement qualifié et le constat d'un décalage entre ce que les entreprises attendent et ce que les demandeurs d'emplois proposent et mettent en avant dans leur CV.

En 2016 et 2017, des enquêtes menées par Pôle Emploi (Direction des Statistiques, des Études et de l'Évaluation, Lainé, 2016, 2018) viennent contribuer à la compréhension des besoins des employeurs en matière de savoir-être professionnels. Ces enquêtes, complémentaires aux enquêtes annuelles sur le besoin de main d'œuvre (BMO), portent sur un échantillon représentatif de l'enquête habituelle menée auprès de 20 000 établissements hors administrations d'Etat, et incluent des questions spécifiques visant à comprendre la nature des difficultés de recrutement, les raisons de ne pas embaucher, le recours à Pôle emploi lors des recrutements et les compétences et qualités recherchées par les employeurs (Lainé, 2016).

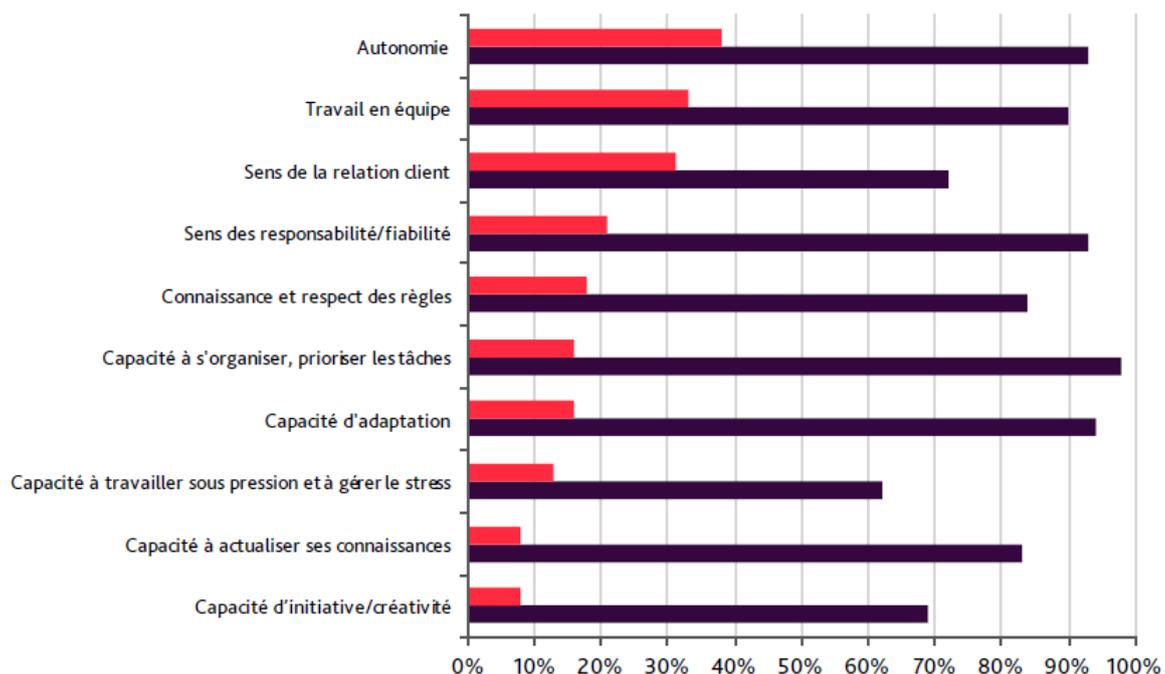
Dans les résultats de **l'enquête de 2016**, les réponses des employeurs à la question « **Quelles sont pour vous les principales qualités que vous attendez d'un candidat ?** », montrent d'une part l'importance des savoir-être et d'autre part que les attentes varient selon les secteurs d'activités. « La motivation, la disponibilité et le relationnel sont recherchés en priorité dans l'hébergement, restauration et le commerce de détail. La polyvalence et la capacité d'adaptation sont demandées en premier lieu dans l'agriculture et les petits établissements de l'industrie et de la construction. 67 % des établissements de moins de 5 salariés de la construction mentionnent ces compétences dans les trois premières compétences recherchées » (Lainé, 2016).

L'enquête de 2017 va plus loin dans l'approfondissement de la place des savoir-être comme critère de recrutement. À la question « De manière générale, les qualités comportementales d'un candidat (savoir être par exemple autonomie, sens des responsabilités...) sont-elles plus importantes que ses compétences techniques, ses diplômes ? », 60 % des employeurs estiment que **les compétences comportementales sont plus importantes que les compétences techniques**. Cette question a été posée aux établissements ayant eu besoin de recruter l'année précédente, soit 8 800 établissements.

De plus, l'importance accordée aux compétences comportementales varie peu selon la taille de l'établissement. En revanche, le fait de déclarer avoir eu des difficultés à garder le personnel l'an passé ou d'avoir éprouvé des difficultés de recrutement en raison de problèmes d'attitude ou de motivation des candidats augmente fortement les chances de considérer les compétences comportementales comme plus importantes.

Les employeurs interrogés ont également été amenés à classer des propositions de compétences comportementales par ordre d'importance.

LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES PRIORITAIRES SELON LES EMPLOYEURS



■ Citée par les employeurs comme qualité Indispensable ■ Citée dans les trois premières qualités prioritaires Indispensables

Lecture : 93% des employeurs considèrent que la capacité à être autonome est une qualité indispensable et 38% la citent dans les trois premières qualités mentionnées dans l'enquête.

Source : enquête complémentaire BMO 2017, Pôle emploi, BVA et Crédoc.

Sur 10 savoir-être proposés, 7 sont cités comme indispensables par plus de 80% des employeurs. En particulier « l'autonomie, la capacité à travailler en équipe, le sens des responsabilités, la capacité à s'organiser et la capacité d'adaptation sont citées par au moins 90 % des recruteurs et constituent donc un socle de base attendues très largement » (Lainé, 2018, p. 5).

Conception de la prestation

Un groupe projet de la Direction Service aux demandeurs d'emploi de Pôle Emploi a effectué un travail de conception de la prestation. L'équipe projet a pu s'appuyer et **capitaliser sur de nombreuses initiatives** régionales au sein de Pôle Emploi. Des équipes locales avec des psychologues de Pôle Emploi avaient en effet, depuis plusieurs années, créé de tels ateliers poursuivant des objectifs analogues. Il s'agissait là de dépasser ces initiatives locales pour proposer une prestation à vocation nationale.

Sur un plan opérationnel la prestation est construite avec une agence de *design thinking* et en mettant à contribution des demandeurs d'emploi. La finalité de la prestation telle qu'elle est posée initialement est de travailler à la fois sur la prise de conscience de l'importance des savoir-être et de les renforcer. Sur le format de cette prestation les concepteurs ont d'emblée souhaité qu'elle soit « positive » et non « stigmatisante ». La dimension collective leur paraissait également « incontournable » dans un esprit « promotion », VSI ne comptant qu'un groupe d'une douzaine de personnes sur une durée de 5 jours. Pour renforcer la dimension collective et compte tenu des moyens budgétaires existants il a été décidé

d'intégrer le repas (offert) comme un moment à part entière de la prestation. VSI est considéré par ses promoteurs comme une prestation plutôt « haut de gamme » et répondant aux aspirations de terrain.

L'évaluation des savoir-être et de leur progression par les outils d'Assessfirst

S'ajoute rapidement un autre élément obligatoire lors de la conception du cahier des charges, le recours à un outil de mesure des *soft-skills*. Cet outil, sous la forme d'un test en ligne a été conçu et est porté par la société Assessfirst, société intervenant dans l'évaluation et le recrutement. La volonté des concepteurs de VSI était d'outiller les prestataires de formation afin qu'ils sachent repérer les savoir-être et mesurer les effets de la prestation sur l'évolution de ceux-ci. L'intérêt était ainsi double : repérer les *soft-skills* et disposer d'un outil de mesure de l'efficacité de la prestation. De plus, la visualisation des progrès accomplis par les demandeurs d'emplois pouvait être de nature à les rassurer et les valoriser. Les garanties de validité scientifique que l'outil proposé semblait offrir et l'approche métier avec des tests de recrutement dit « prédictifs » ont convaincu les concepteurs de VSI de l'intégrer à part entière au sein de la prestation.

Vis-à-vis des bénéficiaires, cette évaluation vise un triple objectif :

- 1/ le positionner au début de la formation,
- 2/ le positionner à l'issue du module socle pour évaluer sa progression, ses forces et faiblesses, et lui prescrire les modules adaptés dans le cadre du parcours à la carte,
- 3/ évaluer son niveau terminal à l'issue du parcours optionnel et les progressions réalisées tout au long du parcours.

Il est attendu de cette évaluation de permettre une individualisation du parcours et de fournir un feedback pour renforcer la confiance en soi.

Un autre objectif est apparu lors des échanges avec l'équipe projet : celui d'évaluer la prestation et les prestataires. Cet objectif s'est concrétisé par la production par Assessfirst d'une étude réalisée en juillet 2022. Nous y revenons ci-dessous.

La société Assessfirst a accepté de répondre à nos questions et de nous transmettre les éléments utiles à l'évaluation¹. Pour répondre à la demande qui lui a été faite par Pôle Emploi, la société Assessfirst a pris appui sur un test de personnalité existant à son catalogue, appelé « Shape » utilisé en positionnement initial (T0) avant le début de la formation. Il a également développé un questionnaire spécifique aux savoir-être de Pôle Emploi : le questionnaire Move qui est passé à l'issue du module socle (T1) et un autre questionnaire appelé Move+ qui est passé à l'issue du module à la carte (T2).

La démarche vise à permettre « de positionner le DE au regard de 14 savoir-être professionnels (SE), et, par la suite, de mesurer son évolution sur chacun d'entre eux. » (Synthèse Valoriser son image professionnelle, Assessfirst, 2022a, p. 4.)

¹ Nous remercions M. David Bernard, CEO d'Assessfirst et M. Emeric Kubiak, Responsable scientifique pour les échanges et les éléments fournis.

Assessfirst a créé des supports de formation des utilisateurs (formateurs) sous la forme de 4 capsules vidéo intitulées :

- 1/ Quel est l'usage d'Assessfirst au sein de projet VSI ?
- 2/ Quelles sont les particularités des trois questionnaires ?
- 3/ Comment utiliser la plateforme Assessfirst concrètement ?
- 4/ Comment mener une restitution aux demandeurs d'emploi ?

Au moment de notre évaluation, en juillet 2022, Assessfirst faisait état de 244 445 demandeurs d'emplois ayant passé les questionnaires dans le cadre de VSI, via 1529 licences délivrées aux prescripteurs et organismes de formation.

La plateforme

La connexion à la plateforme est aisée, sur ordinateur ou smartphone, avec de bonnes conditions d'accessibilité, l'interface est plaisante et bien conçue et les usagers en ont une perception positive.

« Pour inviter un demandeur d'emploi (DE) à compléter les questionnaires, le prescripteur a simplement à : (1) se connecter à son espace AssessFirst, (2) aller dans ses contacts, (3) inviter un nouveau contact. Les résultats seront directement accessibles au prescripteur dès que le Document d'études aura complété le premier questionnaire. À noter également que chaque prescripteur peut inviter autant de DE qu'il.elle le souhaite, à compléter les questionnaires, les invitations étant illimitées. » (Assessfirst, 2022a, p. 4.)

Une enquête menée par Assessfirst auprès des prescripteurs montre que 90% d'entre eux trouvent l'utilisation de la plateforme (envoi des invitations, consultation des résultats des DE, etc.) claire ou très claire. Cela nous a été confirmé par les utilisateurs rencontrés.

Le Test SHAPE

Le test Shape est le test de personnalité développé par Assessfirst. Il est proposé dans l'offre de base de la société en complément des tests Drive (motivation) et Brain (intelligence logique). Il est ici proposé en amont de Move et Move +.

La justification de proposer un test de personnalité pour évaluer les *soft-skills* repose sur un raisonnement explicite dans le document « Synthèse Valoriser son image professionnelle » (Assessfirst, 2022, p. 25.)

« Chaque savoir-être professionnel est la combinaison de plusieurs traits de personnalité. Par exemple, le savoir-être professionnel (SE) « Rigueur » va être la combinaison des éléments suivants : recherche la stabilité (personnalité), s'attache aux détails (personnalité) » (p. 25). Un groupe de travail composé de membres d'Assessfirst et de personnels Pôle Emploi s'est réuni pour décider des appariements entre chacun des 14 savoir être professionnels du référentiel Pôle Emploi et un ou deux traits de personnalité évalués par Shape.

Le test Move

Le questionnaire vise à « quantifier une mise en mouvement du DE les 14 SE déterminés par Pôle emploi ». Il comprend 42 questions (3 par SE) avec des réponses selon une échelle de Likert en 4 modalités : « Rarement », « Parfois », « Souvent », « Toujours ». Certains items utilisent une échelle de réponse de type « Ça ne m'arrive jamais », « J'évite de le faire », « J'ai cette tendance », « C'est tout moi ».

Exemples d'items :

- J'adapte mon comportement aux personnes que je rencontre

- Je suis capable de trancher face à des décisions difficiles.

Le test Move +

Le questionnaire MOVE vise à « quantifier une prise de conscience du DE sur les 14 SE déterminés par Pôle emploi ». Il comprend également 42 questions (3 par SE) et propose des réponses selon une échelle de Likert en 4 modalités : « *Pas d'accord* », « *Plutôt pas d'accord* », « *Plutôt d'accord* » et « *D'accord* ».

Exemples d'items :

- Les employeurs apprécient la curiosité
- Mon entourage apprécierait que je sois moins tendu(e)

Objectifs et enjeux de la prestation

Le cahier des charges de la formation « Valoriser son image professionnelle », daté d'avril 2018 présente en préambule le Référentiel Pôle emploi des savoir-être professionnels, au nombre de 14 : l'autonomie, la capacité de décision, la curiosité, la force de proposition, la persévérance, la prise de recul, la capacité d'adaptation, la gestion du stress, la réactivité, la rigueur, le sens de l'organisation, la capacité à fédérer, le sens de la communication et le travail en équipe (Pôle emploi, 2018).

Il décrit en ces termes les **six objectifs poursuivis par la prestation** :

- Appréhender la notion de compétence (savoir, savoir-faire et savoir-être) ;
- Comprendre la notion de savoir-être professionnel dans ses trois dimensions (personnelle, collective, liée à l'entreprise) et prendre conscience de son importance dans un recrutement et plus généralement en milieu professionnel ;
- Faire prendre conscience du rôle du savoir-être professionnel dans le maintien à l'emploi ;
- Identifier, intégrer les attentes des entreprises au regard de son projet professionnel du métier ou secteur recherché et renforcer ses savoir-être professionnels en lien avec ces attendus ;
- Identifier ses acquis en termes de savoir-être professionnels et apprendre à les valoriser, à les transformer en atouts ;
- Identifier et développer ses savoir-être professionnels manquants pour mieux répondre aux attentes des entreprises.

Du point de vue du public, s'il est précisé que la prestation s'adresse à tout demandeur d'emploi pour lequel un axe d'amélioration est détecté sur le champ du savoir-être professionnel et / ou connaissance et maîtrise des codes en vigueur au sein des entreprises, cela doit concerner les situations de demandeurs d'emplois capables de se projeter sur un métier ou un secteur professionnel. Les profils suivants sont à ce titre listés :

- Personnes pour lesquelles la compétence en savoir-être professionnel a besoin d'être développée pour accéder à un emploi ;
- Personnes / Jeunes ayant peu ou pas d'expérience professionnelle et méconnaissant les codes, les exigences des entreprises ;
- Demandeurs d'emploi durablement éloignés de l'entreprise ;
- Demandeurs d'emploi ayant effectué leur carrière dans une entreprise unique et n'ayant pas suivi les évolutions du marché du travail ;
- Anciens détenus en réinsertion.

Les objectifs annoncés du programme « Valoriser son image professionnelle » reposent sur l'idée que les savoir-être sont essentiels pour la réussite 1/ dans la phase de recrutement et 2/ dans la tenue d'un emploi. Ils se déclinent en plusieurs formulations d'objectifs opérationnels présentés dans la figure 2.



Objectifs de la prestation

- Partager avec les DE la notion de compétence dans ses trois composantes : savoir, savoir-faire, **savoir-être professionnel**
- Expliciter la notion de savoir-être professionnel dans ses **trois dimensions** (personnelle, collective, liée à l'entreprise)
- Faire prendre conscience du **rôle du savoir-être professionnel dans un recrutement**
- Identifier, intégrer les attentes des entreprises **au regard de son projet professionnel**, du métier ou secteur recherché et renforcer ses savoir-être en lien avec ces attendus
- Identifier ses acquis en termes de savoir-être et **apprendre à les valoriser**, à les transformer en atouts
- Identifier et développer ses savoir-être manquants pour mieux répondre aux attentes des entreprises

Figure 2. Objectifs de la prestation VSI (source : support DAPE, 2018)

Il s'agit donc de :

- **Prendre conscience** des attentes/codes des entreprises
- **Apprendre à valoriser** les savoir-être existants et développer ceux qui peuvent constituer un frein à l'emploi
- Être plus pertinent, efficace, percutant en entretien en **adoptant** les comportements **adaptés**

Ces enjeux peuvent être regroupés en 3 actions visées :

- 1/ **Prendre conscience** de l'importance des savoir-être professionnels
- 2/ **Identifier, faire le bilan, de ses propres savoir-être** et de leur niveau de maîtrise
- 3/ **Développer les savoir être** pour mieux répondre aux attentes des entreprises

Si l'on croise ces 3 actions avec 2 temps concernés (recrutement et emploi) on obtient le tableau suivant qui identifie 6 objectifs pédagogiques spécifiques :

Temps concernés	Actions visées		
	Prise de conscience de l'importance des SE	Bilan de ses propres SE	Développement de certains SE
Recrutement	1. Pour réussir son recrutement	3. Pour réussir son recrutement	5. Pour réussir son recrutement
Activité professionnelle	2. Pour être un salarié compétent	4. Pour être un salarié compétent	6. Pour être un salarié compétent

La prestation

Sur le volet organisationnel et du point de vue du contenu, il est présenté que la prestation est individuelle, alternant temps individuels et temps collectifs, avec un groupe de bénéficiaire de 5 à 10 personnes. Il est précisé que le prestataire est libre d'imaginer toute modalité d'intervention, toute forme de pédagogie de son choix, dès lors qu'elle sert l'atteinte de l'objectif assigné à la prestation. La formation se déroule sur une durée de 15 jours, selon le rythme suivant :

- Premier **entretien de contractualisation** avec le référent de la formation (1h) (présentation de la formation ; temps d'analyse de la situation du demandeur d'emploi, et diagnostic partagé au regard de son objectif professionnel ; questionnaire AssessFirst fourni par Pôle Emploi)
- **Parcours socle** (5 jours) prévoyant trois modules : « les savoir-être professionnels », « dans la peau du recruteur », « Mise en pratique ».
- **Entretien de mi-parcours** avec le référent de la formation (1h) (l'objectif est notamment d'identifier les acquis ; présenter le module à la carte optionnel ; questionnaire AssessFirst fourni par Pôle Emploi)
- **Module parcours optionnel** (1 jour) (permettant d'approfondir et développer les acquis du demandeur d'emploi autour d'une dimension particulière du savoir-être professionnel, individuelle, collective, liée à l'entreprise, valoriser son image sa présentation lors de l'entretien).
- **Entretien de bilan** (1h) (identification des points de force et marges de progrès ; questionnaire AssessFirst fourni par Pôle Emploi, qui mesure l'évolution des savoir-être).

Le cahier des charges précise que les entretiens doivent être menés par les mêmes personnes. Il introduit des éléments pédagogiques tels que l'importance de la pédagogie active, l'importance du collectif (notion de cohorte, de promotion, groupes hétérogènes, repas pris en communs et pris en charge...).

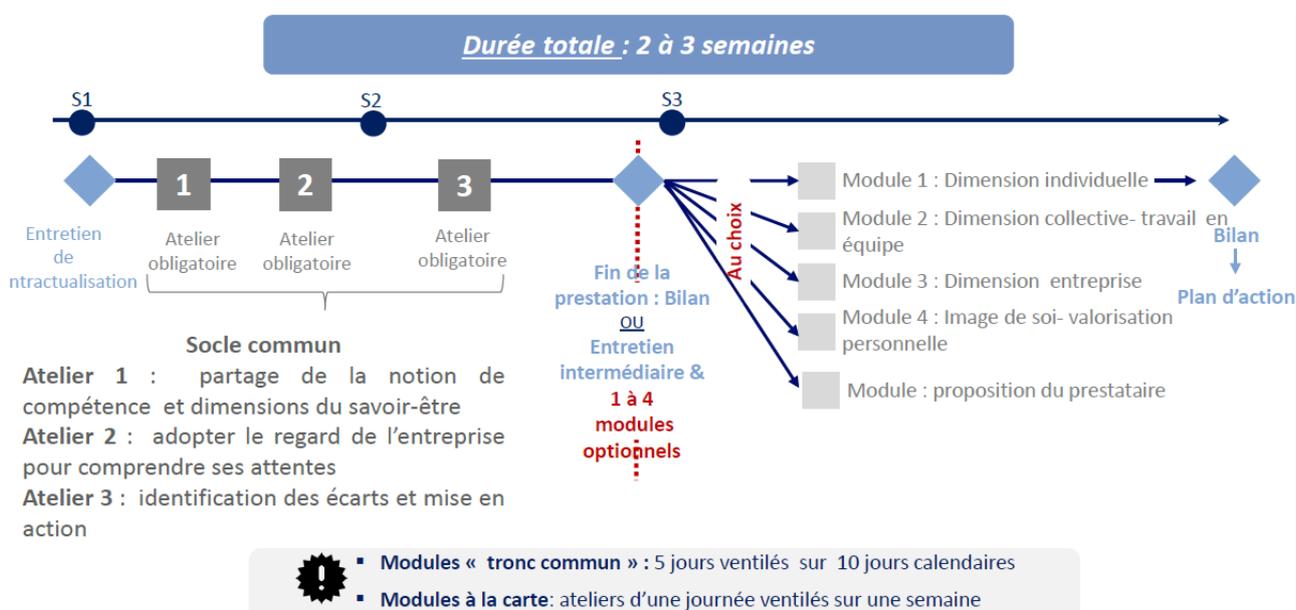


Figure 3. Organisation de la prestation VSI (source : support DAPE, 2018)

À l'issue de la formation les organismes doivent fournir la charte d'adhésion bilan, la feuille d'émargement et le questionnaire d'évaluation. Le cahier des charges présente aussi les moyens et compétences nécessaires au prestataire, notamment un lieu de travail convivial, de bonnes conditions matérielles pour les exercices et mises en situation, des intervenants à l'aise dans le champ de la compétence, notamment relationnelle, et disposant d'une solide animation de groupes.

Le descriptif des formations, dans leur variété, se trouve dans les réponses des prestataires. Il existe actuellement environ **80 prestataires au plan national**. Un organisme titulaire du marché est retenu par région, qui peut s'appuyer sur plusieurs prestataires. Ceux-ci doivent alors porter la même offre de formation

Différents canaux de prescriptions par Pôle emploi sont mentionnés : à l'issue d'une réunion d'information, au cours d'un entretien entre le demandeur d'emploi et son référent, ou en auto-inscription par le bénéficiaire.

Financement

Dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences, un budget de 265 millions d'euros a été alloué. Du fait de ce financement la prestation s'adresse prioritairement aux demandeurs d'emploi faiblement qualifiés et aux jeunes faiblement qualifiés. Cependant, la prestation est ouverte à tous les publics demandeurs d'emploi qui en ont besoin.

Du fait de ce financement la prestation permet, par rapport à d'autres prestations, une meilleure rémunération des prestataires qui peut aller jusqu'à 9 jours de prestation + la prise en charge des déjeuners.

Positionnement des bénéficiaires

L'ambition de proposer des **parcours individualisés dans un dispositif collectif** nécessite des **actions de positionnement individuels** et des outils pour le faire. « Il n'est pas simple de bien identifier sur quoi le demandeur d'emploi a besoin de travailler ». Par ailleurs le PIC a demandé, en lien avec le financement de la prestation, de mesurer la progression du demandeur d'emploi en relation avec la formation.

Il est fait obligation à tous les prestataires d'utiliser les **questionnaires Assessfirst**. Pour ce faire, chaque prestataire a accès à un compte lui donnant un accès à la plateforme Assessfirst pour générer des passations par chaque demandeur d'emploi et éditer les synthèses à l'issue de chaque passation.

Pour répondre à cette demande, Assessfirst a pris appui sur un test de personnalité existant à son catalogue, appelé « Shape » sur la base duquel il a cherché à établir des liens avec les 14 savoir-être du référentiel de Pôle emploi, test utilisé en positionnement initial avant le début de la formation, et a développé un questionnaire spécifique présentant deux variantes : Move et Move+ qui sont passés respectivement en T1 et T2.

En termes pédagogique, l'objectif explicite de cette évaluation est triple : il **s'agit 1/ de positionner chaque bénéficiaire de la prestation et lui prescrire les modules adaptés, 2/ de mesurer ses progrès, et 3/ de pouvoir lui donner du feed back et de renforcer sa confiance en soi.**

Lors des échanges avec l'équipe projet, un quatrième objectif apparaît également : celui **d'évaluer la prestation**.

Évaluation de la prestation

Chaque année, une enquête de satisfaction est menée auprès des bénéficiaires des prestations Pôle Emploi par la société de sondage Ipsos. Cette évaluation inclue la prestation VSI et permet de recueillir des avis et des verbatim. Les données disponibles issus de cette évaluation font état d'un **taux de satisfaction record de l'ordre de 96% de satisfaction**.

Cette évaluation permet de recueillir le degré de satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis de la formation. On sait cependant, notamment depuis Kirkpatrick (1959), que la satisfaction des bénéficiaires d'une formation à l'issue de celle-ci **ne renseigne que très partiellement sur l'efficacité réelle de la formation** au regard des objectifs d'apprentissage qu'elle s'est fixée. Aussi est-il nécessaire de procéder à des évaluations externes et à froid. L'évaluation qualitative qui fait l'objet de ce rapport vient combler ce besoin.

2.2. Le référentiel des savoir-être de la prestation VSI

En lien avec la conception de la prestation VSI, Pôle Emploi a adopté un référentiel de savoir-être professionnels. Comme nous l'avons vu plus haut, la littérature regorge de multiples listes et référentiels de *soft-skills* et ces listes et les définitions de chaque *soft-skill* qu'elles recouvrent, sont loin d'être stabilisées et consensuelles.

Aussi était-il utile que Pôle emploi explicite sa liste de savoir-être de référence.

Ce référentiel retient 14 savoir-être professionnels (ou compétences comportementales, ou *soft-skills*). Ils sont présentés dans le tableau ci-dessous avec leur définition et des exemples illustrant leurs contenus.

Référentiel des savoir-être professionnels de Pôle emploi

La compétence est la capacité à exercer des activités dans une situation donnée, elle comprend les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être professionnels.

Les savoir-être professionnels sont les capacités à agir ou interagir avec les autres dans un contexte professionnel.

Capacité d'adaptation

Exemple

Capacité à s'adapter à des situations variées et à s'ajuster à des organisations, des collectifs de travail, des habitudes et des valeurs propres à l'entreprise.

Etre souple, agile, s'adapter à une situation imprévue

Gestion du stress

Exemple

Capacité à garder le contrôle de soi pour agir efficacement face à des situations irritantes, imprévues et stressantes.

Garder son calme

Travail en équipe

Exemple

Capacité à travailler et à se coordonner avec les autres au sein de l'entreprise en confiance et en transparence pour réaliser les objectifs fixés.

Aider ses collègues, savoir demander de l'aide

Capacité à fédérer

Exemple

Capacité à mobiliser une équipe e/ou des interlocuteurs et à les entraîner dans la poursuite d'objectifs partagés.

Etre un leader, rassembler

<p>Sens de la communication <i>Exemple</i></p>	<p>Capacité à transmettre clairement des informations, à échanger, à écouter activement, à réceptionner des informations et messages et à faire preuve d'ouverture d'esprit. <i>Etre à l'écoute, être attentif aux autres</i></p>
<p>Autonomie <i>Exemple</i></p>	<p>Capacité à prendre en charge son activité sans devoir être encadré de façon continue. <i>Travailler efficacement sans responsable</i></p>
<p>Sens de l'organisation <i>Exemple</i></p>	<p>Capacité à planifier, à prioriser, à anticiper des actions en tenant compte des moyens, des ressources, des objectifs et du calendrier pour les réaliser. <i>Planifier, ordonner ses actions par priorité</i></p>
<p>Rigueur <i>Exemple</i></p>	<p>Capacité à respecter les règles et codes de l'entreprise ; à réaliser des tâches en suivant avec précision les procédures et instructions fournies ; à transmettre des informations avec exactitude. <i>Etre ponctuel, respecter les engagements, résister à la distraction</i></p>
<p>Force de proposition <i>Exemple</i></p>	<p>Capacité à être proactif, à initier, à imaginer des propositions nouvelles pour résoudre les problèmes identifiés ou pour améliorer une situation. <i>Proposer des améliorations, être positif et constructif</i></p>
<p>Curiosité <i>Exemple</i></p>	<p>Capacité à aller chercher au-delà de ce qui est donné à voir, à s'ouvrir sur la nouveauté et à investiguer pour comprendre et agir de façon appropriée. <i>Avoir l'envie d'apprendre</i></p>
<p>Persévérance <i>Exemple</i></p>	<p>Capacité à maintenir son effort jusqu'à l'achèvement complet d'une tâche, quels que soient les imprévus et les obstacles de réalisation rencontrés. <i>Faire preuve de volonté, d'assiduité, de régularité, rebondir après une erreur</i></p>
<p>Prise de recul <i>Exemple</i></p>	<p>Capacité à faire preuve d'objectivité, à prendre de la distance pour analyser les faits, les situations et les interactions avant d'agir ou de prendre une décision. <i>Réfléchir avant d'agir ou de prendre une décision</i></p>
<p>Réactivité <i>Exemple</i></p>	<p>Capacité à réagir rapidement face à des événements et à des imprévus, en hiérarchisant les actions, en fonction de leur degré d'urgence / d'importance. <i>Faire preuve de dynamisme, vivacité, énergie, comprendre vite</i></p>
<p>Capacité de décision <i>Exemple</i></p>	<p>Capacité à faire des choix pour agir, à prendre en charge son activité et à rendre compte, sans devoir être encadré de façon continue. <i>Savoir faire des choix</i></p>

Ces compétences comportementales relèvent de 3 domaines ou dimensions : individuelle, collective et en rapport avec l'entreprise.



Si l'on compare à d'autres référentiels produits, le référentiel de pôle Emploi apparaît avoir beaucoup de points communs avec ceux-ci. Il reprend les principaux *soft-skills* identifiés dans la littérature et présente le mérite de définitions claires, associées à des exemples concrets. Ainsi, par exemple, il est proche du

référentiel du *Program for Employment and Social Solidarity* de l'Union Européenne (PROGRESS) qui retient 5 domaines de *soft-skills* (personnelles, de relations et de service ; managériales ; d'orientation résultats et cognitives).

Il a également de nombreuses similitudes avec le référentiel du programme européen Softskills4EU.¹

Il est également conforme au référentiel O*net² utilisé par les services de l'emploi américain, ou encore avec celui proposé récemment par le psychologue anglais Dave Bartram, en conclusion d'une étude de comparaison de référentiels existants.³

Il laisse cependant peu de place à la dimension cognitive des savoir-être qui se manifeste dans la résolution de problèmes complexes à l'aide de conduites logiques.

Par ailleurs, la définition des compétences proposée en introduction de ce référentiel, qui insiste sur sa dimension contextualisée, apparaît en contradiction avec la dimension transversale associée classiquement aux savoir-être. La contextualisation concerne habituellement plutôt les compétences de type savoir-faire. On peut de ce fait s'interroger sur la conception que pôle Emploi fait des savoir-être retenus : porte-t-on ici une vision différente des savoir-être, plus spécifiques et plus dépendants des contextes de mise en œuvre ? Cette position n'est pas scientifiquement infondée mais est minoritaire. L'usage fait par ailleurs de la notion de savoir-être semble assez classique et laisse plutôt penser à un décalage conceptuel.

2.3. Déploiement du dispositif

VSI est déployée massivement pour l'ensemble des régions et est ouverte à l'ensemble des demandeurs d'emploi.

En 2021 et 2022 la prestation a concerné plus de 100 000 bénéficiaires pour chaque année. Comme pour de nombreuses prestations de Pôle Emploi le taux de déperdition entre les prescriptions et les entrées réelle en formation est relativement important (une entrée environ pour deux prescriptions).

	Volume des prescriptions		Volume des demandeurs d'emploi ayant démarré la prestation		Taux de concrétisation des prescriptions	
	2022 (jan-sept)	2021 (jan-déc.)	2022 (jan-sept)	2021 (jan-déc.)	2022 (jan-sept)	2021 (jan-déc.)
TOTAL	91 329	109 525	46 700	55 781	51%	51%
AUVERGNE-RHONE-ALPES	8 371	10 413	4 347	5 351	52%	51%
BOURGOGNE-FRANCHE-COMTE	2 500	3 110	1 340	1 579	54%	50%
BRETAGNE	3 855	4 831	1 788	2 395	46%	48%
CENTRE-VAL DE LOIRE	3 212	4 295	1 676	2 077	52%	47%
CORSE	704	1 034	383	529	54%	51%

¹ <https://softskills4.eu/>

² <https://www.onetonline.org/>

³ Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 6, 1185-1203

GRAND EST	6141	6 723	3371	3772	55%	56%
GUADELOUPE	983	1 187	503	560	52%	51%
GUYANE	703	959	308	365	44%	40%
HAUTS-DE-FRANCE	9 417	12 011	4 641	5 745	49%	48%
ILE-DE-France	15 498	21 055	6 916	9 572	45%	46%
MARTINIQUE	1 685	2 200	944	1 203	56%	56%
MAYOTTE	105	132	76	93	72%	68%
NORMANDIE	5 484	5 937	3 089	3 210	56%	53%
NOUVELLE-AQUITAINE	8 132	7 043	4 011	3 652	49%	51%
OCCITANIE	7 742	8 706	4 312	4 981	56%	57%
PAYS DE LA LOIRE	6 281	7 178	3 588	4 187	57%	59%
PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR	6 798	7 697	3 647	4 211	54%	54%
LA REUNION	3 718	5 014	1 760	2 299	47%	47%

Données de suivi du dispositif VSI au niveau national pour les années 2021 et 2022 (Source : Pôle emploi).

Conformément à l'objectif de la prestation celle-ci s'adresse effectivement à l'ensemble des demandeurs d'emplois comme en témoignent les données statistiques concernant le profil des bénéficiaires disponibles pour les années 2020 et 2021.

	2020	2022
Hommes	35%	39%
Femmes	65%	61%
Moins de 26ans	16%	24%
26-49ans	57%	46%
50ans et +	27%	30%
Infra BEP-CAP	10%	13%
BEP-CAP	25%	21%
Bac	23%	17%
Bac+2	20%	24%
Supérieur à Bac+2	23%	25%
Public cible du PIC	41%	43%
Public résidant en QPV	14%	15%
Bénéficiaires de l'obligation d'emploi	8%	9%
Demandeurs d'emploi de plus de 12 mois d'ancienneté	28%	34%

Données de suivi du dispositif VSI au niveau national pour les années 2020 et 2022 (Source : Pôle emploi).

- VSI concerne cependant beaucoup plus de femmes que d'hommes (deux entrées sur trois sont des femmes alors que celles-ci ne représentent que la moitié de la demande d'emploi).
- La prestation concerne aussi bien des jeunes (entre 16 et 24% selon les années ont moins de 26 ans) que des personnes plus âgées puisque plus d'un bénéficiaire sur quatre à 50 ans et plus (soit approximativement leur poids dans la demande d'emploi).

- Tous les niveaux de qualification sont représentés, les niveaux BEP/CAP et infra représentant plus d'un tiers des entrées. Toutefois à l'autre bout du spectre, les demandeurs d'emplois au-delà de bac +2 représentent près d'un quart des entrées sur la prestation. Le public bénéficiaire de VSI est en moyenne nettement plus diplômé que les demandeurs d'emploi en général, les deux tiers des bénéficiaires étant titulaire d'un diplôme équivalent au bac (alors que cette population représente environ la moitié de la demande d'emploi).
- Les publics cœur de cible du PIC sont présents mais représentent moins de 50 % des entrées (43 % selon le tableau de bord de Pôle Emploi)
- Personnes peu qualifiées ; résidents des quartiers prioritaires de la politique de la Ville, demandeurs d'emploi bénéficiaires de l'obligation d'emploi sont présents mais ne sont pas surreprésentés.
- D'autres éléments statistiques datant de 2019 témoignent de la diversité du public bénéficiaire de VSI. Ainsi en 2019, les demandeurs d'emplois de plus de 12 mois d'ancienneté au chômage représentaient plus d'un tiers des entrées (37 %). De même la proportion de personnes en accompagnement renforcé est très significative (33 %) mais non exclusive de formes d'accompagnement plus légères (12 % sont dans la modalité d'accompagnement « suivi »).

D'un point de vue plus qualitatif le déploiement de VSI s'est opéré via la diffusion de cahier des charges national à l'ensemble des régions Pôle emploi. Celles-ci organisent leur propre remontée des besoins à la maille des territoires pour calibrer le nombre de prestations qui pourront être prescrites. Pour cette prestation, la Direction Générale a diffusé un Kit d'information à destination des conseillers pour expliciter les attendus de la prestation. Par ailleurs, les prestataires titulaires des marchés VSI sont invités à se mettre en relation avec les agences Pôle Emploi pour présenter concrètement le déroulement de la prestation aux conseillers.

Concernant le choix des prestataires, les régions remplissent une double fonction. Elles organisent la passation des marchés et en déterminent les modalités d'allotissement. Par ailleurs, elles sont attentives à desservir l'ensemble des territoires en respectant les critères qualités de la prestation tels qu'ils sont définis au plan national.

3. Méthodologie et axes évaluatifs

3.1. Le protocole méthodologique

L'étude s'est déroulée sur six sites choisis à l'issue d'une pré-enquête, dans des territoires variés. Une série d'entretiens a été réalisée auprès de différents acteurs, suivant l'écosystème de la prestation : auprès d'organismes prestataires mettant en œuvre la prestation, auprès des prescripteurs Pôle emploi, auprès des bénéficiaires, auprès de bénéficiaires ayant abandonné et/ou renoncé à la prestation et auprès de quelques entreprises. Une cohorte de bénéficiaires a été constituée, suivant un recueil de données séquencé en trois grandes vagues de terrain : avant le démarrage effectif de la prestation, juste après la

prestation, plusieurs mois après la prestation. Des observations ont été réalisées pendant le programme de VSI, dans les sites retenus. Enfin, des outils psychométriques de positionnement (en complément d'AssesFirst) permettant de manière qualitative de saisir l'impact de la prestation.

Cadrage de la mission et constitution de l'échantillon

Entretiens de cadrage

Des entretiens de cadrage ont été réalisés pour comprendre l'historique du programme, comprendre ses objectifs, la manière dont le programme s'articule avec les autres programmes existants, la stratégie et la manière dont il a été décliné, les évolutions en cours et les points de différenciation entre les sites. Ces entretiens permettent d'affiner la méthodologie et notamment le choix des sites.

Approche monographique : la méthode et le choix des trois régions

L'étude s'appuie sur six approches monographiques. Nous sommes intervenus dans trois régions différentes avec pour chaque région deux sites retenus. Travailler auprès six sites permet de représenter différents types de prestataires, variable par hypothèse structurante pour l'impact de la prestation. Les critères de choix principaux ont été de représenter des contextes socio-démographiques et socio-économiques variés (capitales régionales, zone péri-urbaine, territoire à dominante rurale) et des types de prestataires différenciés, notamment en termes d'historique et de spécialisation. L'objectif dans le cadre de la méthodologie qualitative est de représenter des prestataires différents en faisant l'hypothèse que la méthodologie développée peut agir sur l'impact de la prestation. Nous avons ainsi vérifié auprès de Pôle emploi que les mandataires et co-traitants étaient différents d'une région à l'autre.

Trois régions ont été préalablement identifiées¹ : la région 1 afin de représenter des bassins d'emplois denses et très dynamiques, la région 2 afin de prendre en compte une dimension industrielle et avec une composante rurale et la région 3, un bassin d'emploi attractif mais comportant un taux de chômage élevé, et mobilisant des opérateurs différents. Le choix des prestataires s'est avéré moins compliqué qu'imaginé car *in fine* il y a relativement peu de prestataires malgré la volumétrie de prestation délivrée. Ce nombre relativement limité est lié pour partie à l'allotissement du marché effectué au sein de chaque Région et à l'existence de nombreuses candidatures groupées sous l'égide d'un mandataire. Ainsi si en Région 1 il y a 7 mandataires retenus (avec 7 co-traitants dont 1 est également mandataire), mais ils ne sont que 2 en Région 2 avec 2 cotraitants). Ils sont également au nombre de 2 en Région 3 avec en tout 2 cotraitants. Nous avons veillé dans le choix des mandataires et co-traitants à prendre en compte des prestataires différents afin de bien appréhender des méthodologies et des approches différentes.

- **Pour la Région 1**

Nous travaillons avec les deux mandataires retenus sur la région, l'organisme de formation A et l'organisme de formation B.

L'organisme de formation A est titulaire des lots 2 et 4. Créé dans les années 1990, cet organisme de formation se présente comme un acteur de la transition et de la reconversion professionnelle, et intervient au plan national. Depuis sa création, il a développé des prestations spécifiques en direction des

¹ Les régions et organismes de formation ont été anonymisés.

entreprises, notamment dans l'accompagnement des réorganisations et des mobilités professionnelles, proposant du conseil en stratégie et dialogue social et accompagnement des salariés.

L'organisme de formation B est titulaire des lots 1. Créé dans les années 1970, il s'appuie sur une approche psychosociale. L'organisme de formation propose des formations pour les demandeurs d'emploi et à destination des entreprises, développe une offre de conseil et des études et expertises sur différentes thématiques (comme l'égalité femme-homme, handicap, lutte contre l'illettrisme...). L'opérateur de formation travaille sur plusieurs territoires en France. Il s'agit d'une association fonctionnant en réseau. Elle fédère sept organismes régionaux. L'OF se présente comme un acteur historique non seulement de la formation mais également de l'accompagnement. L'association accompagne ainsi des publics divers, y compris des publics fragiles (allocataires du RSA, bénéficiaires de la RTH).

Région 1 - Données prescriptions VSI 2020

	Nombre prescriptions	Nombre DEFM au 31/12	% femmes	% + de 45 ans	% niveau formation 5	% accomp. renforcé
Agence 1	45	5 670	58%	42%	48%	48%
Agence 2	97	7 937	57%	33%	39%	20%
Agence 3	50	7 311	64%	54%	55%	40%
Agence 4	16	5 755	62%	25%	56%	58%
Région	5 020	647 509	58%	32%	41%	31%

Source : Pôle Emploi

• Pour la Région 2

Nous travaillons avec deux mandataires sur les sept qui sont actifs sur la Région : l'Organisme de formation C et l'organisme de formation D.

L'organisme de formation C est un organisme qui intervient sur plusieurs départements. Dans le cadre de VSI, il intervient pour un lot géographique, et se présente comme un acteur de la formation mais également comme un cabinet conseil en ressources humaines. Au-delà de la formation, il développe des prestations de coaching, et facilite la transition professionnelle des salariés et demandeurs d'emploi. Il intervient également auprès des entreprises et développe des formations auprès des cadres.

L'organisme de formation D est un regroupement d'établissements publics locaux d'enseignement de l'Éducation nationale, qui mutualisent leurs compétences et leurs moyens pour proposer une offre de formation pour les adultes. Sur la région, un réseau couvre le territoire des 3 académies. Dans le cadre de VSI, l'OF D, est mandataire pour le département rural. Le cotraitant de la prestation à l'organisme de formation D2. Ce dernier est une entreprise associative spécialisée dans la formation et l'aide à l'insertion des publics de premiers niveaux de qualification. Elle intervient auprès de salariés et de demandeurs d'emploi, jeunes ou adultes, dans le cadre de la sécurisation des parcours professionnels et le développement des compétences.

Organisation des équipes

Un binôme Asdo/Inetop a été mis en place pour la région 2, avec Asdo en responsable de site pour un département (urbain) (OF C) et l'Inetop pour l'autre département (plus rural) (OF D). Le responsable prend en charge le lien avec l'ensemble des acteurs locaux à rencontrer et l'organisation du terrain pour l'ensemble du site (pré enquête téléphonique, contact avec Pôle emploi, les prestataires, l'analyse des données d'activités de chaque site). Pour les autres régions, Asdo a en charge de la région 1 (OF A et B) et l'Inetop celle de la région 3 (OF E et F).

Région 2 - Données prescriptions VSI 2020

	Nombre prescriptions	Nombre DEFM au 31/12	% femmes	% + de 45 ans	% niveau formation 5	% accomp. renforcé
Agence 1	37	7 257	67%	30%	54%	47%
Agence 2	126	14 077	60%	37%	22%	27%
Agence 3	40	6 315	69%	34%	37%	12%
Agence 4	48	6 297	72%	42%	17%	26%
Région	6 564	1 142 565	64%	38%	19%	24%

Source : Pôle Emploi

• Pour la Région 3

Nous travaillons avec deux co-traitants en Région 3, l'organisme de formation E et l'organisme de formation F.

L'organisme de formation E a été créé en 2010. VSI est aujourd'hui le seul marché Pôle emploi de l'organisme qui, jusqu'en 2019, réalisait deux autres prestations (Activ'Créa et Activ'Projet). Les autres activités sont : des prestations sur la créativité proposées au CNFPT et aux TPE-PME, des bilans de compétences pour les salariés et les demandeurs d'emploi, des analyses de pratique pour les établissements médico-sociaux, une nouvelle offre de bilan de compétences alternant individuel et collectif.

L'organisme de formation F a été créé en 2015 et a connu un important développement surtout à partir du marché VSI. Il s'est déployé sur 20 agences en région. VSI est la prestation qui a permis d'ancrer l'OF sur le territoire et sur la professionnalisation des salariés pour travailler avec des techniques innovantes. L'OF reçoit en outre des demandeurs d'emploi par an pour différentes prestations Pôle Emploi, en individuel, collectif ou mixte : Activ'projet, Accélère emploi, Activ'créa.

Les données concernant les prescriptions n'ont pas pu être obtenues pour la Région 3.

Les trois vagues de terrain : protocole et outils méthodologiques

- **Phase 1, juste avant la prestation : entretiens acteurs Pôle Emploi et demandeurs d'emploi.**

Cette première phase de terrain comporte des **entretiens approfondis auprès des acteurs locaux Pôle Emploi**. Pour chacun des six sites, les entretiens ont été réalisés avec : un responsable de la Direction territoriale de Pôle Emploi (direction des opérations), le directeur de l'agence et un conseiller qui a participé à l'orientation de demandeurs d'emploi. Nous avons parfois privilégié le format d'un petit groupe composé de plusieurs conseillers Pôle Emploi ayant réalisé des prescriptions. Les entretiens avec ces acteurs ont notamment porté sur l'organisation interne du dispositif, la description du circuit de prescription, les modalités d'information, les propos introductifs sur VSI, la situation des personnes en amont de l'entrée du dispositif, les suites de parcours et les avis sur le dispositif.

La première phase a aussi comporté la **première vague d'appel auprès de demandeurs d'emploi**¹, afin de constituer la première base de la cohorte. Les Directions régionales pour les régions 1 et 2, et les organismes de formation de la région 3, transmettaient aux équipes Asdo et Inetop un fichier de bénéficiaires² (plus précisément de potentiels bénéficiaires, à qui la prestation a été prescrite mais qui n'avaient pour la plupart pas encore contractualisé leur participation) avant le début d'une session VSI. À partir de ces fichiers comprenant un nombre plus ou moins important de bénéficiaires (les prescriptions étant amplement plus nombreuses sur certaines zones urbaines, avec des sessions régulières, que sur certains sites à dominante rurale où les sessions étaient plus distancées) nous avons réalisé, sur chacun des sites, une trentaine à une soixantaine d'entretiens.

Lors de la première vague d'entretiens avec les demandeurs d'emploi, l'objectif fut de **bien saisir le profil des publics, leur trajectoire d'insertion socioprofessionnelle, la manière dont on leur a présenté la prestation**, les éléments qui les ont convaincus, leurs attentes en termes de contenu, de résultats, leurs éventuelles craintes et réserves. Par ailleurs nous avons tâché de saisir leur représentation des savoir-être professionnels avant la prestation.

L'entretien sociologique a été systématiquement complété par la mobilisation d'un **outil développé par l'INETOP**, afin d'objectiver l'évolution des représentations des bénéficiaires, de leur estime de soi et de leur apprentissage des savoir-être professionnels. Nous avons introduit à la fin des entretiens menés avec les bénéficiaires, des questions standardisées qui portent sur deux sujets : la conscience de l'importance et la maîtrise perçue par les participants de plusieurs savoir-être professionnels, et les attitudes individuelles des participants au regard de la recherche d'emploi et du parcours professionnel. Concernant le premier sujet, il s'agit d'une série de 6 questions portant sur la croyance du participant à l'importance de différents savoir-être professionnels pour l'emploi auquel il postule (Adaptation, gestion du stress, capacité à communiquer, à travailler en équipe, réactivité et rigueur), suivie d'une autre série de 6 items interrogeant sur le niveau de maîtrise de ces mêmes savoir-être professionnels qu'il ou elle s'attribue. Nous utilisons des réponses à choix contraints selon une échelle de Likert en 4 niveaux (de 1 = pas du tout à 4 = tout à fait La possibilité est donnée de répondre « ne sait pas »). Concernant le second sujet, nous avons construit un questionnaire de 40 items dont nous recueillons également les réponses à la fin des entretiens. Le choix et la formulation des items respectent les principes méthodologiques de psychométrie et s'appuient sur des échelles validées. Les réponses prennent également la forme de choix sur une échelle de Likert en 4 niveaux.

¹ Tous les demandeurs d'emploi cités dans ce rapport ont été anonymisés.

² En respectant le protocole RGPD. Les données ne sont pas conservées et les entretiens sont anonymisés.

Plusieurs dimensions sont apparues utiles à évaluer :

- **L'estime de soi/sentiment d'efficacité personnel (SEP).** Inspiré de la théorie de Bandura, le SEP désigne « les jugements que les personnes portent sur leurs propres capacités d'organisation et de réalisation des activités qui permettent d'atteindre des types de résultats déterminés » (Bandura, 1986, p. 391). Le sentiment d'efficacité personnelle varie selon les domaines ou registres d'activités : « L'auto-efficacité ne constitue pas un trait unitaire ou global [...]. [Elle] est plutôt considérée comme un ensemble dynamique de croyances relatives à soi, liées à des domaines particuliers de réalisations et d'activités. » (Bandura, 1997, Lent, 2008, p. 3). Nous questionnons ici le SEP général et le SEP relatif à la recherche d'emploi et à la gestion de la carrière.

Cette mesure permet d'apprécier les effets directs de la formation sur la confiance que les bénéficiaires ont acquis dans leur capacité à gérer les situations rencontrées (SEP spécifique recrutement) ; d'apprécier l'impact plus général de la formation sur la confiance en soi (Echelle d'estime de soi de Rosenberg par exemple) ; et d'apprécier le transfert du SEP spécifique au recrutement, aux situations de gestion de son parcours professionnel (Sentiment d'efficacité vocationnel (Gaudron, 2014)).

- **Le locus de contrôle** : il permet d'apprécier la manière dont la personne considère qu'elle est à l'origine de ce qui lui arrive (en positif ou négatif) (exemple : réussir un entretien d'embauche). Explication causale par les facteurs personnels (ma préparation, ma stratégie, ma communication et argumentation, etc.) versus des facteurs externes tels que la chance, le hasard le destin... (Echelle LC de Forner et al.)

- **Phase 2, pendant et juste après la prestation : observations de la prestation, entretiens avec les prestataires et entretiens demandeurs d'emploi.**

Cette seconde phase de terrain se centre sur la prestation, avec la réalisation d'entretien auprès des prestataires des six sites (direction et formateurs), et l'observation des sessions de VSI, avant de réaliser une seconde vague d'entretien avec des demandeurs d'emploi, juste après la prestation.

En ce qui concerne **le prestataire, des entretiens ont été réalisés, sur chaque site : avec la Direction et la personne responsable du dispositif sur le site, ainsi que deux ou trois formateurs** qui y participent. L'entretien avec le directeur portera sur la réponse effectuée dans le cadre du cahier des charges VSI, sur le contenu de la prestation, les moyens mobilisés, son auto-évaluation de la mise en œuvre de la prestation. L'entretien avec la personne référente porte sur sa mise en œuvre, et l'entretien avec les formateurs sur leurs trajectoires professionnelles, les profils des bénéficiaires, le déroulé de la formation, ses différentes séquences et modules, les choix pédagogiques effectués, les attentes des bénéficiaires, les impacts perçus par les formateurs, les éventuelles difficultés rencontrées.

Quatre journées d'observation ont ensuite été réalisées, sur chaque site, partageant les trois premiers jours du module socle sur certains sites et les trois derniers sur d'autres, et l'observation systématique du module optionnel. Ces journées d'observation apportent un matériel essentiel à notre analyse. Il s'agit, au-delà de ce qui est dit dans les entretiens, d'observer les lieux où se déroule le programme, la manière dont les personnes les occupent ; de saisir les postures, les interactions, les éléments de langage, les pédagogies... Il s'agit également d'observer les personnes, leur comportement, leur attitude.

Une seconde phase d'entretien avec les demandeurs d'emploi a été réalisée, lors de laquelle la perception du déroulement de la prestation a été travaillée, ses différents modules et sur les apports du point de vue de la personne sur les savoir-être professionnels. Le questionnaire est passé à 3 reprises au cours du processus de formation : avant, à l'issue des modules socles ou optionnels, et après 6 mois, afin de saisir les évolutions des perceptions et représentations. Ces entretiens ont été suivis par la passation du questionnaire Inetop.

Encadré : le suivi de la cohorte de bénéficiaires VSI

Le suivi de la cohorte des bénéficiaires VSI a été confronté à certaines difficultés qui expliquent une perte du suivi entre les différentes vagues. D'une part, entre la vague 1 et la vague 2, une part importante des personnes n'ont finalement pas suivi la prestation, pour différentes raisons : contraintes personnelles (maladie, logistique familiale...) ou accès à un emploi, ou encore parce que les enjeux de la prestation présentés lors de l'entretien de contractualisation ne leur convenait pas (voir supra, adhésion des demandeurs d'emplois à la prestation). Entre la vague 2 et la vague 3, une perte est aussi visible. Plusieurs hypothèses peuvent être avancées : les personnes ont retrouvé un emploi et sont moins disponibles (cette hypothèse peut être solidement posée pour au moins 3 bénéficiaires entretenus en vague 2, qui étaient en processus de recrutement), les personnes ne souhaitent plus répondre, par indisponibilité. Il est aussi possible que l'entretien invite à évoquer une situation de recherche d'emploi douloureuse, et préfèrent ne pas aborder le sujet lors d'un entretien téléphonique avec un chercheur. Il s'agit aussi de noter que les personnes rencontrées lors de la prestation par le chercheur ont été fidèles lors des vagues d'entretiens qui ont suivi la prestation, un lien social ayant été noué et l'interlocuteur ayant été identifié. Les personnes avec qui les entretiens ont été exclusivement téléphoniques ont été moins fidèles aux appels.

	Nombre de prises de contacts auprès de bénéficiaires avant la formation*	Nombre d'entretiens Vague 1 (avant la prestation)	Nombre d'entretiens Vague 2 (après la prestation)	Nombre d'entretiens Vague 3 (six mois après la prestation)
OF A	40	22	11	9
OF B	27	10	4	2
OF C	61	21	11	5
OF D	23	7	7	5
OF E	40	27	8	8
OF F	39	27	8	5
Total	230	114	49	34

* Données transmises par les agences Pôle Emploi

- **Phase 3, plusieurs mois après la prestation : Entretiens avec les demandeurs d'emploi et auprès d'entreprises.**

Une troisième phase **d'entretiens avec les demandeurs d'emplois** de la cohorte constituée a été réalisée cinq à six mois après le suivi de la prestation. Différents volets ont été interrogés : la trajectoire de la personne (l'évolution de son projet professionnel depuis la fin de la prestation), ses expériences en matière d'entretiens de recrutement et ou d'immersions ou encore d'intégration dans une entreprise si c'est le cas. Ces entretiens permettent aussi de saisir si la personne a accédé à une situation de recrutement et/ou d'accès à un emploi et si elle a eu ainsi l'opportunité de d'éprouver les savoirs être professionnels travaillés lors de la prestation. Nous avons ainsi cherché à savoir si la personne a pu reproduire les acquis de la formation lors d'une séquence de recrutement ou d'insertion en entreprise, et avons travaillé avec la personne sur ce qu'il reste des acquis de la prestation selon elle, pour appréhender les effets de la prestation dans le temps.

Enfin, cette troisième phase a été complétée par la **réalisation d'entretiens avec une douzaine d'entreprises**. Si initialement, le protocole prévoyait des entretiens avec des entreprises avec lesquelles des bénéficiaires de la prestation avaient été en contact, et le nom des entreprises communiqué par les bénéficiaires eux-mêmes, cette approche a dû être ajustée pour plusieurs raisons. Il est apparu d'un point de vue déontologique qu'il était inapproprié lors des entretiens de demander à des bénéficiaires de nous mettre en lien avec leurs récents employeurs pour échanger sur la situation de recrutement au regard de leur participation à une prestation visant à améliorer leur image professionnelle, sans évoquer la situation précise de candidats. La mise en relation avec des entreprises ayant recruté des bénéficiaires par les agences Pôle Emploi a été infructueuse. C'est pourquoi nous avons procédé au recensement d'entreprises recrutant dans les domaines d'activités des demandeurs d'emploi rencontrés, et situées à proximité des sites étudiés (notamment grâce au site de Pôle Emploi « Ma bonne boîte ») afin de réaliser une série d'entretien avec les chargés de recrutement. Ce procédé a été fructueux, permettant de représenter des entreprises de secteur d'activité différents et de taille différentes. Le contenu des entretiens a porté sur plusieurs volets : il s'agit en premier lieu de travailler sur l'importance qu'accorde l'entreprise aux savoirs-être professionnels, ceux qu'elle valorise, auxquels elle est attentive à la fois lors du recrutement et dans le quotidien de travail. Il s'agissait d'identifier comment concrètement l'entreprise s'y prend pour repérer la maîtrise ou non de ses savoirs-être professionnels, si elle dispose d'outils, d'indicateurs pour les appréhender. Nous avons travaillé particulièrement avec les entreprises sur les moments et les modalités de repérage de ces savoir-être. Nous avons aussi procédé à présenter les quatorze savoir-être identifiés par Pôle Emploi afin de saisir la définition qu'ils pouvaient en donner, hiérarchiser leur importance. L'échange autour de situations concrètes d'entretiens, expériences vécues aussi bien positives que négatives, ont aussi permis de saisir leur approche des savoir-être. Enfin, l'entretien était clôturé par un échange autour de la pertinence selon eux, de prestations visant à sensibiliser et travailler sur ces savoir-être.

Récapitulatif du terrain réalisé, pour chaque site

	Cible entretiens, par site	Modalités
Phase 1, juste avant la prestation : entretiens acteurs Pôle Emploi et demandeurs d'emploi	Pré-enquête auprès des prestataires pressentis, analyse de données d'activités prestataire	Entretiens téléphoniques
	2 agences Pôle Emploi : entretien avec le directeur, et avec des conseillers Pôle Emploi prescripteurs (collectif ou, à défaut, en individuel).	1 jour entretiens physiques + 1 jour par téléphone
	13 demandeurs d'emploi bénéficiaires de la prochaine session VSI	Entretiens téléphoniques
Phase 2, pendant et juste après la prestation : observations de la prestation, entretiens avec les prestataires et entretiens demandeurs d'emploi	Site prestataire en charge de la formation : direction, formateurs	1 jour entretiens physiques
	Observation du module socle	Sur place, 3 jours
	Entretiens auprès des 13 demandeurs d'emploi	Entretiens téléphoniques ou sur place, en fonction des possibilités
	Observation module optionnel	Sur place, 1 jour
Phase 3, cinq à six mois après la prestation : Entretiens avec les demandeurs d'emploi 6 et auprès d'entreprises	Entretiens auprès de 12 entreprises	Entretiens téléphoniques ou sur place, en fonction des possibilités
	Entretiens auprès des 13 demandeurs d'emploi de la cohorte	Entretiens téléphoniques

3.2. Les axes évaluatifs

La finalité de l'étude est double : d'une part apprécier quels sont les impacts de la prestation sur la personne, son comportement, ses savoir-être, ses représentations (finalité à dominante opérationnelle) et dans quelle mesure cette prestation contribue à une meilleure connaissance des possibilités d'apprentissage des compétences sociales (finalité académique).

L'étude devra ainsi permettre de répondre aux grandes questions évaluatives suivantes :

- Dans quelle mesure le contenu théorique du programme et de la prestation répond aux attendus du cahier des charges Valoriser son Image Pro ?
- Comment s'organise la prescription de la prestation et quels sont ses effets sur l'impact de la prestation ?
- Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme et de la prestation répond aux attendus du cahier des charges Valoriser son Image Pro ?
- Identifier les effets sur les bénéficiaires
- Analyser les chaînes causales et les facteurs provoquant les effets constatés

Partie 2 : L'évaluation qualitative de VSI

Cette seconde partie présente les grands résultats de l'évaluation qualitative, suivant le parcours de la prestation : commençant par l'analyse des logiques de prescription et du public bénéficiaire de la prestation, avant d'étudier la mise en œuvre du programme par les organismes de formation et le contenu pédagogique de la prestation. Enfin, il s'agira de s'intéresser au regard du recruteur sur les savoir-être.

1. Les logiques de prescription

1.1. Une prestation articulée aux stratégies d'agence ?

VSI, une prestation phare pour les directions d'agence

Les directions d'agence rencontrées témoignent de l'importance de la prestation et de la place qu'elle occupe dans leur offre de services. D'emblée, la prestation est présentée comme répondant à un vrai besoin. Du côté des entreprises qui insisteraient de plus en plus sur les attentes en matière de savoir-être. Du côté également des demandeurs d'emplois qui, même s'ils ne sont pas toujours conscients de l'importance des savoir-être seraient souvent en difficulté lors des entretiens de recrutement. Enfin, face à ces attentes multiples, les conseillers de Pôle Emploi ont historiquement fait état de leurs besoins en la matière. D'ailleurs au sein de plusieurs agences rencontrées, sont évoquées d'anciennes prestations qui ont précédé VSI et qui occupaient cet espace que l'on nomme aujourd'hui « savoir-être », mais que l'on pouvait autrefois désigner sous différents vocables : « estime de soi », « apprentissage des codes de l'entreprise », « présentation de soi ». VSI vient d'une certaine manière unifier ces différentes approches et incarner via un vocable et une prestation unique des modules de sensibilisation et de formation dispersés dans de nombreuses autres prestations relatives notamment à l'élaboration des projets professionnels, aux techniques de recherche d'emploi, aux prestations de remobilisation pour les demandeurs d'emploi particulièrement éloignés du marché du travail. Les savoir-être sont devenus un objet de travail à part entière et VSI les légitime. Autrefois, dimensions connexes de la recherche d'emploi, les savoir-être ont dorénavant leurs lettres de noblesse ; ils sont devenus une compétence. Ils peuvent donc être travaillés dans une logique d'acquisition/remédiation.

VSI occupe une place importante dans l'offre de services de Pôle Emploi car elle représente un volume important de prestations, parce qu'elle suscite une forte satisfaction chez les demandeurs d'emploi et les conseillers et parce qu'elle occupe un espace central dans la configuration de l'offre de services de Pôle Emploi. Elle peut être au service des entreprises dans une optique d'aide au recrutement et au service des demandeurs d'emplois pour les aider à finaliser leur recherche d'emploi et notamment à réussir le cap fatidique de l'entretien d'embauche. Cette place centrale se traduit dans certaines agences par une appropriation de la prestation tant par les conseillers en charge des demandeurs d'emploi que ceux en charge de la relation à l'entreprise.

Cette importance de VSI ne se traduit pas cependant toujours par des stratégies volontaristes de la part des directions en matière de prescriptions.

Dans plusieurs cas, une prescription adaptée aux rythmes du marché local de l'emploi

Dans plusieurs cas d'agences Pôle emploi interrogées, les objectifs de prescription sont ajustés au calendrier des actions collectives et des dispositifs de mise en relation des demandeurs d'emploi et des recruteurs. Dans cette optique, la prestation est conçue comme une préparation des demandeurs d'emploi à la rencontre avec des recruteurs, afin de maximiser leurs chances d'embauche. Les volumes de prescription sont alors déterminés en anticipation de ces moments clés :

À chaque fois, on voit s'il est nécessaire de faire un focus sur telle ou telle prestation, en fonction du calendrier des événements. Par exemple, s'il y a la semaine de l'industrie, on va faire une préparation des demandeurs d'emploi en amont. On essaie d'anticiper les gros événements pour positionner nos demandeurs. - Directeur d'agence Pôle emploi

Dans la même logique, la prescription VSI est également pensée en synchronicité avec les rythmes saisonniers des marchés locaux de l'emploi. En particulier, les agences présentes en proximité de bassins touristiques articulent le calendrier de la prestation à celui des besoins en main d'œuvre de certains secteurs d'activité, tels que la restauration et l'hôtellerie :

En temps normal, on va se concentrer sur l'hôtellerie et la restauration pendant le démarrage de la saison. On va demander aux conseillers de travailler sur ces publics avec VSI pour les préparer à la rencontre. C'est une logique conjoncturelle. - Directeur d'agence Pôle emploi

Les agences ont dans tous les cas une latitude dans la détermination de leurs objectifs de prescription en lien avec les Directions, en fonction de leur stratégie propre :

On fait remonter un chiffre, un volume, en fonction de notre feuille de route. Par exemple, on va pouvoir renforcer [l'activité de prescription] avant un forum. On peut aussi en ajouter en cours d'année. - Directeur d'agence Pôle emploi

Un outil qui peut être pensé en cohérence avec des modes de recrutement alternatifs

Décrite par un directeur comme un outil incarnant une « volonté de se décentrer du recrutement classique », VSI est régulièrement pensée en association avec des dispositifs de recrutement « alternatifs », fondés sur la compétence, et mis en place pour des publics éloignés de l'emploi, peu diplômés, et éprouvant des difficultés à passer les épreuves traditionnelles du recrutement que sont la rédaction d'un CV et d'une lettre de motivation, et la présentation de soi lors d'un entretien avec l'employeur.

En premier lieu, les volumes de prescription VSI peuvent être pensés en fonction des sessions de job dating organisées par les agences :

On essaie de mobiliser VSI avant le job dating, ça nous permet de travailler sur la compétence. - Directeur d'agence Pôle emploi.

Le job dating consiste en une rencontre entre des entreprises et des candidats, durant laquelle est organisée une succession de brefs entretiens en face-à-face d'une quinzaine de minutes. Le candidat dispose d'un temps très limité pour se présenter, résumer son parcours et ses atouts ; le CV remis à l'employeur au moment du face-à-face est réduit à sa plus simple expression et aucune lettre de motivation n'est requise. Le principe de l'exercice est de permettre de se focaliser sur les compétences du candidat, en particulier sur ses compétences comportementales et sa capacité à se « vendre » en un laps de temps court. Une modalité particulière de job dating est évoquée par une agence : le dispositif « Du stade vers l'emploi », qui conjugue job dating et activité sportive. Le sport est ici utilisé comme outil de repérage et d'évaluation des compétences comportementales telles que la persévérance, la réactivité, la communication, la capacité à travailler en équipe, etc.

La prestation VSI peut également être prescrite en amont d'un autre dispositif de recrutement alternatif, la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS). Dans le cadre de cette dernière, le candidat ne présente aucun CV ni aucune lettre de motivation, et l'entretien d'embauche est remplacé par une série d'exercices pratiques permettant de mettre en jeu et d'évaluer les compétences transférables du demandeur d'emploi. Cette méthode est proposée par Pôle emploi aux entreprises pour les assister dans leurs démarches de recrutement, en les aidant à formuler, à préciser leurs besoins en termes de compétences et à définir les exercices qui permettront de les repérer chez les candidats.

Un outil qui peut s'inscrire dans une stratégie de mobilisation des publics les plus éloignés de l'emploi

Quelques agences ont mis en place des stratégies de ciblage pour faire bénéficier des publics particuliers de la prestation. Il s'agit souvent de publics jeunes qui n'ont jamais travaillé et se sont encore peu confrontés à l'exercice de la recherche d'emploi et à l'entretien d'embauche. Il peut s'agir de publics qu'il est nécessaire de remobiliser après plusieurs années d'inactivité. Il peut également s'agir de publics qui appellent une attention particulière compte tenu leur profil et de la nécessité d'agir simultanément sur le plan social et professionnel comme c'est le cas dans le cadre de l'accompagnement global mis en œuvre par Pôle Emploi. Assez fréquemment les directions d'agence évoquent l'adéquation de VSI avec les publics bénéficiant d'un accompagnement renforcé, même si ce ciblage n'a rien de systématique ou d'exclusif.

Tous les ans on fait la semaine du RSA, et on sait qu'on va pas mal utiliser la prestation VSI. On va essayer d'identifier les moments du calendrier qui sont pertinents pour VSI. Souvent les semaines de l'alternance, de l'Emploi franc, la semaine du RSA... ce sont des publics qu'on va préparer. - Directeur d'agence Pôle emploi

Une prestation qui dans de nombreux cas reste à la main du conseiller

Comme toutes les prestations mises en œuvre au sein de Pôle Emploi, VSI est suivi du point de vue de sa prescription et de sa consommation par un correspondant de la prestation. Dans la majorité des agences rencontrées, le succès de la prestation tant auprès des conseillers que des demandeurs d'emploi, semble conforter le management dans une posture de laisser le conseiller à l'initiative de la prescription. Celle-ci est réputée s'inscrire dans un diagnostic de la situation de la personne et de ses besoins. Cette prescription sur-mesure s'inscrirait à rebours de pratiques de prescription de masse qui in fine, faute d'adhésion de la personne, s'avèreraient contre-productives. La prescription de VSI compte tenu de sa dimension «

intimiste » et de la nécessaire adhésion de la personne (le risque si ce n'est pas le cas est un taux de non-présentation important lors de la session de formation), repose ainsi sur la relation d'accompagnement et la relation de confiance qui peut s'instaurer entre le demandeur d'emploi et son conseiller. Ce constat conduit le management à laisser de grandes marges de manœuvre aux conseillers quant à la mobilisation de la prestation. Dans de nombreuses agences l'encadrement constate d'ailleurs que les pratiques des conseillers sont très hétérogènes. Les prescriptions parfois ne reposent que sur quelques conseillers qui se sont bien appropriés la prescription et qui se sentent très à l'aise avec elle.

Ces inégalités de prescription interrogent d'ailleurs certaines directions d'agence qui se questionnent sur la logique de parcours des demandeurs d'emplois :

On a quand même du travail à faire pour emmener les conseillers, pour que VSI soit plus un réflexe dans l'anticipation des actions qui arrivent à deux ou trois mois. On doit arriver à penser une notion de parcours, que VSI soit intégrée. L'idée n'est pas de faire du volume pour faire du volume, c'est contre-productif. Se positionner par rapport à un événement, c'est beaucoup plus pertinent. - Directeur d'agence Pôle emploi

VSI, fort de son succès d'estime et de la place centrale (au sens premier du terme) qu'elle occupe dans l'offre de services de Pôle Emploi, peut s'articuler avec plusieurs volets de la stratégie de services des agences mais finalement repose largement sur les pratiques des conseillers, d'où des logiques de prescriptions très diverses.

1.2. Une prestation bien accueillie mais pas toujours aisée à prescrire

Les conseillers en agence, à l'instar de leur direction sont généralement très positifs sur la prestation VSI. Pour autant et même si globalement elle fait partie des prestations qui sont bien consommées, cette prescription n'est pas toujours aisée à prescrire.

Une prestation globalement très bien perçue et accueillie

Les interlocuteurs et interlocutrices du Pôle emploi ont généralement mis en avant le fait qu'une telle prestation – permettant aux participants de travailler sur leur façon de se présenter, et leurs savoir-être en général – était attendue de longue date. Certains avaient d'ailleurs indiqué qu'une telle prestation manquait dans la panoplie de conseillers du Pôle emploi. Il est difficile d'établir avec certitude dans quelle mesure cette demande, apparemment récurrente, de la part des conseillers de Pôle emploi a influencé la création de la prestation VSI mais le diagnostic que les seules compétences techniques ne pouvaient pas suffire pour une (ré)insertion rapide et durable en emploi était très largement partagé.

Pour certains conseillers Pôle Emploi, VSI se présente comme une formation innovante parce qu'elle ne se positionne pas seulement sur l'image des personnes, en termes de socio-esthétique, mais bien sur les compétences. Cette singularité est pertinente pour les conseillers, plus ajustée à la réalité du terrain, notamment dans la logique de prescription :

Les formations pour les personnes éloignées de l'emploi, où on ne parlait de savoir-être qu'en terme d'image : manière de se tenir, maquillage etc... C'était très délicat, très compliqué à exposer aux demandeurs d'emploi parce que c'était lié au corps et aux représentations. C'est des problématiques toujours d'actualité, mais c'est hors du temps de juger les manières d'être,

cela amène le demandeur d'emploi à se donner une image négative de lui-même, et ce n'est pas qu'une question d'image, c'est une question d'être en capacité de se valoriser. Conseiller
Pôle Emploi

Selon les conseillers et directeurs interrogés, il n'existe pas de prestation similaire, qui permettrait aux bénéficiaires de travailler leurs compétences transversales. Le travail de groupe, le fait de devoir élaborer des projets en commun dans certains organismes délivrant la prestation, sont perçus comme des avantages importants. Le caractère innovant est également relevé concernant la prise en compte du bien-être de la personne, de sa psychologie. VSI est une des rares prestations à s'intéresser à un individu comme « sujet », « être sensible », en prenant en compte sa personnalité, ses souhaits. Les conditions de réalisation de la prestation paraissent également innovantes et cohérentes avec sa finalité. Le temps du déjeuner est aussi un temps de formation, de dynamique de groupe. Pour beaucoup, VSI a peu d'équivalent en termes de temps et d'investissement requis car, apparemment, il est rare que des prestations durent aussi longtemps de manière aussi intensive.

La prestation VSI a donc été accueillie avec enthousiasme, bien qu'elle soit perçue comme longue et exigeante en termes d'investissement personnel. Les retours existants, soit directement par les personnes, soit par les enquêtes de satisfaction réalisées par l'établissement montrent que la prestation plaît. Non seulement les personnes s'en déclarent souvent satisfaites mais, de plus, des résultats tangibles pourraient être identifiés. De nombreuses personnes bénéficieraient ainsi d'entretiens d'embauche suite à VSI, des embauches seraient réalisées... Ces résultats sont rarement objectivés mais accréditent le fait que la prestation fonctionne bien et répond aux problématiques des personnes et des conseillers. Seule la crise sanitaire a fait naître un peu de scepticisme car son format se prête mal au distanciel (par exemple beaucoup de travail collectif, prise du déjeuner ensemble).

Des prescriptions considérées comme « individualisées »

Les conseillers et leur encadrement valorisent dans leurs propos des prescriptions qui seraient très individualisées. Des prescriptions qui résulteraient d'un ciblage systématique ou qui tendraient à « forcer la main » aux demandeurs d'emplois sont récuses. D'une part elles sont considérées comme peu efficaces car les demandeurs d'emplois afficheraient un assentiment de façade et ensuite ne se présenteraient pas à la session de formation, d'autre part elles seraient inefficaces dans une logique de réponse aux besoins des publics. Les conseillers considèrent majoritairement que l'orientation sur VSI doit s'inscrire dans une relation d'accompagnement.

Dans tous les cas, et quelle que soit la logique d'action sous-jacente, l'interaction entre le demandeur d'emploi et son conseiller semble déterminante dans la prescription. Du point de vue des conseillers comme des directeurs, le succès de la prestation dépend du niveau d'adhésion préalable du demandeur d'emploi à la démarche, elle-même conditionnée par la conscientisation et l'acceptation de l'existence d'un frein personnel au retour à l'emploi – que ce frein soit analysé sur le registre d'un défaut de savoir-être professionnel ou d'un état psychologique limitant les possibilités d'action de l'individu.

Deux facteurs vont intervenir dans cette prise de conscience : les éventuels échecs successifs que le demandeur d'emploi rencontrera durant ses démarches ; le dialogue avec le conseiller, qui pourra accompagner le demandeur d'emploi dans l'identification des causes de ces échecs :

L'identification des participants ne se fait pas sur une grille de critères figés ou prédéterminés. Elle se fait lors d'un entretien qui débouche sur un ressenti par le conseiller. - Conseiller Pôle emploi

Je suis convaincu que cette prestation marche, quand elle est mise au bon moment, quand le demandeur d'emploi est prêt à accepter ce travail, de se situer sur le marché du travail, et de porter un regard sur soi. Même si on identifie un besoin, parfois, le demandeur ne va pas... il faudra 2 ou 3 refus par des employeurs, que ça ne se passe pas bien... et là on va pouvoir prescrire. - Conseiller Pôle emploi.

D'un point de vue opérationnel deux grandes modalités de prescription se dessinent, selon les portefeuilles des conseillers :

- Lors d'un entretien individuel, en présentiel ou en visio-conférence : le passage par la prescription d'un conseiller lors d'un entretien se présente comme la voie privilégiée. La prestation n'étant pas a priori simple à promouvoir ; les conseillers le feraient lors d'entretiens individuels.
- Par téléphone, lors du suivi régulier des demandeurs d'emploi.

Des relances pour précisions ou sensibilisation par mail peuvent être faites : si les entretiens individuels en présentiel sont privilégiés pour la prescription, certains conseillers peuvent aussi sensibiliser les demandeurs d'emplois autonomes à l'intérêt de la prescription par l'envoi d'un mail avec une vidéo YouTube (réalisée par Pôle Emploi) décrivant VSI :

« Je suis des demandeurs d'emploi autonomes, j'utilise surtout le téléphone ou la visioconférence. Je suis en contact avec eux par mail, on peut leur envoyer les vidéos qui décrivent la formation et leur demander si ça les intéresse, ça fait partie de notre accompagnement, certains peuvent se positionner comme cela même si c'est assez rare. » - Conseiller Pôle Emploi

Des prescriptions perçues comme « difficiles »

L'orientation sur VSI est souvent décrite comme compliquée par les conseillers et ce pour plusieurs raisons. La première d'entre elle concerne l'objet même de la prestation. Celle-ci est décrite comme portant sur une dimension très intime, personnelle. Plusieurs dimensions sont évoquées dans les propos des conseillers. VSI fait référence implicitement à des manques de savoir-être qui sont également des manques « d'éducation » ou de respect des normes sociales et comportementales. Il peut s'agir de défaut d'hygiène, de comportements inadaptés liés à des addictions, de défaut de présentation de soi sur le plan vestimentaire ou physique... Ces sujets considérés comme incontournables dans l'objectif d'une recherche d'emploi sont cependant très difficiles à aborder. Ils sont perçus comme intrusifs et portant à l'atteinte de l'intimité de la personne.

On a des publics parfois alcooliques, on doit faire de la modalité globale, et là c'était une prestation où ils abordaient ce genre de chose : vous sentez l'alcool en entretien, une prestation pour les remettre un peu dans le droit chemin, exposer cela à vos demandeurs d'emplois ! Mais c'est la réalité, le savoir-être il faut le travailler ; des personnes qui viennent en short et en tong des fois, limite en maillot de bain. Conseiller Pôle emploi.

Au-delà de ces dimensions très personnelles, VSI interroge des attitudes, des comportements, des manières de se présenter ayant trait à l'image de la personne. Celle qu'elle a intériorisée et celle qu'elle souhaite laisser transparaître. Ici encore on se situe sur un registre personnel qui est plus délicat à traiter que les compétences techniques.

Cette prestation change des autres parce que là c'est l'aspect comportemental et confiance en soi. VSI cela peut compléter les accompagnements proposés par les psys du travail. Mais parler de psy peut susciter des réticences de la part du public, là c'est plus facilement accueilli. Conseiller Pôle emploi.

VSI va ainsi permettre d'aborder ou de traiter des questions qu'on n'ose pas toujours aborder dans la relation d'accompagnement.

Parfois c'est difficile de dire certaines choses aux personnes en entretien, c'est un peu un moyen détourné pour travailler la présentation des personnes. Conseiller Pôle emploi.

Il faut également dans de nombreux cas, convaincre la personne que les « savoir-être » sont importants et qu'ils sont parfois déterminants pour réussir les entretiens de recrutement. Les conseillers déclarent se heurter à l'incompréhension des personnes quant à la plus-value de ce type de prestation. De prime abord celle-ci peut paraître très éloignée de l'obtention d'un travail. Elle peut même être considérée comme une perte de temps face à l'impérieuse et urgente nécessité de trouver un emploi.

Nous, on a un public assez fragilisé. On a déjà du mal à le faire adhérer sur des choses très concrètes ; on se dit comment je vais pouvoir le faire adhérer à ça. La plupart des gens qu'on rencontre ne se posent pas ce genre de questions (confiance en soi, savoir-être). Ils sont dans une perspective pragmatique. Il faut convaincre, dire qu'un entretien cela se prépare. Conseiller Pôle emploi.

Si sur le fond, VSI peut-être difficile à prescrire, d'autres freins à la prescription sont évoqués et notamment ceux liés aux modalités de délivrance de la prestation. Parmi ceux-ci sont cités la mobilité (lieux de délivrance de la prestation qui peuvent être très éloignés des lieux de résidence des personnes notamment en milieu rural), mais également la longueur de la prestation. Celle-ci implique une participation à temps plein et sur une période relativement longue et ce d'autant plus si on prend en comptes les modules optionnels qui, d'ailleurs, ne sont pas présentés comme des options mais comme des modules à part entière de la formation. VSI impliquerait ainsi une forte disponibilité pour les demandeurs d'emploi, disponibilité particulièrement exigeante notamment pour un public confronté à des problématiques de garde d'enfants.

Le gros problème ici c'est que très mal desservi on est coincés ici, manque de mobilité, c'est seulement à XXX la prestation, on peut donner une aide à la mobilité dérogatoire, mais ça peut coïncider en termes de prescription, côté financier, essence dans la voiture, usure du véhicule, garde des enfants, donc 70 heures, il faut être disponible. Conseiller Pôle emploi.

Enfin, la question du collectif peut être perçue comme un frein par certains publics. Autant cette dimension peut être considérée comme un plus pour des demandeurs d'emploi en quête de lien social, autant elle peut être difficile à communiquer lors de la prescription. Compte tenu de la dimension « personnelle » de la prestation, des demandeurs d'emploi se montreraient réticents à l'idée de se dévoiler en groupe.

Toutes ces difficultés potentielles pour promouvoir la prestation suppose que les conseillers se l'approprient bien et donc soient bien informés.

Des stratégies d'information très variables selon les agences

Selon les échelons centraux et régionaux de Pôle Emploi, VSI aurait bénéficié de bonnes conditions pour son déploiement. Des kits d'information ont été fournis aux équipes en charge de la prescription. Des ateliers ont été organisés pour les agents afin qu'ils s'approprient cette prestation. Enfin, les prestataires retenus ont la possibilité (comme pour d'autres prestations mobilisées par Pôle Emploi) de présenter aux conseillers le déroulement de la prestation.

Au sein des agences rencontrées dans le cadre de cette évaluation différentes modalités d'information des conseillers ont été identifiées.

- L'organisation de séquences d'information au sein de l'agence avec des présentations par l'organisme de formation de la prestation et de ses conditions de déroulement. Il s'agit d'une des méthodes les plus efficaces pour faciliter l'appropriation de VSI par les conseillers. Ces présentations permettent d'échanger très concrètement sur les modalités pédagogiques, les exercices pratiquées, les modalités d'animation. Les conseillers qui ont bénéficié de ce type d'information en saluent l'efficacité et déclarent être plus enclins à prescrire. Ce type de méthodes est minoritaire parmi les agences de notre panel mais surtout, compte tenu du turn over des conseillers, elles demandent à être régulièrement réorganisées ce qui semble être rarement le cas.
- La réalisation de périodes d'immersion de conseillers au sein des organismes de formation pour assister à une partie de la formation. Encore plus rares que les séquences décrites précédemment, ces périodes d'immersion sont jugées comme particulièrement efficaces pour les conseillers qui ont pu en bénéficier. Ici encore la prescription s'en trouve facilitée, le conseiller étant plus à même d'affûter son argumentaire pour informer et convaincre les demandeurs d'emploi.
- Le *brief* oral par un correspondant de la prestation au sein de l'Agence ou un chef d'équipe. C'est semble-t-il le moyen le plus répandu. Cette information est utile mais semble relativement désincarnée et très rapide. VSI est présentée au même titre que d'autres prestations existantes et vient ainsi grossir le catalogue d'offres de service pouvant être mobilisé par les conseillers.
- Enfin, plusieurs conseillers indiquent qu'ils ont essentiellement bénéficié d'une information écrite présentant synthétiquement la prestation et son déroulement. Ce mode d'information est le moins efficace et semble-t-il assez fréquent. Il vient expliquer pour une large part la faible connaissance et maîtrise de plusieurs conseillers sur le contenu et le déroulé de la prestation. Cette faiblesse de l'information détenue par le conseiller explique sans doute pour partie le déficit d'information que l'on constate chez les demandeurs d'emploi positionnés sur VSI.

1.3. Des logiques de prescription plurielles

Pour qui prescrit-on VSI et dans quels objectifs ? Selon quelles modalités ? Nos entretiens en agence ont permis de mettre au jour des logiques qui peuvent être assez variables selon les agences et les agents même si de grandes tendances se dessinent en matière de prescription.

Une prescription ouverte à un large public

Pour l'ensemble des directeurs et conseillers, VSI s'adresse potentiellement à tout demandeur d'emploi. Publics qualifiés et non qualifiés, demandeurs d'emploi récents ou anciens, travailleurs du tertiaire ou agents du secteur industriel... Toutes les personnes pourraient en bénéficier. Le critère de prescription serait prioritairement la situation singulière du demandeur d'emploi. Pour autant et au-delà de ce qui est énoncé, les pratiques de prescriptions diffèrent selon les agences mais surtout selon les agents rencontrés. Ainsi certains indiquent qu'elle est a priori plutôt destinée à des agents du tertiaire, les travailleurs manuels étant moins confrontés aux publics et donc moins préoccupés par les questions d'image et de comportement. Inversement, d'autres conseillers soulignent l'intérêt pour des ouvriers de recourir à VSI notamment dans l'optique de valoriser des compétences acquises grâce à l'expérience professionnelle et non sanctionnées par des diplômes.

Certaines personnes ne vont pas avoir un diplôme reconnu en tant que tourneur fraiseur alors qu'ils ont 10 ans d'expérience dans le métier, et vont se dire : « mais si je n'ai pas le diplôme on ne me prendra pas ». VSI a du sens pour faire prendre conscience de leurs compétences et la manière de le présenter. - Conseiller Pôle Emploi

La valorisation des compétences et savoir-être professionnels de VSI agit dans une logique de compensation/valorisation pour ces publics.

VSI peut s'inscrire à différents moments du parcours de la personne

Les témoignages des conseillers montrent que VSI peut s'inscrire à différents moments du parcours de la personne.

• Une logique de parcours de retour à l'emploi ajustée à un objectif d'employabilité

De nombreux conseillers identifient un prérequis pour rendre la prescription efficace : le demandeur d'emploi doit avoir un métier identifié et ne doit pas être en reconversion, afin de savoir quelles compétences et atouts sont à valoriser. Dans cette logique VSI vient prolonger la suite de l'élaboration d'un projet professionnel. La prestation n'étant pas théoriquement destinée à élaborer un projet, elle s'inscrit dans sa suite pour préparer les futurs entretiens d'embauche et faire prendre conscience des savoir-être professionnels à valoriser dans la recherche d'emploi. VSI s'inscrit ainsi dans une continuité de parcours et peut idéalement s'appuyer sur un projet identifiant pour chaque type de métier des savoir-être spécifiques.

Dans un premier usage de la prescription VSI, la prestation est ainsi pensée comme un levier de développement de l'employabilité intervenant majoritairement en fin de parcours de retour à l'emploi, juste avant la rencontre avec l'employeur. Dans cette logique, les demandeurs d'emploi positionnés sur VSI ont en commun d'être déjà dotés des savoirs et compétences techniques requis pour accéder au poste visé et de rencontrer des difficultés pour aborder l'étape de l'entretien d'embauche. VSI peut alors être mobilisée par les conseillers lorsque ces derniers imputent ces difficultés à un manque de maîtrise des compétences comportementales ou des arguments à faire valoir auprès d'un employeur.

Ce manque de maîtrise peut se signaler à plusieurs niveaux. Le demandeur d'emploi possède les savoir-être professionnels requis mais ne sait pas les valoriser. Cette situation peut concerner plusieurs profils : un jeune diplômé sans expérience en entreprise ; un demandeur avec une longue expérience professionnelle mais n'ayant évolué que dans une seule entreprise ; un demandeur d'emploi sans diplômes ayant acquis des compétences par l'expérience.

Second niveau, le demandeur d'emploi ne maîtrise pas les normes minimales du monde de l'entreprise, en particulier concernant la présentation de soi.

D'après les directeurs d'agence et les conseillers, le moment de la prescription correspond à un moment de prise de conscience du décalage entre ce que présente le demandeur d'emploi et les attentes des employeurs, et souvent à un moment de perte de confiance dès lors que plusieurs entretiens se sont soldés par un échec.

- **Une logique de « trajectoire biographique » ajustée à un objectif curatif**

Dans un deuxième usage de la prescription VSI, la prestation est pensée comme une ressource pour traiter des problématiques individuelles des demandeurs d'emploi qui, si elles ne sont pas toujours directement formulées en termes de compétences professionnelles, sont considérées comme autant de freins altérant leur capacité à se positionner de façon efficace sur le marché de l'emploi. Les catégories employées par les directeurs et conseillers pour décrire les déclencheurs de ce type de prescription renvoient moins directement au lexique des compétences professionnelles, et font plutôt appel à un registre psychologique centré sur « l'estime de soi », « la confiance », ou « l'image d'eux-mêmes » des demandeurs d'emploi.

Dans cette logique, la prescription intervient dès lors que le conseiller repère un frein psychologique au retour à l'emploi, formulé par les demandeurs en termes de « timidité », de « stress », de « manque de motivation », de sentiment de « dévalorisation », etc. La focale se déplace alors du parcours de retour à l'emploi du demandeur vers la trajectoire biographique de l'individu, et la prestation est moins conçue comme une dernière marche avant l'emploi que comme une étape curative et réparatrice, préalable à une remobilisation générale du demandeur d'emploi. Elle peut intervenir ainsi en amont de l'élaboration d'un projet professionnel.

VSI est déclenchée opérationnellement à partir de différents signaux

Au-delà de l'étape de parcours dans laquelle s'inscrit VSI, les conseillers en agence mettent en évidence plusieurs critères qui conduisent à la prescription VSI : des échecs successifs lors des entretiens d'embauche, manifestation de manque de confiance, timidité, traumatisme professionnel à la suite d'un licenciement, peur d'affronter un employeur, comportement manifestement inadapté du point de vue des normes sociales en entretien, difficultés manifestes à nommer et valoriser ses compétences... Ces signaux renvoient bien entendu aux finalités opérationnelles prêtées à la prestation et notamment, « réussir l'entretien d'embauche » et « savoir se mobiliser » dans une optique d'insertion professionnelle. Certains indicateurs conduisent a priori les conseillers à ne pas prescrire : lorsqu'il n'y a pas de projet professionnel identifié, lorsque le demandeur d'emploi est en recherche d'emploi depuis une longue durée, nécessitant des formations complémentaires en termes de compétence (par exemple apprentissage bureautique). Ils mettent en avant comme critère principal d'identification pour une inscription à la prestation « les personnes qui semblent à bout de souffle, qui donnent l'impression de ne plus y arriver. Des personnes qui ont besoin d'être remobilisées » (Conseiller Pôle-Emploi).

1.4. La prescription VSI répond à quatre enjeux d'ordre opérationnel

Les logiques de prescriptions mises à jour font apparaître quatre grands enjeux d'ordre opérationnel. S'ils peuvent être relevés à des degrés d'intensité variables, ces quatre enjeux apparaissent de manière transversale au sein des agences Pôle Emploi, et sont reprises par les organismes de formation.

a. « Savoir se vendre » : de la conscientisation à la valorisation des savoir-être

L'enjeu le plus manifeste de VSI concerne la prise de conscience de l'importance des savoir-être professionnels et leur renforcement chez les demandeurs d'emploi. Cette ambition est clairement formalisée et exprimée dans le Cahier des charges de la prestation, dont l'objectif affiché est de « permettre au bénéficiaire de travailler la dimension du savoir-être professionnel dans sa démarche d'accès à l'emploi (notamment pour réussir ses entretiens professionnels), de lui permettre de mieux connaître, de développer et/ou valoriser ses propres savoir-être professionnels et *in fine*, d'être capable à l'appui de méthodes pédagogiques innovantes, d'évoluer avec aisance en milieu professionnel » (Pôle emploi, 2018).

Conçue comme une déclinaison logique de cette approche par compétences, VSI est également présentée comme un outil venant répondre à des attentes formulées sur le terrain par les conseillers Pôle emploi. Sur un plan opérationnel, la prestation est envisagée comme une occasion de travailler avec les demandeurs d'emploi sur l'entretien de recrutement, et comme un moyen d'optimiser la posture du candidat en l'amenant à une prise de conscience de l'importance des savoir-être, en l'aidant à les nommer, les identifier et à les valoriser :

J'ai des gens très peu qualifiés. Il faut savoir se vendre. Les chefs d'entreprise demandent des savoir-être, pas des compétences. On peut former les gens en interne. Le plus dur c'est le maintien à l'emploi, pas de trouver un emploi. Quand les gens sont prêts à travailler. J'explique ça aux gens. Ce n'est pas le diplôme, c'est les savoir-être. (Conseiller Pôle emploi)

Dans cette optique, le travail des savoir-être n'est pas forcément conçu comme ce qui s'oppose à la compétence technique (« Les chefs d'entreprise demandent des savoir-être, pas des compétences »), mais peuvent être aussi présentés comme un moyen de mieux incarner et de mieux démontrer ses compétences à un recruteur lors d'un entretien :

L'enjeu de cette formation, c'est de répondre à une problématique récurrente, des demandeurs d'emploi qui ne mettent pas en avant ce que les employeurs veulent entendre, des personnes qui vont raconter leur vie mais ne sont pas capable de faire le lien entre leurs compétences et ce qui est demandé, en situation d'entretien. Les objectifs centraux de VSI à mon sens c'est de permettre au demandeur d'emploi d'adopter un nouveau point de vue, d'apporter les codes et les clés de l'entretien. (Directeur d'agence Pôle Emploi)

b. « Reprendre confiance » : restimuler la dynamique du demandeur d'emploi

L'enjeu de la prise de conscience se conjugue avec la prise de confiance des demandeurs d'emplois, condition sine qua none à la mise en action du discours et l'appréhension des savoir-être par les demandeurs d'emploi :

Beaucoup de demandeurs ne se rendent pas compte de leurs compétences, ils craignent les entretiens, pour plein de raisons : en deuil après un licenciement, des échecs, un manque d'expérience... Ils ne peuvent se vendre et faire leur propre promotion tant qu'ils n'ont pas regagné un peu de confiance en eux. - Conseiller Pôle Emploi

Nos publics ont une mauvaise image d'eux-mêmes, une mauvaise estime de soi, et une tendance à s'enfoncer dans le chômage, à ne plus prendre soin de soi. Pour les entretiens c'est compliqué. VSI, ça permet de retravailler la confiance. Il y a une vraie difficulté pour les candidats à mettre en avant leurs compétences. C'est un problème que je connaissais déjà. Dans les années 90, en Mission locale, il y avait déjà une formation sur cette thématique. - Directeur d'agence Pôle emploi

Si le mot de « confiance » n'est pas employé dans le cahier des charges, il est présenté par les conseillers Pôle Emploi comme un objectif central de la formation VSI : permettre au demandeur d'emploi de reprendre confiance en lui, pour se « promouvoir en entretien », « valoriser ses compétences » :

L'enjeu de VSI c'est la reprise de confiance, pour vouloir et pouvoir se vendre. Conseiller Pôle Emploi

Cette retraduction de la formation par les directeurs et conseillers Pôle Emploi comme un lieu de reprise de confiance les conduit à envisager VSI pour une diversité de profils qui manifestent une perte / une absence de confiance en soi. Cette réappropriation des objectifs ne conduit cependant pas à un changement du public initialement concerné par la prestation : jeunes ayant peu ou pas d'expérience professionnelle et méconnaissant l'expérience de l'entretien, personnes ayant effectué leur carrière dans une entreprise unique...

Pour certains conseillers, le travail sur la confiance en soi est présenté comme l'objectif premier de la prestation, occultant la question des savoir-être professionnels :

Des ateliers confiance en soi avaient déjà été mis en place auparavant. La prestation VSI s'inscrit en continuité. VSI a pour but premier de reprendre confiance en soi, ce qui constitue une base essentielle à un travail de mobilisation dans la recherche d'un emploi. - Conseiller Pôle Emploi

Pour ce dernier conseiller interrogé, la prestation VSI doit « rester uniquement basée sur l'aspect psychologique, car d'autres prestations existent qui sont axées sur les techniques de recherche d'emploi. Rester centré sur la confiance en soi serait parfaitement productif ».

c. « Savoir se tenir » : incorporation de normes comportementales et communicationnelles

Un autre enjeu identifié concerne la connaissance et la maîtrise des normes comportementales minimales et codes de présentation de soi attendus lors d'une interaction dans le monde de l'entreprise. Ces savoir-

être « fondamentaux », repérés dans la manière de s'habiller et de se présenter, dans le registre de langage employé, dans la maîtrise des codes de la bienséance et de la politesse, constituent, du point de vue des conseillers interrogés, un réel frein à l'embauche pour une part minoritaire mais non négligeable des demandeurs d'emploi positionnés sur VSI. La prestation est alors conçue comme un moyen pour les bénéficiaires d'apprendre ou de réapprendre des manières de « se tenir », avant même d'aborder la question des savoir-être professionnels :

Je n'attends pas de VSI un travail sur les savoir-être : on le fait déjà. Pour moi c'est surtout savoir comment se tenir et mener un entretien. - Conseiller Pôle emploi

Dans cette optique, la prestation est également envisagée comme une manière de traiter des problèmes plus généraux de comportements inadaptés au fonctionnement d'une entreprise, constituant un frein au maintien dans l'emploi :

« Quand je vois arriver quelqu'un en tongs et chaussettes, je leur dis. (...) La ville fonctionne en quartiers, les gens vivent entre eux, il y a un entre-soi très fort, ils ne sortent pas de leurs quartiers. Il y a aussi des problèmes de langage. Des gens grossiers, qui ne répondent pas quand on dit leur bonjour, qui jettent leur courrier. Le problème ce n'est pas l'emploi. Pourquoi on n'arrive pas à mettre les gens à l'emploi ? J'ai remis 25 personnes à l'emploi dans le droit commun. Qu'est ce qui fait qu'il n'y a pas de maintien ? C'est le comportement. Dans un territoire qui fonctionne beaucoup par la saisonnalité, même quelqu'un de pas qualifié peut bosser. » Conseiller Pôle emploi

d. « Retrouver des habitudes » : se rediscipliner par l'insertion dans un collectif

Au-delà de la prise de confiance et de la prise de conscience des codes de l'entreprise, de ses capacités de faire et de ses compétences, un des résultats attendus par les conseillers et de stimuler la recherche d'emploi du demandeur, et de créer un contexte favorable – notamment en recréant un rythme de travail, un espace de socialisation – sur lequel le conseiller peut capitaliser en proposant dans les semaines qui suivent des entretiens.

« Dans certains cas c'est un réentraînement. Se remettre dans le bain, après un long moment. C'est tout à la fois : reprendre confiance en soi, maîtriser les codes, etc. Parfois le fait de se remettre dans une structure avec des horaires, un travail en groupe... c'est l'idée du groupe : se remettre dans des interactions. Il y a des gens qui ont perdu complètement leurs interactions avec le confinement. Le jeune de 22 ans, par exemple, en fin d'études, plus d'école, après pas de boulot... il n'avait plus l'énergie de sortir de chez lui. Il y a des personnes qui ne voient plus grand monde. » - Conseiller Pôle emploi

Je leur dis, que pour pouvoir les redynamiser un peu, les resocialiser avec un petit groupe de gens dans les mêmes conditions, ça va leur permettre d'appréhender l'échange avec un inconnu, de se mettre en avant. C'est un exercice qui va leur permettre de s'ouvrir un peu. - Conseiller Pôle emploi

Dans cette optique, la participation à la prestation peut être conçue comme une phase de « test » pour jauger la capacité d'un bénéficiaire resté durablement éloigné de l'emploi à fonctionner dans un cadre collectif caractérisé par des règles de fonctionnement collectives :

Je vois aussi VSI comme un test : est-ce qu'il va être capable de se lever, d'être là, de prévenir en cas d'absence. Si je ne vois pas ça, je me dis, on va peut-être retarder l'emploi. - Conseiller
Pôle Emploi

VSI rencontre un succès d'estime important auprès des acteurs des agences Pôle Emploi. La prestation vient utilement répondre à différentes problématiques partiellement traitées jusqu'à présent. Elle offre ainsi, théoriquement, à condition qu'on sache la prescrire, une réponse à des problèmes qu'on ne savait pas ou que l'on n'osait pas nommer, les problèmes de postures, de comportements en milieu de travail et notamment lors des entretiens d'embauche. L'intégration de ces questions délicates et sensibles dans la catégorie des « compétences » et des « savoir-être » facilite l'identification et la prise en charge de ces freins à l'emploi. Ceci-dit, la catégorie des « savoir-être » recoupe de fait des champs différents. On se situe ainsi à la fois sur un terrain quasi « éducatif » (apprentissage des normes sociales et des codes de l'entreprise) et sur un registre plus technique, maîtriser des compétences comme le travail en équipe par exemple. Le passage de l'un à l'autre des registres facilite une approche multi cibles et pluri situationnelles. On peut se situer ainsi en amont des parcours ou avant la dernière marche vers l'emploi. Comme il s'agit de postures très personnelles, la thématique peut être traitée pour l'ensemble des demandeurs d'emplois, que l'on soit expérimenté ou non, que l'on soit cadre ou ouvrier ou encore qu'on bénéficie d'un accompagnement renforcé ou moins intense. D'un point de vue opérationnel cependant, l'entretien d'embauche semble se situer à la croisée de nombreux chemins. Il s'agit de mieux se présenter, de réfléchir à son image, de mettre en avant ce que l'on sait faire. L'entretien permet aussi et surtout de travailler sur la prise de conscience des savoir-être. VSI est ainsi très centré sur la prise de conscience de l'existence des savoir-être, de leur valorisation plutôt que sur la maîtrise de ceux-ci. Autant une formation certifiante et qualifiante est destinée à la maîtrise de savoirs, de techniques, de gestes professionnels autant VSI, dans sa prescription est surtout destiné à identifier et promouvoir les savoir-être et ce dans l'objectif prioritaire de savoir valoriser sa candidature et réussir un entretien d'embauche.

1.5.Prescrire VSI sans contrevenir à une norme sociale de jugement

Les directions des agences Pôle emploi et les conseillers ont tous évoqué une certaine difficulté voire quelques réticences à présenter VSI aux demandeurs d'emploi, difficulté et réticences dont les dirigeants d'organismes de formation prestataires ont aussi fait état. Celles-ci s'expliquaient selon eux du fait que VSI « touche à l'image de soi », à la présentation personnelle et donc l'apparence physique et comportementale en ce qu'elle renseigne implicitement sur la valeur de la personne.

Proposer une formation qui porte sur l'image de soi revient à dire, sans le dire, soit que cette image pose un problème ou mérite d'être modifiée, améliorée ; soit qu'elle suscite une évaluation défavorable. Dans le domaine professionnel, porter un jugement négatif à partir de l'apparence physique d'une personne est contraire à la norme selon laquelle les individus ne peuvent être discriminés sur la base de telles caractéristiques, et aussi considéré comme une pratique discriminatoire réprimée par la loi. Deux des principaux motifs de prescription qui conduisent les conseillers à proposer VSI aux demandeurs d'emploi sont :

- L'expression verbale et/ou comportementale d'un manque ou d'une perte de confiance en soi, d'estime de soi ou d'un faible sentiment d'efficacité personnelle à la recherche d'emploi voire à l'emploi

- Une tenue vestimentaire inappropriée et/ou des comportements jugés inadaptés (registre de langage familier, attitude désinvolte, posture relâchée, réduction ou augmentation exagérée de la distance sociale, attitude...)

Dans ces deux cas, les conseillers s'appuient bien sur l'image des personnes pour proposer VSI et enfreignent ce faisant la norme sociale selon laquelle il convient de ne pas juger les personnes sur leur apparence. Deux types de représentations peuvent être activées chez les conseillers qui prescrivent VSI et expliquer leurs difficultés. D'une part, ils font implicitement procès aux demandeurs d'emploi de ne pas se conformer à des normes sociales étrangères au champ professionnel. D'autre part, en portant un jugement sur l'apparence des personnes, ils contreviennent eux-mêmes à une norme sociale. Les conseillers se voient ainsi faire quelque chose qu'ils pointent comme un frein à l'emploi chez les demandeurs d'emploi (manquer de clairvoyance à l'égard des normes inscrites dans une situation sociale), ce qui sous-tend une dissonance cognitive et les expose à un double risque :

- Faire l'objet d'une évaluation négative portant atteinte à leur propre estime d'eux-mêmes ;
- Fragiliser la confiance mutuelle qu'ils ont pour mission d'instaurer dans leurs relations avec les demandeurs d'emploi et qui est l'un des principaux gages de l'efficacité de leur accompagnement.

La difficulté des conseillers résiderait donc dans le choix des mots (comme ils l'indiquent eux-mêmes) pour présenter VSI : en incluant le terme « d'image », le titre même de la formation, contribue possiblement à cette difficulté, soulevée par plusieurs conseillers interrogés.

2. Le public bénéficiaire de la prestation

2.1. Un public de bénéficiaires hétérogène en termes de situations et de trajectoires professionnelles

Caractéristiques générales : un public plutôt jeune, majoritairement féminin, où les employés sont prédominants.

Les entretiens et observations réalisés mettent en évidence que **le public bénéficiaire de VSI est hétérogène**, aussi bien en termes d'âge, de genre, que de professions ou de parcours professionnels. Tout en considérant les précautions méthodologiques relatives à l'approche qualitative – dont le panel ne prétend pas à une représentativité statistique mais constitue un échantillon illustratif, permettant de représenter des situations et configurations contrastées – quelques tendances peuvent être soulignées. Du point de vue du genre, les femmes sont surreprésentées ; la moyenne d'âge des bénéficiaires entendus lors des entretiens se situe à 36 ans (avec une forte présence des jeunes de moins de 20 ans) ; et les employés apparaissent prédominants parmi les catégories socio-professionnelles présentes. A ce titre, notons que les employés sont dans une majorité des cas « polyvalents », ayant travaillé pour différents domaines (grande distribution, restauration, service à domicile...).

Profils des bénéficiaires VSI du panel, vague 2¹ (total : 49 personnes)

Âge	Genre	Catégories socio-professionnelles (profession dernièrement occupée)
<p>Moyenne : 37 ans</p> <p>20 < 25 ans : 14 26 < 35 : 7 36 < 45 : 15 46 < 55 : 8 55 < : 5</p>	<p>38 femmes 11 hommes</p>	<p>Agriculteurs exploitants : 0 Artisans, commerçants et chefs d'entreprise : 1 Cadres et professions intellectuelles supérieures : 6 Professions intermédiaires : 6 Employés : 26 Ouvriers : 5 Autres (notamment jeunes diplômés) : 5</p>

L'hétérogénéité du public est une caractéristique forte de la formation VSI sur les différents sites observés : les organismes de formation enquêtés précisent que les groupes ne sont pas constitués en termes de profils similaires, de secteur, de métier, d'expérience professionnelle ou encore de niveau de diplôme, mais en fonction des disponibilités et des prescriptions. Dès lors, si certains groupes peuvent rassembler des profils qui peuvent être relativement homogène, cela ne résulte pas d'une stratégie de la part du formateur. Les séances de formations VSI rassemblent donc un public éclectique.

Profils des bénéficiaires présents lors formations VSI observées.

Formation	Âge	Genre	Professions initiales / recherchées
OF A	Entre 18 et 58 ans	5 hommes et 6 femmes	<ul style="list-style-type: none"> - Bûcheronne et paysagiste - Réparateur de cycle de production - Bachelière en début de carrière - Agent administratif / technicienne de surface ou aide à domicile - Assistante administrative - Professeure des écoles / libraire - Serveur / réparateur informatique - Mécanicien poids lourd - Agent d'accueil et veilleur de nuit - Serveuse / Caissière - Ouvrier polyvalent
OF B	Entre 25 et 59 ans	2 hommes et 2 femmes	<ul style="list-style-type: none"> - Peintre en bâtiment - Vendeur - Vendeuse - Personnel d'étage (hôtellerie)
OF C	Entre 32 et 55 ans	4 hommes et 1 femmes	<ul style="list-style-type: none"> - Magasinier - Responsable logistique - Professeur de mathématiques - Vendeur - Développeur web
	Entre 19 et 41 ans	2 Hommes et 10 femmes	<ul style="list-style-type: none"> - Blanchisserie industrielle (ligne de production) / secrétaire médicale

¹ La vague 2 est retenue comme vague de référence pour décrire les profils des bénéficiaires de la cohorte de l'étude qualitative car elle recense l'ensemble des personnes ayant fait la formation ayant répondu à l'enquête qualitative.

OF D			<ul style="list-style-type: none"> - Blanchisserie industrielle (ligne de production) / agent d'escale - Assistante administrative - Gestion et administration - Jamais travaillé / Agent d'accueil et d'administration - Opérateur polyvalent/web designer - Agent polyvalent restauration / Cuisinier - Pharmacienne en Egypte / Préparatrice - Esthéticienne / Conseil vente parfumerie - Vente prête à porter - Boulangerie / vente PAP - Couturière / vendeuse ou Photographe
OF E	Entre 22 et 55 ans	3 hommes et 4 femmes	<ul style="list-style-type: none"> - Commercial - Chef de projet dans le secteur culturel - Maintenance industrielle - Infirmière - Secrétaire - Infographiste - Institutrice
OF F	Entre 19 et 59 ans	6 femmes et 3 hommes	<ul style="list-style-type: none"> - Commerciale - Vendeuse - Jeune diplômé - Paysagiste - Mécanicien - Enseignante de français - Vendeuse - Aide-ménagère - Responsable commerciale

2.2. Des profils et trajectoires professionnelles types

Parmi l'hétérogénéité des bénéficiaires VSI, six catégories de profils – qui peuvent se conjuguer (une personne peut appartenir à deux catégories) – émergent des différentes formations observées et entretiens réalisés :

- Les jeunes avec peu d'expérience, en insertion sur le marché de l'emploi
- Les seniors en recherche d'emploi en doute sur leur employabilité
- Les femmes mères au foyer dans un parcours de retour à l'emploi
- Les personnes ayant un parcours de migration ne disposant pas d'équivalence de leurs diplômes en France
- Les demandeurs d'emploi ayant effectué leur carrière dans une entreprise unique, sans expérience d'entretiens d'embauche
- Les personnes en état d'anxiété professionnelle, voir en post burn-out.

Dans l'élaboration de ces différents profils, les bassins d'emploi ne sont pas apparus particulièrement structurants : ces profils se retrouvent dans les différents départements et organismes de formation, et peuvent toucher plusieurs catégories professionnelles (employés, ouvriers, professions intermédiaires, cadres).

Les jeunes en insertion sur le marché de l'emploi

Le cahier des charges VSI précise que « les personnes / jeunes n'ayant pas ou peu d'expérience professionnelle et méconnaissant les codes, exigences des entreprises » font partie du public concerné par la formation (Pôle emploi, 2018). Les formations VSI suivies dans le cadre de l'étude comptent en effet une part importante de jeunes aux niveaux de diplômes différenciés (CAP, Baccalauréat, Master) et dans des domaines divers (mécanique, restauration, finance, culture...). Ces derniers partagent **une même difficulté dans leurs parcours vers l'emploi, le manque d'expérience professionnelle** – en dehors de stages et de petits boulots – **qui alimente un manque de confiance** lors de l'entretien d'embauche. Les entretiens réalisés avec les jeunes mettent ainsi en évidence que VSI les aide principalement à apprendre à se valoriser malgré le manque d'expérience professionnelle, qu'ils appréhendent comme le principal frein de leurs candidatures :

Marion a 23 ans et habite en banlieue parisienne. Elle a fait un Master en finance, dont une dernière année en alternance, qu'elle a validé à la rentrée 2021. Depuis deux mois, elle postule dans différentes entreprises pour faire du contrôle de gestion, a décroché quelques entretiens dans lesquels elle s'est sentie à l'aise. Cependant, les recruteurs ne l'ont pas sélectionné, au profit de quelqu'un de plus expérimenté. Elle souligne que ces échecs l'ont démotivé. Son conseiller Pôle Emploi lui a alors prescrit VSI, en lui expliquant que cela allait l'aider à « revaloriser son profil ». Marion attend de la formation de l'aider à trouver ses qualités et à les mettre en valeur.

En outre, nombreux sont ceux qui soulignent manquer d'entraînement à l'exercice de l'entretien, voire de méthode et d'outils pour s'y préparer :

« Je n'ai jamais vraiment passé d'entretien, une fois dans la restauration mais c'était facile, un job alimentaire que j'ai gardé quelques mois... Mais **je n'ai jamais appris à l'école comment passer un entretien**... Donc pour entrer dans l'informatique, comme je n'ai pas de diplôme mais que j'ai appris par moi-même... **J'ai besoin de savoir comment me préparer, m'entraîner, avoir les bons mots, le vocabulaire** ». Alexis, 24 ans, cherche un poste dans l'informatique.

Comme l'exprime Alexis – qui après la formation a été retenu pour être technicien informatique en intérim – la plupart des jeunes rencontrés n'expriment pas tant une méconnaissance des exigences et codes des entreprises qu'une **difficulté à se projeter dans un exercice méconnu**, pour lequel ils n'ont ni expérience ni enseignement. Ils **attendent de VSI de l'entraînement**, et apprécient particulièrement les jeux de rôles et mises en situations, ainsi que certains outils qui peuvent être mis à leur disposition : recenser un vocabulaire précis et adapté, réajuster son CV et le voir valider par un professionnel, l'accès aux fiches ROME pour affiner leurs recherches et / ou présentations sont parmi les outils cités les plus appréciés par ce public. Il s'agit aussi de noter que certains jeunes rencontrés n'effectuent pas VSI dans la perspective d'un emploi à temps plein, mais pour se préparer à trouver un apprentissage dans le cadre d'une formation en alternance :

Julie a 20 ans, elle a arrêté l'école après le bac en 2020, sans trouver de travail par la suite, à l'exception d'un CDD dans une fac. Elle a décidé de reprendre ses études, pour un BTS management commercial, et doit trouver un employeur pour commencer la formation en juin ou en septembre. Elle cherche un « petit boulot » en attendant sa formation, avec difficulté. Pour répondre à sa situation, sa conseillère Pôle Emploi lui prescrit VSI, et lui recommande de prendre rendez-vous à la mission locale pour le dispositif Garantie Jeune. VSI lui est présenté

comme une formation pour « savoir quels atouts mettre en valeur lors de son entretien et prendre confiance en elle ». Après la formation VSI, Julie précise qu'elle lui a permis d'identifier la mode comme sa passion lui permettant de valoriser sa candidature en vente dans des boutiques de vêtements. Julie explique "Je sais aujourd'hui comment le dire, où placer et comment formuler ma passion pour la mode, **j'ai appris que les compétences que l'on dit, il faut les justifier, et j'ai appris à la justifier**, ça m'aide à me projeter dans les entretiens.

Pour ce public de jeunes entrant sur le marché du travail – quel que soit leur niveau de formation – VSI se présente comme une formation qui peut leur apporter une technique de l'entretien, et officier comme une aide opérationnelle pour la « première marche » vers l'emploi.

Les seniors en recherche d'emploi en doute sur leur employabilité

A l'autre extrémité du prisme générationnel, les seniors sont aussi représentés parmi les bénéficiaires de VSI. Les seniors rencontrés dans le cadre de la formation ont de l'expérience, et la plupart du temps une formation qualifiante. En recherche d'emploi depuis au moins un an, ils expriment des doutes sur leur employabilité en raison de leur âge. Ils disent craindre d'être « trop vieux » pour être attractifs sur le marché du travail et **appréhendent leur âge comme un stigmat**e qui les empêche d'accéder à l'emploi. Les situations rencontrées peuvent être diversifiées. Certains s'approchent de la retraite, à l'image d'Annick, 60 ans, responsable de vente à distance ayant effectué sa carrière dans la même entreprise, licenciée suite à une restructuration à un an de la retraite :

« A un an de la retraite... Ils auraient pu me recaser quelque part... Mais je ne me fais pas d'illusion. Je reste à l'écoute, mais je ne vois pas qui recruterait dans la vente à distance une femme à seulement un an de la retraite. » Bénéficiaire VSI, 60 ans, responsable commerciale.

D'autres ont la cinquantaine et encore quelques années d'emploi en perspective, mais ont une représentation d'eux-même disqualifiante en raison de leur âge, souvent construite au fil d'échecs consécutifs à des entretiens d'embauche, voire des expériences de recrutement douloureuses assignant leur âge comme un stigmat :

Jean-Luc a 51 ans et est ouvrier polyvalent, avec plusieurs formations à son actif dans les espaces verts, la soudure, le bûcheronnage. Après des problèmes de santé lié à ses métiers (pathologie auditive), Jean-Luc réalise un bilan de compétence, qui l'oriente vers une reconversion dans les métiers de bouche. Il passe un « titre pro de cuisinier, l'équivalent d'un CAP, mais plus technique ». Malgré une multiplication des démarches pour trouver un emploi, aussi bien en tant que cuisinier que dans les espaces verts, Jean-Luc se voit reconduit, notamment lors d'entretiens qui font référence à son âge : « j'ai vraiment des employeurs qui ont été très durs, qui m'ont dit que j'étais trop vieux pour commencer dans la cuisine. Ça m'a complètement miné, découragé ». Il explique que son conseiller Pôle Emploi lui a prescrit VSI pour « améliorer sa façon de parler en entretien ». Jean-Luc est perplexe avant la formation, qu'il fait par obligation. Après la formation, il exprime un avis très positif et identifie les bénéfices concrets pour sa recherche ».

L'exemple de Jean-Luc souligne que si une entrée « technique » relative aux codes de l'entretien est mise en évidence par son conseiller Pôle Emploi, c'est davantage une « posture » d'entretien qui a été travaillée lors de la formation, reposant sur la mise à distance du stigmat que peut représenter l'âge sur le marché de l'emploi, au profit d'une prise de conscience d'un pouvoir d'agir sur la situation, « être capable ».

L'hypothèse est que **l'évolution de cette représentation de soi a un effet positif sur la présentation de soi** en entretien. Certains bénéficiaires peuvent avoir identifié cette perte de confiance attribuée à leur âge, et en faire part à leur conseiller qui leur prescrit VSI :

Céline a 49 ans, et a toujours été employée polyvalente dans différents secteurs : vendeuse sur les marchés en confiserie, téléconseillère, animatrice pour les scouts de France, garde enfant, aide-ménagère... Elle est inscrite à Pôle Emploi depuis plus un an, période d'inactivité la plus longue qu'elle ait connu. Elle exprime lors de son entretien un découragement suite à plusieurs échecs en entretien, et développe une angoisse relative à son âge, dont elle parle à son conseiller Pôle Emploi – « J'ai dit à mon conseiller Pôle Emploi que j'avais besoin de reprendre confiance, que je me sentais vieille et qu'il fallait que je reprenne du poil de la bête » – qui lui prescrit alors VSI. Après la formation, Céline la qualifie de « **tremplin** » **pour redémarrer sa recherche d'emploi** : elle s'explique remotivée après « avoir découvert et redécouvert des savoir-être que je pouvais mettre en avant : l'esprit d'équipe et l'écoute... Avec mes périodes de perte de confiance, je ne savais plus ce que je savais faire ».

Si pour ce public, l'enjeu de VSI est – de manière transversale aux autres profils – de travailler plusieurs aspects de l'entretiens (présentation, identification des savoir-être etc.), l'angle d'approche est de la représentation de soi sur le marché du travail, invitant à sortir d'une logique de stigmatisation par la valorisation de compétences pour engager une remotivation du demandeur d'emploi et un changement de posture dans le cadre d'entretiens.

Les femmes mères au foyer dans un parcours de retour à l'emploi

Les **mères au foyer qui ont peu d'expérience sur le marché de l'emploi** constituent une catégorie à part entière du public VSI, dans les sessions de formation observées et les entretiens réalisés avec les bénéficiaires, bien que peu identifié comme tel par les conseillers prescripteurs. Entre 35 et 50 ans, elles ont des enfants encore jeunes, non autonomes. Nombreuses sont celles rencontrées qui, à la suite d'un accident de vie (perte de l'emploi du conjoint, séparation ou décès du conjoint), se trouvent dans la nécessité de chercher un emploi, recherche souvent contrainte par un certain nombre de freins logistiques : pouvoir aller chercher les enfants à l'école, ne pas travailler le week-end ou la nuit. Elles sont pragmatiques et recherchent un emploi pour subvenir à leurs besoins, dans un délai relativement court. Elles témoignent de manière transversale d'un manque de confiance lié à un manque d'expérience, en particulier lors des dernières années où elles se sont concentrées sur l'éducation de leurs enfants, et n'identifient pas leurs compétences. Certaines d'entre elles ont pourtant déjà travaillé, et ont un diplôme, mais elles interprètent le temps passé en tant que mère au foyer comme une carence dans leur parcours professionnel :

J'ai cinq enfants, bientôt 45 ans... Je commence à vieillir et je pense que c'est un gros frein. Et aussi, le petit dernier a 6 ans et je dois avoir des horaires qui me permettent de m'occuper de mes enfants... Mais c'est compliqué, je suis à Pôle Emploi depuis deux ans maintenant et je n'arrive pas à décrocher un emploi... J'ai arrêté de travailler à mon deuxième... Avant j'ai fait des petites choses : assistante d'élèves en situation de handicap dans une école maternelle, et un peu boulangère. Mais j'ai besoin d'un emploi maintenant et ça m'inquiète. Le conseiller m'a dit qu'il fallait toquer à toutes les portes. Vanessa, 45 ans, bénéficiaire de VSI, mère au foyer.

Cet extrait d'entretien souligne que Vanessa s'inscrit aussi dans le profil précédent, appréhendant la perception de son âge sur le marché du travail, une difficulté se conjuguant selon elle à son manque d'expérience non seulement dans les entretiens d'embauche, mais aussi d'activité professionnelle. Si Vanessa a exprimé beaucoup d'appréhension à l'idée de participer à la formation, elle fait part d'un retour extrêmement positif, non seulement parce que les horaires lui ont permis de pouvoir s'occuper de ses enfants, mais aussi par la prise de conscience de pouvoir valoriser ses compétences de mère au foyer dans un environnement professionnel :

On a parlé de nos savoir-être, et j'ai tout noté. **J'ai compris que j'avais des savoir-faire avec les enfants** : je suis autonome, je suis capable de gérer les enfants, de les calmer, de les diriger, de m'en occuper. Les deux derniers jours on a aussi refait notre cv et des entretiens individuels elle nous dit où sont nos défauts, elle m'a dit il ne faut pas dire j'ai 5 enfants, ils ont pas besoin de savoir, ça va les freiner. Vanessa, 45 ans, bénéficiaire VSI, mère au foyer.

En outre d'avoir retenu certaines préconisations, notamment le fait de mettre à distance sa vie de famille lors des entretiens, Vanessa exprime **mobiliser les « compétences transférables »** pour sa recherche d'emploi et ses entretiens. Plusieurs mères au foyer rencontrées dans le cadre de VSI soulignent ainsi avoir pris la mesure lors de la formation de la possibilité de convertir des savoir-faire et savoir-être qu'elles cantonnaient à la sphère privée, domestique, dans le cadre de leur vie professionnelle :

J'ai compris que c'était du travail de savoir bien s'occuper de ses enfants, il faut être bien organisé, patiente, savoir bien s'occuper des gens. Et pour être aide à domicile, c'est bien d'être comme ça. C'est quelque chose que je peux dire. Malika, 45 ans, bénéficiaire VSI, mère au foyer.

A la suite de la formation, ce public de mères au foyer à l'image de Vanessa et Malika valorise le fait de travailler sur leurs outils de candidature – toutes soulignent avoir particulièrement apprécié refaire leur CV lors de la formation – mais aussi et surtout le fait d'avoir pris conscience que leur vécu de mère au foyer pouvait être valorisé dans le cadre d'un entretien d'embauche, non comme un « vide » mais comme une « expérience qui atteste de compétences précieuses sur le marché du travail », pour reprendre le mots de la formatrice adressés à Malika lors de la formation observée.

Les personnes ayant un parcours de migration ne disposant pas d'équivalence de leurs diplômes en France

Parmi les bénéficiaires de la formation se distingue un profil ni mentionné par le cahier des charges VSI, ni par les conseillers Pôle Emploi rencontrés : les personnes ayant un parcours de migration ne disposant pas d'équivalence de leurs diplômes en France. Âgés entre 30 et 50 ans, ces personnes sont originaires d'Algérie et sont arrivées en France pour rejoindre leur famille au cours de la dernière décennie. Tous sont diplômés et / ou ont une expérience significative dans un domaine en Algérie : infirmier, chargé de commerce import / export et diplômée en vente, assistante en pharmacie, chargée administrative aux impôts... Cependant, à leur arrivée en France, ils **n'ont pas pu convertir leur diplôme, la plupart du temps faute de financement et de temps, la procédure étant coûteuse et impliquant un investissement financier**. Ils occupent et cherchent alors des postes moins qualifiés : service en restauration, aide à domicile ou surveillance dans les cantines, chauffeur routier.

Monsieur M. a 50 ans, il habite en zone rurale. Marié, il a quatre enfants à charge (entre 10 et 20 ans). Il est infirmier diplômé d'état en Algérie mais n'a pas d'équivalence en France.

Arrivé en France Monsieur M a essayé de reprendre un poste infirmier mais le retour en formation est trop long et coûteux. Il occupe un emploi de Chauffeur routier/livreur pétrolier. Pour raisons de santé, il change de voie et suit une première formation de Technicien en assistance informatique, puis une seconde formation de technicien supérieur des systèmes réseau, lors de laquelle il n'a pas pu réaliser de stage en raison de la crise sanitaire. Les emplois proposés dans ce domaine sont actuellement principalement en télétravail mais il souhaite un emploi sur site pour commencer. Monsieur M est en recherche d'une aide sur les techniques de recherche d'emploi : « J'ai besoin de savoir comment me présenter, comment faire une lettre de motivation ». Monsieur M, 50 ans, technicien réseau.

Malika a 45 ans, a deux enfants de 6 et 8 ans. Originnaire d'Algérie, elle est arrivée en France en 2010 avec son mari, décédé il y a deux ans. Depuis, elle recherche activement du travail, pour subvenir à ses besoins, et reste ouverte dans ses perspectives de recherche, tant qu'elle peut aller chercher ses enfants à l'école : elle postule notamment pour de la surveillance à la cantine, ou être aide à domicile. Elle n'a pas de famille en France et peu de proche pour la soutenir et l'aider dans sa recherche d'emploi. Lors du premier entretien elle se présente comme « n'ayant jamais travaillé », et exprime son manque de confiance dès lors qu'elle doit rencontrer à un employeur, ne sachant pas comment se présenter. Or, après un retour détaillé sur sa trajectoire, il apparaît que Malika a travaillé pendant de nombreuses années en Algérie, multipliant les expériences : agent administrative aux impôts pendant 11 ans, caissière en pharmacie pendant 2 ans et surveillante dans un lycée pendant 1 an. Au regard de ces expériences, elle souligne – avant de commencer la formation – que « **ça ne compte pas donc je n'en parle pas parce que c'était il y a longtemps, dans un autre pays** ». Elle précise que son conseiller Pôle Emploi lui a prescrit VSI pour pallier son manque de confiance, pour l'aider à se présenter lors des entretiens d'embauche.

Comme mentionné dans le paragraphe précédent, Malika retient de la formation VSI la notion de compétence transférable, notamment de son rôle de mère au foyer pour un emploi dans le domaine du care, d'aide à domicile. Sarah, aussi originaire d'Algérie, mère célibataire arrivée en France il y a cinq ans, s'inscrit dans une logique similaire, ne mentionnant pas au début de l'entretien son diplôme et expérience professionnelle en Algérie dans l'import-export, recherchant un poste de serveuse. Après la formation, elle souligne aussi son **approche des compétences transférables**, et envisage d'engager une reconversion de son diplôme :

La formation m'a permis de découvrir que je savais faire des choses que je ne savais pas que je savais faire avec les compétences transférables... **Avant je ne donnais pas d'importance à des choses, je pensais que ce n'était rien** donc je ne le mettais pas dans mon CV, par exemple mon diplôme en Algérie, que j'ai aussi travaillé 3 mois en tant que secrétaire médicale, et aussi caissière, des choses que je ne mettais pas dans le CV parce que c'était des petites périodes je me disais que ça ne servait à rien, et je mettais que des choses dans la restauration parce que je cherchais dans la restauration, alors que c'est des compétences transférables, avoir fait secrétaire médicale c'est être patiente savoir accueillir... (...) Mais surtout **je me rends compte depuis la formation que j'ai les compétences pour faire valider le diplôme en France**, donc je vais voir ça avec ma conseillère Pôle Emploi... Je m'en suis rendue compte en parlant avec la formatrice et aussi avec Bruno (autre bénéficiaire VSI ndlr), il m'a dit que je pouvais faire un travail qui correspondait à mon diplôme ici, meilleur que serveuse. Sarah, 45 ans, serveuse.

Dans le cas de ce profil, un des effets de VSI est d'apprendre à prendre conscience de ses compétences au-delà des normes statutaires des formations reconnues par l'État, et de **prendre une distance par rapport à la logique selon laquelle si le diplôme n'est pas reconnu, les compétences ne seraient pas reconnues.**

Les demandeurs d'emploi ayant effectué leur carrière dans une entreprise unique, sans expérience d'entretiens d'embauche.

Le cahier des charges VSI souligne aussi que la formation s'adresse aux « demandeurs d'emploi ayant effectué leur carrière dans une entreprise unique et n'ayant pas suivi les évolutions du marché du travail », un profil se retrouvant dans le panel sur différents sites (Pôle emploi, 2018). Ces personnes se retrouvent demandeurs d'emploi après une carrière au sein d'une même entreprise – dans laquelle ils ont évolué « en interne » par des promotions – soldée par un licenciement économique dans les cas rencontrés. L'entrée dans un parcours de recherche d'emploi est non seulement marquée par un travail de « deuil » de leur départ de leur entreprise historique, non souhaité, source d'une perte de confiance, et la difficulté à entrer dans un processus méconnu de candidatures et d'entretiens d'embauche, dans lequel ils n'ont pas de repères. La trajectoire de Yasmine, gouvernante licenciée économique, est illustrative de ce profil :

Yasmine a 41 ans, et a effectué l'ensemble de sa carrière dans un hôtel de luxe. Elle a commencé à travailler dans cet établissement à ses 22 ans, en tant qu'équipière petit déjeuner, puis femme de chambre, pour devenir gouvernante, responsable d'une petite équipe. Elle a rencontré son mari dans cet hôtel, bagagiste devenu chauffeur privé, et a développé de nombreuses amitiés dans ce cadre professionnel. La vente de l'hôtel à un promoteur immobilier souhaitant le transformer en bureaux a conduit à un licenciement économique massif du personnel. Si le mari de Yasmine s'est reconverti en chauffeur VTC, elle est à la recherche d'un emploi depuis deux ans, une recherche mise à l'épreuve par la crise sanitaire, le secteur hôtelier ayant été à l'arrêt. Elle cherche toujours dans l'hôtellerie mais n'a pas encore eu d'entretien d'embauche et exprime « un blocage, du stress, le licenciement a été un choc et m'a fait perdre beaucoup confiance, je ne comprends pas pourquoi le groupe n'a pas essayé de me placer dans un autre hôtel... ».

Si Yasmine exprime lors de son entretien avant de faire VSI ne pas avoir d'attentes particulières, si ce n'est de « prendre ce qui pourrait l'aider » pour trouver un emploi, elle exprime après la formation y avoir deux bénéfices principaux : avoir pu identifier ce qui faisait la valeur ajoutée de son profil, ce qui lui a redonné confiance dans sa posture pour de futurs entretiens.

J'ai compris qu'il y avait des choses que je pensais normales, mais qui en fait sont des choses que je sais faire, et qui sont très importantes à valoriser... Par exemple, j'ai réussi à régler pleins de problèmes dans mon travail, et ça c'est ce qui met en valeur ma gestion du stress, ma réactivité... Être gouvernante c'est aussi beaucoup de rigueur, et ça implique de travailler en équipe, d'être bien organisé... Tout ça **je pensais que c'était normal et donc je n'aurai pas pensé à le dire en entretien...** Mais en fait non, c'est à valoriser. Yasmine, 41 ans, gouvernante.

Dans le cas Yasmine, la problématique rencontrée – en outre de chercher un emploi dans un secteur particulièrement fragilisé par la crise sanitaire – n'est pas le manque d'expérience, mais **la prise de conscience des savoir-être et savoir-faire acquis** lors de sa carrière. Cette prise de conscience est ici un levier pour la reprise de confiance en soi, permettant de se projeter dans un nouvel environnement professionnel, qui, s'il ne lui est pas familier comme son ancienne entreprise, peut être appréhendé comme un environnement où peuvent aussi être appliquées les compétences développées préalablement.

Autrement dit, VSI permet aux bénéficiaires de ce profil de se « particulariser » dans une compétence, en la dissociant de l'entreprise dans laquelle ils ont travaillé, en prenant conscience de la transférabilité des savoir-faire d'une entreprise à l'autre.

Les personnes en état d'anxiété professionnelle, voire en post burn-out.

Lors des formations et entretiens, plusieurs personnes manifestant une forte anxiété relative au monde professionnel ont été recensées, et certaines dont la **trajectoire a été marquée par un burn-out, ou une dépression liée à leur emploi**. Ces traumatismes amènent une perte de confiance, identifiée par les conseillers Pôle Emploi qui leur prescrivent VSI. Certains d'entre eux – principalement dans le cas des burn out – ont entamé une reconversion. VSI se présente comme un moyen de travailler sur les compétences à valoriser lors de ce parcours vers une nouvelle profession, encore méconnue :

Clothilde a 38 ans, mère de deux enfants. Diplômée du CAPES, elle a été institutrice en primaire pendant de nombreuses années, avant de faire un burn out. Après un temps de congé maladie, elle a entamé une reconversion, notamment en participant à la formation Activ Projet de Pôle Emploi. À la suite de cela, Clothilde décide de devenir libraire, ou bibliothécaire. Si elle compte faire une formation complémentaire spécialisée, elle dit être angoissée à l'idée de passer un entretien, l'exercice étant nouveau. Elle exprime à son conseiller son stress et son besoin de reprendre confiance avant de candidater, pour s'entraîner à s'exprimer devant un employeur. Quelques semaines plus tard, Clothilde commence la formation VSI. (...) A la fin de la formation, Clothilde exprime sa satisfaction « d'avoir pu se livrer devant un groupe, de retourner dans un collectif après une longue période d'isolement suite à un burn out ». Si elle souligne qu'elle n'avait pas d'inquiétude particulière sur ses connaissances et savoir-faire, elle explique avoir été très **angoissée à l'idée de travailler de nouveau avec un collectif**, et met en avant le fait que la formation lui a permis de dépasser cette appréhension.

Valérie a 59 ans, diplômée d'un DEUG de droit a travaillé pendant quarante ans dans une grande banque, où elle a occupé différents postes, notamment responsable de secteur. Après un arrêt de travail suite à un burn out et une demande de redéfinition de son poste, elle a été licenciée, après le confinement. Inscrite à Pôle Emploi depuis six mois elle exprime être perdue et « avoir l'impression de sortir d'une machine à laver » et « avoir besoin de se reprendre en main ». Son conseiller Pôle Emploi lui a proposé de faire un bilan de compétence et de suivre le dispositif « activ' projet » mais elle a estimé que cela ne lui convenait pas après le premier entretien car elle s'estime encore trop fragile pour construire son projet professionnel. Son conseiller lui a alors prescrit VSI pour travailler sur la prise de confiance avant d'engager des recherches dans la continuité de ses expériences professionnelles. Elle exprime avoir avant tout besoin de « se reprendre en main » et souligne après la formation avoir apprécié être dans un **contexte lui permettant de s'affirmer** (ce qu'elle aime faire, ce qu'elle peut valoriser) s'inscrivant dans un « travail sur soi ».

Dans l'ensemble pour ces profils, VSI est présenté comme un **temps de formation pensé en termes curatifs**. Outre de permettre au bénéficiaire de travailler sur les savoir-être professionnels demandés par les recruteurs de son champ, la formation est aussi appréhendée comme un temps pour se réconcilier avec l'univers professionnel, qui peut par exemple, à l'image de Clothilde, se matérialiser par le travail en

groupe, la prise de parole en public. La formation s'inscrit aussi dans une perspective de travail sur soi : dans la continuité d'une reconversion, à la sortie d'une phase de fragilité en se projetant à nouveau dans un quotidien professionnel, ou encore, reconstruire son identité professionnelle par la mise en mots et en pratique.

Focus - Les personnes « en marge » bloquées dans leur accès à l'emploi par des freins aux registres divers.

Enfin, il apparaît que la formation VSI recense quelques personnes bloquées dans leur accès à l'emploi en raison de différents freins : une personne ayant des difficultés à lire et à écrire ; des personnes cumulant les refus parce qu'ils n'ont pas le permis en zone rurale ou excentrée des bassins de l'emploi ; certaines personnes en situation de handicap, notamment cognitif. L'hypothèse est que les conseillers Pôle Emploi peuvent prescrire VSI dans la perspective d'une prise de conscience de difficultés singulières. Si la formation peut être particulièrement inconfortable pour des personnes en situation de handicap cognitif, certains formateurs peuvent accompagner ces bénéficiaires vers un parcours adapté :

Valérie a 27 ans, mère célibataire. Elle n'a pas le permis, n'a pas validé son CAP petite enfance. Elle cherche un emploi dans les métiers de l'hôtellerie, mais est confrontée à de nombreuses difficultés relatives à la cadence de travail lors des périodes d'essai. Inscrite à Pôle Emploi depuis deux ans, elle exprime de nombreuses difficultés : séparation, phobie sociale, angoisse professionnelle. Elle est en parallèle soutenue par une association qui l'aide dans ses différentes démarches. Si elle avait beaucoup d'appréhension à l'idée de faire la formation elle exprime une grande satisfaction : elle estime s'être « resocialisée » et avoir été soutenue par le formateur ; après VSI Valérie a eu sa reconnaissance de travailleur handicapé qui lui a permis de trouver un stage en cuisine en ESAT (établissement ou service d'aide par le travail) : « Si j'avais pas eu VSI je pense pas que j'aurais pu avoir un travail. Moi j'avais déjà des projets mais j'étais pas sûre mais le formateur m'a dit que ce serait bien d'être dans un ESAT, c'est grâce à ça et il connaissait l'Asso qui s'en occupait, des fois il me prenait à part pour m'expliquer par rapport aux autres, il était à l'écoute".

Dans le cas de Céline, on constate que l'accompagnement est individualisé par le conseiller : non seulement dans un rythme de formation ajusté, mais aussi par l'orientation – en mobilisant notamment son réseau de connaissance – vers un parcours adapté. Pour compléter ce constat, sur le même site et dans le même organisme de formation (lors d'une autre session de formation), une femme de 36 ans, demandeur d'emploi de longue durée souhaitant être auxiliaire de vie, présente des difficultés manifestes dans la lecture et l'écriture. Elle souligne lors de l'entretien que le formateur est resté très à l'écoute et s'adaptant à sa problématique, l'orientant vers une formation pour apprendre à lire et écrire qu'elle entame après VSI. Si ces situations ne sont pas observables sur tous les sites et qu'il apparaît que l'approche de ce formateur s'ajuste à l'accompagnement de profils marginalisés sur le marché de l'emploi, ces constats invitent à appréhender, dans certains contextes, le rôle de VSI dans une perspective de **prise de conscience de freins et leviers** dans un contexte de difficultés singulières (analphabétisme, handicap cognitif), là où un conseiller serait confronté à certaines réticences, par exemple une forme de déni.

2.3. Les attentes du public en amont de la prestation

Une méconnaissance initiale largement partagée

L'absence d'information quant au contenu, au programme et au déroulement est majoritairement représentée. Peu de demandeurs d'emploi de l'échantillon savent en quoi consiste réellement la prestation. Il est ainsi régulier que l'entretien commence avec des demandes de précisions sur la formation :

« Je n'ai pas d'idée précise... Sur quoi la formation est basée ? Et c'est où et à quelle heure ? »
- Bénéficiaire VSI, 41 ans, ancienne gouvernante d'un hôtel de luxe.

« Je ne sais pas trop ce que c'est cette formation, mais je fais confiance, je tente ma chance cela peut m'aider s'ils le disent. » - Bénéficiaire VSI, 45 ans, mère au foyer.

Si la méconnaissance de la formation est largement partagée, certains soulignent avoir confiance dans les prescriptions Pôle Emploi, tandis que d'autres précisent se sentir dans l'obligation d'y aller par crainte de perdre leur allocation. Cela étant dit, les différents entretiens mettent en évidence que les demandeurs d'emplois **saisissent dans l'ensemble que la formation touche à « l'entretien d'embauche » et « au CV » :**

« Je crois que c'est pour savoir parler à un employeur, savoir les questions qu'ils vont me poser. »
- Bénéficiaire VSI, 31 ans, vendeuse en boulangerie.

« Moi je veux juste travailler. On m'a dit que ça allait aider au CV. » - Bénéficiaire VSI, 50 ans, manutentionnaire

Après la prescription, avant la contractualisation, la connaissance et l'appréhension de la formation se présente dans l'ensemble limitée et parcellaire.

Quelques « auto-positionnements »

Quelques bénéficiaires « s'auto-positionnent » sur la formation VSI, de différentes manières. Certaines personnes de l'échantillon ont indiqué à leur conseiller avoir entendu parler de la formation VSI **par bouche à oreille** et exprimé souhaiter en bénéficier. D'autres cas d'« auto-positionnement » ont pu être rencontrés, par exemple le cas d'une bénéficiaire ayant commencé la formation VSI en 2019, interrompue à son début en raison du COVID. Depuis, elle exprime à son conseiller le **souhait de faire la formation VSI en intégralité, à condition que cela soit en présentiel :**

J'ai raté à cause du Covid alors que je trouvais cela super et motivant, ça devenait intéressant, ça nous préparait pour un entretien, mais ils ont été obligés de fermer... On pouvait reprendre à distance mais moi je ne vois pas l'utilité à distance, car en général c'est pour des personnes qui viennent parce qu'elles ont perdu confiance... ça a l'air super intéressant, je pense vraiment que ça peut débloquer, donc j'ai demandé à la refaire quand il y a eu du présentiel. - Bénéficiaire VSI, 49 ans, ancienne gérante de pressing, en recherche d'emploi depuis 2017

Plus largement, certains demandeurs d'emploi ont directement mentionné à leur conseiller l'envie et le besoin de faire une formation pour « reprendre confiance en soi » ou « apprendre à réaliser un entretien »,

à « gérer son stress en entretien » sans pour autant connaître la formation. Ils ont alors été orientés vers VSI :

« J'ai dit à mon conseiller que j'avais des problèmes pour parler aux employeurs, que je n'étais pas à l'aise pendant un entretien d'embauche, je récite mon CV. Quand il m'a parlé de la formation ça m'a intéressé, il n'a pas eu besoin de me convaincre. J'ai perdu beaucoup de mon estime depuis mon licenciement d'une entreprise dans laquelle j'étais depuis 15 ans. Je ne me sens pas capable. » Bénéficiaire VSI, 42 ans, chaudronnier, en recherche d'emploi depuis 2019.

VSI se présente comme la formation de référence à prescrire dès lors que le demandeur d'emploi manifeste explicitement des difficultés lors des entretiens d'embauche et une perte de confiance.

Le rôle de l'entretien de contractualisation pour ajuster la compréhension de la formation.

Si l'entretien de contractualisation conjugue plusieurs objectifs – entre autres, permettre au formateur d'évaluer la motivation et le projet du demandeur d'emploi à la formation, la réalisation du test Assess First – c'est aussi le **moment de présentation du contenu et des modalités de la formation**. En ce sens, l'entretien de contractualisation est la plupart du temps, pour le demandeur d'emploi, **un moment d'éclaircissement des enjeux, contenus et modalités de la prestation VSI**. En fonction de l'intérêt initial que le bénéficiaire porte à la formation, cela peut demander plus ou moins de travail d'adhésion, le formateur pouvant travailler à convaincre le demandeur d'emploi.

Des réticences initiales : L'exemple de Madame B., bénéficiaire VSI.

Madame B. est bûcheronne et paysagiste. Après un temps de maladie professionnelle – épaules abîmées – Madame B. a dû arrêter le métier quelques mois, et a travaillé en tant que surveillante dans un collège. Elle souhaite désormais retourner vers les espaces verts, et cherche un emploi. Dès le début de la formation VSI, elle explique qu'elle ne comprend pas pourquoi elle est ici : « Pôle Emploi m'a recommandé de venir ici, mais je pense que c'est juste pour m'occuper », et stipule qu'elle le fait pour maintenir son droit au chômage. Elle se montre réticente, exprime un sentiment d'obligation. Elle précise que seul l'aspect « à la place du recruteur » l'intéresse. La formatrice explique en coulisse lors d'un entretien que les profils réticents sont classiques, mais qu'il y a toujours des aspects à travailler. Au fil de la formation, Madame B. se montre particulièrement dans l'entraide envers les autres participants : notamment avec une jeune fille nouvelle bachelière, avec qui elle est régulièrement en binôme. Elle travaille avec beaucoup d'application à sa présentation, que la jeune fille conservera précieusement comme support pour ses autres entretiens. A la fin de la formation en conclusion du module optionnel où elle choisit de venir, elle exprime devant le groupe qu'elle a beaucoup apprécié la formation pour les rencontres avec de nouvelles personnes et la sociabilité que cela lui a apporté, après de longs mois d'isolement liés au Covid.

Adhésion des demandeurs d'emploi positionnés sur la prestation

Les directeurs d'agence et les conseillers font part d'une difficulté majeure dans le parcours de prescription : **une grande partie des prescriptions ne se concrétisent pas en adhésion à la**

formation à la suite de l'entretien de contractualisation. Si nous n'avons pas réalisé des entretiens avec des personnes ayant refusé lors de l'entretien avec leur conseiller la prescription, plusieurs explications peuvent être avancées, selon les territoires, et conduire à des ajustements stratégiques :

- **Des difficultés liées à la mobilité des demandeurs d'emploi.** Sur un des sites relativement éloignés d'une des agences prescriptrices, plus de la moitié des prescriptions ne donne pas lieu à une adhésion. Les facteurs avancés par les demandeurs d'emploi sont avant tout logistiques : la formation a lieu dans une autre ville, difficilement accessible en transports en commun, et nécessite un moyen de locomotion personnel ou une organisation pour se déplacer. Ainsi, de nouveaux critères de prescription peuvent entrer en jeu : avoir un moyen de locomotion est un critère qui peut entrer en compte dans le ciblage des publics. Si les conseillers soulignent suggérer des solutions (notamment covoiturage, aides à la mobilité), l'accès à la formation est contraint dès lors que la mobilité du demandeur est réduite.
- Les **difficultés logistiques** s'étendent sur tous les territoires, en particulier pour les profils de parents – surtout des mères – d'enfants en bas-âges, qui nécessitent une disponibilité, à défaut de pouvoir avoir un mode de garde, difficiles à concilier avec une formation de deux semaines. Le temps de la formation apparaît comme un des principaux freins à l'adhésion.
- **Une approche collective qui se confronte aux réticences de certains demandeurs d'emplois** : crainte de partager en public ses difficultés personnelles, sortie d'un encadrement individualisé. Une réserve est parfois exprimée à l'annonce de certains exercices collectifs. Plusieurs participants expriment une certaine appréhension vis-à-vis de certains outils ou thématiques, notamment ceux les amenant à « se mettre en scène ». C'est le cas par exemple de l'exercice de présentation (filmé in situ et débriefé ensuite). C'est aussi le cas de la journée théâtre, d'autant plus que le programme n'est pas connu, laissant place à des interrogations. Cela est d'autant plus le cas dans des zones rurales caractérisées par l'interconnaissance des habitants :

« Pour nombre de demandeurs d'emploi, ce n'est pas évident de se dévoiler face aux autres. Ici l'autre demandeur d'emploi peut être votre voisin, une connaissance... Dans ce secteur pas évident. (...) Certains craignent de devoir raconter de mauvaises expériences en collectif. » - Conseiller Pôle Emploi
- **Des incompréhensions quant aux attentes** de la formation sont aussi soulignées : des formateurs peuvent signifier à la suite de l'entretien de contractualisation que le demandeur d'emploi n'a pas besoin de VSI, par exemple parce qu'il serait en reconversion, mais ne l'aurait pas mentionné au conseiller. Lors des entretiens de première vague, avant l'entretien de contractualisation et juste après prescription de la formation, certains demandeurs d'emploi apparaissent en décalage avec le public cible, induisant ainsi une incompréhension des conseillers Pôle Emploi de la formation et / ou du ciblage du public. Par exemple : une femme de 63 ans, ancienne responsable d'entreprise (bijouterie), à la recherche d'un emploi deux ans avant sa retraite, s'estimant confiante et à l'aise dans l'exercice de l'entretien, a demandé à son conseiller une formation pour produire un CV et s'améliorer en bureautique, requête à la suite de laquelle son conseiller lui a recommandé de faire VSI. Elle n'a finalement pas réalisé la formation.

Ces différentes difficultés partagées par les conseillers sont à lire en miroir du taux de désistement par rapport au taux de prescription. À demi-mot, les conseillers peuvent souligner que cela les conduit à **prescrire VSI à des publics qui s'éloignent du public cible** :

« On a des profils qui correspondent vraiment à VSI, dont on ressent le besoin clair : par exemple je pense à une femme, la cinquantaine, qui travaillait dans le milieu médical et qui voulait aller en structure, être auprès de personnes. Elle était motivée, elle avait pas mal d'expérience, elle savait où aller mais à chaque fois en entretien ça ne marchait pas, donc je lui ai proposé VSI, les choses que ça pouvait lui apporter. Mais finalement elle n'a pas pu pour maladie. VSI était clairement un bon palier. Parfois c'est moins évident, mais on propose, il y a de la place. » - Conseiller Pôle Emploi

Par exemple, **certaines personnes sans projet professionnel et donc a priori éloigné du public cible VSI**, peuvent être inscrit en formation. Si les conseillers Pôle Emploi peuvent souligner que ces décalages peuvent aussi être liés à un manque d'information donné par le demandeur d'emploi – par exemple, s'il ne spécifie pas lors des entretiens qu'il souhaite se reconverter – il arrive que les formateurs refusent les demandeurs d'emploi lorsqu'ils identifient lors de l'entretien de contractualisation que VSI ne correspond pas à leurs besoins. Cela étant, les formateurs acceptent largement les demandeurs d'emploi qui, s'ils ne correspondent pas au public cible, manifestent un intérêt pour la formation :

« Parfois on a des gens envoyés en formation, qui n'ont aucun projet professionnel... On se dit que ça va être compliqué de travailler sur les compétences ! Mais au fil de la formation il a toujours des points sur lesquels travailler, la formation leur permet d'identifier leurs compétences, et révéler une appétence pour un emploi. Il y a toujours à travailler : désacraliser l'entretien ne peut être qu'utile pour la suite, se confronter au regard de l'autre. » - Formateur

« Normalement on demande au moins une piste métier parce qu'on travaille sur les compétences et savoir-être à valoriser pour un emploi, mais ça arrive régulièrement que des personnes comme Madame A. n'en ait pas. Donc on travaille sur le projet, et sur des compétences à activer et à valoriser, en lien avec la recherche d'emploi, comme la persévérance et le sens de l'organisation. » - Formateur

Si la logique de prescription peut évoluer, et que les conseillers peuvent privilégier les personnes qui craignent de se retrouver face à un employeur même s'ils n'ont pas de projet professionnel précis, les formateurs peuvent aussi considérer la formation utile et mobilisable par d'autres profils.

3. La mise en œuvre du programme par les organismes de formation

3.1. Les organismes de formation

Cette partie se fonde sur l'analyse des entretiens menés avec les responsables pédagogiques des organismes de formations enquêtés, et présente leurs stratégies respectives concernant le travail des savoir-être et leur inscription dans le dispositif VSI. Du fait de l'impossibilité de

réaliser ces entretiens avec les responsables des organismes C et D, seuls les organismes de formation A, B, E et F seront ici traités.

L'organisme de formation A est un partenaire privilégié de Pôle emploi, spécialisé dans les bilans de compétences, reconversions professionnelles et retours à l'emploi. La responsable qualité explique qu'avant de proposer la formation VSI, l'organisme ne travaillait sur la notion de savoir-être professionnel qu'à une échelle restreinte :

« Avant VSI, les savoir-être, on ne les travaillait que dans les prestations de reconversion, de retour à l'emploi lors d'ateliers au sein de formations, on ne travaillait pas sur les 14 savoir-être, dans le cadre d'une évaluation longue, à l'entrée, pendant le parcours, et à sa sortie. » - Responsable méthode et qualité

Ce travail sur les savoir-être pouvait notamment intervenir dans le cadre d'Activ Projet, prestation de conseil en évolution professionnelle. En 2018, l'organisme de formation a été sollicité par Pôle Emploi dans le cadre de l'appel d'offre VSI, en tant qu'attributaire historique. VSI se présente comme une formation innovante, qui engage une réflexion au-delà de leur activité habituelle :

« La particularité de VSI est que c'est le premier appel d'offre qui portait sur les savoir-être professionnels, un peu plus loin que ce qu'on savait faire. Tout ce qui était savoir-être professionnel en accompagnement à une méthodologie, on savait très bien faire, mais là il fallait évaluer avant, et après, et travailler sur la compétence comportementale. On a fait un partenariat avec PerformanSe, spécialisée dans l'évaluation des soft-skills, qui ont développé des outils qui n'ont finalement pas été utilisés, car Pôle Emploi a choisi le partenaire Assess First. Mais PerformanSe nous a beaucoup rassuré en nous expliquant qu'on ne transformerait pas les gens en deux semaines, mais que l'on pouvait faire un travail de conscientisation. Donc on a pris cet angle, en sortant du travail papier crayon avec des activités ludiques, que l'on raccroche à la recherche d'emploi. » - Responsable méthode et qualité

La prise de conscience a été pour l'organisme de formation l'angle différenciant, travaillé à travers des activités ludiques. En effet la formation VSI mobilise des outils pédagogiques numériques et innovants – comme le casque de réalité virtuelle ou l'Escape Game – pour sortir les demandeurs d'emploi du quotidien et des formations considérées comme scolaires afin d'actionner la prise de conscience des savoir-être et compétences dans d'autres contextes, pour les transférer sur le marché de l'emploi.

L'organisme organise sur son territoire plusieurs formations VSI par mois, jusqu'à une quinzaine, toujours avec **des groupes entre 8 et 10 personnes**, le collectif étant la condition *sine qua non* de la formation. Tous les mois Pôle Emploi donne à l'organisme de formation son besoin en termes de volumétrie : ils détectent les besoins, positionnent, et la référente VSI propose des dates, afin de s'assurer qu'il y a un formateur pour recevoir les demandeurs d'emploi, réaliser les entretiens de contractualisation et organiser la formation.

La référente VSI de l'organisme qualifie les relations avec Pôle Emploi de courtoises, mais souligne le manque de proximité. A son échelle, le réseau partenarial local ne lui paraît pas assez structuré, parfois teinté d'incompréhension : par exemple, certains conseillers Pôle Emploi demandent à l'organisme de formation d'ouvrir plus de places, alors que c'est la direction de Pôle Emploi qui peut ouvrir de nouvelles places. Les échanges se font principalement par mail, il n'y a que peu d'interactions téléphoniques, et pas de rencontres. L'objet des échanges est relatif au calendrier du mois.

Les formatrices VSI n'ont que peu d'interactions avec les référents Pôle Emploi, si ce n'est de conseillers dans le cadre d'accompagnement renforcé pour avoir la confirmation que certains demandeurs d'emploi sont bien présents à la formation. Elles regrettent le manque de communication avec Pôle Emploi, en amont et en aval de la prestation. D'une part, elles expliquent qu'avoir des éléments de contexte sur la trajectoire du bénéficiaire leur permettrait d'ajuster leur approche d'une manière plus efficiente :

« On n'a jamais de contact en amont avec Pôle Emploi. Quand les bénéficiaires arrivent, on n'a rien, on ne connaît pas leurs parcours, nous, on part de zéro. On recueille les infos au moment de contractualisation. J'aimerais au moins avoir une petite note, quelques lignes sur pourquoi le conseiller oriente cette personne vers VSI. La plupart du temps, le bénéficiaire lui-même ne sait pas expliquer. Nous on doit le comprendre pendant la formation et ensuite ajuster le plan d'action. » - Formatrice

En outre, elles soulignent que cela peut même parfois entraver le bon déroulement de la formation :

« Parfois, cela peut être très problématique. Par exemple, on peut avoir parfois des personnes alcooliques ou avec des troubles psychologiques, les conseillers Pôle Emploi sont au courant, mais nous on ne le sait pas. Et ça nous est arrivé d'avoir des cas vraiment compliqués, une personne qui a pété un câble pendant la formation, les gens du groupe commençaient à avoir peur, il était vraiment menaçant, et nous on était que deux formatrices sur place. On a dû appeler la police et une ambulance. Ce serait vraiment bien d'avoir quelques lignes en amont, au moins sur le contexte et s'il y a des points de vigilance. » - Formatrice

Enfin, en aval, les formatrices expriment qu'elles souhaiteraient avoir quelques éléments de suivi, notamment dans les cas qu'elles estiment les plus complexes à travailler car des problématiques d'ordre psychologique sont sous-jacentes :

« Des fois on se dit que quand ils ne savent pas quoi faire de certaines personnes, quand ils ne savent pas comment travailler avec eux, ils nous les envoient. Ce qui fait que l'on peut avoir des réfractaires. Mais même avec les réfractaires, il y a toujours quelque chose à travailler. Le plus difficile, le plus complexe à travailler c'est lorsque c'est d'ordre psychologique, avec des parcours de vie compliqués, des gens dépressifs. Il y a beaucoup de chose à travailler avant l'employabilité, on sait que VSI ça va leur servir, mais dans plus longtemps. C'est là que c'est important d'avoir un suivi de Pôle Emploi, on dit à Pôle Emploi qu'il faut un accompagnement, un suivi personnalisé, on le met dans le plan d'action. Pour ne pas retourner au point de départ, il faut engager une dynamique, et on ne sait jamais ce que Pôle Emploi fait de nos plans d'action. » - Formatrice

La segmentation de suivi du parcours du demandeur d'emploi apparaît comme un frein à l'amélioration de la formation, et de son efficacité auprès des demandeurs d'emploi. Les formatrices estiment que le développement de la communication avec Pôle Emploi serait un levier d'amélioration de la formation. En outre, dans l'idéal, elles aimeraient aussi avec une visibilité sur l'accès à l'emploi des bénéficiaires de la formation.

L'organisme de formation B est spécialisé dans les approches psychosociales de l'orientation professionnelle. S'il abordait déjà la question des savoir-être professionnels, VSI a été l'occasion d'une innovation autant dans l'organisation pédagogique que matérielle de ses formations :

« On faisait déjà très souvent des modules sur les savoir-être, mais pas de prestation 100% dédiées au sujet. On est arrivés sur VSI avec quelque chose de plus dynamique, y compris dans

la disposition des salles. Théoriquement sur VSI on a des petits groupes, et on sort du contexte scolaire, avec des gens autour d'une table. C'est quelque chose qu'on n'avait pas forcément avant. On avait une position plus descendante. Comme on a plusieurs prestations Pôle emploi, on reproduit ce style sur d'autres formations. On a eu besoin de nouveau mobilier, style coworking, des fauteuils, etc., alors on le valorise. Les autres organismes de formation le font depuis des années. » Responsable déploiement organisme de formation B.

La mise en place de la prestation a nécessité un travail de communication et de pédagogie de la part de l'organisme de formation auprès des conseillers Pôle Emploi en charge de la prescription, notamment en organisant des journées d'immersion au sein de la prestation pour certains conseillers. Finalement, la satisfaction des participants, constatée par les conseillers, a accompagné une augmentation assez naturelle des prescriptions :

« Chaque début de marché n'est pas forcément simple, il faut aller convaincre dans les agences, mais c'est normal. Dans les agences ils ne savent pas comment ça marche. Du coup on a fait des immersions de conseillers pendant la prestation. Les retours de satisfaction des demandeurs d'emploi ont aussi entraîné une augmentation de la prescription. » Responsable déploiement organisme de formation B.

Le responsable déploiement de l'organisme évoque un glissement progressif qui s'est produit tant dans les objectifs de la formation que concernant son public cible. D'abord centrée sur les savoir-être professionnels et pensée pour un public de demandeurs d'emploi ayant un projet professionnel déjà affirmé, la prestation assume d'une part une visée de plus en plus pratique tournée vers l'accompagnement des bénéficiaires dans leurs démarches de recherche d'emploi ; d'autre part une fonction de réassurance et de travail sur la confiance en soi de plus en plus marquée. Ce glissement est accompagné par Pôle emploi :

« Pour le module à la carte, on voit que les gens ont finalement envie de finaliser leur CV. Nous, théoriquement, ça ne devrait être que de la méthodo. Mais dans les faits on aide concrètement [les participants]. On avait discuté de ça avec Pôle Emploi. Ils ont déjà un atelier pour le CV, mais on a dit qu'on répondait aussi aux demandes des participants. J'en avais parlé à la Direction des Opérations qui est mon interlocuteur, ils comprennent bien qu'on peut aller jusqu'à faire le CV. » Responsable déploiement organisme de formation B.

Cependant, le travail sur les savoir-être se trouve changé par ce double glissement. Si la prestation a su s'adapter aux besoins de demandeurs d'emploi exprimant des besoins dépassant le cadre du renforcement ou de l'acquisition de compétences professionnelles, c'est au prix d'une perte de « précision » dans le ciblage des compétences professionnelles à cibler :

« Très souvent, les recruteurs attendent les mêmes savoir-être : l'adaptation, le travail en équipe... 4 ou 5 qui sont très souvent demandés. De manière transversale, on peut travailler là-dessus. Mais du coup c'est moins précis : dans les simulations, quand on va chercher les savoir-être recherchés par les employeurs, on a moins de précision si le demandeur d'emploi n'a pas de projet précis. Aussi, on a un public de plus en plus volatil, qui part sur un métier ou sur un autre... ça ne dénature pas VSI, mais le travail sur les savoir-être est plus ciblé et plus précis quand il y a un projet professionnel, oui. » Responsable déploiement organisme de formation B.

L'organisme de formation E a été créé en 2010 et est positionné sur les marchés Pôle emploi depuis 2015 pour les prestations Activ'Créa et Activ'Projet. 60 à 70% de l'activité de l'organisme sont représentés par des prestations pour Pôle emploi – parmi lesquelles VSI – pour lesquelles l'organisme de formation E emploie six intervenantes. VSI est aujourd'hui le seul marché Pôle emploi de l'organisme qui, jusqu'en 2019, réalisait deux autres prestations. Les autres activités sont des prestations sur la créativité qui sont aussi proposées au CNFPT et aux TPE-PME, des bilans de compétences pour les salariés et les demandeurs d'emploi (3 à 4% du CA), des analyses de pratique pour les établissements médico-sociaux, une nouvelle offre de bilan de compétences alternant individuel et collectif.

La réponse à l'appel d'offre de l'organisme de formation E s'est faite conjointement avec l'organisme de formation F qui l'a sollicitée quand le marché est sorti en 2018. L'offre a été rédigée en introduisant des méthodes de facilitation de conception de projet (méthodes de « *design thinking* », c'est-à-dire d'intelligence collective et d'innovation). Le contenu de l'offre a évolué grâce à la pratique. Malgré les contraintes, la mise en œuvre sur le terrain implique des adaptations et Pôle emploi est très ouvert à de nouvelles expérimentations et innovations. La déclinaison terrain de l'offre initiale est différente pour l'organisme de formation E et l'organisme de formation F, et chaque consultant incarne aussi la prestation de façon personnelle. L'organisme de formation F a par exemple introduit des activités en réalité virtuelle.

Selon les OF, VSI était une prestation innovante dans l'offre de service de Pôle emploi : pour la première fois, il était question de conseil en image, de confiance en soi. De plus VSI introduisait une dimension collective. La responsable explique croire beaucoup à l'intelligence collective et à l'importance de la connaissance de soi pour trouver du travail. Appréhender la recherche d'emploi sous l'angle de ses aspirations et ses envies est le meilleur moyen de trouver du travail selon elle. VSI permettait de concrétiser son approche en intégrant du coaching et de l'intelligence collective pour mettre le groupe au centre. Trois thématiques étaient imposées pour le module socle mais le cahier des charges était totalement ouvert pour les modules à la carte. C'est la prestation Pôle emploi la mieux payée. Elle a demandé un investissement initial important (prise en charge des repas, locaux...) mais il y a un intérêt financier en plus de l'intérêt philosophique et éthique.

Il n'y a pas eu de réflexion sur une offre ciblant des groupes particuliers de demandeurs d'emploi : le cahier des charges permettait d'avoir une approche très large des groupes. Aujourd'hui, Pôle emploi mène quelques expérimentations thématiques : groupes de jeunes, de créateurs d'entreprise, de cadres par ex. La responsable pense au contraire qu'il faut **décloisonner les publics** : jeunes, moins jeunes, sortis de prison, travailleurs handicapés... Cela permet à des cadres d'avoir des interactions avec des personnes avec lesquelles ils ou elles n'en auraient jamais eues.

L'organisme de formation a organisé des immersions pour les conseillers Pôle emploi invités les premier et dernier jours du module socle pour les aider à proposer la formation : ils avaient beaucoup de mal à prescrire VSI parce qu'il leur était difficile de parler de l'image de soi et de la confiance en soi.

Comme dans l'organisme de formation B, la principale difficulté de mise en œuvre concerne le nombre de participants qui ne permet pas toujours d'ouvrir une session. 50% seulement des personnes adressées adhèrent alors que des moyens importants sont mis en place pour les rendez-vous d'accueil. D'autres points de difficulté sont mentionnés : Pôle emploi laisse très peu de délai entre la convocation à l'entretien d'accueil et la fin de la formation (3 semaines maximum).

3.2. Déroulé des prestations

Le déroulement de la gestion en amont des prestations suit une même logique. Un premier entretien de contractualisation avec le demandeur d'emploi, une à deux semaines avant la formation, qui se découpe en trois temps. **Un temps de contextualisation et de prise de connaissance** : identifier si le demandeur d'emploi sait pourquoi il vient à cette formation, présentation de la formation et de son déroulé (module socle et module optionnel, entretien de mi-parcours et entretien de fin de parcours). **Un temps d'établissement du diagnostic**, recueil d'informations sur le profil du demandeur d'emploi. Puis, dans un troisième temps, **la réalisation du test Assess First**, ensuite débriefé afin de savoir si le demandeur d'emploi est d'accord et se retrouve, pour identifier son positionnement. En conclusion se planifie le démarrage, avec les dates de la formation, la présentation des modalités d'absences (deux absences justifiées autorisées, et si abandon après contractualisation sans justification le risque de radiation).

L'entretien de mi-parcours consiste en un debrief de la formation, l'expression des ressentis, des difficultés rencontrées ; puis une reprise du test AssessFirst, et un échange sur les évolutions des quatorze savoir-être. Le parcours à la carte, non obligatoire, peut alors être prescrit ou pas. Les formateurs expliquent que le parcours à la carte donne au demandeur d'emploi la capacité de travailler sur différents savoir-être à travers différents modules, que le formateur va ajuster selon les situations professionnelles. Ce temps d'échange est aussi l'occasion de revenir sur des points précis survenus pendant la formation : réorientation du projet professionnel, écrire un CV, postuler un emploi. Les participants sont incités, sans obligation, à participer au parcours optionnel.

Après le parcours optionnel se réalise le dernier entretien, qui fait office de bilan final, aussi pendant une heure. Le dernier test permet de souligner les savoir-être maîtrisés et acquis qui pourront être valorisés lors des entretiens. Ce moment est aussi l'occasion pour le formateur de refaire un point sur la globalité de la formation, de souligner des pistes améliorations, des recommandations. L'enjeu de ce dernier entretien est véritablement de « booster » le candidat. Après ce dernier entretien, les formateurs réalisent leur compte rendu directement sur le logiciel de Pôle Emploi, document bilan où l'ensemble du processus de la formation est retracé, afin d'établir la facturation. Le conseiller Pôle Emploi du demandeur d'emploi ne reçoit que la synthèse, qui sera présente dans le dossier du demandeur d'emploi.

Une adaptation à la crise sanitaire : VSI à distance

Avec la crise sanitaire et les obligations de maintenir les gestes barrière, un autre organisme parmi l'échantillon étudié a fait le choix de réaliser les prestations VSI pendant plusieurs mois à distance. L'animation a été réalisée via zoom. Si cela peut représenter un frein pour certains (manque de maîtrise de l'outil informatique, problème de réseau...) cela constitue au contraire un avantage pour d'autres. « C'est pratique, car je peux accompagner mon fils à l'école le matin et aller le rechercher le soir. Je n'ai pas beaucoup de bus, et Provins est loin de chez moi », nous livre Mme D.

Du côté des conseillers Pôle emploi, si certains pensent que cela peut être un frein pour certains demandeurs d'emploi au titre de la fracture numérique, d'autres soulignent l'avantage que représente une modalité à distance pour un territoire rural au sein duquel la mobilité est souvent problématique. « Cette modalité a permis de toucher des personnes qui n'auraient pas pu se

déplacer et suivre la formation si elle avait été en présentiel ». De plus, au-delà même de l'aspect organisationnel, « Certains sont timides, et l'intégration dans le collectif n'est pas facile. Finalement, à distance, c'est parfois plus facile ». « Et cela les prépare à faire des entretiens en visio, qui deviennent de plus en plus fréquent pour recruter des candidats ». (Conseillers Pôle-Emploi). Considérant ces avantages, le souhait est formulé d'un maintien à l'avenir de formats variés ou hybrides.

3.3. Trajectoires professionnelles des formateurs

L'étude des trajectoires professionnelles des formateurs et formatrices de VSI montrent qu'il n'existe pas de « profil type » du formateur VSI. Si les formateurs et formatrices ont des trajectoires différenciées et des expériences en accompagnement très diverses aussi bien du point de vue des publics que des thématiques – allant de l'accompagnement de jeunes décrocheurs au conseil à des syndicats patronaux – il apparaît toutefois une caractéristique transversale : **nombreux parcours sont non linéaires, jalonnés de multiples expériences professionnelles et de reconversions**, qui ont conduit ces professionnels à animer la prestation VSI. Si les effets de ces trajectoires seront étudiés dans la troisième partie de ce rapport, il s'agit à ce stade de présenter leurs parcours.

Le **parcours de la formatrice de l'organisme de formation A est jalonné de reconversions**. La formatrice a initialement commencé des études pour être institutrice en Belgique, qui ont dû être interrompues pour des raisons familiales. Elle a alors travaillé pendant trois ans dans une usine en agroalimentaire, par intérim. Lorsqu'ils lui ont proposé un CDD, la formatrice a cherché à se réorienter, « le côté humain n'était pas présent, et était trop important pour moi ». Elle a donc réalisé une définition de projet professionnel : la transmission de savoirs s'est révélé être l'aspect le plus important pour son orientation professionnelle. Elle reprend alors ses études pour le DUFA (diplôme universitaire formateur adulte), obtenu en 2012. La formatrice a ensuite enchaîné différentes expériences : un CDD à l'AREP (organisme de formation), en charge du dispositif FIJ (fond pour l'initiative des jeunes) pendant 6 mois ; puis a travaillé à l'OMEP (centre de bilan de compétences), un contrat précaire de 6 mois qui l'a amené à s'occuper des ateliers en communication orale pour les personnes bénéficiaires du RSA ; puis un poste de formatrice dans un centre d'appel, pendant 2 ans, à former les téléconseillères. Après une période d'inactivité, elle prend un poste d'éducatrice PJJ, formatrice et référente insertion, où elle définissait les projets professionnels, trouvait les stages, des formations en partenariat avec la mission locale pendant un an et demi. A la fin de ce contrat, elle est confrontée à de nouvelles difficultés pour retrouver un emploi, puis entre en congé maternité. Après quelques mois, elle devient manager d'équipe dans une entreprise qui fait de la gestion de saisie, où elle s'occupe en partie de la formation, de la montée en compétences des équipes. Elle démissionne car le travail ne correspondait finalement pas à ses attentes, puis candidate à l'offre de l'organisme de formation orientée VSI « Consultante en évolution professionnelle » qu'elle a vu comme son « job idéal ». En 2018, elle devient la première formatrice VSI de l'organisme. Elle est en CDI, comme la majorité des formateurs de l'organisme. L'autre formatrice de la prestation VSI pour l'OF B est aussi en CDI, et est formatrice de formation, diplômée après son bac d'un DUFA (Diplôme de formateur d'Adulte) et une licence professionnelle gestion des ressources humaines avec une option « parcours personnels des professionnels ». En début de carrière, elle a travaillé pour l'IEJ (initiative emploi jeunes), dans l'accompagnement individuel et collectif des jeunes décrocheurs scolaires, avant d'être embauchée en tant que formatrice dans l'OF B, où elle anime principalement des sessions VSI et Activ' Projet. Comme l'autre formatrice, elle explique avoir appris à travailler sur les savoir-être professionnels en étant formée à VSI.

Le **formateur de l'organisme de formation B a commencé sa carrière par un travail de magasinier, pour ensuite reprendre les études et obtenir un DU Formateur d'Adultes**, puis une licence et une maîtrise de sciences de l'éducation. Il a travaillé en parallèle en tant que formateur en Chantier école, une structure accueillant des jeunes et adultes en recherche d'emploi, auprès de publics « difficiles ». Il intègre ensuite le service jeunesse d'un centre social, pour développer les Chantiers école et suivre des jeunes en recherche d'emploi. Il a ensuite travaillé dans le domaine du jeu coopératif en intégrant une association. Il devient ensuite journaliste dans la presse locale, pour revenir enfin dans le

domaine de l'insertion professionnelle en tant qu'indépendant, en alternant entre des interventions au sein de formations pour les travailleurs sociaux, dans plusieurs IRTS, et la formation VSI. Le formateur animait sa première prestation VSI lors de l'observation.

La formatrice de l'organisme de formation C a travaillé 20 ans en entreprise, « dans des grands groupes », à des postes opérationnels puis dans le secteur des ressources humaines. Elle est titulaire de deux diplômes niveau bac+5, en langues et en ressources humaines. En 2006, elle opère un « virage professionnel » pour se consacrer à l'accompagnement des mobilités professionnelles en tant qu'indépendante. Elle réalise des bilans de compétences, des prestations de coaching, de l'accompagnement au retour à l'emploi pendant 10 ans. Elle a ensuite dirigé un centre de bilan de compétences pendant 2 ans avant de devenir formatrice et d'accompagner des cadres dans leur retour à l'emploi au sein d'une prestation Pôle emploi. Elle postule en parallèle pour intégrer la formation au management proposée par l'organisme de formation, et se voit proposer en retour de devenir animatrice VSI. La formatrice animait VSI depuis un mois au moment de l'observation.

La formatrice de l'organisme de formation D a commencé son parcours professionnel en tant que commerciale. Elle explique avoir connu le monde de la formation « par hasard », à l'occasion d'une animation de formation ponctuelle, qui l'a conduit à envisager une reconversion, pour finalement s'orienter vers le métier de conseillère en insertion professionnelle. Elle a travaillé quelques années à Pôle Emploi avant de rejoindre un organisme de formation où elle se spécialise en formation FLE, où elle a travaillé pendant 24 ans, pour rejoindre ensuite l'OF D dans lequel elle est embauchée en CDI depuis six ans. Elle anime aujourd'hui majoritairement des sessions VSI, après avoir effectué ces dernières années des formations sur des thématiques variées : atelier CV, création d'entreprise... La seconde formatrice rencontrée animant des prestations VSI est diplômée d'une licence en science du langage, et explique aussi être « tombée par hasard » dans le domaine de l'insertion au fil de rencontres professionnelles. D'abord en charge du dispositif RSA avec un portefeuille de bénéficiaires, elle est embauchée en CDI depuis onze ans dans l'OF D.

La formatrice de l'organisme de formation E présente aussi un parcours jalonné d'expériences diverses. Diplômée d'une licence AES (administration, économique et sociale), d'un double master en droit social et en management par les compétences, elle a enchaîné différentes expériences en ressources humaines dans différents grands groupes. Elle a ensuite voyagé à l'étranger et eu un congé maternité, avant de prendre un poste de référente en ressources humaines dans une entreprise de bois, dans lequel elle restera peu de temps. Elle effectue ensuite des missions de conseil et de consultante RH pour des syndicats patronaux, et devient directrice des ressources humaines d'une entreprise spécialisée dans le portage salarial pendant sept ans. Pour « divergence de valeurs » elle se met à son compte en tant que coach et formatrice, et commence à animer dans l'organisme E Activ'projet, puis Activ'créa, et VSI.

La formatrice de l'organisme de formation F avait exercé les fonctions de managers dans le conseil en entreprise pendant une quinzaine d'années avant de se reconvertir dans l'accompagnement, et d'être embauchée en CDI.

4. Contenu pédagogique de la prestation

4.1. Réussir l'entretien de recrutement : un enjeu central

Pour l'ensemble des sessions observées, les contenus théoriques et pratiques sont articulés autour d'un enjeu central qui fait figure de fil rouge : réussir l'entretien de recrutement. Comprendre la logique des savoir-être, apprendre à mobiliser leur vocabulaire et leur grammaire s'inscrit ainsi d'emblée dans une visée pratique qui donne un sens très concret aux contenus pédagogiques pour les participants. Il s'agit de « s'équiper », de « s'armer », pour faire face à une épreuve jugée difficile, source de craintes et de stress pour certains. Ainsi, en amont du travail sur le contenu théorique et pratique que recouvre la notion de « compétence professionnelle », la prestation s'ouvre sur une **sensibilisation à l'importance croissante des savoir-être dans les processus de recrutement et dans les attentes des employeurs**, pour situer d'emblée la prestation dans une perspective pragmatique de retour à l'emploi. Par exemple, le formateur de l'organisme B ouvre la première journée de prestation par la distribution d'un article de presse évoquant une entreprise locale en pleine campagne de recrutement, et affichant comme principe de recruter sur la « personnalité plutôt que sur le CV ». Cet article, anecdotique à première vue, est mobilisé par le formateur pour ancrer la question des savoir-être dans une réalité actuelle du marché du travail. Le formateur pose ensuite le constat qui lui servira de guide tout au long de la formation :

Avoir un CV, OK, on peut l'améliorer, on le bricole, après on a un beau CV, une belle lettre... mais après, il y a l'entretien. C'est là qu'on va percevoir ça [les savoir-être]. C'est à l'entretien que ça se joue, et aujourd'hui l'entreprise veut des gens capables de s'adapter rapidement, elle a des exigences en termes de savoir-être. (...) Ce n'est pas forcément le CV qui va être déterminant, mais c'est de montrer les savoir-être qu'on a et de savoir les expliquer. (...) Parfois vous allez dire à un recruteur "je suis rigoureux", et là l'employeur peut vous demander "comment vous me le montrez" ? Si on a n'a pas la réponse, on ne peut pas. Il ne faut pas juste dire "je suis autonome". Il faut pouvoir donner un exemple. Il faut le valoriser. (Formateur de l'organisme de formation B.)

De même, la formatrice de l'organisme C, appuie bien sur l'importance des savoir-être et de la capacité à les valoriser comme un facteur de réussite incontournable des entretiens d'embauche :

A compétence égale, on va choisir le candidat le plus adapté en termes de *soft skills*. Ils sont aussi importants que les compétences techniques. C'est vrai que ça pèse lourd. Il faut les montrer, par du vécu, par du concret, par des résultats. Donner des exemples. (Formatrice de l'organisme de formation B.)

L'essentiel des contenus pédagogiques mobilisés, au-delà de leur assise théorique que constitue le « modèle de la compétence », trouve leur cohérence dans la référence constante, implicite ou explicite, aux attendus inscrits dans la situation de recrutement, exigeant de savoir parler de soi et d'adopter une certaine posture dans une interaction en face-à-face avec un recruteur. La partie suivante détaille les quatre grandes modalités de travail sur ces enjeux.

4.3. Typologie des formes du travail avec les savoir-être

L'observation des sessions VSI révèle une forme particulière de mobilisation de la notion de savoir-être : on travaille plus *avec* les savoir-être qu'on ne les travaille directement, comme une compétence qu'il s'agirait d'acquérir. Le référentiel des savoir-être semble remplir une fonction bien précise, qui est celle de fournir un support relativement « neutre », offrant aux participants un ensemble d'outils théoriques, rhétoriques et pratiques pour repenser à la fois leur identité professionnelle et leur rapport au monde du travail.

La comparaison des six prestations observées permet de formaliser les quatre formes que revêt ce travail avec les savoir-être, et les visées pédagogies associées (voir encadré suivant pour la construction de cette typologie).

Construction d'une typologie des formes de travail avec les savoir-être

La typologie se fonde sur la distinction de deux grandes dimensions qui structurent les formes de ce travail : le domaine d'acquisition (dimension travaillée) et la modalité d'acquisition (type d'apprentissage réalisé).

Domaine d'acquisition

Le domaine d'acquisition correspond à la dimension du rapport à l'emploi travaillée lors de la prestation. On distingue une dimension plus individuelle, centrée sur le rapport que le demandeur d'emploi entretient à son propre parcours, ses expériences, la manière d'en prendre conscience et de les valoriser (rapport à soi et à ses compétences) ; une dimension plus interactionnelle, centrée sur la situation de recrutement comme « performance » structurée par des rôles sociaux porteurs d'attentes normées (rapport à la situation de recrutement).

- **Rapport à soi/à ses compétences** : le rapport à soi est l'expression subjective d'une trajectoire personnelle et professionnelle, jalonnée d'expériences et d'apprentissages, de réussites et d'échecs, de période d'activité et de recherche d'emploi... concourant d'une part à l'intériorisation d'une expérience positive ou négative, d'autre part à une certaine connaissance de soi, à travers la façon dont le demandeur d'emploi parvient à faire un retour réflexif sur ses compétences acquises et à les mettre en mots, en mobilisant un référentiel partagé par les recruteurs (le référentiel des savoir-être).
- **Rapport à la situation de recrutement** : le rapport à la situation de recrutement concerne la connaissance et l'incorporation des rituels, règles, et attentes normatives inscrites dans l'interaction sociale que constitue la situation de recrutement. Cette dimension concerne autant les grandes valeurs qui structurent le monde de l'entreprise, ou un monde professionnel particulier, que le comportement attendu lors d'un entretien de recrutement.

Modalité d'acquisition

La modalité d'acquisition désigne à la fois l'objectif pédagogique et le résultat de l'apprentissage opéré durant les différentes séquences de la prestation. On se fonde sur la taxonomie de Bloom (1956) pour

distinguer le niveau de la compréhension ; on se fonde sur la taxonomie de Berthiaume et Daele (2013) pour distinguer le niveau de l'adoption.

- **Comprendre** : la compréhension désigne un apprentissage de type cognitif : il s'agit de reconnaître, d'associer ou de distinguer, en mobilisant des notions et des schèmes qui viennent ordonner et donner du sens aux faits et aux expériences.
- **Adopter** : l'adoption consiste à « faire sien » et à mettre en application des principes, des notions, et à d'agir selon des représentations acquises.

		Modalités d'acquisition	
		Comprendre	Adopter
Domaines d'acquisition	Rapport à soi/à ses compétences	Requalifier (type 1) <i>Identifier et nommer ses compétences</i>	Valoriser (type 2) <i>Produire un discours sur soi</i>
	Rapport à la situation de recrutement	Dévoiler (type 3) <i>Révéler les attentes normatives qui structurent le marché de l'emploi</i>	Performer (type 4) <i>Savoir se mettre en scène</i>

Les quatre formes identifiées sont présentées dans les paragraphes suivants.

Travailler le rapport à soi et à ses compétences : requalifier et valoriser

Le travail réalisé sur la dimension du rapport à soi et à ses compétences se concentre sur le premier module de la prestation, et se décline en trois moments. Il s'agit dans un premier temps de permettre aux participants de **nommer** les savoir-être professionnels ; ensuite de parvenir à les **identifier** au sein de son propre parcours et à les mettre en lien avec des expériences professionnelles vécues ; enfin de savoir les **valoriser**, en les exemplifiant, lors de l'entretien d'embauche.

Les effets pédagogiques se rapprochent ici de ceux qui ont déjà été relevés au sujet des bilan de compétences, oscillant entre « appropriation d'informations sur soi » et « mise en conformité de l'autoprésentation » (Camus, 2003)

Requalifier : nommer et identifier ses compétences (type1)

Cette première forme du travail consiste dans un premier temps à définir les différents savoir-être, en les distinguant conceptuellement des savoirs et des savoir-faire, le plus souvent par le recours à des illustrations. **La formatrice de l'organisme A conjugue ainsi systématiquement définitions abstraites et illustrations concrètes.** Dès qu'un concept théorique est mobilisé, la formatrice appelle

continuellement les bénéficiaires à l'illustrer d'un exemple, d'une mise en situation, afin de favoriser l'appropriation du concept, et de mettre en relation la théorie avec l'expérience vécue :

Note d'observation, module 1 exercice 3 :

La formatrice : une compétence fait partie des savoir-faire. Une compétence c'est « je suis capable de ».

Participant : Je suis capable de... Prendre une réservation.

Participant : Je suis capable de... Faire des plans pour aménager un jardin.

Participant : Je suis capable de... Créer un support pédagogique (...)

Formatrice : Un savoir-faire, c'est un verbe d'action, c'est la capacité. Vos savoirs faire sont sur votre CV, toujours un verbe d'action. (...) Et ensuite les savoirs, ce sont les connaissances théoriques par rapport à notre métier. Vous auriez des exemples ?

Participant : L'utilisation de logiciels, parler anglais...

Participant : Les règles hygiène et sécurité.

Participant : Des notions de pédagogie...

Note d'observation, module 1 exercice 5 :

La formatrice : Maintenant, on peut revenir sur vos savoir-être professionnels, illustrés par une situation, un exemple que vous avez vécu.

Participant : Je suis capable de faire face aux imprévus, cela arrive toutes les nuits à l'hôtel ! Par exemple, un client qui arrive en chaise roulante mais qui ne l'avait pas précisé, et il ne reste plus de chambre PNR, donc il faut être réactif, appeler un hôtel partenaire, pour lui trouver une chambre qui a les mêmes conditions mais un accès handicapé, avec un dérangement pris en charge par l'hôtel.

Ces illustrations se formalisent la plupart du temps lors de tour de table, afin de susciter la participation des plus timides ou de ceux plus en retrait.

La seconde étape du travail consiste à **accompagner les participants à identifier leurs propres savoir-être en les reliant à des expériences professionnelles ou personnelles passées**, ayant donné lieu à des apprentissages pratiques. Ce travail s'effectue selon deux grandes modalités :

- De façon peu formalisée, les participants sont en premier lieu invités à prendre connaissance du référentiel des savoir-être professionnels de Pôle emploi, distribué en début de module 1, et à **alimenter les définitions théoriques qui en sont données par des exemples concrets tirés de leur vécu**. Le formateur intervient pour relancer, orienter les échanges, éventuellement corriger les participants si ces derniers ont du mal à s'approprier les définitions de chaque compétence.
- De façon plus systématisée, les participants sont amenés à **mesurer leur compétence à une liste des savoir-être attendus**, indiquée sur une offre d'emploi correspondant à leur projet

professionnel. Dans le cadre des exercices pratiques de simulation d'entretien organisés dans le module 3, les participants sont d'abord invités à trouver une offre d'emploi correspondant à leur projet et à ce qu'ils estiment être leurs savoir-être maîtrisés, pour ensuite construire un argumentaire consistant à faire correspondre à chaque compétence une expérience venant démontrer son acquisition.

Ce travail d'identification est loin d'aller de soi pour une grande partie des participants. L'enjeu est ici de conscientiser l'acquisition d'un savoir pratique, incorporé le plus souvent par l'expérience et sans passer par des notions abstraites. Il s'agit pour la plupart des participants de se **réapproprier une partie de leur propre vécu**, de se le remémorer et de se le reformuler au prisme de notions abstraites et générales, communicables et transférables à d'autres contextes. Un formateur de l'organisme B interrogé en marge des observations, précise la visée pédagogique de cette étape :

Si on travaille sur la capacité d'adaptation : pour les gens qui n'ont pas travaillé depuis très longtemps, il suffit de voir ce qu'ils font tous les jours. Est-ce qu'il n'y a pas une capacité d'adaptation qui est mise en place ? L'enjeu c'est de remettre des noms sur ce que l'ont fait, même chez soi. On a tous des compétences. Mais ce qu'on montre aux participants, c'est qu'est ce qui me permet de les valoriser ? Et on réoriente dans un contexte, dans le secteur, dans le métier, et on retrouve un sens. Et pour les gens qui n'ont pas travaillé depuis longtemps, c'est les amener à se dire " je ne l'ai pas forcément perdu, je le fais tous les jours, mais je l'ai oublié ". (Formateur de l'organisme de formation B)

Ce travail peut également s'appuyer sur des supports graphiques. **La formatrice de l'organisme E** invite par exemple les participants à réaliser une « carte heuristique » de leurs compétences. Chacun est invité à réaliser une carte mentale de ses savoirs, savoir-faire et savoir-être professionnels, en utilisant une liste d'adjectifs et de verbes d'action, et en distinguant entre les compétences que les futurs candidats souhaiteront ou non mettre en avant lors d'un entretien de recrutement. Dans le même registre, **la formatrice de l'organisme F** propose aux participants d'identifier leurs compétences à partir de fichiers métiers et en se reportant à leurs expériences antérieures, et de les représenter sous la forme d'un réseau dont chaque individu est le centre.

Cette forme de connaissance de soi, ainsi développée selon différentes modalités pédagogiques, est ensuite mobilisée par les bénéficiaires, pour produire un discours sur soi, dans le but de se valoriser aux yeux d'un recruteur potentiel.

Valoriser : produire un discours sur soi (type 2)

L'aboutissement pratique du travail de requalification précédemment décrit consiste à savoir **valoriser ses compétences auprès d'un employeur dans le cadre d'un entretien d'embauche**. Ce travail spécifique comporte deux moments.

D'abord, un premier moment, durant lequel **l'entretien d'embauche est présenté et conceptualisé comme une situation de communication** durant laquelle les candidats peuvent activer certaines ressources.

Ainsi, est mise en avant **l'importance de la prise en compte des attentes et des représentations de son interlocuteur** – en l'occurrence l'employeur avec lequel on échange dans le cadre de l'entretien d'embauche. L'entretien est ici analysé comme une situation de communication entre un couple émetteur-récepteur (le couple candidat- employeur), et présenté comme une relation symétrique entre deux actants

pris dans une situation d'énonciation, relativement vidée de toute relation de pouvoir. Les participants sont invités à « se mettre à place de l'employeur », dans un acte compréhensif lui restituant ses attentes, ses capacités d'écoute et de compréhension, ainsi que ses besoins et difficultés propres :

Pensez que l'entretien est avant tout une situation d'échange, de dialogue, une situation humaine. Dites-vous que le recruteur a autant besoin de vous que vous avez besoin de lui. (Formatrice de l'organisme B).

Les compétences valorisées durant cette phase relèvent autant de la capacité à s'exprimer clairement, à convaincre, que de la faculté d'écouter et d'être en empathie avec son interlocuteur.

Ensuite, un second moment pratique durant lequel les participants sont invités à **construire et présenter devant le groupe un argumentaire, déployé durant les exercices de mise en situation d'entretien d'embauche**. L'exercice du « pitch » est décliné dans les trois organismes observés. Chacun leur tour, les participants se mettent en scène face à un employeur fictif et présentent leur parcours et leurs compétences, durant un laps de temps très court, et répondent ensuite aux questions des autres participants.

Ce travail de valorisation s'appuie directement sur la connaissance de soi développée à travers la réappropriation de ses expériences, leur « recodage » à travers le référentiel des savoir-être et leur mobilisation dans le cadre d'un argumentaire fonctionnant comme « preuve » de la réalité de la compétence revendiquée par le candidat en situation d'entretien :

Si dans un entretien on vous demande des savoir-être, ne dites pas « je suis ponctuel », « je suis assidu » ... Parce que, oui, ils vont l'attendre, mais dites « je suis rigoureux : je suis à l'heure et je respecte les consignes ». Parce que dire « je suis toujours à l'heure » ... l'employeur il se dit « ben oui j'espère bien, je vais pouvoir le mesurer rapidement, il y a la période d'essai ». (Formateur, centre de formation B)

On note également que, si la confiance en soi, n'est que rarement abordée directement comme une forme de compétence à acquérir, que comme un effet de ce travail de valorisation, lui-même rendu possible par une meilleure connaissance de soi. En d'autres termes, la forme particulière d'estime de soi qu'il est offert aux participants de retrouver dans le cadre de VSI est conçue comme une modalité particulière de la confiance en ses ressources pour parler de soi de façon positive, comme l'illustre ce dialogue entre le formateur d'organisme B et un des participants :

Participant 1 : Moi j'ai le sens de l'organisation : dans mon précédent travail, je devais gérer un rayon, un stock, le réassort et les commandes. Pour ça, il faut une orga nickel. Il y a des horaires, à 8h il faut avoir envoyé les commandes, sinon ça part pas. Un sens de l'organisation nickel. Sinon on se fait démonter. Mais moi c'est pas les réponses [aux questions posées en entretien] qui m'inquiètent, c'est le stress qui me fait perdre la confiance.

Formateur : Ok, le stress on verra ça plus tard. Mais si tu as tes réponses préparées, que tu sais comment argumenter, tu as moins de stress, tu verras.

Au-delà de la maîtrise d'une grammaire permettant de relire sa propre expérience au prisme de notions abstraites et de les présenter de façon valorisante, VSI propose deux autres formes de travail avec les savoir-être qui permettent quant à eux de mobiliser cette grammaire en situation, lors de cette épreuve particulière que constitue l'interaction physique, en situation, avec un recruteur.

Travailler le rapport à la situation de recrutement : dévoiler et performer

Ces deux dimensions du travail avec les savoir-être consistent à produire une connaissance susceptible de changer les représentations que se font les participants de la situation de recrutement. Travailler le rapport à la situation de recrutement revient ici à dévoiler l'entretien d'embauche comme interaction sociale, soumise à des normes construites, qu'il est possible de s'approprier, ou du moins de reconnaître et de faire siennes le temps de l'interaction. Il s'agit de produire un effet de dévoilement apportant aux demandeurs d'emploi la connaissance d'une situation sociale comme telle, dans laquelle on peut « jouer » pour coller aux attentes – par opposition à la représentation naïve de l'entretien comme révélateur d'un « vrai » soi.

Dévoiler : révéler les attentes normatives qui structurent le marché de l'emploi (type3)

Cette troisième forme du travail avec les savoir-être est la plus diffuse : si elle ne fait pas réellement l'objet de séquences dédiées, elle constitue en quelque sorte un sous-texte de l'ensemble des propos tenus par les formateurs. Il s'agit de sensibiliser à l'idée, à la fois complexe sur le plan théorique et intuitive sur le plan pratique, d'une pluralité des mondes sociaux et de leurs référentiels normatifs. Autrement dit, il s'agit de faire passer l'idée que le monde de l'entreprise n'est pas le monde domestique (ça n'est pas « comme à la maison »), ni le monde familier des sociabilités amicales, etc.

Cette idée en implique une autre, cruciale : les repères normatifs propres à chaque univers comportent toujours une part d'implicite. Les « codes » ne sont jamais totalement donnés aux participants d'une interaction, et la possession de ces codes est le plus souvent supposée par les participants, quand elle n'est pas exigée comme une forme de prérequis. Et, de fait, il est attendu d'un candidat en situation de recrutement qu'il connaisse et comprenne déjà le sens de la situation dans laquelle il se trouve avant d'y entrer. Disposer d'un sens de la diversité des situations et des contextes se révèle alors comme une compétence à part entière, une forme de savoir-être essentiel rendant possible la mise en application de tous les autres.

Ne pas se représenter la diversité des mondes sociaux et leurs référentiels normatifs et ne pas maîtriser les implicites qui sont inscrits dans les diverses interactions, c'est ainsi s'exposer à une série de malentendus : croire qu'un entretien d'embauche est une situation sociale dans laquelle il est attendu du candidat qu'il soit simplement « naturel », qu'il soit simplement « lui-même », c'est potentiellement rater l'entretien, c'est-à-dire passer à côté de sa signification réelle.

Cette opération de dévoilement des codes et de leur dimension implicite peut passer par l'exposé de certaines notions théoriques, comme ici via un exposé du concept de « représentation du monde » :

On n'a pas tous le même cadre de référence. Par rapport à notre éducation, on se construit différemment, par rapport à nos rencontres, à la famille, à ce qu'on nous a transmis. Ça, ça s'appelle la représentation du monde. Quand on communique, tout le monde n'a pas la même représentation, donc il faut s'assurer que l'on parle de la même chose. On peut voir les choses avec des paires de lunettes différentes... c'est déterminant dans la communication. Les autres existent et ont des représentations différentes, et il faut l'accepter. D'où l'importance, quand on sent qu'on n'est pas sur la même longueur d'onde, de reformuler, de s'assurer que moi j'ai bien compris... Avec le recruteur, il faut vérifier qu'on se comprend bien. Au-delà de votre recherche

d'emploi ça peut vous servir dans la vie de tous les jours. (Formateur, organisme de formation B).

« S'assurer que l'on parle de la même chose », c'est ainsi comprendre qu'il est possible de ne pas parler de la même chose alors même qu'on est plongés dans la même situation. Cette forme de prise de conscience consiste alors à se décentrer vis-à-vis de ses repères les plus familiers, et à concevoir ses habitudes comportementales comme un « rôle » particulier, parmi un ensemble de rôles possibles. En d'autres termes, la compréhension de la diversité des univers ouvre la voie à la perception de la diversité des « rôles » qu'il est possible – et même exigé – d'incarner, et d'adopter le « bon » comportement en situation de recrutement.

Performer : savoir se mettre en scène (type 4)

La quatrième forme de travail identifiée, qui suppose les trois autres, consiste à adopter les normes comportementales attendues par un recruteur : il s'agit de « se comporter comme un demandeur d'emploi », des mots d'une des bénéficiaires de VSI.

Pour incarner cette idée, les formateurs opèrent de façon quasi systématique une distinction entre trois dimensions de l'acte de communication dans le cadre d'une interaction sociale : la dimension verbale (le sens de ce qui est dit), la dimension para-verbale (la façon dont les choses sont dites – à travers le ton, le rythme, et l'intention de la voix) et la dimension non-verbale (la posture du corps). Ici, l'objectif poursuivi est d'introduire auprès des participants l'importance, au-delà du propos tenu, de la présentation de soi, qui se construit à tous les moments de l'échange, de la première impression laissée par une poignée de main, jusqu'à la façon de quitter une pièce au moment de prendre congé. Les dimensions verbale, para-verbale et non-verbale sont mobilisées par les participants et par les formateurs lors des exercices de mise en pratique pour analyser leur prestation lors des situations d'entretien, et permettre aux participants de développer une réflexivité sur des aspects de leur présentation qui pouvaient demeurer inconscients.

Ce travail est principalement réalisé à l'occasion du moment pratique durant lequel les participants sont invités à construire et présenter devant le groupe un argumentaire, déployé durant les exercices de mise en situation d'entretien d'embauche. L'exercice du « pitch » est décliné dans les trois organismes observés. Chacun leur tour, les participants se mettent en scène face à un employeur fictif et présentent leur parcours et leurs compétences, durant un laps de temps très court, et répondent ensuite aux questions des autres participants. L'importance du corps, de la posture et des impressions reçues par le recruteur sont ici particulièrement mises en avant :

Donc préparer un entretien c'est préparer ce qu'on va dire, oui, mais c'est aussi le dynamisme, l'énergie, la puissance qu'on va mettre dans la voix. On verra dans la communication comment on va se comporter au téléphone. Je ne développe pas mais retenez ça. On verra ça dans la formation. Vous retenez bien ce truc-là, parce que je vais y revenir régulièrement. (Formateur de l'organisme de formation B)

Donnez envie ! Soignez votre présentation : vêtements, allure générale, les mains la coiffure, le parfum, bijoux et autres accessoires... Veillez à votre hygiène de vie, gardez le sourire - même derrière le masque ça s'entend, ça se voit. Evitez de fumer, de macher un chewing-gum, évitez

de boire du café : ça se sent et ça peut vous donner plus de stress. (Formatrice de l'organisme C.)

Pour mettre en œuvre ce travail de performance, les participants sont invités par la formatrice de l'organisme de formation E à relater une anecdote de leur choix, devant le groupe. La formatrice analyse le ton employé, l'assurance de la voix, la gestuelle, ainsi que la réaction des observateurs. Ici, l'exercice est mobilisé comme support pour susciter une prise de conscience de l'importance des composantes verbales et para-verbales de la présentation de soi, et précède un autre exercice, durant lequel chacun est invité à réaliser une simulation d'entretien de recrutement, face à une caméra, pour ensuite analyser les impressions physiques et verbales produites par chaque candidat.

On le voit, ce travail sur la « performance » du rôle se conjugue parfois à un certain nombre de prescriptions, débordant parfois le cadre du respect de normes comportementales en vigueur dans le monde de l'entreprise. Dans la majorité des cas, ce type de prescription normative ne fait pas l'objet d'exercices dédiés. Elles sont plutôt distillées par les formateurs tout au long de la prestation, soit sous la forme de recommandations d'ordre général, soit pour venir commenter ou corriger un aspect particulier du comportement des participants jugé inapproprié par le formateur. Ces prescriptions concernent le plus souvent la présentation de soi, et prennent la forme de conseils sur la manière de s'habiller et de « prendre soin » de son apparence physique, présentés comme des « règles élémentaires » : être propre, « ne pas être trop maquillée » et « pas de jupe trop courte » pour les femmes, être rasé pour les hommes, etc.

Ces prescriptions peuvent également être d'ordre linguistique. Par exemple, le formateur de l'organisme B ouvre le module 2 « Dans la peau du recruteur » par un exercice sur la maîtrise des différents registres de langage. Un document, sur lequel figurent différentes phrases pouvant être prononcées dans des interactions sociales diverses, est distribué aux participants. Il leur est demandé pour chaque phrase de repérer le registre de langage auquel elle appartient, en distinguant entre registres familier, courant et soutenu.

Ce qui est montré aux participants dans cette forme de travail avec les savoir-être, c'est que la réussite d'un entretien de recrutement dépend, au-delà de l'adéquation entre ses compétences et les exigences professionnelles inscrites dans le poste pour lequel on candidate, d'une capacité à maîtriser les impressions qui se dégagent d'une apparence, d'une posture, ces apparences pouvant à tout moment être lues et interprétées par le recruteur comme le signe de la présence ou de l'absence d'un savoir-être. En d'autres termes, « être rigoureux », par exemple, c'est d'une part se connaître et se valoriser comme tel (types 1 et 2 du travail avec les savoir-être), mais c'est encore le démontrer par son comportement (arriver à l'heure à l'entretien, être préparé, etc.) et par sa posture (soin apporté à son apparence, etc.).

4.4. La théorie et la pratique : une prestation qui a besoin de « s'ancrer dans le réel »

Au-delà des formes de travail avec les savoir-être, VSI est aussi l'occasion d'aborder des aspects très pragmatiques de la démarche de recherche d'emploi qui, s'ils peuvent sortir du cadre prévu de la prestation, sont conçus par les formateurs comme un indispensable prolongement concret aux contenus pédagogiques délivrés.

Candidater : outils et techniques

Dans les trois prestations observées, les formateurs revendiquent ainsi de « sortir du cadre » de VSI pour aborder des aspects très pratiques et/ou techniques de la recherche d'emploi. En particulier, **la formatrice de l'organisme A revendique une approche pragmatique**. Dotée d'une grande autonomie dans le choix des exercices à partir du moment où ils répondent au cahier des charges et permettent de répondre aux objectifs de la formation, elle fait le choix d'organiser un atelier CV lors du module optionnel pour répondre aux besoins des participants et rendre la formation plus opérationnelle :

« On peut sortir un peu du cadre en les aidant à refaire leur CV, parce qu'ils en ont besoin pour mettre en situation ce qu'ils apprennent pendant la formation. Le principal c'est que ça leur soit utile ! Ils reprennent confiance, ont envie de postuler, mais s'ils n'ont pas de CV à envoyer, cela ne servira pas. » - Formatrice organisme de formation A

En outre, **la formatrice de l'organisme A mobilise certains capitaux professionnels notamment en tant que référente insertion pour accompagner les participants dans leurs parcours professionnels**. Par exemple, dans le cas d'une jeune fille de 19 ans récemment arrivée en France, encore à la recherche d'un projet professionnel. Lors de la formation, la formatrice identifie que la jeune fille a une appétence pour le tourisme et qu'elle a déjà organisé des voyages bénévolement dans une association avec sa cousine. Elle revient avec elle lors des entretiens de contractualisation sur les formations dans le tourisme financées par la région avec l'AFPA.

De même, un « atelier CV » est organisé par le formateur de l'organisme B. Durant l'exercice, chacun travaille sur un poste informatique, avec une tâche bien précise en fonction de son projet professionnel et son degré d'avancement. Tout le monde est sur son espace Pole Emploi et utilise l'application qui permet de générer automatiquement un document à partir d'une interface simplifiée, sans avoir besoin d'effectuer la mise en page. La tâche du formateur consiste à aider les participants à synthétiser leurs expériences et leurs compétences afin que leur CV tienne sur une seule page : il les conseille sur les éléments à garder car jugés essentiels, ceux à retirer car jugés secondaires. **Au-delà de l'aspect très pratique de l'atelier, cet exercice amène les participants à engager une réflexion sur leur biographie professionnelle et sur la façon de la présenter**, en hiérarchisant les éléments de sa présentation en fonction des attentes supposées d'un recruteur. La présence d'un support facilite cet exercice de réflexivité et de retour sur soi qui est demandé aux participants, en même temps qu'il les aide à se projeter dans une interaction potentielle avec un employeur, dont il s'agit d'anticiper les attentes.

Outre la maîtrise des outils intervenant dans une candidature, **les formateurs abordent régulièrement au long de la formation des questions pratiques qui relèvent de la compréhension générale du fonctionnement du marché de l'emploi**. Par exemple, le formateur de l'organisme A consacre une partie de la première journée de la prestation à une explication des notions de marché d'emploi « ouvert » - désignant l'ensemble des offres d'emploi rendues publiques - et de marché de l'emploi « caché » - désignant les opportunités qui se présentent par le bouche-à-oreille :

Formateur : A votre avis, sur 100 personnes qui trouvent du travail, combien y parviennent par le marché ouvert ou par le marché fermé ? Eh bien, sur 10 personnes qui trouvent un job, 8 personnes le trouvent par le marché caché. Là-dessus, c'est 50/50 entre réseau et candidature spontanée. C'est hyper important. Qui a axé sa stratégie sur le marché caché parmi vous ?

Participant 1 : Ah non... pas trop...

Participant 2 : Moi ! Je fais ça depuis que je cherche du boulot, j'en parle à mon entourage, je pose des candidatures.

Formatrice : Super. Alors, en l'absence d'offres, on fait de la candidature spontanée. Après, je ne vous dis pas que vous allez avoir un entretien au bout de 15 jours. Je ne suis pas en train de vous vendre du rêve, je suis dans la réalité.

Les conseils et recommandations pratiques concernent également les règles implicites qui régissent les interactions avec les employeurs potentiels aux différentes étapes d'une candidature. Par exemple, un participant présent au sein de l'organisme de formation B évoque un dépôt de candidature récent à l'accueil d'un supermarché local, ainsi que son incertitude quant au traitement de son CV et à sa bonne réception par la personne en charge du recrutement. La formatrice, face à cette incertitude, conseille le participant sur ses possibilités :

Participant 2 : J'attends, [la réponse de l'employeur] et s'ils ne répondent pas, je passe à autre chose !

Formatrice : Alors, quels peuvent être vos moyens d'action ?

Participant 2 : Relancer ?

Formatrice : Oui ! Pour montrer votre motivation. Et pour rester en mémoire. Rester dans la pile ! Je suggère que tu retournes au Carrefour, cet après-midi, et que tu dises « j'ai déposé un CV, j'aimerais avoir des nouvelles. »

Participant 2 : Oui... mais j'ai pas le nom de la DRH, je ne suis pas en contact avec elle...

Formatrice : Vous cherchez ! Vous creusez ! Curiosité ! Trouvez un contact !

Participant 3 : En général, ce genre de poste, ça marche par le bouche-à-oreille...

Participant 2 : Ils avaient mis une offre, je l'avais vue en faisant mes courses.

Formatrice : Donc, vous relancez. Relancez, relancez, relancez ! Jusqu'à ce que vous ayez une réponse. Positive ou négative.

Ici, l'intervention de la formatrice se situe à la croisée de plusieurs registres et de plusieurs visées pédagogiques. Tournée vers une préoccupation concrète – la relance d'un employeur suite à un dépôt de candidature –, **elle aborde aussi des aspects dispositionnels et comportementaux présentés comme autant de compétences à acquérir** : il faut « montrer sa motivation », être « curieux » et persévérant (« Relancez, relancez, relancez ! »).

Enfin, certains formateurs mobilisent leurs ressources locales, et une connaissance du marché de l'emploi local, qu'ils mettent au service des demandeurs d'emploi. Si cela a pu être souligné par certains conseillers Pôle Emploi dans la Région 1, **les formations observées dans la région ont montré que la formation VSI pouvait aussi permettre de créer de nouveaux réseaux de sociabilité professionnelle**. Les formations VSI peuvent être l'occasion de partager des « plans boulot » de connaissances et réseaux de voisinage : partage d'information favorisé par la diversité des métiers représentés, les membres des sessions n'étant pas en situation de concurrence, discussions sur le marché de l'emploi local notamment animées par les formateurs qui partagent aussi leurs connaissances du terrain. Si cela peut arriver dans d'autres formations, la temporalité longue de VSI et les moments de convivialité favorisent ces temps de

structuration en réseau. A l'échelle locale, le collectif se présente aussi comme une ressource, permettant de mobiliser **un nouveau réseau professionnel**, par les autres participants, voire même le formateur.

Note d'observation :

Madame M. explique au moment du travail sur les présentations rechercher un poste de technicienne de surface, mais qu'elle aimerait aussi voir si elle pourrait travailler dans l'aide à la personne. Elle exprime accorder aussi une importance aux horaires pour pouvoir être présente auprès de ses enfants en fin de journée et le week-end. Madame B. rebondit en lui disant que l'idéal pourrait être de travailler dans les cantines scolaires de la ville. Elle mentionne qu'elle connaît quelqu'un au service scolarité de la ville, et qu'elle pourrait facilement se renseigner et lui transmettre le CV de Madame M., qui témoigne alors de son enthousiasme.

Cet exemple souligne que **la formation est aussi un vecteur d'entraide et de solidarité entre participants**, permettant de développer un certain capital d'autochtonie stimulant la recherche d'emploi. Après la formation analysée, **les participants créent un groupe What's app pour rester en contact**.

« Sortir avec un plan d'action »

Cette dimension pratique et pragmatique de la prestation n'est pas seulement considérée comme un « plus » de la prestation, à côté de ses apports sur les savoir-être professionnels. Pour le formateur de l'organisme B, il s'agit même d'un objectif à part entière qui donne son sens à la prestation : selon ses propres mots, **il faut que les demandeurs d'emploi « sortent avec un plan d'action, avec une stratégie »** :

« Mon job c'est aussi de nourrir de ce que je sais du marché de l'emploi. Mais là, je suis un peu hors cahier des charges. Vendredi, on ira sur leur espace professionnel Pôle emploi, et je vais leur montrer des outils qu'ils peuvent utiliser. La philosophie, c'est d'avoir la liberté sur les outils. Nous on enclenche une dynamique, mais il faut qu'ils continuent. En sortie de prestation, qu'ils se disent "je peux refaire des candidatures, on l'a fait en vrai." Il faut qu'ils soient armés, parce que le processus de recherche d'emploi... n'est pas facile. Tu te prends des baffes narcissiques. » Formateur, organisme de formation B.

Cette orientation est justifiée de deux façons par le formateur. Tout d'abord, il s'agit de répondre à un besoin de la plupart des demandeurs d'emploi. Ensuite, le formateur considère qu'un travail sur les savoir-être professionnels qui serait déconnecté d'une prise en compte des possibilités concrètes des demandeurs d'emploi d'aller les valoriser devant un employeur raterait son objectif, qui est avant tout de garantir un retour rapide à l'emploi.

« Lors de l'entretien de contractualisation, on fait un point sur les recherches d'emploi et sur ce qu'ils [les demandeurs d'emploi] viennent chercher dans la prestation. Si on ne répond pas à leurs attentes, on peut faire ce qu'on veut, ça ne marche pas. (...) On leur montre des outils d'information sur le marché du travail, des outils simples, une information claire. (...) On doit être à l'écoute. Ce qui a plu dans cette prestation, c'est qu'on doit être réaliste. Mais on a

toujours abordé la question des savoir-être, et on ancre dans une réalité les outils pour lesquels ils sont là. » Formateur de l'organisme de formation B.

Dans cette logique, **les formateurs ne s'interdisent pas de traiter des besoins des participants en matière de reformulation d'un projet professionnel** qui, à la faveur de la prestation, apparaîtrait comme inadapté aux envies et aux possibilités des participants. Les formateurs profitent ainsi du moment de réflexivité et de réappropriation de son parcours offert par VSI pour accompagner un repositionnement au sein de sa trajectoire la reformulation d'un projet.

5. Le regard du recruteur sur les savoir-être

Pour compléter les données mobilisées dans le cadre de cette évaluation, des entretiens ont été réalisés avec des recruteurs au sein d'entreprises variées, afin de saisir les logiques qui sous-tendent leur usage de la notion de savoir-être dans le cadre de leurs pratiques (les caractéristiques de entreprises interrogées sont listées dans le tableau ci-dessous).

Identifiant	Région	Type d'entreprise interrogée	Poste de l'enquêté
1	1	Restauration	Directrice Adjointe - Responsable RH
2	2	EHPAD	Directrice adjointe en charge des ressources humaines et de la qualité
3	2	Télécommunication	Chargée de recrutement et projet RH
4	2	Salle de cinéma	DRH et chargée de recrutement
5	1	Entreprise de service à la personne	Gérante de la société
6	2	Service recrutement d'une collectivité	Chargée de recrutement
7	2	Entreprise de service à la personne	Directrice des ressources humaines
8	3	Société de transports	Chargé de mission RH
9	3	Banque	Responsable RH
10	3	Opérateur de service	Responsable RH
11	3	Entreprise d'intervention à domicile	Directrice d'établissement

Il ressort de ces entretiens que, si les savoir-être revêtent bien une importance cruciale pour les recruteurs enquêtés, ces derniers ne font ni l'objet d'une conceptualisation rigoureuse, ni d'une objectivation méthodique. En effet, si le terme de savoir-être est utilisé pour signifier des réalités floues, voire contradictoires, les entretiens montrent que la détection des savoir-être, à travers une série d'indices et d'impressions, constitue pour les recruteurs un critère de choix privilégié pour lever une série d'incertitudes au cœur même du processus de recrutement.

Il est utile de préciser que, parmi les recruteurs figurant au sien de notre échantillon, aucun n'a recours à des tests psychométriques pour évaluer objectivement les compétences relationnelles ou comportementales des candidats. L'entretien en face à face demeure leur principal outil d'évaluation des candidats, et nos analyses sont par conséquent centrées sur cette étape du processus de recrutement.

5.1. La place variable des savoir-être dans le processus de recrutement

Un flou théorique qui ne doit pas masquer une cohérence normative

Les savoir-être sont principalement définis par les recruteurs en négatif, en creux : ils sont d'abord saisis par la référence à ce qu'ils ne sont pas. En un mot, et d'un point de vue très pratique : les savoir-être, c'est qui n'apparaît pas sur le CV. Le statut accordé aux savoir-être par les recruteurs manifeste également une ambiguïté : les savoir-être sont-ils l'expression d'une « nature individuelle », d'une personnalité, ou constituent-ils un ensemble de compétences acquise lors d'un processus d'apprentissage ?

En fait les *soft skills*, ce sont les qualités de la personne. (Recruteur 6, collectivité territoriale)

On recherche plus une personnalité que des compétences, des savoir-faire. (Recruteur 9, opérateur de service)

Par ailleurs, toujours selon les recruteurs, les savoir-être, c'est ce qui ne peut s'appréhender efficacement qu'en face à face ; c'est ce qui ne saurait être proprement saisi à travers un document, ce qui doit être observé et constaté en situation, lors d'une interaction.

Ce flou entourant la définition des savoir-être ne doit pas masquer la cohérence normative de l'ensemble : les savoir-être sont bien reconnus par les employeurs comme des attentes légitimes en direction des candidats ; ils décrivent bien une forme d'idéal-type du travailleur adapté aux règles et aux conventions du monde du travail (Bellier-Michel, 1997). Ces attentes varient selon les entreprises et les mondes professionnels, témoignant d'une variabilité des référentiels mobilisés en fonction du contexte.

Compétence générique et compétence métier

L'importance des savoir-être dans la formation du jugement du recruteur sur le candidat se manifeste essentiellement selon deux modalités : selon que le savoir-être se rattache à la capacité à adopter les us et coutumes du monde de l'entreprise (on parlera de compétence générique) ; ou qu'il se rattache plus directement à l'exercice d'un métier, défini par des objectifs de productions et des compétences spécialisées (on parlera de compétence métier).

Cette distinction entre compétence « générique » ou « métier » est cependant sensible au contexte professionnel : dans certains métiers comme les métiers du *care*, représentés dans notre échantillon par les entreprises de service à la personne, certains savoir-être génériques, comme la capacité à communiquer, ont tendance à être présentées comme des compétences spécialisées, voire assimilés à des savoir-faire, tant leur maîtrise est centrale et codifiée dans l'exercice du métier :

Il faut des savoir-faire. Être à l'écoute, avoir de l'empathie, ressentir les choses, pour voir les personnes en détresse... Il faut aussi être bon pédagogue, car il y a des conflits avec les familles... Parfois il faut oser mettre les pieds dans le plat. Il faut jouer la balance et trouver le bon équilibre. C'est un métier difficile psychologiquement et physiquement. La mort, la fin de vie... Il faut savoir mettre des mots sur des maux. Il faut beaucoup de qualités, chacun de nous en a. Il faut faire du travail sur soi... Certaines personnes ressentent trop les émotions... (Recruteur 5, entreprise d'aide à domicile).

On sait par ailleurs que le glissement de la catégorie des savoir-être vers celle des savoir-faire dépend parfois moins d'une catégorisation objective que d'un phénomène de professionnalisation de certaines activités, à l'image de la capacité à s'occuper des enfants qui passe du statut de savoir-être conçu comme qualité de la personne à celui de savoir-faire professionnel avec la professionnalisation des puéricultrices et de la création d'un diplôme associé (Duru-Bellat, 2018)

Par ailleurs, la capacité à « bien présenter », généralement considérée comme une compétence générique, pourra également faire l'objet d'évaluations différenciées de la part des recruteurs en fonction du monde professionnel, ou du métier et des exigences de représentation qui y sont associées :

La présentation c'est super important. C'est ce que nous regardons en premier, car le candidat sera demain face à nos clients. Il faut qu'ils aient une très bonne présentation. Ils doivent mettre le client en confiance. (Recruteur 9, banque)

La présentation de soi a beaucoup d'importance. On part du principe que c'est le salarié qui représente l'entreprise et à qui on fait confiance. Cette confiance s'exprime dans l'entretien avec le candidat, nous regardons s'il passe bien, s'il peut inspirer confiance. (Recruteur 10, Opérateur de service)

Il faut être bien habillé... sans être tiré à quatre épingles. Les codes vestimentaires et les entretiens peuvent être plus libres et décontractés, pas comme dans le privé. Les entretiens sont plus détendus dans la fonction publique. Moi je ne suis pas tout le temps en veste... (Recruteur 6, collectivité territoriale)

J'ai recruté pour beaucoup de typologie de métiers : chaque métier est différenciant. Quelqu'un qui va être dans la data, pour un entretien en visio, la personne va pouvoir être en sweat, ils s'en fichent... Pour des commerciaux, on est sur des types de personnes très différentes des gens qui s'habillent bien, des beaux parleurs qui s'habillent bien... il faut s'adapter au profil qu'on a devant soi. Je comprends plus facilement un profil data ou un ingénieur qui sera réservé, mais sur des postes de responsables, des gens qui vont au CODIR, l'ingénieur timide, si je cherche quelqu'un qui va faire des présentations... il faudra quelqu'un qui est très à l'aise. Des personnes qui ont des hauts postes, ils sont obligés d'avoir toutes les compétences. (Recruteur 3, entreprise de télécommunication).

Enfin, l'importance accordée à certains savoir-être est modulée par la hiérarchie des qualifications et des fonctions : certains savoir-être, comme la capacité à fédérer, sont considérés cruciaux à l'occupation d'un poste de cadre, mais très facultatifs pour un emploi peu qualifié.

Ainsi, selon leur centralité dans l'exercice du métier et les valeurs propres à l'univers professionnel considéré, les savoir-être vont être considérés de deux manières :

- Le savoir-être comme **prérequis** : les savoir-être, saisis comme une maîtrise de normes comportementales et communicationnelles (« savoir se tenir » et « savoir se présenter »), ou comme compétences métier essentielles à la réalisation d'une tâche, sont ici conçus par les recruteurs comme un « minimum requis ».
- Le savoir-être comme **avantage concurrentiel** : les savoir-être concernant moins directement l'adaptation au monde de l'entreprise ou à l'exercice d'un métier, sont considérés comme la variable qui va permettre de départager deux candidats « à compétence égale ».

5.2. Le savoir-être comme indice de conformité, d'implication et d'authenticité

Les entretiens avec les recruteurs permettent de dégager les grandes catégories à l'aune desquelles sont interprétés et jugés les savoir-être qui se donnent à voir durant le processus de recrutement. Une tension dans l'activité évaluative des recruteurs se fait jour : entre, d'une part, des attentes relativement normées et impersonnelles attachées à la « conformité » et l'engagement des candidats ; et d'autre part la singularité et l'« authenticité » de la personne que constitue le candidat.

« L'envie de vouloir bien faire »

A travers une analyse quantitative d'un corpus d'articles académiques consacrés aux savoir-être professionnels, Frédéric Faure et Alain Cucchi proposent une typologie des usages des notions renvoyant aux compétences comportementales permettant de les rassembler en trois grandes catégories structurantes : l'efficacité, l'implication et la conformité (Faure & Cucchi, 2020). L'efficacité renvoie à « la mise en pratique de techniques de communication, d'organisation s'appuyant notamment sur des méthodes de « gestion du temps de travail », de collaboration, de management et de gestion de soi visant une efficacité directement utilitaire, aussi bien en termes de production effective que de gestion de la relation avec autrui » ; l'implication renvoie à des « manifestations d'engagement, « [d']automotivation », d'autonomie, « [d']adaptabilité à l'environnement de travail », d'énergie, voire « [d']enthousiasme » ; la conformité recouvre « les dimensions des relations sociales, du respect des temps et des lieux et de la tenue de soi. ».

Cette catégorisation, renvoyant à une logique de cohérence des usages constatés plutôt qu'à une logique de systématisation théorique – dont on a pu montrer plus haut qu'elle demeurerait toujours problématique au sujet des savoir-être –, offre une bonne description des catégories mobilisées par les recruteurs interrogés pour interpréter les compétences comportementales des candidats. En effet, si l'entretien de recrutement est très faiblement considéré comme un moyen fiable de détecter des signes d'efficacité professionnelle d'un candidat – la période d'essai est systématiquement mentionnée comme relevant de cette fonction –, il est en revanche conçu comme un moyen privilégié d'apprécier l'implication (la « motivation », « l'envie ») et la conformité (la « rigueur », la « présentation ») d'un candidat. Ces deux dimensions du savoir-être renvoient par ailleurs à deux attentes très fortes des recruteurs, et correspondent à des compétences génériques conçues comme des prérequis à l'embauche.

Ainsi, du point de vue des recruteurs, certains savoir-être renseignent autant sur la capacité d'un candidat à occuper un poste que sur son « envie » d'occuper le poste, et plus généralement son « envie de travailler ». Par exemple : les indices de rigueur que sont la ponctualité, le respect des règles inscrites dans la situation de recrutement, le soin apporté à sa tenue, etc., vont fonctionner autant comme révélateur de la capacité à respecter des règles et des conventions, que comme indice de « motivation », le respect des règles étant interprété comme marque de respect, ou volonté de signifier son engagement dans la situation de recrutement par l'adoption du comportement attendu :

La savoir-être professionnel, c'est savoir s'adapter au monde de l'entreprise, se présenter correctement oralement. C'est aussi savoir faire la distinction entre le monde pro « je suis au travail » ... et savoir qu'il y a des choses qu'on ne peut pas dire au travail. Mais c'est dur de

l'évaluer en entretien, on voit ça pendant la période d'essai. (...) C'est aussi la ponctualité. Un candidat qui arrive à l'heure et qui confirme réception du mail pour l'entretien... c'est rare qu'on l'ait mais quand on l'a, c'est bien. Tout ça ce sont des indices, des indicateurs qu'on mesure en entretien. (...) Avant ça je recrutais des vendeurs et des directeurs de boutique. Des profils qui n'avaient pas forcément de diplômes. On ne cherche pas la même chose pour un vendeur ou pour quelqu'un qui va travailler dans la communication. Quand on recrute des gens moins diplômés, les critères vont être plus sur le savoir-être que le savoir-faire. On ne cherche pas forcément un profil de personne précis... mais des choses rédhibitoires, j'en ai vu beaucoup. Des profils de jeunes qui n'avaient pas l'habitude du monde professionnel, des gens qui arrivent mal habillés, qui sortent leur CV de leur poche plié en quatre, ou des choses primaires comme la politesse. (Recruteur 3, entreprise de télécommunication).

Pour l'entretien physique, on est peut-être plus subjectif... être à l'heure, avoir le téléphone éteint, c'est des signaux qui montrent que la personne est à disposition. Lorsque les personnes sont en avance, c'est bien aussi. Ce qui va compter aussi c'est l'intérêt pour la structure que la personne va exprimer pendant l'entretien. (Recruteur 2, EHPAD)

J'ai eu des gens qui ne sortent rien en entretien ; mais on détecte quelque chose... c'est l'envie de vouloir bien faire. (Recruteur 1, entreprise de restauration).

Par ailleurs, l'importance accordée au savoir-être du candidat par le recruteur semble varier en fonction du niveau d'exigence que le recruteur peut investir dans son évaluation des compétences du candidat, exigence elle-même déterminée par l'état du marché de l'emploi à un moment donné et par l'attractivité du poste offert. Par exemple, pour un poste peu qualifié et offrant peu d'avantage, un marché de l'emploi en tension conduira le recruteur à « ne pas en demander beaucoup » et à se concentrer sur les savoir-être « minimums » indiquant que le candidat exprime « l'envie » de s'inscrire dans la relation de subordination inscrite dans la situation d'emploi : rigueur, ponctualité, motivation, etc.

Je suis dans le recrutement depuis 16 ans. On voit l'attitude des gens qui se présentent qui a changé. On est plus à leur service que le contraire. L'échange entre le recruteur et la personne a changé de sens. Avant ils venaient pour se vendre, maintenant c'est à nous de nous vendre. Notre recrutement est complètement différent : maintenant c'est à nous de leur donner envie de bosser chez nous... (Recruteur 1, entreprise de restauration).

« Comprendre la personne que j'ai en face de moi »

En parallèle de cette attente relevant de normes comportementales fortes, les recruteurs déclarent également porter une attention particulière à la « personne » que représente le candidat, à sa singularité, à son « authenticité ». Il s'agit également d'apprécier la « sincérité » de la démarche et de la présentation du candidat par la référence à la personnalité profonde, idéalement censée se révéler durant l'entretien du point de vue de l'employeur.

Ce double enjeu, créant une tension dans la formation du jugement du recruteur à propos du candidat, est inscrit selon Odile Camus dans la situation même de l'entretien de recrutement, qui repose sur un contrat ambigu :

Car il s'agit pour le candidat de faire croire au recruteur que le personnage qu'il joue est l'individu psychologiquement incarné, tout en sachant que le recruteur sait que lui, le candidat, essaie de se mettre en valeur et non pas de se montrer tel qu'il est... (...) Un bon évaluateur doit donc être capable de savoir si l'évalué « ment » sur ce qu'il « est ». En même temps, suite à l'entretien une candidature peut être refusée pour le seul motif que le candidat « ne sait pas se vendre ». (Camus, 2004).

Ce registre, beaucoup plus subjectif et intuitif, empruntant parfois au lexique du sentiment (il s'agit de « sentir » la personne, « au feeling »), entre d'une certaine façon en tension avec les attentes de conformité et d'implication : il s'agit à la fois pour le candidat de coller à un modèle relativement normé et impersonnel tout en se distinguant par sa personnalité ; de répondre aux attentes tout en montrant qu'on ne s'y réduit pas ; de jouer un rôle tout en restant « soi-même ».

Au sein de mon entreprise je suis libre, je parle à la personne de façon très à l'aise. Ça me permet de voir s'ils sont professionnels ou pas, ça me permet de les tester, ça me permet de comprendre la personne que j'ai en face de moi. C'était mon DRH qui m'avait dit : les gens ils voient un entretien de recrutement comme un examen, ils veulent être parfaits. Mais en leur posant des questions du type « quelles sont vos compétences », ils sont trop préparés, en particulier les cadres... Alors que c'est en étant familier, en se liant, en ayant un échange vivant, qu'on découvre comment la personne réfléchit, comment elle s'est adaptée dans sa vie, comment elle a fait face à différentes choses. Je peux lui parler de son tour du monde, du pays qu'elle a le plus aimé... (...) On cherche des gens préparés... mais pas préparés à être lisses. (Recruteur 3, entreprise de télécommunication).

Un CV c'est bien beau, mais le CV ce sont des mots clés. La personne, quand elle vient, elle s'ouvre, il faut la mettre à l'aise. Quand je vois des gens qui font de la lèche... il ne faut pas aller dans le sens de l'employeur. (Recruteur 5, entreprise d'aide à domicile)

La lettre de motivation nous aide moins, car les candidats mettent tous en avant des savoir-être avec des modèles, des phrases types qu'ils ont récupérées dans des modèles. Nous pouvons moins savoir qui ils sont, car ils mettent en avant les attendus des recruteurs. Le CV et l'entretien sont plus importants. (Recruteur 9, Banque)

L'entretien de recrutement comme enquête : collecter et interpréter les indices

Les recruteurs interrogés font tous état de la part de « risque » et « d'incertitude » qui caractérise tout processus de recrutement. Comment « cerner » les qualités d'un candidat, par la collecte et la lecture des indices glanés dans l'espace et le temps d'un entretien de recrutement ? Sur quelles « preuves » fonder son jugement ? La comparaison des entretiens menés permet d'esquisser une typologie des procédures évaluatives employées par les recruteurs.

Approche déductive : le CV comme faisceau d'indices

Si le savoir-être est ce qui ne se trouve pas dans le CV, le CV peut toutefois être lu comme une suite d'expérience dont on peut déduire qu'un certain nombre de savoir-être les ont rendues possibles ou dont les apprentissages en ont été la conséquence. Toutefois, cette procédure est qualifiée de « peu fiable » par les recruteurs : au mieux cette étape fonctionne comme un filtre pour éliminer les parcours les moins conformes aux attentes.

Nous repérons les savoir-être via la lettre de motivation, le CV, et l'entretien d'embauche. Le CV nous donne des éléments sur le parcours professionnel et l'on voit si les changements ont permis de développer des capacités d'adaptation. L'entretien va permettre de constater la cohérence du parcours. (Recruteur 9, banque)

Approche narrative : l'entretien comme exercice de verbalisation

L'entretien est conçu comme une occasion offerte au candidat de mettre en mots son parcours, au-delà des éléments factuels livrés par le CV, et d'argumenter sur ses compétences. Cet exercice de narration de soi est une composante essentielle de l'entretien de recrutement, dans la mesure où il fournit au recruteur la possibilité de consolider – ou de réviser – le jugement qu'il a pu former à la lecture du CV. La capacité du candidat à se « raconter » et donner du sens à ses expériences est ainsi conçue par les recruteurs comme un indicateur de cohérence de la trajectoire et du niveau d'engagement du candidat dans ses postes antérieurs. Une insuffisance d'un candidat concernant cette compétence peut alors être rédhibitoire pour certains recruteurs, les plaçant dans l'incapacité de fonder leur jugement évaluatif :

Récemment, j'ai reçu une femme qui était dans la même boîte depuis 15 ans. L'entretien a été foiré, alors que moi j'étais prêt à parier sur elle. Je pense qu'elle avait les qualités, c'était sur un poste de comptable, et on ne cherchait pas quelqu'un de super expérimenté. Elle avait 30 ans d'expérience... qu'elle a résumés en 10 secondes. (Recruteur 4, cinéma)

Approche analogique : la situation de recrutement comme projection de la situation d'emploi

La situation de recrutement est ici conçue comme analogon de la situation de travail en entreprise. Un savoir-être mobilisé durant l'interaction avec le recruteur sera alors réputé transposable à la situation d'emploi, et vice-versa :

Savoir présenter son parcours est important. Se présenter pour nous expliquer ce que la personne a fait, pourquoi elle est là aujourd'hui... si ça dure seulement 20 secondes et que la personne n'est plus capable de parler ensuite, ça m'interroge sur la capacité du candidat à communiquer. (Recruteur 4, salle de cinéma)

La capacité d'un candidat à se présenter » lors de l'entretien pourra également être interprétée comme un indicateur de sa capacité à « représenter » l'entreprise en situation d'emploi. Cette compétence particulière est d'autant plus scrutée par les recruteurs que les métiers concernés impliquent un contact régulier avec une clientèle ou des salariés d'autres entreprises. Ce qui est ici jugé ici, à travers la présentation de soi du candidat, c'est également sa capacité à incarner l'identité du collectif constitué par une marque ou une entreprise.

Une aisance à l'oral, une capacité à communiquer, c'est important. Le candidat doit avoir une bonne communication, être convaincant car nous sommes dans le métier du commerce. Il doit savoir se mettre en avant afin de bien représenter la banque. (Recruteur 9, banque)

La présentation du candidat en tant que personne est importante. Nous avons besoin qu'elle s'exprime correctement, avec de mots clairs, qu'elle présente bien car il faut renseigner les clients. (Recruteur 8, société de transports)

Approche expérimentale : l'entretien comme mise en situation

Durant l'entretien, le recruteur peut proposer au candidat de se projeter dans une situation professionnelle type et lui demander d'imaginer sa réaction face à un évènement donné. Cette approche est souvent mobilisée dans le cadre de l'évaluation de savoir-être considérés comme des prérequis à l'occupation du poste, et qui ne peuvent pas être « lus » dans le cadre ordinaire de l'interaction que constitue l'entretien de recrutement. En particulier, cette approche est mobilisée pour l'évaluation de savoir-être mobilisés en situation d'imprévu, ou de crise :

Il peut y avoir des candidats qui vont avoir des propos tendancieux, qui vont jurer, s'énerver. On les teste avec des questions du type : si on vous insulte qu'est-ce que vous faites ? (...) Les entretiens c'est le plus important, cela peut durer 1h15. Je fais parler le candidat, je lui donne des exemples de cas à traiter et vois ce qu'il propose notamment pour voir comme il gère des situations de stress. (Recruteur 8, société de transports)

Je pense aux mises en situation lors des entretiens et individuels : je parle au candidat d'une situation conflictuelle avec un client et lui demande comment il peut la gérer. Certains ont les bons réflexes, il y a une prise de recul, de l'écoute, une reformulation, ils gardent leur calme. Il y en a qui perdent leur moyen, certains n'ont pas beaucoup de confiance en eux. La confiance en soi est très importante. (Recruteur 9, banque)

5.3. L'importance paradoxale des apparences

Bien que conçus par les recruteurs interrogés comme des descripteurs et des prédicteurs objectifs de l'employabilité des candidats, la saisie des savoir-être dans le contexte de l'entretien en face-à-face repose en grande partie sur une lecture intuitive des impressions produites par le candidat (la capacité à faire bonne impression étant par ailleurs elle-même valorisée comme une compétence spécifique, indépendamment de ce que ces impressions disent des compétences du candidat) :

On peut savoir, dans les premières secondes, dans ce genre de métier, si ça va coller ou non. Quelqu'un qui arrive en crop top, ou qui maché un chewing-gum, je me dis que la personne ne veut pas, traîne des pieds... Tout ça montre la motivation et le professionnalisme de la personne. J'ai vu des personnes extrêmement motivées, on le sent tout de suite. Pas forcément par le stress, mais par son envie, par son sérieux. Ça montre son professionnalisme : on soigne toujours son image la première fois qu'on rencontre quelqu'un. (Recruteur 3, télécommunications)

En d'autres termes, bien que conçus comme des variables descriptives et explicatives dotées d'une existence objective, les savoir-être semblent paradoxalement saisis pour une grande partie à travers une

lecture des apparences produites durant l'interaction avec le candidat. Ce paradoxe peut être analysé comme exprimant une contradiction inscrite au cœur de la logique interactionnelle qui se manifeste lors de l'entretien de recrutement. La lecture que le sociologue Erving Goffman propose des interactions sociales permet d'en comprendre la teneur :

« Il semble qu'il y a une dialectique fondamentale à la base de toute interaction sociale. Quand un individu est placé en présence d'autres, il cherche à identifier les données fondamentales de la situation. (...) Faute de cette information, l'acteur a tendance à utiliser des substituts – répliques, signes, allusions, gestes expressifs, symboles de statut, etc. – comme moyens de prévision. En bref, puisque la réalité qui intéresse l'acteur n'est pas immédiatement perceptible, celui-ci en est réduit à se fier aux apparences. **Et paradoxalement, plus la réalité qui échappe à la perception à d'importance pour l'acteur, plus il doit accorder de l'attention aux apparences.** » (Goffman, 1973, p. 235-236)

Pour le recruteur, les savoir-être constituent bien cette « donnée fondamentale » à l'aune de laquelle est évaluée une situation d'interaction. Mais comment percevoir ce qui « n'est pas immédiatement perceptible », et qui peut à la limite faire l'objet d'une falsification ? L'entretien de recrutement en face à face semble bien caractérisé par une tension insurmontable entre la volonté du recruteur d'y voir clair d'une part, et une opacité intrinsèque de la situation d'autre part. Aux opérations de déchiffrement du recruteur répondent bien une exigence comportementale forte dirigée vers le candidat. Charge à lui de se doter des moyens de décoder cette situation communicationnelle complexe, et de « se préparer », c'est-à-dire de s'exercer à fournir les indices linguistiques et comportementaux de sa conformité, de son implication et son efficacité ; charge à lui également de « jouer le jeu » avec suffisamment de conviction, car dans un entretien de recrutement, « si la mise en scène ne peut pas s'ignorer, elle doit se faire oublier comme telle. » (Camus, 2020).

Partie 3 : Les effets de VSI

Cette partie présente dans un premier temps les effets de la prestation VSI sur les bénéficiaires, selon différentes catégories : les effets à court terme, juste après la prestation, les effets à plus long terme dans les parcours de retour à l'emploi et les effets en termes d'acquisition de compétence. Considérant ces résultats, il s'agira dans un second temps de présenter les conditions de réalisation de la prestation qui favorisent la mise en œuvre de ces effets positifs. Un troisième temps conclusif présentera le bilan évaluatif et les recommandations.

1. Les effets pour les bénéficiaires

1.1. Des effets tangibles à court terme : sentiment de reconnaissance, apprentissage pragmatique et dynamique de réassurance

À quelques exceptions près¹, l'ensemble des bénéficiaires VSI ayant réalisé la formation dans son intégralité (soit n'ayant pas abandonné en cours pour des raisons médicales, familiales ou autres) **se déclarent satisfaits, voire très satisfaits de la formation**. Au-delà de l'appréciation générique des facteurs classiques de la formation – entre autres création de lien social et dynamique d'un emploi du temps structuré – pourquoi les bénéficiaires expriment-ils une forte satisfaction après VSI (du moins dans les jours suivant la formation) ? Trois hypothèses semblent être confortées par les entretiens réalisés.

Un sentiment de reconnaissance

Dans leurs retours concernant la formation, les bénéficiaires expriment un sentiment de reconnaissance, qui peut être résumé par l'expression « **compter pour** », renvoyant à « l'interaction sociale qui stimule l'individu en lui fournissant la preuve de son existence et de sa valorisation par le regard de l'autre ou des autres (Paugam, 2008). Dans un contexte de dégradation du marché de l'emploi et de représentations péjoratives associées au chômage, nombre de travaux sociologiques ont souligné que les demandeurs d'emplois se trouvaient dans une situation de disqualification sociale. La disqualification est ici entendue au sens développé par Serge Paugam, comme un processus par lequel la personne est assignée à une identité négative, non seulement du fait des contraintes économiques qui pèsent sur les personnes en recherche d'emploi, mais aussi en raison d'une dégradation morale dans un contexte de difficultés d'accès à un emploi, en termes de représentation du statut, de représentation de soi et dans les rapports aux autres (cercles de sociabilité professionnel mais aussi familiaux, amicaux...). Au cœur de ce processus de disqualification sociale réside un déficit de protection (vulnérabilité économique, incertitude) et un déni de reconnaissance (soit le fait de « compter pour », renvoyant à la valorisation du regard de l'autre ou des autres pour un statut professionnel) qui se traduisent dans l'expérience vécue par une perte de confiance

¹ Qui seront présentée dans en de partie (1.4 : des effets qui peuvent être limités)

en soi. Après avoir suivi la prestation VSI, nombreux sont les demandeurs d'emplois ayant exprimé la un sentiment de reconnaissance, qui explique en partie l'appréciation de la prestation :

C'était vraiment super cette formation, on était écouté, on nous a pas fait ressentir le fait d'être... Quand on est demandeur d'emploi des fois on a un peu l'impression que le regard des autres est... Vous voyez, c'est pas facile. Et bien là, c'était pas du tout le cas. Said, 45 ans, bénéficiaire VSI, réceptionniste en hôtellerie.

On a été vraiment bien reçu... La formatrice a été super, elle était là pour nous et elle s'intéressait vraiment à nous, et il y avait une super ambiance... On mangeait tous ensemble, et c'était bon hein ! ça faisait du bien ce quotidien. Malika, 45 ans, bénéficiaire VSI, mère au foyer.

Plusieurs facteurs peuvent être mentionnés pour expliquer ce sentiment de reconnaissance. D'une part, dans un contexte d'écoute qualifiée dans l'ensemble de « bienveillant » et de « convivial » les demandeurs d'emploi sont invités à parler de soi, une attention est portée au récit qu'ils donnent d'eux-mêmes, dans une perspective de valorisation, non seulement par le regard d'un formateur doté d'un capital symbolique fort en tant qu'expert, mais aussi par le regard du collectif. L'objet de VSI est d'autoriser l'expression des affects – affects positifs comme négatifs – des personnes, constituant un des rares espaces dans le champ de la recherche d'emploi où ce registre est accepté. La situation de « chômeur » habituellement assignée à une identité négative, impersonnelle, revêt lors de cette formation une dimension humaine, où **l'expérience vécue** – et non plus l'expérience exclusivement professionnelle – est prise en compte. Ce registre de formation contribue à une **reconnaissance de l'individu en tant que sujet** – personne avec ses craintes, ses doutes, ses faiblesses et ses forces – et non plus en tant qu'objet, soit un numéro de dossier de demandeur d'emploi comptabilisé dans des tableaux statistiques. La force de VSI est ainsi de **s'intéresser à la personne, et non au statut**. D'autre part, il apparaît que certains éléments matériels contribuent à ce sentiment de reconnaissance : l'aménagement de locaux modernes et lumineux (loin d'une salle de classe austère), l'usage d'outils pédagogiques innovants (escape game, conférence d'intervenants extérieurs), et surtout, des repas offerts par Pôle Emploi le midi, structurant des moments de convivialité des participants. Ce dernier élément est non négligeable, les bénéficiaires soulignent apprécier particulièrement cette considération, qui indique la préoccupation du bien être des gens par l'administration, situant la formation dans une logique du *care*, au-delà d'un outil de production et / ou de productivité. Cette manifestation d'estime contribue à la (re)prise de confiance, par le fait d'être considéré. A ce titre, la crise sanitaire et le contexte du Covid empêchant les repas collectifs présente une carence dans la mise en œuvre de cette visée de reconnaissance.

Un apprentissage pragmatique.

Les retours de la formation valorisent aussi nettement les modalités d'un apprentissage pragmatique, appréhendé comme opérationnel. S'il apparaît qu'aucun demandeur d'emploi bénéficiaire de la formation ne considère avoir « appris » un savoir-être professionnel, ils expriment avoir appris à les identifier, à travers différents outils valorisés (variable d'une formation à l'autre), notamment à travers les corpus de vocabulaire que peuvent constituer les fiches ROME, la liste des savoir-être Pôle Emploi, la liste des questions qui peuvent être posées en entretien, les éléments de présentation de soi à dire ou ne pas dire. L'entretien d'embauche cristallisant les attentes des bénéficiaires, il apparaît que les éléments d'apprentissage permettant d'appréhender concrètement cette épreuve sont très appréciés par les participants, qui y voient une **utilité concrète dans la mise en pratique**. A ce titre, bien que source

d'appréhension, le module « dans la peau du recruteur » et son exercice de simulation d'entretien filmé est la plupart du temps valorisé, car il permet de « s'entraîner » dans un contexte bienveillant mais réaliste (en présence d'autres personnes, dans un environnement en dehors de la sphère privée). Cette dimension de l'entraînement est appréciée car pragmatique, ne relevant pas d'un apprentissage scolaire (à l'inverse du début de la formation plus théorique qui n'est que très rarement mentionnée par les bénéficiaires lors de leurs retours, leur apparaissant relativement flou). Les exercices situant les bénéficiaires dans la peau du recruteur renseignent aussi sur les codes de situations, et donnent aux participants des éléments de décryptage du point de vue de l'employeur, parfois mentionnés comme bénéfiques dans l'approche de l'entretien. En termes d'outils, l'accès à une plateforme de données par certains organismes de formation (contacts d'employeurs, conseils) est aussi très apprécié, comme un élément matériel concret mis à disposition qui permet une continuité de la formation, du moins dans la perception des bénéficiaires de la formation. Enfin, une des modalités les plus plébiscitée est l'atelier CV, consistant à réaliser ou retravailler son CV, sur des ordinateurs mis à disposition, souvent équipés de logiciels spécialisés. Plus largement, les bénéficiaires expriment avoir apprécié partir de VSI avec des outils mobilisables pour mettre en œuvre un « plan d'action » de recherche d'emploi.

Une dynamique de réassurance

Les bénéficiaires soulignent largement la dynamique de réassurance engagée par la formation : ils expriment le fait d'avoir été rassuré et attestent d'une reprise de confiance. Cette dynamique résulte de plusieurs facteurs. Premièrement, **l'effet du collectif**, dans la grande majorité des cas décrit comme soutenant, bienveillant. Le partage collectif des difficultés rencontrées dans son parcours de recherche d'emploi a aussi pour effet de rompre le sentiment d'isolement, de « départiculariser » sa situation. Autrement dit, le collectif permet d'appréhender les problématiques rencontrées dans leur dimension sociétale. La montée en généralité des difficultés rencontrées à partir de cas individuels apparaît ainsi bénéfique. Plusieurs bénéficiaires ont ainsi évoqué le fait de se sentir « moins seul » à l'écoute des parcours des autres participants, et ont alors tendance à resituer leurs difficultés à l'échelle d'un groupe :

Des fois on a tendance à se dire qu'on est mauvais, mais quand on voit des gens super qui sont aussi en difficulté, on se dit que ce n'est peut-être pas que je suis si mauvais mais que la situation est compliquée. Jean-Luc, 51 ans, bénéficiaire de VSI, cuisinier.

Deuxièmement, il apparaît que si **l'outil « Assess First »** ne marque pas les bénéficiaires dans ses détails, il est **valorisé pour la mesure d'une progression**, comme l'exprime Vanessa :

« Ce qui était bien aussi c'est qu'on avait accès à tout : les ordinateurs pour faire notre cv, rechercher des offres, les imprimantes. Et pour faire des questionnaires, il y a un pourcentage, moi j'étais à 85%, ça aide la formatrice à nous connaître un peu plus, et elle nous a dit si pôle emploi nous demande on peut leur donner cette feuille. On en a fait un au début pour savoir notre niveau et deux jours avant la fin pour voir notre amélioration : **70% au début et 85% à la fin, j'ai gagné 15, une championne !** » Vanessa, 45 ans, bénéficiaire VSI, auxiliaire de vie.

Troisièmement, la dynamique de réassurance se fonde aussi sur la prise de conscience de ses savoir-être et savoir-faire, à travers différentes approches méthodologiques : les savoirs transférables sont particulièrement mémorisés, logiques d'illustration de ses compétences par des exemples travaillés lors de la formation. Cette prise de conscience a notamment effet sur les représentations de soi, souvent

exprimé comme la conversion d'une disposition considérée par le bénéficiaire comme « normale » en un atout, une compétence à part entière.

1.2. Les effets sur le retour à l'emploi : les parcours des bénéficiaires de VSI six mois après la prestation

Trois types de parcours se dessinent lors des entretiens réalisés avec les demandeurs d'emplois, six mois après avoir été bénéficiaires de la formation : celles et ceux qui ont retrouvé un emploi ; celles et ceux qui, s'ils ne sont pas en emploi, sont investis dans un parcours de formation complémentaire ; celles et ceux qui sont en recherche d'emploi. Si différents facteurs structurent ces parcours (entre autres, le passé professionnel et caractéristiques des demandeurs d'emploi), les bénéficiaires de la prestation attribuent des effets variables à VSI.

Situation en termes d'accès à l'emploi des bénéficiaires de VSI, lors du 3^e entretien, 6 mois après la prestation (total : 34 entretiens)¹.

En emploi	En formation	En recherche d'emploi
12	10	12

Les bénéficiaires de VSI ayant accédé à l'emploi.

13 demandeurs d'emplois de la cohorte ont accédé à un emploi. Parmi eux, une diversité de situations est observable : des emplois plus ou moins stables (intérim, CDD, CDI...), plus ou moins satisfaisants du point de vue des aspirations des demandeurs d'emploi, dans des parcours auquel ils attribuent des effets variables de VSI.

Type d'emploi occupé des bénéficiaires de VSI ayant accédé à l'emploi, lors du 3^e entretien, 6 mois après la prestation (total : 12 entretiens).

CDI	CDD	Intérim
4	5	3

Des bénéficiaires au parcours cyclique : un retour à l'emploi insatisfaisant et des effets de VSI non perçus.

¹ Voir *supra* encart méthodologique « le suivi de la cohorte de bénéficiaires VSI » (Partie 1 : VSI et son contexte, 3.1 Les axes évaluatifs).

Quatre bénéficiaires de VSI ont retrouvé un emploi dont ils ne sont pas satisfaits, parce qu'il **ne correspond pas à leurs attentes et leur projet professionnel, et / ou parce que les conditions sont précaires**. Il s'agit **principalement de personnes en intérim**, qui reprennent par contrainte un emploi duquel ils voulaient se détacher avant la prestation. C'est par exemple le cas de Marco, bénéficiaire de la prestation dans la région 3. A 43 ans, célibataire et sans enfants, il souhaite travailler dans l'infographie et le design, mais enchaîne les contrats précaires en tant que magasinier, alternant les périodes de chômage. Il attendait de VSI de retrouver « l'estime de soi » pour « mieux se vendre et trouver des clients » dans le domaine de l'infographie. S'il exprime de la satisfaction après avoir suivi VSI, qui selon lui, « l'a aidé à créer une dynamique de valorisation de soi et à y voir plus clair dans ses envies professionnelles », il souligne six mois plus tard être confronté à des contraintes financières qui le conduisent à reprendre un emploi de magasinier en intérim afin de préserver ses droits aux allocations chômage, et ce, à défaut de trouver un emploi dans sa branche d'aspiration. Marco exprime avoir le sentiment que « l'effet boost » de VSI « retombe », dans ce contexte où ces attentes, non seulement en termes de stabilité de l'emploi mais aussi d'aspirations professionnelles, ne se traduisent pas en opportunités. D'autres bénéficiaires de VSI rendent compte d'un parcours similaire, à l'image de Martin, 28 ans, qui obtient un contrat intérimaire d'assistant comptable à défaut de trouver un emploi de chargé de projet dans la culture ; ou de Michelle, 36 ans, éducatrice qui souhaitait s'engager dans une reconversion (en tant que sapeur-pompier ou assistante maternelle) après un burnout, mais qui a été contrainte financièrement de reprendre un emploi dans son secteur initial en tant qu'éducatrice, où elle exprime un fort épuisement. Six mois après VSI, **ces bénéficiaires mesurent peu les effets de la prestation sur leur accès à l'emploi, n'observant pas de changement significatif de leur situation**.

Parmi ces bénéficiaires, l'une mentionne un effet de VSI appréhendé comme négatif. Magalie habite en zone rurale, a 37 ans, est mariée avec un enfant de 7 ans. Elle a un niveau BEP de services à la personne, mais travaille pendant plusieurs années en CDD préparation de commandes, puis en tant qu'agent de production dans une blanchisserie industrielle. Elle envisage une reconversion professionnelle en 2018 et obtient un diplôme d'État de secrétaire médicale. Suite à un déménagement en juillet 2021 qui l'éloigne de son emploi, elle démissionne de son emploi en tant qu'agent de production, et engage un parcours de recherche d'emploi dans le secrétariat médical. Évoquant ne pas se sentir à l'aise dans les entretiens professionnels et les situations d'encadrement, sa conseillère Pôle Emploi lui propose VSI. Après avoir suivi la prestation, en ligne, Magalie exprime une certaine satisfaction sur les exercices qui ont répondu à ses attentes en termes d'entraînement à la communication, comme les « techniques théâtrales ». Cependant, la prestation a été révélatrice d'appréhensions et de difficultés rencontrées lors des simulations d'entretien, source de réflexion concernant son projet professionnel :

Avant la prestation je voulais être secrétaire médicale. Et puis il y a eu les simulations d'entretien. J'ai paniqué, je me suis bloquée, je me sentais nouée physiquement. Après, j'avais envie d'arrêter la prestation. **Je pensais pouvoir sortir de ma coquille, et enfin de compte ce n'est pas le cas**. Je vais aller sur quelque chose de moins stressant que le métier de secrétaire médicale. Magalie, 37 ans, bénéficiaire de VSI, intérimaire magasinière.

Peu de temps après VSI, Magalie évoque être en difficulté, sans projet professionnel, et estime que si la prestation était « sympathique », elle n'a pas servi à « résoudre un problème de fond, ma timidité excessive », et a généré des doutes sur sa capacité à réussir des entretiens, en face à face ou en distanciel. Magalie engage finalement des candidatures dans la continuité de ses expériences professionnelles précédentes d'agent de production – renonçant ainsi à une reconversion – et passe des tests pour un recrutement de grande ampleur dans une entreprise de fabrication d'accessoires de mode de luxe. N'ayant

pas obtenu un résultat suffisant aux tests pour poursuivre le processus de recrutement, elle reprend six mois après avoir suivi la formation un emploi en intérim, à un poste de magasinière, qui peut se transformer en CDD. L'enjeu pour elle est avant tout d'avoir un salaire, dans un poste où les horaires lui permettent de s'occuper de sa fille, tout en continuant la recherche d'un emploi moins physique et pénible. Si Magalie critique un suivi incohérent de la prestation par sa conseillère Pôle emploi (des propositions de formation inadaptées de son point de vue, pour être ingénieure ou paysagiste) elle estime que si la prestation enseigne une « manière de se présenter », elle **ne lui a pas permis de se sentir plus à l'aise en entretien, et n'a pas contribué à lui donner une confiance lui permettant de progresser dans son projet professionnel**¹. A ce titre, Magalie souligne qu'elle estime que la prestation est plus appropriée pour les personnes ayant un « projet professionnel ferme », permettant de situer « la perception des savoir-être » à valoriser.

Des jeunes qui accèdent à l'emploi : des effets perçus de VSI dans la réussite de l'entretien d'embauche.

Le parcours d'accès à l'emploi après la prestation VSI concerne **une part importante de jeunes**, entre 20 et 25 ans. Cinq jeunes, diplômés ou peu diplômés, récemment en recherche d'emploi, ont en effet retrouvé un emploi six mois après la prestation, et expriment en être satisfaits. **Tous valorisent les effets de la VSI sur leur parcours, principalement liés à « l'entraînement » aux entretiens d'embauche**, à l'apprentissage d'une méthodologie de présentation, et quelques exercices pragmatiques permettant de se préparer à l'entretien d'embauche ; et ce **à tous niveau de diplôme**. De leur point de vue, c'est principalement cet entraînement qui leur a permis de prendre confiance, dans un contexte où l'entretien d'embauche est une source d'appréhension, principalement relative au manque d'expérience de l'exercice, et au manque d'expérience professionnelle.

Laure a 24 ans, est diplômée d'un Master didactique de l'image et cherchait un poste de médiatrice culturelle en région parisienne. Juste avant VSI, Laure s'était vue refuser un poste au profit d'un candidat plus expérimenté, une expérience source d'appréhensions dans sa recherche d'emploi, et d'autant plus dans un domaine de forte concurrence. Sans grande attente envers VSI elle espérait « *surtout pouvoir [s]'entraîner à faire des entretiens pour avoir des réflexes, et arriver à [se] présenter facilement sans montrer [son] stress* ». Elle estime que la prestation a répondu à ses attentes, ayant pu expérimenter ses enseignements lors d'un entretien dans un lieu culturel, où elle a été embauchée en CDD, renouvelé quelques mois plus tard :

La formation VSI m'a servi... Déjà cela m'a permis de me rendre compte que mes « défauts » pouvaient finalement être considérés comme des qualités : le fait d'être quelqu'un qui parle beaucoup, quelqu'un d'assez avenant, c'est quelqu'un qui communique. Avant VSI, j'avais peur de prendre trop de place, mais formation m'a fait comprendre au contraire que ça permet d'être moteur du groupe. (...) Et aussi, là j'étais plus confiante au moment de l'entretien, **j'étais pas en stress... Parce que je savais les questions qui avaient le plus de chances de tomber**. Typiquement la question trois qualités et défauts, c'est une question qui m'angoissait beaucoup : la formatrice nous a donné des formulations sans que ce soient des contraintes majeures, je les avais au moment de mon entretien... **Je me sentais prête en fait**, tout le texte de présentation

¹ Ces limites de VSI seront étudiées de manière plus approfondie dans les paragraphes suivants : 1.4 : des effets qui peuvent être limités.

qu'on avait préparé ensemble je l'ai gardé... Je dirais que ça permet d'identifier ses points forts et faibles et d'avoir une méthode pour travailler dessus, pour pouvoir savoir comment mettre en avant pour un entretien. Laure, 24 ans, bénéficiaire de VSI, médiatrice culturelle en CDD.

Ce retour met en évidence deux apports majeurs de VSI : la prise de conscience de certains savoir-être (en l'occurrence, le sens de la communication) et l'apprentissage d'une méthode de préparation à l'entretien d'embauche (exercices et pratiques).

Le cas de Laure n'est pas isolé, d'autres jeunes aux parcours professionnels diversifiés, ayant accédé à un emploi après VSI, soulignent aussi avoir pu mettre à l'épreuve les apports de VSI lors de entretiens d'embauche. Jennifer a 20 ans, et n'a pas été diplômée de son bac professionnel vente / accueil, ayant dû arrêter sa formation après la naissance de son premier enfant. Elle exprime une certaine angoisse dans sa recherche d'emploi du fait de son manque d'expérience professionnelle (ayant réalisé quelques stages au lycée, en tant que vendeuse dans le prêt à porter ou hôtesse de caisse en restauration rapide). Après avoir suivi VSI, elle est embauchée en tant que commerciale en gare SNCF. Elle attribue directement la réussite de son entretien à VSI :

J'ai senti un changement, maintenant je sais que je dois préparer l'entretien, en me renseignant sur l'entreprise et en préparant ce que je dois dire... ce que je ne faisais pas avant. J'ai envoyé ma candidature après avoir vu une annonce, j'ai passé deux entretiens... Et j'ai été recrutée ! Grâce à VSI **j'ai vraiment appris à me présenter donc j'étais moins stressée**, c'est la preuve que cela peut marcher, et maintenant dans de futurs entretiens je pourrais me baser sur une expérience professionnelle. Jennifer, 20 ans, bénéficiaire de VSI, commerciale.

Jennifer rend compte du fait que VSI se présente comme une aide dans la première marche vers l'emploi, ouvrant une dynamique de réassurance par l'accès à une première expérience professionnelle, sur laquelle capitaliser lors de la suite de sa carrière. Olivia, 20 ans et jeune diplômée d'un BTS de management commercial opérationnel – embauchée après VSI en tant qu'agent d'accueil chez Pôle Emploi, et ayant décroché une alternance pour l'année prochaine dans une enseigne de prêt à porter – souligne elle aussi la valeur ajoutée de la méthode présentée lors de la prestation :

Je me sentais à l'aise car j'étais préparée, j'avais ciblé mes points forts, je m'étais beaucoup informée sur l'enseigne, je me suis rendue à l'entretien motivée et confiante. C'est un changement important, j'ai gagné en légèreté et perdu en stress... J'ai compris qu'il fallait que je me serve de ma passion pour la mode, comment formuler les choses... **le fait que les compétences que l'on dit, il faut les justifier ; on m'a appris comment les justifier** car ça aide à se projeter. Olivia, 20 ans, bénéficiaire de VSI, agent d'accueil.

La parcours d'Amélie, 20 ans, titulaire d'un baccalauréat professionnel en élevage félin et canin rend aussi compte de cette dynamique. Après quelques expériences en tant qu'employée polyvalente dans des commerces alimentaires, elle décroche après VSI un CDD renouvelé en CDI dans la grande distribution. Elle souligne que **si VSI ne l'a pas directement aidé dans sa recherche d'emploi, la prestation a augmenté ses chances de trouver un emploi**, en lui « donnant les clés pour convaincre un employeur », par l'apprentissage du « pitch, l'exercice le plus utile pour mettre en valeur et expliquer ce que je sais faire ». Au-delà des effets à « court terme » de VSI sur la bonne réalisation de l'entretien d'embauche, Amélie revient sur ses **effets à plus long terme, dans sa prise de poste et son intégration au sein de l'équipe, forte de l'expérience du collectif vécu lors de VSI**, elle s'est sentie « moins stressée et craignant moins le regard des autres ».

Un accès à l'emploi « boosté » par VSI.

S'il peut parfois être complexe d'établir la corrélation directe entre le retour à l'emploi et la participation à VSI tant de nombreux facteurs peuvent entrer en jeu, certains bénéficiaires attribuent clairement leur réussite à VSI. A ce titre, deux bénéficiaires de VSI identifient un effet direct de VSI dans leur retour à l'emploi, reposant sur **une reprise de confiance qui leur permet d'ouvrir leurs perspectives et redynamiser leur recherche d'emploi**. Le premier parcours est celui de Jean-Luc, 51 ans, demandeur d'emploi depuis deux ans, présenté en début de chapitre pour illustrer le profil de seniors en recherche d'emploi en doute sur leur employabilité. Après des problèmes de santé lui causant des inaptitudes physiques, il réalise un bilan de compétences qui conclut sur une orientation vers les métiers de bouche et obtient un titre professionnel de cuisinier. Pendant deux années de recherche d'emploi, il est confronté à des entretiens d'embauches difficiles, lors desquels il mentionne que les employeurs lui ont fait ressentir le fait qu'il était « trop vieux » et « incapable ». Jean-Luc souligne que ces expériences lui font perdre confiance, il évoque la perte espoir à l'idée de trouver un emploi dans lequel il puisse s'épanouir et exprime souffrir de solitude. Lorsque son conseiller Pôle Emploi prescrit VSI, Jean-Luc a peu d'attentes avant la prestation. Lors de l'entretien suivant la participation à VSI, Jean-Luc est particulièrement enthousiaste sur les bénéfices de la prestation :

Ça m'a vraiment mis la tête hors de l'eau... Je restais sur mes derniers entretiens, les retours négatifs que j'avais eu, je me sentais trop vieux, pas capable... Je me suis rendu compte que c'était des remarques déplacées, et que j'étais capable de faire des choses encore, **ça m'a vraiment reboosté... ça m'a remis sur les rails**, sans VSI je n'aurais pas été dans les conditions qui m'ont permis de trouver cet emploi. Jean-Luc, 51 ans, bénéficiaire de VSI, cuisinier.

En plus de vivement valoriser la dynamique de groupe bienveillante, le dynamisme et la pertinence de la formatrice, il souligne l'utilité des différents exercices présentés : simulation d'entretiens, refonte du CV, méthodologie de présentation... Il précise aussi utiliser le logiciel mis à disposition par l'organisme de formation A, permettant de déposer son CV auprès d'employeur et de réaliser des simulations d'entretien chez soi. Remotivé, Jean-Luc se décrit dans une recherche active pour un emploi de cuisinier, qui porte ses fruits. Deux mois après la prestation, il demande un rendez-vous à son conseiller pôle emploi qui lui présente lors de leurs échanges une offre de poste qui « vient de tomber ». Jean-Luc se rend directement chez l'employeur l'après-midi même et obtient le poste, pour lequel il est désormais en CDI. S'il estime que l'entretien portait avant tout sur son savoir-faire métier en tant que cuisinier, il précise avoir pu mettre en avant ses « atouts », soit les savoir-être identifiés lors de VSI, rigueur et sens de la communication.

Sarah, 45 ans¹, explique saisir l'approche des compétences transférables présentées lors de la prestation pour projeter une reconversion de son diplôme de commercial dans l'import-export, mais aussi pour réajuster sa recherche d'emploi vers des métiers de vente plutôt que de service en restauration. Six mois après avoir suivi VSI, elle est embauchée en CDI en tant que vendeuse dans une enseigne de distribution, après avoir effectué un temps d'intérim :

VSI je me rends compte à quel point ça a été un coup de pouce... Je pensais que je ne savais pas faire plein de chose, je pensais à un travail alimentaire donc je pensais à faire du service... Mais là-bas j'ai compris que j'avais des compétences pour un travail qui me plaisait

¹ Présenté dans la Partie 2 - Le public bénéficiaire de la prestation - pour illustrer le profil des personnes ayant un parcours de migration ne disposant pas d'équivalence de leurs diplômes en France

mieux, la vente, ça m'a vraiment aidé à prendre confiance et me dire que je pouvais ouvrir mes recherches. Sarah, 45 ans, bénéficiaire VSI, vendeuse

Sarah exprime une forte satisfaction de son emploi, et y envisage des perspectives d'évolution. La prise de confiance relative à ses compétences, où **VSI agit comme un révélateur**, est partagée lors de ces deux parcours qui, s'ils n'attribuent pas nécessairement la réussite de l'entretien à VSI (contrairement aux jeunes, comme l'ont souligné les paragraphes précédents), **assignent à la prestation une dynamique qui leur a permis de retrouver un emploi, un « effet boost »**, pour reprendre la formulation employée par les bénéficiaires.

Les bénéficiaires de VSI s'engageant dans une formation.

Dix bénéficiaires de la prestation s'inscrivent, six mois après leur participation, dans un parcours de formation. La plupart d'entre eux soulignent que **VSI a eu un rôle dans la construction de leur projet professionnel**.

Un « déclic » de reconversion pour certains bénéficiaires.

Quatre de ces bénéficiaires rendent compte d'un **véritable « déclic »** intervenu lors de leur participation à VSI, qui les a conduits à ajuster leur projet professionnel et leur recherche d'emploi, en s'inscrivant dans une formation. Ces parcours montrent que VSI peut **intervenir en amont de la reconversion, contribuant à une prise de conscience, ou en aval, opérant comme une réassurance permettant de se lancer**. La prestation VSI s'articule dans le cas de certains parcours avec d'autres prestations Pôle Emploi, comme Activ'Projet.

Le parcours de Justinia est emblématique d'un déclic vers la reconversion. Justinia a 38 ans, et est titulaire d'un CAP dans la restauration ; elle a principalement travaillé en tant qu'agent polyvalent dans les cantines scolaires. A la recherche d'emploi dans ce secteur, Justinia passe plusieurs entretiens sans être retenue. Elle exprime une forte incompréhension des modalités de recrutement, suite à plusieurs échecs, attribués à diverses raisons : inaccessibilité des lieux d'emploi, et passation de « questionnaires psycho » lors d'entretiens dans des enseignes de restauration rapide à laquelle elle ne parvenait pas à répondre. Justinia n'avait pas d'attentes importantes en ce qui concerne la prestation VSI – si ce n'est d'être « accompagnée pour décrocher un emploi » – à laquelle elle s'est rendue sur recommandation de son conseiller Pôle Emploi. Après avoir suivi la prestation, Justinia souligne **l'apport des exercices lui permettant d'apprendre à « préparer les entretiens »**, ce qu'elle ne faisait pas auparavant :

J'ai appris à ne pas postuler « comme ça », sans savoir ce qu'est le poste... On nous a donné de très bons conseils pour se mettre en avant : postuler ce n'est pas déposer une candidature et s'en aller. **Tout ça, ça a été un travail. Je ne vais pas dire que je suis experte, mais c'est mieux.** (...) Par exemple... Sous forme d'exercice en groupe on travaillait sur nos expériences dans le métier, on a beaucoup travaillé sur ce qu'il faut dire ou pas dire. Je vois que ça va beaucoup m'aider parce que pendant un entretien je ne savais pas ce qu'il faut dire ou ne pas dire. Par exemple **j'ai constaté les problèmes que j'avais pendant les entretiens parce que je n'étais pas préparée**. J'ai vu où se situaient les erreurs pendant les simulations d'entretien : par exemple comment bien se présenter devant un employeur et demander à

l'employeur de parler de son entreprise, poser des questions pour montrer qu'on est intéressé pour le poste. Moi je ne demandais jamais. **Je pense que j'ai eu un déblocage dans la situation d'entretien d'embauche**, avant je restais un peu muette... Le formateur nous a appris à nous débloquent, à communiquer sur ses compétences... A ne pas réciter son CV, je ne savais pas, c'était mon habitude. Justinia 38 ans, bénéficiaire de VSI, en recherche d'emploi, débute une formation d'auxiliaire de vie.

Justinia témoigne ainsi d'une **forte satisfaction à l'égard de VSI, lui attribuant un « déblocage »** de la situation d'entretien. Cependant, elle regrette ne pas avoir pu « débusquer un contrat », et ne pas avoir eu l'occasion « d'utiliser ces conseils » en situation. Dans une situation précaire financièrement, en fin de droits, Justinia témoigne d'une vive inquiétude sur la suite de son parcours, même si elle attribue un autre bénéfice à VSI, la prise de conscience d'une nécessaire reconversion :

Les échanges pendant VSI, et avec le formateur, m'ont ouvert les portes, ça a été un déclic. J'avais remarqué que les employeurs n'étaient pas intéressés par mon profil, et moi **la restauration j'avais du mal, je n'étais pas très heureuse en ce sens... Il y a eu blocage**. Il m'a recommandé de m'inscrire dans **un accompagnement, Activ'Projet, que j'ai démarré juste après VSI**. Et j'ai laissé la restauration pour un nouveau projet : avec Activ'Projet je me rends compte que je veux être auxiliaire de vie, donc maintenant je commence une formation d'auxiliaire de vie, j'ai enfin pris ma décision et décidé d'oser me réorienter. Justinia, 38 ans, bénéficiaire de VSI, en recherche d'emploi, débute une formation d'auxiliaire de vie.

Ce parcours de Justinia montre comment **VSI peut s'inscrire dans un parcours, « déclic » permettant d'identifier des freins à l'emploi et engageant une prise de conscience d'un besoin de reconversion**, pour favoriser un retour à l'emploi. Le rôle du formateur est ici central – par ailleurs fortement valorisé par Justinia pour sa disponibilité et son soutien – contribuant à un accompagnement réactif vers d'autres formations.

Le parcours de Fabienne montre quant à lui un déclic opérant après le choix de la reconversion, engageant une dynamique de projet. Fabienne, 45 ans, ancienne infirmière ayant entamé une reconversion et ayant déjà réalisé Activ'Projet, commence VSI sans avoir de projet professionnel déterminé, mais une appréhension à l'idée de revenir sur le marché du travail et peut-être de monter son entreprise. Fabienne s'est auto positionnée sur VSI, après avoir entendu lors d'une formation en bureautique que la prestation permettait de travailler sur la confiance en soi. Après avoir suivi VSI, elle témoigne d'une forte satisfaction, **un « effet booster » du fait du travail collectif « où le regard de l'autre est révélateur sur ses propres compétences »**. Pour Fabienne, VSI s'est inscrit dans un parcours de réflexion quant à sa reconversion, conduisant à la volonté de créer son entreprise dans le soin et la relation d'aide :

J'étais en perte de vitesse... Et ça m'a galvanisée, **ça a atténué la peur de me lancer, ça a eu un effet positif sur l'estime de soi**. Fabienne, 45 ans, bénéficiaire de VSI, projet d'entreprise.

En termes de parcours, contrairement à Justinia, VSI intervient ici après Activ'Projet, dans un déclic de réassurance alors que le choix de la reconversion était déjà établi. Après VSI, Fabienne a décidé de commencer un stage d'immersion professionnelle dans une association auprès de malades et va commencer un atelier de création d'entreprise pour renforcer son projet. A ce titre, Fabienne souligne l'importance de ne pas « laisser retomber » ce qui a été appris lors de VSI, en le travaillant dans le cadre de ces formations et expériences professionnelles.

Enfin, il apparaît aussi que la **prise de conscience des compétences à VSI peut conduire à la réorientation du projet professionnel**. C'est ce dont témoigne Leila 28 ans, enseignante FLE qui souhaite se reconvertir, sans avoir encore de projet particulier. Comme Fabienne, elle a suivi Activ'Projet, mais elle ne s'est pas encore arrêtée sur une piste de reconversion. En amont de la prestation, si elle n'a pas d'idée précise de ce qui va être proposé, elle espère que cela stimule ses perspectives professionnelles. Après avoir effectué la prestation elle la décrit avec beaucoup d'enthousiasme, et souligne que le travail sur l'identification des compétences a opéré comme un « déclic » qui l'oriente vers les métiers de l'aide à la personne et du soin, avec une dimension analytique et réflexive. Six mois après VSI, Leila signe un contrat d'apprentissage pour réaliser une formation d'assistante dentaire. Selon elle, c'est VSI qui lui a « permis d'avoir un déclic, d'éclaircir ses idées et de passer à l'action ». Elle souligne que la prestation l'a aussi aidé à « *montrer des parallèles entre ses métiers dans un processus de reconversion, y apporter de la cohérence* ».

VSI, une ressource dans un parcours de formation et de recherche d'emploi.

Certains bénéficiaires de VSI s'inscrivent dans un parcours de formation qui ne relève pas d'une reconversion. D'autres sont, déjà au moment de VSI, dans un parcours de formation. VSI se présente comme une ressource, qui leur permet alors de les aider dans leurs candidatures en alternance, ou examens. C'est le cas de Lucien, 20 ans, qui recherche un apprentissage en carrosserie, ou de Salia, 44 ans, qui réalise une Validation d'Acquis d'Expérience (VAE) en petite enfance, et qui estime que VSI l'aide, dans ce cadre, à préparer son CV, sa lettre de motivation, et sa présentation devant un jury (prise de parole en public et gestion du stress).

Pour d'autres bénéficiaires, VSI se présente comme une ressource d'accompagnement à la conduite de leur projet professionnel. Le dispositif permet alors un accompagnement plus individualisé. C'est le cas de Sandra, 49 ans, au parcours professionnel diversifié : vendeuse et responsable de magasin, elle a monté une entreprise de gâteaux qu'elle a géré quelques années. Suite à un déménagement et une séparation, elle ferme son entreprise et cherche un emploi de commerciale, mais ne trouve pas de postes qui lui correspondent et dont la rémunération soit à la hauteur de ses besoins familiaux, en tant que mère célibataire avec un enfant à charge. Au préalable réfractaire à la prestation, elle exprime finalement une forte satisfaction, car elle lui a permis un « **temps d'introspection** » dans une période où elle se sentait « stressée et abattue ». Elle estime que VSI lui a apporté un temps pour retrouver une forme de sérénité, pour retrouver de l'énergie dans la poursuite de ses recherches d'emploi :

La formation m'a permis de prendre du recul, de sélectionner des postes par rapport à ce que je pouvais apporter, par rapport à ce que j'avais envie de faire. Cela m'a permis d'analyser et de mieux définir quelle était la bonne direction, ma cible. Sandra, 49 ans, bénéficiaire de VSI, en AFPR (action de formation préalable au recrutement).

Sandra a ainsi continué de prospecter et a candidaté dans une jeune entreprise du secteur digital, où elle a négocié une AFPR en accompagnement avec Pôle emploi, qui est censée se concrétiser en CDI. L'effet « booster » de VSI est ici aussi opérant, dans ce cas davantage appréhendé comme un temps de répit, un espace de ressource. Le cas de Aurélie, 27 ans, relève aussi de cette dynamique, lui permettant de réorienter ses recherches : dans une période personnelle douloureuse après une séparation, en difficulté dans le maintien de ses emplois dans la restauration, Aurélie est accompagnée par Pôle Emploi et par une association de prévention et de médiation pour l'insertion sociale, qui l'aide sans sa démarche de

Reconnaissance de Travailleur Handicapé. Si elle estime que VSI l'a aidée à travailler sur sa phobie sociale, Aurélie souligne que ce sont principalement les recommandations d'orientation du formateur vers un ESAT (les établissements ou services d'aide par le travail) qui ont été bénéfiques :

Ça m'a fait beaucoup de bien ; sans VSI j'aurais pas pu construire mon projet pro, ça m'a aidée pour ça. Ça va mieux, je suis plus ouverte qu'avant. Si je n'avais pas eu VSI je ne pense pas que j'aurais pu avoir un travail. Le formateur m'a dit que ce serait bien d'être dans un ESAT, c'est grâce à ça que je suis en stage, il connaissait l'association, il m'a permis d'y aller. Aurélie, 27 ans, bénéficiaire VSI, employée polyvalente.

Il s'agit ici de souligner deux éléments structurants : d'une part, il apparaît dans ce cas que le formateur VSI endosse un rôle d'accompagnement dans un parcours de formation et d'orientation adapté à des problématiques spécifiques ; et d'autre part, que dans la logique de prescription face à de nombreux freins VSI n'est pas nécessairement mobilisé comme une dernière marche vers l'emploi, mais comme un outil de remobilisation¹.

Les bénéficiaires de VSI en recherche d'emploi

Six mois après la prestation, 12 bénéficiaires de VSI sont en recherche d'emploi. Différents profils se présentent, et mettent en lumière les limites de la prestation pour certains publics.

Deux bénéficiaires s'inscrivant dans le profil de personnes en post burn-out poursuivent leurs recherches d'emploi. C'est le cas de Hannah, 43 ans, qui a toujours travaillé par réseau dans la culture, et qui s'est arrêtée pour burn-out un an avant de suivre VSI. Si elle a beaucoup apprécié VSI, pour l'ambiance collective et la pertinence des exercices (elle valorise particulièrement l'utilité du module de gestion du stress), et souligne ses effets bénéfiques (prise de confiance et mise en mot des compétences permettant un « discernement » sur son profil), la prestation n'a, au moment de l'entretien, pas d'effet direct sur son retour à l'emploi. Si elle a été rappelée pour travailler dans son ancien métier, lui ouvrant des possibilités d'emploi, elle continue de chercher d'autres perspectives notamment dans l'évènementiel et travaille à développer son réseau. Brigitte, 59 ans, conjugue différents profils : en situation de post burn out, elle se présente comme un senior en doute sur son employabilité, ayant effectué sa carrière dans la même entreprise. Elle souligne avoir apprécié la formation pour la dynamique de groupe, elle témoigne d'une certaine fragilité dans un dernier entretien, soulignant son besoin de se « reconstruire » suite à son burn out, et de penser à un métier en « adéquation avec ses valeurs » comme dans la protection animale.

Plusieurs bénéficiaires évoquant des freins importants à l'emploi poursuivent leur recherche d'emploi. Il s'agit notamment de mères au foyer qui ont des contraintes d'emploi du temps pour être disponibles pour s'occuper de leurs enfants, et qui ne trouvent pas d'emploi leur permettant d'articuler leur vie de famille et leur vie professionnelle. Deux bénéficiaires ont aussi souligné la barrière que pouvait représenter le fait de ne pas avoir le permis pour les métiers recherchés : dans l'aide à domicile / aide-ménagère, pour Magdalena, 55 ans ; dans l'évènementiel pour Théo, un jeune de 24 ans diplômé d'une licence de langues étrangères, qui, après un échec à un entretien du fait de son manque de mobilité, décide de passer son permis. Un sentiment de découragement a été ainsi évoqué par ce jeune :

¹ Voir Supra, Partie 2. Des logiques de prescription plurielles : Une logique de « trajectoire biographique » ajustée à un objectif curatif

Ça commence à être un peu difficile... La formation m'a bien aidé à préparer mes entretiens, je suis à l'aise... Mais c'est autre chose qui peut bloquer, ils vont prendre quelqu'un de plus expérimenté, ou alors il y a besoin du permis... Donc pour avoir plus de chance, le permis est mon prochain objectif. Théo, 24 ans, bénéficiaire de VSI, en recherche d'emploi dans l'évènementiel.

Si ces personnes indiquent avoir apprécié la formation et peuvent mobiliser lors des entretiens d'embauche les enseignements de VSI, ils avancent que les barrières à l'emploi relèvent de problématiques plus structurelles. Enfin, des personnes proches de la retraite sont aussi identifiées comme bénéficiaires en recherche d'emploi. C'est le cas de Mme F., récemment licenciée économique à un an de la retraite, qui concède ne pas être dans une recherche active d'emploi au vu de la temporalité de son parcours. Cela étant, elle dit s'être sentie valorisée lors de la prestation, en s'investissant auprès des plus jeunes présents, et en transmettant à ses enfants les grands enseignements lorsque ces derniers passeront des entretiens d'embauche.

1.3. La clairvoyance normative, un savoir-être qui s'apprend

Cette sous-partie pose un cadre d'interprétation des effets observés de VSI, lesquels sont explicités et illustrés dans les parties 2.3. et 2.4.

Si les observations et entretiens réalisés avec les différents acteurs montrent que VSI ne permet pas d'« apprendre » à « maîtriser » les quatorze savoir-être présentés dans le référentiel Pôle Emploi, elles mettent en lumière **l'apprentissage d'un savoir-être hors référentiel, la clairvoyance normative, qui se présente comme l'effet majeur de VSI.**

La clairvoyance normative correspond à la connaissance du caractère normatif ou contre-normatif d'un type de comportements ou d'un type de jugements (Py & Somat, 1991) qui participent d'une évaluation des personnes. En contexte de recherche d'emploi et de recrutement, la clairvoyance normative dont il est question se rapporte à des comportements et attitudes socialement attendus parce que contribuant à une évaluation favorable des candidats. Ces comportements et attitudes sont des normes sociales de jugement répondant à cinq critères (Desponds, 2011) :

- Elles sont plus prescriptives que descriptives : elles correspondent à quelque chose de « socialement bien, valable, souhaitable de faire ou de penser » (Desponds, p. 36) : par ex. venir en aide à une personne âgée, servir l'intérêt commun, se montrer tolérant ; mais ne correspondent pas nécessairement à ce que font et pensent la plupart des personnes d'un groupe social donné.
- Elles donnent lieu à une attribution de valeur : leur réalisation est valorisée mais leur non-réalisation ne donne pas lieu à une dévalorisation. En conséquence, il ne s'agit pas d'une contrainte mais « plutôt de l'expression d'une préférence » (Desponds, p. 40)
- Elles sont utiles au fonctionnement d'un collectif et renvoient donc à des utilités sociales : secourir quelqu'un en danger, contribuer à un projet collectif, apporter une expertise spécifique
- Les normes sociales s'acquièrent au contact d'un groupe d'appartenance culturelle, sociale et économique et s'inscrivent dans un contexte donné ; leur transférabilité d'un contexte à l'autre peut affaiblir leur validité. Aider une personne âgée est utile et socialement valorisé dans un

contexte social élargi mais n'a que peu ou pas de validité dans le cadre d'un emploi de comptable d'entreprise.

- Elles sont donc le produit de groupes, collectifs ou communautés spécifiques et n'ont pas de portée universelle.

Les normes sociales sous-tendent deux types de jugement positif : des évaluations en termes d'utilité sociale et des évaluations en termes de désirabilité sociale. Dans le cadre du recrutement, la clairvoyance d'utilité sociale est la plus pertinente parce qu'elle renvoie aux besoins d'un collectif de travail, d'une entreprise, besoins qu'il est possible d'objectiver. La clairvoyance de désirabilité sociale paraît l'être moins parce qu'elle s'appuie principalement sur les caractéristiques personnelles externes perceptibles en situation sociale des candidats : apparence physique et comportement relationnel des candidats. Or, porter un jugement défavorable sur la base de telles caractéristiques est contre-normatif et peut même être assimilé à une pratique discriminatoire.

Au regard de notre propos, on retiendra ici que (1) la clairvoyance normative consiste en la *connaissance et l'utilisation de normes sociales de jugement d'utilité sociale* propres au champ professionnel et à la recherche d'emploi, (2) du fait de leur nature, ces normes sociales s'acquièrent nécessairement en contexte social et (3) l'usage de ses normes peut également s'apprendre en contexte social.

Dans les paragraphes suivants, on démontrera pourquoi l'acquisition d'une clairvoyance normative d'utilité sociale nous semble constituer le cœur des effets constatés de VSI.

Internaliser des normes sociales, ou acquérir une clairvoyance stratégique ?

Disposer d'une connaissance des normes sociales n'implique pas nécessairement d'adhérer à ces normes mais constitue en revanche un atout majeur dans les situations d'évaluation telles que les entretiens de recrutement. On distingue en effet l'internalisation des normes de la clairvoyance normative ou stratégique. Dans le premier cas, les personnes intériorisent les normes sociales qui acquièrent alors le statut de « vérités en soi ». Dans le second cas, les personnes développent une connaissance de ces normes et de leur effet positif dans les situations d'évaluation mais elles ne les intériorisent pas pour autant. L'usage qu'elles en font est dans ce cas déterminé par le contexte dans lequel elles les mobilisent et revêt un caractère stratégique lorsqu'elles se prêtent à une évaluation.

Dans une situation de recrutement, l'évaluation s'appuie sur une connaissance des personnes qui comportent des éléments descriptifs (cet homme mesure 1m75 ; cette femme dispose d'un master en économie) et une valeur sociale relative à ses rapports avec l'évaluateur. Cette valeur sociale est « une valeur communément partagée par les membres typiques d'un collectif particulier » (Desponds, 2011, p. 82 ; Dubois, 2006 ; Beauvois, 1994, 2005) soit dans le cas de VSI, celle généralement attendue par les employeurs qui recrutent : cette personne est arrivée à l'heure, elle est donc ponctuelle ; celle-ci a oublié d'apporter un CV, elle manque donc d'organisation ; cette autre est souriante et se montre très à l'écoute, elle est donc sociable... L'évaluation relève du registre sociocognitif et intègre des variables sociales et culturelles propres à un contexte socioculturel donné et des variables relatives aux individus.

De ce point de vue, les traits de personnalité sont d'une grande utilité. Traditionnellement définis comme des caractéristiques stables descriptives et prédictives des comportements préférentiels des individus, ils servent de critères dits « objectifs » et sont spontanément mobilisés par les individus placés en situation d'évaluateur. C'est cependant omettre deux choses : d'une part leur validité prédictive du comportement est relativement faible (Mischell, 1968) ; et d'autre part, ils comportent une dimension évaluative intrinsèquement liée au rapport social dans lequel ils se manifestent : untel sera jugé « altruiste » parce

qu'il aura soulagé un collègue surchargé mais sera jugé indifférent aux autres parce qu'il aura refusé d'aider financièrement un proche dans le besoin. Ces constats ont conduit Beauvois (1976, 1984) à voir dans le recours aux traits de personnalité dans les situations d'évaluation des personnes « une traduction psychologisante des exigences propres à chaque rapport social ». Il s'agirait selon lui d'un « transfert des utilités sociales à la nature psychologique des personnes » (Desponds, 2011, p. 82) grâce à un processus de naturalisation : le fait de participer activement à un projet collectif dans le cadre professionnel, comportement utile au fonctionnement de l'entreprise, sera interprété comme un indicateur d'assertivité quand bien même ce trait ne s'exprimerait que dans ce cadre et que ce comportement n'aurait pas de réel fondement dispositionnel.

L'ensemble de ces éléments éclaire les effets escomptés de VSI. L'objectif de cette prestation est de « *réussir ses entretiens professionnels (...) et in fine, d'être capable (...) d'évoluer avec aisance en milieu professionnel* » (CCFT, p. 6). Il s'agit donc d'équiper les demandeurs d'emploi d'une connaissance des normes sociales de jugement prévalentes dans le monde du travail de sorte qu'ils soient en mesure de manifester les comportements attendus dans ce cadre, aux moments opportuns et selon les modalités socialement reconnues et valorisées afin d'être positivement évalués. En d'autres termes, il s'agit en premier lieu de leur permettre de développer ou de renforcer une clairvoyance normative indépendamment de leur degré d'adhésion aux normes sociales propres à l'environnement social cible, clairvoyance qui leur permette de déployer une internalité stratégique.

Ce point prend tout son sens au regard du *Référentiel Pôle emploi des savoir-être professionnels* dont nous avons souligné plus haut la fragilité conceptuelle. Cette notion de savoir-être ou de soft skills englobe comme nous l'avons vu, une grande variété de caractéristiques individuelles parmi lesquels des traits de personnalité mais aussi des valeurs, prédispositions, compétences managériales, compétences interpersonnelles... généralement supposées transversales c'est-à-dire mobilisables dans une large variété de situations professionnelles. En regroupant sous une même dénomination et dans un flou conceptuel avéré un ensemble de caractéristiques de nature hétérogène dont le dénominateur commun est leur utilité sociale, les savoir-être s'apparentent bien à une « traduction psychologisante des exigences propres » (ibid. p. 82) au monde du travail. Se pose alors la question de leur acquisition ou de leur développement : doit-on internaliser ces exigences ou normes sociales pour être favorablement évalué sur le plan de l'utilité sociale, s'insérer et s'intégrer professionnellement ? On soulignera que les enjeux portent bien ici sur une évaluation d'utilité sociale et non de désirabilité sociale.

Selon la perspective de Pôle emploi, ces savoir-être pourraient s'acquérir en formation. En tant que traits ou compétences, ils pourraient par ce moyen être internalisés et incorporés à l'identité professionnelle. Suivant la perspective de Beauvois, il s'agit de normes sociales propres au domaine professionnel qui forment un corpus de connaissances que l'on développe grâce à ses interactions sociales dans le milieu du travail. Ainsi conçus, les savoir-être viendront s'agréger à et enrichir un ensemble de représentations et de schèmes comportementaux spécifiques aux situations professionnelles sans impliquer d'appropriation autre que déclarative ni d'adhésion. Les personnes pourront « reconnaître le caractère socialement valorisé de certaines attitudes ou comportements » (Guinguain, 2001, p. 2) et mobiliser « ce savoir dans l'expression de [leurs] propres attitudes et comportements (...) » (ibid.) en fonction de leurs objectifs et des situations. Elles auront acquis une clairvoyance normative stratégique ou compétence sociale (Py & Somat, 1991, p. ?) relative aux situations spécifiques du travail.

En d'autres termes et selon notre hypothèse, VSI forme collectivement des demandeurs d'emploi à la connaissance et à l'utilisation de normes sociales propres au milieu professionnel de sorte qu'ils soient en mesure de susciter une évaluation positive d'utilité sociale lors des

entretiens de recrutement et « d'évoluer avec aisance en milieu professionnel » (Cahier des clauses techniques particulières VSI). Dans de telles situations d'apprentissage et d'insertion sociale, les personnes font spontanément appel à des processus métacognitifs de contrôle, de régulation et d'adaptation de leurs comportements et attitudes. Ces processus reposent sur des croyances relatives à leur propre fonctionnement (sentiment d'efficacité personnelle) et à celui d'autrui (théorie de l'esprit¹), sur des croyances descriptives sur la cognition (comment elle fonctionne) et normatives (comment elle devrait fonctionner pour être valorisée socialement) (Jost, Kruglanski et Nelson, 1998). La mobilisation de la clairvoyance normative (connaissances des normes sociales régissant les relations dans un contexte de formation professionnelle) des personnes suscite une métacognition (sentiment d'efficacité personnelle, théorie de l'esprit, comparaisons sociales, effets miroir) qui renforce la clairvoyance normative en suscitant des feedbacks. Et cette boucle de rétroaction a pour effet de soutenir, restaurer ou renforcer les sentiments d'efficacité personnelle des individus à s'adapter à la situation d'évaluation et développer de nouvelles compétences sociales.

En résumé, VSI forme à l'apprentissage et l'utilisation de normes sociales spécifiques au monde du travail en activant des processus métacognitifs au travers d'activités collectives et individuelles dans un contexte social analogue aux situations de travail. Nous nous attachons dans la partie suivante – les conditions de réalisation – à mettre en relation les conditions et mises en œuvre observées de VSI avec les mécanismes psychologiques invoqués et les effets constatés chez les demandeurs d'emploi. Avant cela, il s'agit de mentionner quelques limites et points de vigilances identifiés dans les effets de VSI.

1.4. Des effets qui peuvent être limités

Le risque du faible accompagnement post-VSI

Si ce n'est pas le cas pour tous les demandeurs d'emploi, nombreux sont ceux qui ont mentionné le regret de ne pas avoir eu un suivi plus personnalisé par leur conseiller Pôle Emploi à la suite de VSI :

Je n'ai pas eu de nouvelles de ma conseillère depuis VSI... Je ne l'ai pas revue. Je pense que ça aurait été bien. - Julie, 40 ans, bénéficiaire VSI, agent d'accueil.

J'ai revu ma conseillère après VSI mais elle n'en a pas fait tout un plat, elle s'est juste assurée de savoir si ça c'était bien passé et que ça avait rempli mes attentes avec un questionnaire de satisfaction. J'ai dit que oui, et voilà c'est tout. Laure, 24 ans, bénéficiaire de VSI, médiatrice culturelle.

Au-delà d'un questionnaire de satisfaction, ces quelques extraits d'entretiens montrent une certaine rupture entre le suivi de la prestation et l'accompagnement Pôle Emploi pour certains bénéficiaires, qui ne leur permet pas nécessairement de capitaliser sur la remotivation engendrée par VSI. A ce titre, certains demandeurs d'emploi, comme Jean-Luc ont justement cherché à se saisir de la dynamique engagée en prenant rendez-vous avec leur conseiller malgré certaines difficultés :

¹ La théorie de l'esprit « désigne la capacité mentale d'inférer des états mentaux à soi-même et à autrui et de les comprendre ». Elle consiste à inférer ou déduire des expressions, attitudes, comportements et « connaissance supposée » d'autrui, leurs « états affectifs ou cognitifs » (Duval et al., 2011, p. 41).

Après la formation, j'ai eu beaucoup de mal à voir mon conseiller, alors que j'avais justement envie de lancer des trucs... Et la formatrice m'avait dit qu'un rendez-vous était censé avoir lieu dans les dix jours... Et en fait ça a mis trois semaines, un mois, j'arrivais pas à le voir... Donc moi j'ai avancé, mais j'ai insisté et j'ai finalement bien fait parce que quand je l'ai vu il y avait une offre qui venait de tomber pour un taff de cuisinier... Donc j'y suis allé direct, juste après le rendez-vous avec mon conseiller, pour me postuler en direct. Et j'ai eu le job ! - Jean-Luc, 51 ans, bénéficiaire VSI, cuisinier

Cet exemple montre bien le bénéfice que peut avoir un suivi rapproché à la sortie de VSI, afin de mettre en pratique les apprentissages de la prestation, et d'engager une dynamique d'entretiens. Par ailleurs, ce point est partagé avec l'ensemble des organismes de formation rencontrés qui soulignent que, si le bilan est très positif, il manque un suivi post VSI, de la part de Pôle Emploi, voir même de l'organisme de formation. A ce titre, la responsable de l'organisme de formation E estime qu'il faudrait avoir les moyens de revoir les demandeurs d'emploi un ou deux mois après la formation :

On les lâche d'un coup après un accompagnement soutenu pendant dix à quinze jours (modules optionnels compris). Pour certains, il y a un sentiment d'abandon : certaines personnes n'ont plus de vie sociale – Responsable de l'organisme de formation E.

Une vigilance à l'attribution causale interne des échecs

La formation VSI a été très largement appréciée par **la majorité des bénéficiaires qui semblent avoir développé une clairvoyance normative stratégique qui a renforcé leur sentiment d'efficacité personnelle dans les entretiens de recrutement et plus généralement dans le monde du travail.** Pourtant, les parcours de retour à l'emploi ont mis en évidence que quelques bénéficiaires n'en ont pas tiré tant de bénéfice, et l'analyse de leurs cas particuliers apporte des éléments de compréhension supplémentaires à l'appui de nos hypothèses.

En préambule, il est possible de formuler une hypothèse quant aux limites potentielles de VSI pour certains demandeurs d'emploi sur la base de précédents travaux menés dans le champ de l'insertion professionnelle. Le Poulthier (1988) a par exemple montré que le travail social d'insertion ou de réinsertion de jeunes en difficulté visait à les amener à des explications internes et, se faisant, à internaliser la norme d'internalité, celle des « gens bien », c'est-à-dire de ceux qui réussissent (Beauvois, 1984) » (Guinguain, 2001, p. 3). Dans le champ éducatif, une étude sur une population d'enfants et d'étudiants conduit Guinguain (2001) à l'idée que « l'adhésion personnelle à des explications internes en matière d'explication des conduites et des renforcements altérerait la mobilisation des capacités métacognitives » des étudiants (p. 10). Ces quelques éléments laissent à penser que **les personnes qui ont intériorisé la norme d'internalité, soit qui ont préférentiellement recours à l'attribution interne pour expliquer leurs échecs, tireraient moins profit en contexte social des activités qui facilitent la métacognition (retours d'information en provenance des autres participants et de la formatrice, verbalisation de son expérience, mises en situation, apprentissage vicariant, persuasion sociale...)**. Ce faisant, ces personnes auraient quelques difficultés à « repérer la valeur socialement admise des explications internes » (Guingouain, 2001, p. 10) et, par conséquent à développer une clairvoyance normative stratégique :

Ce lien entre la clairvoyance normative et la métacognition apparaissait essentiellement chez les sujets "naturellement" externes. Tout se passait comme si l'adhésion personnelle à des

explications internes en matière d'explication des conduites et des renforcements altérerait la mobilisation des capacités métacognitives - (Guinguouain, 2001, p. 10).

Dans le cas de cette étude, sur les 49 bénéficiaires interrogés en vague 2, cinq personnes expriment – en partie – de l'insatisfaction (c'est-à-dire qu'elles ont pu apprécier un certain nombre d'éléments de la prestation, mais en ont souligné des limites). Une insatisfaction énoncée à des degrés variables et pour des raisons plurielles, dans des configurations différenciées. Il s'agit de femmes qui ont la trentaine, mère d'un ou plusieurs enfants que l'une d'elles élève seule. Quatre d'entre elles ont un niveau de formation initiale inférieur au baccalauréat et deux parmi elles sont en situation de handicap.

Ces deux dernières, âgées de 27 et 40 ans, sont confrontées à d'importantes difficultés d'insertion professionnelle : outre des stages en entreprise ou en ESAT, elles n'ont pas occupé d'expérience professionnelle à proprement parler. A ces deux femmes, qui ont fortement exprimé lors des entretiens leur manque de confiance et une forme d'anxiété sociale, VSI n'a pas apporté une reprise de confiance tangible ou un enseignement fort en termes d'appréhension de leurs savoir-être :

Je ne me sens toujours pas capable de parler de mes savoir-être (...). Je n'ai rien changé depuis la formation - Julie, 40 ans, bénéficiaire VSI, agent d'accueil.

Je manque de confiance en moi, aller vers les gens, mais ça s'est amélioré. J'ai fait un stage il n'y a pas longtemps en ESAT, mais ils me disent encore c'est la confiance en moi mais ça va venir... - Aurélie, 27 ans, bénéficiaire VSI, employée polyvalente¹.

Les deux autres personnes ayant un niveau de formation infra-baccalauréat, sont âgées de 32 et 37 ans et ont en revanche l'expérience d'un même emploi durant plusieurs années : 9 ans pour l'une dans la restauration rapide, 11 ans pour l'autre en tant qu'agent de production dans une blanchisserie. Magalie, dont nous avons présenté le parcours précédemment². Fanny a également quitté son emploi pour cette raison (1 heure de route) et suit alors une formation qui lui permet d'obtenir un diplôme d'Etat de secrétaire médicale en 2019 et recherche encore un emploi depuis. Dans les deux cas, ces femmes vivent en milieu rural, ont un niveau de qualification plutôt bas, élèvent leur enfant et sont au chômage depuis plusieurs années. Elles font aussi état toutes les deux d'un haut niveau d'anxiété et de difficultés à s'exprimer en public. Si VSI ne leur a pas apporté pleinement satisfaction, c'est selon elles, en raison de leur fragilité psychologique ou de leur timidité excessive :

J'ai pu faire les exercices, mais je me suis mis beaucoup de pression. Vendredi, j'ai craqué. Je me dis du coup que psychologiquement ce n'est pas le moment de rechercher un emploi - Fanny, 32 ans, bénéficiaire VSI, employée polyvalente.

VSI m'a plu, la formatrice est de très bon conseil, mais ça ne m'a pas servi à résoudre le problème de fond, ma timidité excessive ; au final ça m'a encore plus enfoncée. Dois-je continuer à postuler et passer des entretiens ou rester intérimaire? - Magalie, 37 ans, bénéficiaire de VSI, intérimaire magasinnière.

Ces quatre femmes mobilisent un processus d'attribution causale interne pour expliquer de façon « logique » l'échec partiel de la formation. Ce processus impacte l'estime de soi qu'il tend

¹ La présentation du parcours d'Aurélie - présenté précédemment, dans « les bénéficiaires de VSI s'engageant dans une formation », « VSI une ressource dans un parcours dans une recherche d'emploi » - a montré que les effets positifs de VSI reposaient principalement dans l'accompagnement individuel du formateur dans sa recherche d'emploi.

² Voir Supra, Partie 3, 1. Les effets pour les bénéficiaires, 1.2 Les effets sur le retour à l'emploi, Les bénéficiaires ayant accédé à l'emploi.

à fragiliser en particulier lorsque les causes externes de la contre-performance sont exclues de l'explication : Magalie et Fanny disent toutes deux avoir apprécié la formation tandis que Julie et Aurélie se disent globalement satisfaites de la formation même si elle ne leur a que peu ou rien apporté. Dans leur cas, VSI ne leur a pas permis de surmonter leurs difficultés face à l'emploi et les a plutôt confortées dans l'échec en affaiblissant encore leur sentiment de compétence à trouver un emploi et à s'insérer professionnellement.

En recourant à une explication interne des moindres effets ou de l'absence d'effet de VSI, ces quatre femmes se conforment à une norme d'internalité que de nombreux psychologues sociaux considèrent être une norme de référence (Beauvois, 1984 ; Dubois, 1987, 1994, cités par Guingouain, 2001) : « De ce point de vue, il serait bien vu et valorisé de se montrer interne et responsable » (Guingouain, 2001, p. 3), **c'est-à-dire de s'imputer à soi-même la responsabilité de ses échecs plutôt que d'en rechercher les raisons dans l'environnement**. Cette norme sociale est congruente avec l'intention politique portée par la loi du 4 mai 2004 (basée sur l'ANI du 20 septembre 2000) dont le 1er chapitre, consacré à « l'information et à l'orientation tout au long de la vie », vise à encourager le salarié à être « acteur de son évolution professionnelle » (Relief 27, 2008, Céreq). Si l'intention s'est traduite par un ensemble de dispositifs et de droits des salariés (entretien professionnel, droit individuel à la formation, bilan de compétences, validation de acquis de l'expérience), elle comporte aussi un important coût psychologique : en cas d'absence d'effet significatif d'un dispositif censé leur apporter les ressources dont ils auraient besoin pour infléchir leur trajectoire professionnelle (connaissances, compétences, reconnaissance, etc.), cette norme d'internalité peut conduire les individus à se tenir pour responsables de ce qui sera dès lors perçu comme un échec personnel. Cette norme pourra les amener à s'imposer un devoir de transformation personnelle, conçu comme un prérequis pour profiter des ressources qu'offrent l'intégration au collectif, ou dans le pire des cas les amener à intérioriser davantage une identité négative. On conçoit donc que l'expérience VSI pour ces personnes puisse être non seulement peu fructueuse voire stérile, mais aussi source de souffrance psychologique.

La cinquième personne attribue au contraire l'échec de VSI à la formation elle-même. Cette femme de 39 ans, mère de trois enfants, détient un diplôme de préparatrice en pharmacie. Elle a exercé ce métier pendant plus de dix années et l'a quitté en raison d'une « situation dégradée à la suite de [ses] congés parentaux ». Cette expérience semble avoir suscité d'importants affects négatifs : « J'aime plus le monde de la pharmacie, aujourd'hui c'est le chiffre, l'employé ne compte plus. J'ai senti qu'en partant ça ne manquait pas à personne ». Valérie indique également qu'elle souffre d'une forte anxiété dès qu'il s'agit de s'exprimer à l'oral face à un public : à la suite de sa rupture conventionnelle, elle a passé un concours d'entrée dans la fonction publique en tant qu'agent administratif dont elle a réussi l'écrit sans le préparer tandis qu'elle a échoué à l'oral. Si elle admet que la formation VSI « [l']a peut-être un peu aidée pour l'oral, pour la présentation », elle estime néanmoins que :

C'est très mal fait, ils mélangent tout le monde d'univers différents. Il y a des gens qui parlaient à peine français, on n'avait pas le même niveau donc ça ne s'est toujours pas bien passé -
Valérie, 39 ans, bénéficiaire VSI, préparatrice en pharmacie en reconversion en tant qu'agent administratif.

Valérie explique son insatisfaction par la constitution du groupe en particulier et reconnaît que « la formatrice (...) perdait un peu patience car il y avait des gens... je n'aurais pas pu être aussi patiente, pas évident pour elle de gérer une équipe aussi éclectique ». Ici, le processus d'attribution causale est externe ce qui permet à Valérie de préserver un tant soit peu son estime d'elle-même déjà éprouvée par ses

précédentes expériences. Il est possible que cette réaction aussi exacerbée par l'anxiété face à l'entretien qui transparaît dans son propos lors de la vague 1 :

Jamais vraiment passé d'entretien d'embauche c'est pour ça que je suis stressée (...) Je trouve ça nul un entretien, c'est ridicule, je suis stressée en entretien - Valérie, 39 ans, bénéficiaire VSI, préparatrice en pharmacie en reconversion en tant qu'agent administratif.

Pour résumer, il s'agit de soulever un point de vigilance : les personnes en situation de vulnérabilité – soit exposées à une situation de précarité importante ou souffrant d'un niveau d'anxiété sociale élevé, affectant leur estime de soi, fragilisée par cette situation de vulnérabilité – voient leur attribution causale interne renforcée. Bien que le cadre de VSI soit posé par des formateurs compétents, à l'écoute et privilégiant l'inclusivité, **VSI peut comporter un risque : l'exposition à répétition au regard des autres peut bloquer l'apprentissage vicariant¹ des personnes souffrant d'anxiété sociale, qui tirent donc moins de bénéfices de la prestation, ce qui peut même renforcer un sentiment d'échec et les fragiliser davantage.**

2. Conditions de réalisation des effets observés

2.1. Retrouver la confiance, pour mieux se projeter

Le travail de mise en confiance réalisé par les formateurs s'incarne en premier lieu dans le fait de favoriser une ambiance chaleureuse et conviviale. Ainsi, tout au long de la formation, la formatrice de l'organisme A **s'efforce de mettre à distance le style transmissif et le ton professoral**, et met un point d'honneur à ne pas produire une ambiance « scolaire », qui pourrait, d'après elle, brider certains participants qui pourraient avoir mal vécu leur scolarité. A plusieurs reprises, elle explicite : « mettez-vous à l'aise, nous ne sommes pas à l'école ! ». Très souriante, elle mobilise régulièrement le ton de l'humour pour « détendre l'atmosphère », tout en vouvoyant les participants pour maintenir une relation d'ordre professionnelle. Elle sert le café, et met en place des pauses régulières, afin de permettre aux participants d'assimiler les informations, mais surtout de favoriser les échanges informels entre les participants.

Par ailleurs, la formatrice de l'organisme de formation A fait preuve d'empathie et de compréhension au regard des parcours des bénéficiaires, ayant elle-même vécu une diversité de situations dans l'emploi : emplois précaires, réorientation, reconversion, période d'inactivité, difficulté à trouver un emploi. D'autre part, ses propres expériences professionnelles sont largement mobilisées au fil des échanges avec les participants lors de la formation, leur soulignant régulièrement qu'elle est aussi passée par l'expérience de recherche d'emploi qu'ils traversent :

Participant : Mais comment justifier une longue période d'inactivité ?

¹ Processus par lequel un individu adapte son comportement à l'image du comportement des autres individus du groupe.

Formatrice : Il y a toujours des éléments pour valoriser ce temps, je le sais moi aussi j'ai été confrontée à des périodes d'inactivité, en cumulant recherches d'emploi infructueuses et congé maternité... Déjà pour toi, le COVID justifie que les hôtels ont fermé et qu'ils ont licencié des veilleurs de nuit... Mais surtout pendant cette période d'inactivité, est-ce que vous avez été inactif ? Je ne crois pas... Vous avez fait entre temps une formation en anglais pour monter en compétence dans ce métier. Et vous avez toujours des petits plus qui valorisent votre profil, par exemple entre temps vous avez aussi fait un peu d'accueil dans un musée... ça c'est votre petit plus, c'est le sens de l'accueil, en contact avec le public !

Cela permet aux bénéficiaires de s'identifier à la formatrice, du fait de ses expériences professionnelles et son parcours non linéaire. Nombreux sont les bénéficiaires qui soulignent lors des échanges être rassurés par cette posture :

Je suis rassuré de voir des personnes comme elle, pour qui cela n'a pas toujours été facile, mais qui ont trouvé un boulot qui leur plaît et dans lequel ils sont bons ! Said, 45 ans, bénéficiaire VSI, réceptionniste en hôtellerie.

Ensuite, le style pédagogique de la formatrice repose sur la **valorisation continue des bénéficiaires**, dans une perspective de reprise de confiance. Si elle valorise le métier de chacun et leurs difficultés propres, ainsi que chaque intervention des participants, elle s'attarde aussi à mettre en évidence leurs savoir-être. Par exemple, dans le cas d'une jeune fille qui cherche un emploi de secrétariat ou d'accueil, la formatrice souligne à maintes reprises que sa bonne humeur et son sourire sont une force dans sa recherche d'emploi. Lors des présentations des participants, la formatrice mobilise **une approche maïeutique** en amenant les participants à témoigner de la pluralité de leurs expériences professionnelles et extra-professionnelles, afin de faire émerger les compétences transférables. Et cela peut avoir un impact sur le parcours des bénéficiaires, comme l'illustre l'exemple d'une des participantes, Malika :

Au début de la formation VSI, Madame M. recherche un poste de technicienne de surface. Elevant seule ses deux enfants à 45 ans, elle explique avoir besoin d'un revenu rapidement, et s'oriente vers un emploi peu qualifié qui lui semble être plus facile à obtenir. Lors de la formation VSI, la formatrice ainsi que les autres participants valorisent vivement les qualités de Madame M. : souriante, bienveillante, à l'écoute des autres et toujours encourageante, elle attire la sympathie de tout le collectif. Lors des différents exercices, appuyée par les résultats du test Assess First, la formatrice met en évidence le sens de la communication de Madame M. Au fil des échanges, et en particulier lors des présentations en binôme, les participants demandent à Madame M. pourquoi elle ne cherche pas un métier « plus dans le relationnel » que technicienne de surface. Relativement dépourvue de réponse, elle se questionne sur les autres métiers vers lesquels elle pourrait tendre. Au bout de trois jours de formation, en recherchant une fiche ROME, elle s'interroge sur ses possibilités de postuler aussi en tant qu'aide à domicile. La formatrice valorise cette perspective, notamment en la mettant en lien avec des compétences transférables, en tant que mère au foyer. Les participants la confortent dans ce choix en lui confirmant qu'elle serait une personne à laquelle ils feraient confiance pour ce poste, dans un climat d'entraide et de bienveillance. A la fin de la formation Madame M. ouvre alors son champ de recherche, conjuguant les demandes en tant que technicienne de surface et d'aide à domicile. Note d'observation, Organisme de Formation A.

Cette revalorisation des bénéficiaires par le groupe intervient à de multiples occasions, alors que les participants sont invités à exprimer des doutes quant à leurs compétences et leur projet, ici par exemple

alors que deux des participants au sein de l'organisme C évoquent le lien entre leur manque de confiance en eux et leur sentiment de ne pas assez bien maîtriser le Français, qui n'est pas leur langue maternelle :

Formatrice : Pour toi, l'expression en langue française est plus difficile que de te t'exprimer dans ta langue maternelle ?

Participant 1 : J'ai un certain niveau en Français, mais je ne peux pas me comparer avec quelqu'un qui a une licence en français...

Participant 2 : Oui je suis dans le même cas que toi... Je dois garder des choses pour moi quand je m'exprime.

Participant 1 : C'est pour ça que je manque de confiance en moi. Il faut que je réfléchisse avant de parler. Je travaille sur mes écrits, je fais parfois des fautes de conjugaison... Par exemple je connais pas le subjonctif (rires).

Formatrice : Mais faire des erreurs en Français, dans l'expression orale, c'est moins grave que ce que toi tu ressens. Si tu fais des erreurs en français, ce n'est pas grave.

Participant 1 : Moi je trouve que c'est grave. C'est pour ça que des fois j'évite de m'exprimer.

Participant 3 : Même moi je fais des fautes !

Participant 1 : Je travaille avec des enseignants de Français... ils font des petites piques.

Participant 4 : Il ne faut pas que tu fasses attention.

Formatrice : Oui, laisse glisser...

Participant 1 : Ils font te sentir que tu n'es pas à ta place.

Formatrice : Ça, c'est toi qui penses comme ça !

Participant 3 : C'est pareil quand t'es intérimaire... Faut mettre le holà tout de suite... Ils se disent « on va refiler la merde aux intérimaires ». Mais je ne suis pas là pour faire leur merde, je suis là pour faire le boulot qu'ils n'arrivent pas à faire !

Formatrice : Oui ! Vous êtes des personnes avant tout. D'où l'importance de s'exprimer avec assertivité. De mettre les choses cartes sur table.

Participant 1 : Moi je me mets à l'écart ! C'est tout ce que je fais. Après on trouve toujours des personnes avec qui on se sent bien...

Formatrice : Fais toi confiance Karima ! Regarde, tu as déjà un poste lundi ! Fais toi confiance !

Lors d'une discussion informelle, **le formateur de l'organisme B évoque quant à lui l'importance de « lever les freins »** que peuvent rencontrer les demandeurs d'emploi dans leur recherche, « y compris dans la formulation d'un projet professionnel. » Il évoque l'exemple d'une participante qui ne parvient pas à formuler certaines envies, certains projets professionnels, par peur de ne pas être compétente, de ne pas être légitime ; d'un participant qui parvient, au cours de la prestation, à formuler l'envie de travailler dans le domaine du commerce d'article de sport, alors que ce projet n'avait pas été évoqué en entretien de contractualisation. Le formateur a le sentiment de « sortir du cadre de VSI », mais pense malgré tout que sa démarche « a du sens », et correspond à ce que les demandeurs d'emploi « sont venus chercher » : pour lui le but est d'être concrètement utile aux participants, **en agissant aussi bien sur leurs freins pratiques que psychologiques.**

2.2. Les bénéfices de la force du collectif

Les demandeurs d'emploi apprécient – finalement – la dimension collective de VSI : s'ils peuvent faire part de réticences au moment de la prescription, ils expliquent avoir été stimulés et réconfortés par le collectif. D'une part, car cela leur permet de constater que leur expérience et leurs difficultés sont partagées. D'autre part car cela contribue à créer de nouvelles sociabilités, voire à renouer avec la sociabilité (dans le cas de parcours de recherche d'emploi marqués par l'isolement et la solitude), favorisée par des temps de convivialité. Lors d'une des formations observées, par exemple, les bénéficiaires soulignent **les effets positifs du collectif, de la dynamique de groupe** – du moins pour les formations en présentiel – et ce d'autant plus après une longue période d'isolement liée au COVID.

Notons par exemple lors de la formation observée et dont la monographie est restituée dans ce présent rapport, le renouvellement de la sociabilité est particulièrement apprécié, soulignée de manière transversale par les différents participants lors du tour de table de conclusion, qui reviennent sur des moments marquants de fou rire (notamment lors de la mise en situation d'entretiens filmés), considérés comme libérateurs. Au-delà de la sociabilité, **les participants valorisent les vertus de l'identification aux autres : le sentiment d'isolement et de stigmatisation associé au statut de demandeur d'emploi est estompé pendant la formation, au regard de difficultés partagées**. Plusieurs bénéficiaires ont ainsi évoqué le fait de se sentir « moins seul » à l'écoute des parcours des autres participants, et ont alors tendance à resituer leurs difficultés à l'échelle d'un groupe, force de déculpabilisation :

« Des fois on a tendance à se dire qu'on est mauvais, mais quand on voit des gens super qui sont aussi en difficulté, on se dit que ce n'est peut-être pas que je suis si mauvais mais que la situation est compliquée. » - Jean-Luc, 51 ans, bénéficiaire VSI, cuisinier

Cette dynamique de groupe est encouragée par le style pédagogique des formateurs. En particulier, l'approche pédagogique de la formatrice de l'organisme A est collective et interactive : chaque temps est ponctué d'échanges collectifs, distribuant la parole de manière équitable aux différents participants, même si certains vont être plus communicatifs que d'autres. Elle travaille à créer un esprit d'équipe et une dynamique de groupe, notamment en créant de la collaboration par la réalisation de plusieurs exercices en binôme ou en trinôme, mais aussi en créant des liens entre les participants. Par exemple, en présentant à un jeune majeur non expérimenté qui cherche un emploi en usine la capacité d'un participant senior, expérimenté dans le bâtiment, à transmettre aux plus jeunes son expertise de métier :

« Vous apprenez aussi sur le terrain. Par exemple Jacques, il a eu des équipes avec des jeunes qui ont appris sur le terrain avec lui, n'est-ce pas ? (Jacques acquiesce vivement). Vous allez aussi rencontrer des personnes qui vous permettront d'apprendre le métier. » - Formatrice

Par cette mise en relation, la formatrice travaille sur le lien entre les participants, pour favoriser un collectif, tout en valorisant un participant pour en rassurer un autre. En outre, elle travaille à créer un collectif en employant constamment le « nous », afin d'inclure les participants dans la dynamique pédagogique :

Sujet lancé par la formatrice lors d'un tour de table en conclusion de la journée :

« Qu'est-ce que vous attendez-de nous pour la suite de la formation ? »

L'enjeu de ce « **nous** » **inclusif** est de solliciter et susciter l'engagement et la participation des bénéficiaires, en soulignant que l'efficacité de la formation repose aussi sur leur contribution. Au bout de deux jours, l'esprit d'équipe est tangible : de plus en plus d'interconnaissance entre les participants, valorisation des uns et des autres, affinité et humour. La capacité à fédérer de la formatrice se lit par exemple lors d'un temps où chacun travaille sur son CV sur les ordinateurs disponibles, la formatrice passe d'une personne à l'autre pour les accompagner ; et certains participants, plus à l'aise que d'autres sur l'outil informatique, vont aider d'autres participants. La formatrice valorise cet « esprit d'équipe », qu'elle rapproche des savoir-être professionnels « travail en équipe » et « sens de la communication » du participant.

2.3. Les conditions pédagogiques de l'acquisition d'une clairvoyance normative stratégique

S'agissant d'acquérir des connaissances relatives à un contexte spécifique, ici le domaine professionnel, pour construire une compétence sociale, la clairvoyance normative stratégique, il apparaît incontournable d'inscrire la formation dans un environnement similaire sinon identique à celui auquel se rapportent ces connaissances et cette compétence ; soit, un environnement où les personnes peuvent agir et interagir en situation de type professionnel. Pour que cet environnement soit capacitant (Falzon, 2005 ; Falzon, 2013), qu'il permette aux participants de développer leur clairvoyance normative « dans, sur et par l'action » (Fernagu-Oudet, 2012, p. 210), il devra mettre à leur disposition un ensemble de ressources et d'opportunités liés aux contenus, à l'organisation des activités et au climat relationnel et social.

Un environnement préventif et inclusif

En tout premier lieu, la formation devra donc s'inscrire dans un environnement qui préserve chacun de tout effet néfaste, compose avec toutes les différences individuelles et prévienne de l'exclusion (Falzon, 2013). Ces conditions ont été effectivement observées dans toutes les sessions observées : **les lieux sont généralement accueillants, spacieux et chaleureux ; les formateurs et formatrices accueillent personnellement chaque participant** ; les stagiaires peuvent prendre un café et s'installent confortablement. L'une des toutes premières activités de la formation, consiste à définir collectivement les règles qui permettront à chacun de se sentir bien et de s'exprimer librement (charte). Ces règles sont inscrites sur un paperboard, affichées dans la salle de formation, visibles de toutes et tous tout au long de la formation et, dans certains cas, signées par chacun des participants. Les intervenants veillent tout au long de la formation à ce que chacun s'exprime et soit, plus qu'entendu, écouté : ils reformulent ce qui peut manquer de clarté sous le contrôle du participant et sollicitent les uns et les autres pour des questions ou des retours. Ces dispositions rendent les contextes de déploiement de VSI préventifs et inclusifs ce qui participe directement de leur caractère capacitant. Deux principaux effets peuvent en effet être attribués à ces dispositions : elles mettent les participants en confiance (ils sont écoutés et entendus, leur point de vue est considéré et compris par le formateur ou la formatrice et les autres membres du groupe) et satisfont leur besoin d'affiliation, l'un des trois besoins psychologiques fondamentaux (Deci & Ryan, 2017).

La confiance instaurée génère une boucle de rétroaction : se sentant comprises et entendues, les personnes accordent tout leur confiance aux autres et prennent leurs avis en considération. Pour des personnes en recherche d'emploi, en situation socialement dévalorisée et parfois confrontées à

une grande précarité, recouvrer la confiance d'autrui est un facteur clé de remobilisation et de restauration de l'estime de soi (Coopersmith, 1967) : la confiance d'autrui est le reflet de leur propre valeur et donc de celle qu'elles sont en droit de se reconnaître elles-mêmes. Elles peuvent encore tirer un autre bénéfice de ce premier effet : disposer du temps et des conditions pour écouter et comprendre le point de vue d'autrui leur permet de réviser leur non seulement quant à leur valeur, mais aussi concernant leur situation vis-à-vis de l'emploi et du travail : de nouvelles possibilités d'action peuvent être envisagées.

La littérature a montré qu'une des conséquences majeures du chômage est d'éloigner, de marginaliser, voire d'exclure les personnes de la sphère professionnelle qui détermine leur inscription sociale en fonction des possibilités économiques, matérielles et symboliques qu'elle leur offre (Clot, 1999 ; Dubar, 2000). Ce processus de désocialisation affecte le besoin psychologique fondamental d'affiliation (Deci et al., 2017) qui repose sur un sentiment d'appartenance au monde du travail et l'identification à un métier ou une organisation (Fournier et coll., 2016). Dans **un contexte directement lié au travail et qui en reproduit le rythme spatio-temporel** (unité de lieu, 9h-17h du lundi au vendredi), **VSI réinscrit les participants dans une sphère professionnelle et leur permet de satisfaire, au moins en partie, leur besoin d'affiliation à un groupe, un collectif de travail dans lequel ils se reconnaissent et qui les reconnaît**. VSI génère ainsi un soutien social également essentiel à l'équilibre psychosocial des individus.

L'intervenante nous a fait définir un cadre pour que chacun se sente en sécurité : ne pas juger, écouter... cadre qui joue quand même ; les personnes les plus timides se sont ouvertes au fur et à mesure parce que se sentaient dans un environnement sécurisé et en confiance. Olivia, 20 ans, bénéficiaire de VSI, agent d'accueil.

L'intervenante était très à l'écoute, elle a donné beaucoup d'elle pour nous aider, nous donner les clés. (...) Elle ne laissait personne de côté, tout le monde devait participer et donner son avis. Amélie, 20 ans, bénéficiaire VSI, employée polyvalente.

En créant ou recréant un environnement préventif et inclusif, VSI ouvre un **espace-temps partagé où l'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire est rendue possible**. Pour autant, les personnes doivent aussi y trouver des ressources dont elles se saisiront pour mettre en œuvre leurs capacités et construire ou développer leurs compétences.

Un environnement où les personnes mettent en œuvre leurs capacités

Pour faire l'apprentissage de la clairvoyance normative comme de toute autre compétence sociale, les personnes ont besoin de mobiliser leurs propres ressources de façon efficace dans le cadre d'interactions socialement situées. VSI propose un environnement de type professionnel qui permet de situer les interactions qui s'y déroulent dans le champ du travail. Et pour que les personnes puissent y mobiliser leurs propres ressources cognitives et conatives, elles ont aussi besoin **d'y trouver « des possibilités d'extension de leur pouvoir d'agir »** (Fernagu Oudet, 2012, p. 210). Ces possibilités dépendent en particulier des contenus et de l'organisation du travail.

Concernant les contenus, Fernagu Oudet (2012) recommande par exemple **des tâches et des activités variées, « de confronter [les personnes] à des situations inédites, de travailler sur les situations rencontrées, les aléas, les imprévus, de leur donner du sens »** (p. 210). On a pu noter une grande variété de tâches et d'activités dans la mise en œuvre de VSI (devinettes, visionnage de films, production d'énoncés écrits ou oraux, créations, recherche d'informations, analyse de documents...) qui sont toutes suivies d'échanges visant à susciter une démarche réflexive et métacognitive partagée (« Que pensez-

vous de cela ? » « Qu'est-ce que cela signifie pour vous ? »), soit un travail sur les situations vécues. Ce travail réflexif collectif *sur l'action* est alors l'occasion de croiser les regards, d'enrichir les connaissances mobilisées *dans l'action* et d'actualiser les comportements et attitudes provoqués *par l'action*.

Tous les moments avec les autres étaient super - Fati, 35 ans, bénéficiaire VSI, aide à domicile.

On a eu du théorique et de la mise en pratique cela se combinait très bien - Leila, 28 ans, bénéficiaire VSI, en reconversion

Les ateliers : au premier abord, on se demande ce que c'est que cet exercice et puis après on comprend. Les exercices nous permettent de nous connaître et de connaître nos savoir-être et savoir-faire. Tout est très bénéfique pour savoir qui l'on est - Bénédicte, 50 ans, bénéficiaire VSI, chargée de projet culture.

Tous les exercices ont paru pertinents, ça fait sortir les participants de leur zone de confort - Hannah, 43 ans, bénéficiaire VSI, costumière dans le cinéma en reconversion.

Ces participants, comme bien d'autres, se sont saisis des possibilités d'agir et d'interagir qui leur étaient proposées et en ont retiré beaucoup de satisfaction.

L'organisation du travail contribue également au caractère capacitant de VSI. Dans le champ professionnel à proprement parler, « la possibilité de travailler en binôme, de tutorer (...), de participer à des groupes de travail, de réaliser des rotations de responsabilité ou d'équipe (...) » (Fernagu Oudet 2012, p. 211) sont autant d'occasions diversifiées de confronter ses connaissances et savoir-faire à ceux d'autrui et de se confronter soi-même au regard des autres. Ces multiples occasions de comparaison sociale vont provoquer « de manière non consciente ou intuitive » (Guinguain, 2001, p.5) une lecture métacognitive des actions en mobilisant le registre évaluatif. Dans le cadre de VSI, les tâches et activités proposées sont mises en œuvre de façon tantôt individuelle (dessiner un arbre, organisme de formation F), tantôt collective : en binôme ou trinôme (présentations croisées organisme de formation A, B, E et F) ; constats d'étonnement sur les cartes mentales, organisme de formation E), en petits groupes (Hackathon) ou en grand groupe (projet collectif sur la semaine). Ce travail *sur l'action* va s'appuyer sur des processus d'hétéro et d'auto-évaluation grâce auxquels **les personnes vont consolider leurs connaissances (normes sociales de jugement d'utilité) acquises par l'action, conscientiser les compétences mises en œuvre dans l'action** (traduction comportementale et attitudinale des normes sociales) **pour finalement étendre leur pouvoir d'agir en situation d'entretien d'embauche et d'emploi.**

Ces tâches, activités et modalités de travail offrent donc aux personnes de multiples opportunités de « mettre en œuvre leurs capacités de façon efficace et fructueuse » dont elles se saisissent. Elles peuvent ainsi « développer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles connaissances, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle sur leurs tâches et sur la façon dont elles les réalisent (...) » (Falzon, 2013, p. 4).

En résumé, VSI présente bien, au travers de ses modalités pédagogiques, de contenus et organisationnelles, toutes les caractéristiques d'un environnement capacitant c'est-à-dire « préventif, universel et développemental » (Falzon, 2013, p. 3). La formation VSI est préventive en ce que les partis pris pédagogique d'accueil, d'écoute et de bienveillance régissent les interactions entre les participants et avec les formateurs et formatrices, favorisent la mise en confiance réciproque et préserve chacun de tout effet néfaste. VSI est « universelle » en ce que chacun participant y est reçu avec ses caractéristiques propres, ses spécificités et que celles-ci sont prises en compte par les formateurs et formatrices comme par les autres participants de sorte toutes et tous soient inclus et s'intègre dans le groupe. Cet aspect est sans doute particulièrement important eu égard à l'hétérogénéité

sociodémographique voulue et constatée des cohortes et à la diversité des représentations dont cette hétérogénéité est porteuse. Enfin, en se déployant au travers de multiples tâches et activités et formats, VSI offre de nombreuses opportunités de développer des connaissances et de les mobiliser dans des comportements et attitudes en adéquation avec les normes sociales du monde du travail.

Grâce à une **pédagogique interactive, principalement active, expérientielle et réflexive**, VSI permet aux demandeurs d'emploi de développer une clairvoyance normative stratégique à partir des normes sociales spécifiques au domaine professionnel qu'ils mettent au jour « naturellement » et collectivement en situation sociale.

2.4. Le développement du sentiment d'efficacité personnelle en situation de recrutement et d'emploi

VSI permet selon nous aux demandeurs d'emploi **d'acquérir ou développer une clairvoyance normative stratégique qui leur permette de susciter des jugements favorables d'utilité sociale face à des employeurs**. A cette fin, ils doivent d'une part identifier les normes sociales relatives aux comportements et attitudes attendus en entretien de recrutement et, plus généralement, au travail ; et d'autre part, apprendre à les traduire sur le plan comportemental en agrégeant ces connaissances à leurs schèmes opératoires. Il s'agit donc pour eux de développer une compétence sociale qu'ils pourront mobiliser dans le domaine professionnel en fonction des situations rencontrées.

Comme toute compétence, le développement et la mise en œuvre de cette clairvoyance normative dépend du sentiment d'efficacité personnelle des personnes. Le sentiment d'efficacité personnelle ou sentiment de compétence renvoie aux croyances de la personne en ses propres capacités à réussir les tâches et activités d'un domaine particulier (Bandura, 1997). Ce sentiment détermine les objectifs que se fixent les personnes : plus elles ont un sentiment d'efficacité personnelle dans un domaine donné, plus elles auront tendance à se fixer des buts ambitieux (se présenter directement à un employeur potentiel, par exemple). Il détermine également les efforts que les personnes vont déployer pour atteindre les objectifs qu'elles se sont fixées (décrocher un emploi dans le secteur visé), leur persévérance dans l'effort (nombre de candidatures envoyées) et leurs attentes de résultats (croyances en l'efficacité des moyens et efforts déployés pour atteindre les objectifs). Plus le sentiment de compétence est élevé, plus les efforts seront conséquents et les attentes de résultats importantes. Enfin, le sentiment d'efficacité personnelle agit aussi sur les capacités de résilience face à l'échec. Un sentiment d'auto-efficacité élevé est généralement associé à de bonnes capacités de résilience lorsque les objectifs ne sont pas atteints.

Les paragraphes suivants visent à décrire et illustrer comment la formation VSI permet aux participants de développer leur sentiment d'efficacité personnelle en entretien de recrutement et dans ses comportements au travail grâce à l'acquisition d'une clairvoyance normative stratégique d'utilité sociale. Le sentiment d'efficacité personnelle se développe à partir de quatre sources : l'apprentissage vicariant, la persuasion verbale, les expériences de maîtrise et les émotions qui accompagnent l'expérience. Chacune de ses sources de développement des SE sont décrites et mises en relation avec ce que nous avons observé sur le terrain et ce que les demandeurs d'emploi ont rapporté de leur expérience VSI.

L'apprentissage vicariant en formation VSI

L'apprentissage vicariant s'apparente à l'apprentissage par observation. Observer des personnes réaliser et réussir certaines tâches d'un domaine particulier d'activités, des personnes avec lesquelles on partage certaines caractéristiques permettant de s'y identifier, peut renforcer le sentiment d'efficacité personnelle de l'observateur au regard du domaine considéré. Ainsi, l'observation d'un modèle peut avoir un effet sur les croyances relatives à ses propres capacités. **Être exposé à l'activité d'un autrui auquel on s'identifie est une occasion de repérer des modes opératoires, attitudes et comportements efficaces que l'on se sent en mesure de reproduire à son tour et ainsi, de développer son sentiment de compétence.**

Tous les participants à la formation VSI sont demandeurs d'emploi d'horizons et de profils hétérogènes mais une très large majorité d'entre eux portent les stigmates d'expériences difficiles voire douloureuses en lien avec leurs trajectoires professionnelles. La plupart ont rencontré au moins un échec professionnel et/ou de formation et/ou de recherche d'emploi. Ces expériences sont autant de vécus dans lesquels les participants se reconnaissent les uns et les autres qui ont laissé des traces notamment émotionnelles partagées. Le chômage est aussi envisagé par toutes et tous comme une période de transition et parfois une occasion de se reconvertir ou de réorienter sa carrière. En partageant certaines activités et en s'observant les uns les autres dans certaines tâches (« Ce que cet objet dit de moi », Organisme de formation E et F ; Présenter un 1^{er} jet de son pitch elevator ; organisme E ; Mise en situation de demande d'information dans les organismes de formation A et B), les participants collectent des informations sur les actions utiles, les attitudes possibles et les comportements pertinents qui enrichissent leurs propres modes opératoires et renforcent leur SE dans ces tâches.

« J'ai trouvé des résonances en écoutant les autres » Lucie, 23 ans, bénéficiaire VSI, coiffeuse

« Il y avait des personnes de tout âge, on a pu partager. Par rapport aux expériences des autres on apprend, on change d'avis même ». Vanessa, 45 ans, bénéficiaire VSI, employée polyvalente.

« On était 10. Il y avait beaucoup de parcours différents, je trouvais ça bien parce que chacun a pu avoir beaucoup de connaissances », Djibril, 58 ans, bénéficiaire VSI, assistant de gestion.

Les formateurs et formatrices de VSI que nous avons rencontrés et observés ont tous et toutes connu des transitions professionnelles et traversé les différentes phases qui les caractérisent : évolution, maintien, désengagement, latence, réflexivité, réengagement... (Négroni, 2005 ; Fournier et al., 2017 ; Cocandea-Bellanger & Fonteneau, 2017 ; Chevalier, 2017). Au cours de la formation, ils n'hésitent pas prendre pour exemple des situations qu'ils ont eux-mêmes vécues pour illustrer telle ou telle façon d'agir en entretien de recrutement ou l'effet de telle ou telle attitude sur autrui.

La formatrice de l'organisme de formation F par exemple s'appuie sur son propre parcours par exemple pour montrer comment faire des liens entre des expériences très variées. Elle explique par exemple la logique de son parcours qui après quinze d'expérience dans le management l'a conduite à se devenir Conseillère en Insertion Professionnelle. La formatrice de l'organisme de formation E se réfère régulièrement à son ancien poste de DRH pour expliquer ce qui retenait son attention dans une candidature ou un entretien.

La persuasion verbale et l'influence sociale

La persuasion verbale et les autres formes d'influence sociale relatives aux capacités que les personnes possèdent est une autre source importante de sentiment d'efficacité personnelle. Au cours de nos observations de la formation VSI, nous avons fréquemment constaté des encouragements de la part des formateurs et formatrices à l'endroit de chaque participant ainsi que de nombreux feed-back positifs des participants entre eux lors de différents exercices.

Lors de la présentation d'un objet qui la représente, Valérie a par exemple recueilli plusieurs retours des autres stagiaires : « Elle a su captiver l'attention de son auditoire », « Elle ne parle pas fort mais elle se fait écouter », « Sa façon de parler a capté l'attention ». Dans le même exercice, les retours suivants sont adressés à une autre stagiaire : « dynamique », « enthousiaste », « spontanée », « un vent de fraîcheur ».

« Ça fait du bien d'avoir des retours des autres sur les qualités qu'on a ». Lucie, 23 ans, bénéficiaire VSI, coiffeuse

« En binôme, on devait partager un projet que l'on voudrait vraiment faire et l'autre devait faire un mot de motivation et d'encouragement pour faire ce qu'on voulait puis inversement. On avait un débat entre binômes : partant d'un simple sujet, en parler permet d'avoir des informations, du soutien, de l'aide ». Olivia, 20 ans, bénéficiaire de VSI, agent d'accueil.

La simulation [de l'entretien] : « je déteste me voir en vidéo et m'entendre ; c'était dur mais quand même intéressant parce que moi je voyais que le négatif mais les autres voyaient le positif, vu que c'était pas si mal ». Jean-Luc, 51 ans, bénéficiaire VSI, cuisinier.

« Dans l'atelier post-it, il fallait reconnaître au moins une qualité à chaque personne. J'ai eu treize post-it que je vais garder ». Bénédicte, 50 ans, bénéficiaire VSI, chargée de projet culture.

Ces quelques exemples montrent **le rôle des feed-back de l'environnement social sur le résultat des actions : ils apportent des informations qui étayent le développement du sentiment d'efficacité personnelle, lequel va à son tour déterminer le choix des objectifs que se fixent les personnes et leur investissement pour les atteindre**. Ces différentes formes d'influence sociale agissent aussi sur la régulation émotionnelle qui affecte le sentiment d'efficacité personnelle.

Les émotions au service de VSI

Si des émotions négatives telles que l'anxiété sont associées à la réalisation de certaines tâches, le sentiment d'efficacité personnelle relatif à cette tâche s'en trouve affaibli. A l'inverse, les personnes qui n'éprouvent pas ce type d'émotion, ont des chances de se sentir plus en mesure de réussir ce qu'elles entreprennent (Bandura, 2003).

En interrogeant les ressentis des participants, les formateurs et formatrices suscitent des prises de conscience qui permettent aux participants de VSI d'objectiver leurs émotions et construire avec l'aide du groupe des stratégies de régulation efficaces.

La formatrice demande par exemple à Lucie ce qu'elle a éprouvé en présentant l'objet qu'elle avait choisi :

« Comment tu t'es sentie toi ?

A l'oral, moi ça va, je suis à l'aise. Mais parfois je ne savais pas où poser mon regard et je craignais de bégayer mais ça s'est bien passé » Lucie, 23 ans, bénéficiaire VSI, coiffeuse

Face à un autre participant qui ne pas aimer « parler à l'oral », la formatrice apporte des informations sur les différentes manifestations du stress : tics nerveux, élocution, transpiration... Elle interroge le groupe sur les effets d'un débit rapide et d'un propos « bref ». Une autre participante répond : « On hésite à poser des questions pour ne pas le gêner ; pourtant, il répond normalement quand on pose des questions ».

Dans le même exercice, Leslie indique qu'elle n'avait rien préparé alors qu'elle est généralement à l'aise quand elle prépare ses interventions orales face à un public. Le groupe relève avoir perçu ses émotions lors de sa présentation. La formatrice souligne que tout le monde a participé en fonction de ses moyens et grâce au soutien du groupe. Elle précise que la préparation d'un oral sert à « border le stress » ; une stagiaire enchérie : « l'émotion est perçue mais cadrée ».

Ces échanges illustrent les occasions dont les bénéficiaires de VSI se saisissent pour développer leur **capacité à identifier et comprendre les manifestations comportementales de leurs émotions ainsi que leur capacité à mieux les gérer pour en contrôler les effets sur leurs interlocuteurs** (Bandura, 2003).

Les expériences de maîtrise en formation VSI

Les expériences de maîtrise sont la source la plus importante du sentiment d'efficacité personnelle : si le succès dans une tâche lors de son expérimentation n'est pas trop facile, il renforce directement les croyances quant à ses capacités personnelles à réussir ce type de tâche. En revanche, l'échec fragilise ces croyances et décourage les personnes de réitérer l'expérience.

L'une des activités les plus délicates proposées dans la formation VSI est la pitch elevator ou la présentation de soi en entretien d'embauche. Beaucoup de prestataires ont eu recours pour cet exercice à la vidéo mais elle était toujours précédée d'exercices préparatoires. Ces activités ont permis à la plupart des participants de tirer profit de cette expérience grâce à laquelle ils et elles ont pris conscience de certaines compétences et renforcé leur sentiment d'efficacité personnelle à réussir des entretiens d'embauche.

Là où j'ai pris le plus d'infos, c'est être en face du recruteur. Donner les bonnes réponses, celles qu'il ne faut pas donner, le comportement à avoir, l'attitude, la présentation. Par exemple, je dois faire attention à ne pas avoir mon chapeau de cow boy sur la tête. Même si sans lui je me sens à poil... - Karim, 58 ans, bénéficiaire VSI, agent de sécurité

La posture, comment être pendant un entretien, c'était bien sympa, j'aurais voulu que ça continue. Magalie, 37 ans, bénéficiaire de VSI, intérimaire magasinière.

Avec une préparation correcte, je pense que cela pourra aller. J'ai une vision plus claire des thèmes à aborder. Delphine, 22 ans, bénéficiaire VSI, agent d'escalier.

J'ai fait des démarches depuis la formation, j'ai pu me présenter à des professionnels, j'ai appliqué les techniques apprises à des rendez-vous, j'arrivais préparée – Hannah, 43 ans, bénéficiaire VSI, costumière dans le cinéma en reconversion.

J'ai compris des formulations – comme dire l'expérience et après la compétence, mettre en pratique - ça a changé beaucoup de choses dans ma présentation - Malika, 45 ans, bénéficiaire VSI, mère au foyer.

Les simulations d'entretiens ont aussi été très utiles car on comprend comment s'habiller pour un entretien, les questions à poser, à ne pas répondre – France, 34 ans, bénéficiaire VSI, agent d'accueil.

Pour un bénéficiaire de l'organisme de formation E, la partie la plus intéressante était celle qui portait sur les entretiens : elle lui a permis de réviser son approche et même s'il n'était pas d'accord avec tous les conseils qui ont été donnés, « tous les conseils sont bons à prendre ».

Si les exercices sur l'entretien d'embauche ont beaucoup compté pour les bénéficiaires de la formation, d'autres activités ont également été l'occasion de renforcer leur sentiment d'efficacité personnelle. Bénédicte, 50 ans et chargée de projet culture, par exemple, s'est rendue compte qu'elle pouvait encadrer une petite équipe à la faveur du défi « Marshmallows et spaghetti », une compétence dont elle n'avait pas connaissance ni conscience.

Ces diverses expériences sont riches d'informations sur les capacités des uns et des autres à réaliser les différentes activités de type professionnel proposées dans le cadre VSI et influencent toutes à différents degrés le sentiment d'efficacité personnelle. Tout comme celles provenant de l'apprentissage, des formes d'influence sociale et des émotions ressenties dans l'action, ces informations sur l'efficacité des personnes, bien que pertinentes, ne suffisent pas à elles seules pour faire évoluer le SEP (Bandura, 2003). Comme évoqué plus haut, leur traitement cognitif, une pensée réflexive et une activité métacognitive sont nécessaires pour qu'elles puissent s'agréer aux connaissances sur soi, aux compétences mobilisées et à celles mobilisables jusque-là ignorées ou non conscientisées.

Le travail réflexif et l'intelligence collective dans la formation VSI

Penser ses connaissances et ses attitudes pour mieux en comprendre les causes et les effets sociaux et savoir les mobiliser à bon escient est l'objet du travail réflexif nécessaire pour développer un véritable sentiment d'efficacité personnelle. La **prestation VSI incite à ce travail réflexif de différentes manières. Les débriefings qui ponctuent chaque activité et qu'animent les formateurs et les formatrices et plusieurs exercices suscitant la décentration en sont les principaux leviers.**

Des questions sur ce que l'on fait et ce que l'on ressent

Au cours et après les activités mises en œuvre, les formateurs et formatrices interrogent les participants sur ce qu'ils ressentent et sur la façon dont ils procèdent ou ont procédé. Les travaux de groupes, petits ou grands, suscitent également des processus de comparaisons sociales et d'évaluation qui nourrissent la réflexion des personnes sur elles-mêmes et sur leur agentivité, c'est-à-dire sur leur capacité à influencer intentionnellement sur le cours de leur vie et de leurs actions. L'échange entre un participant et la formatrice suivant illustre ce parti pris pédagogique :

Participant : Pourquoi tu n'as pas donné ton avis sur chacun ? pourquoi tu ne nous as pas donné de consignes plus précises ?

Formatrice : Pour laisser chacun s'appropriier la consigne, faire des choix, décider de la façon de s'y prendre... et tout le monde a su mettre en valeur un objet et faire les liens avec soi. Donc finalement, on sait le faire, on arrive à parler à communiquer, c'est ce qui va susciter l'échange, le questionnement. Ici, sans vraiment de consigne précise, vous arrivez quand même à sortir quelque chose. Donc, quand on conscientise tout ce qu'on est capable de faire...

Ces pratiques pédagogiques permettent à la réflexivité de s'exercer en amont, au cours et en aval des activités réalisées. Elles optimisent ainsi les effets des expériences de maîtrise et des autres sources des savoir être professionnels. C'est « une formation qui met en route des processus profonds, le corps a besoin d'intégrer tout ce qui a été traversé », comme le mentionne une formatrice l'organisme de formation E.

« Avec une préparation correcte, je pense que cela pourra aller. J'ai une vision plus claire des thèmes à aborder ». Delphine, 22 ans, bénéficiaire VSI, agent d'escalade.

« J'ai appris comment il faut se comporter en face d'un recruteur, comment il faut se présenter, qu'est-ce qu'il faut mettre en avant ou au contraire ce qu'il ne faut pas mettre en avant. Ça m'a permis de savoir tout ça ». Sonia, 41 ans, bénéficiaire VSI, gouvernante.

« Oui franchement j'ai appris beaucoup, beaucoup, beaucoup de choses et j'ai fait bcp de progrès sur moi-même ». Gloria, 22 ans, bénéficiaire VSI, assistante de gestion.

« Maintenant je suis moins brut de taille. J'ai appris à louvoyer ». Karim, 58 ans, bénéficiaire VSI, agent de surveillance

« Elle a fait émerger des compétences, elle m'a apporté une méthodologie, la prise de confiance est intéressante, j'ai fait des démarches depuis la formation, j'ai pu me présenter à des professionnels, j'ai appliqué les techniques apprises à des rendez-vous, j'arrivais préparée ». Hannah, 48 ans, bénéficiaire VSI, costumière dans le cinéma en reconversion.

« VSI m'a permis de poursuivre ma réflexion et grâce aux outils fournis de faire le choix de poursuivre dans la même voie ». Michelle, 36 ans, bénéficiaire VSI, éducatrice

En conclusion de l'exercice du portrait chinois, la formatrice de l'organisme de formation E résume ainsi la démarche :

« La chose essentielle, si vous ne vous entraînez pas, si vous n'essayez pas, rien ne changera. Si on ne change rien, on obtient le même résultat. Donc, l'objectif c'est quoi ? Tous les exercices que l'on fait allez-y à fond pour vous mettre dans une autre dynamique et peut-être vous rendre compte que ce que vous croyez n'est peut-être pas si vrai, et ce que vous faites n'est peut-être pas aussi difficile... oui, tout le monde a du stress, c'est normal. La question est de savoir comment le gérer ».

Plusieurs stagiaires évoquent à nouveau le stress que suscite chez eux la prise de parole en public. La formatrice reconnaît avec humour le phénomène en le nommant : « Oui, il est là, Robert le stress, tu peux l'appeler, lui donner un nom (...) ». Elle revient alors sur les différents moyens de gérer le stress et demande : « Quand vous êtes rentrés en maternelle, vous n'aviez

pas de xanax !? » avant de conclure : « Si je me suis préparée, si je donne le meilleur de moi-même... ». Note d'observation, organisme de formation E.

Ces échanges illustrent concrètement le travail sur les croyances d'efficacité personnelle et la mise en perspective des affects négatifs qui les fragilisent par le moyen d'une démarche réflexive.

Des exercices qui forcent la décentration pour plus de distanciation

« Dans la peau du recruteur » est sans doute l'exercice qui pousse le plus les participants de la formation VSI à « sortir » de leur statut de demandeur d'emploi pour passer de l'autre côté du miroir et, dans certains cas, se voir agir. En adoptant le rôle de l'employeur pour sélectionner des CV en fonction d'un poste à pourvoir ou pour évaluer la façon dont d'autres participants se comportent dans un entretien de recrutement, ils mettent à distance leur propre comportement et adopte un autre point de vue sur ce qui se joue en entretien de recrutement. Cet exercice n'est pas le seul qui donne l'occasion aux participants de se distancier de leur représentation de la situation et de leurs modes opératoires. Il recèle cependant une puissance particulière en tant que simulation de la situation spécifique dans laquelle la clairvoyance stratégique en cours d'acquisition devra être déployée.

Dans la mise en œuvre de cette partie de la formation, la formatrice de l'organisme de formation F met les participants tour à tour en situation de recruteurs, d'observateurs et de candidats. Les consignes des recruteurs et des observateurs sont précises. Les uns et les autres disposent de listes de questions et fiches d'évaluation. Après chaque mise en situation, la formatrice interroge systématiquement les recruteurs sur leur perception de l'entretien ce qui a suscité de nombreux échanges sur divers sujets : la façon de poser des questions aux candidats, le choix des mots, la congruence entre l'attitude (posture) du candidat et son discours, la perception des émotions du candidat et ses effets, les blancs ou les silences dans l'échange, le processus de prise de décision, ce qu'il est possible de demander aux candidats... Autant de discussions propres à faire évoluer les représentations de cette situation chez les participants en leur offrant l'opportunité de se documenter sur ce rôle souvent craint au moyen de l'expérience. Les participants semblent s'être si bien pris au jeu que l'observateur note : « Ils, elles sont tous et toutes bien meilleures comme recruteur que comme candidat ! ». A défaut d'avoir produit un résultat immédiatement observable, il est raisonnable de supposer que « se voir en action » à travers le comportement d'autrui et à partir de ce nouvel angle modifie leur façon d'appréhender l'entretien de recrutement.

Dans l'organisme de formation A, l'activité « Dans la peau du recruteur » a consisté à sélectionner des CV de travailleurs sociaux en tant que responsable d'une structure spécialisée dans l'accompagnement des jeunes en difficultés. La formatrice, Emilie, insiste pour que les participants mettent leurs émotions de côté et fassent des choix « pragmatiques » basés sur des mots clés. Les choix sont discutés en fonction des compétences avancées sur les CV et du profil du poste. Les échanges conduisent les participants à réaliser qu'il est nécessaire d'adapter son CV aux offres auxquelles ils répondent.

L'organisme de formation B propose une autre activité de décentration : il s'agit de répondre par une proposition chiffrée à une série de propositions. A la proposition « Il a un bon salaire », les réponses vont de 1400 à 2000 euros en passant par « je ne sais pas ». L'exercice permet à chacun de prendre conscience des différences individuelles dans la façon dont chacun se

représente une situation : « ça fait voir un peu la réalité (...) On n'a pas tous les mêmes opinions », exprime Céline, 49 ans, employée polyvalente.

Ces différentes activités conduisent les participants à **réinterroger leurs représentations des autres et de leurs attentes** : en se décentrant de leur propre vision des personnes et des situations, ils sont amenés à considérer d'autres façons de penser, d'agir et de comprendre l'environnement. Ils enrichissent ainsi leurs « théories de l'esprit » et ainsi développer leur clairvoyance normative. Ces acquisitions reposent sur des expériences de maîtrise socialement partagées au cours desquelles ils coconstruisent une vision commune des normes sociales attendues en milieu professionnel acceptables par chacun. Ces expériences stimulent également leur sentiment d'efficacité personnelle à utiliser ces normes sans qu'il soit nécessaire de se les approprier.

Acquérir une clairvoyance normative d'utilité sociale

Les normes sociales valorisées dans le monde du travail sont celles qui suscitent un jugement d'utilité sociale positif. Il s'agit de **convaincre de sa capacité à servir les intérêts d'une organisation du travail**. A cette fin, les candidats doivent être en mesure de saisir les besoins des recruteurs et employeurs pour leur apporter des réponses conformes à leurs attentes. Être persévérant, travailler en équipe, gérer son stress sont des attendus potentiels à propos desquels il peut être utile d'apporter des éléments de réponse même si l'on estime que ces qualités n'ont pas d'utilité sociale au regard de l'emploi visé. En revanche, exposer ses expériences de façon claire et ciblée, faire preuve d'assurance et de respect, être souriant et à l'écoute sont des comportements qui répondent à des normes sociales clé dans le champ professionnel parce qu'ils rassurent l'interlocuteur quant aux capacités du candidat à occuper l'emploi visé. VSI prépare à l'apprentissage de ces normes et à leur traduction comportementale sans que cela n'implique de transformation identitaire. Les exemples suivants sont de ce point de vue assez illustratifs de l'accompagnement à l'acquisition de normes sociales qui sous-tendent des jugements d'utilité sociale.

Lucie, 23 ans, coiffeuse, a suivi la formation VSI dans l'organisme de formation F. Elle se lance dans un 1^{er} jet de son pitch. Elle est applaudie par les autres participants et félicitée par la formatrice : « Waouh ! bravo, (...) naturelle ! ». Après plusieurs retours positifs, la formatrice reprend : « N'hésite pas à illustrer d'un exemple. L'idée se serait par exemple, tu dis que tu t'intéresses aux cosmétiques... "dans ce contexte, j'ai été amenée à proposer à une cliente..." » puis elle renvoie à d'autres aspects concrets des savoir-faire et expériences de Lucie. « Donner des exemples concrets rassure le recruteur ».

Alexis, 24 ans, cherchant à exercer dans l'informatique, a suivi la prestation VSI dans l'organisme de formation A : « J'avais déjà des savoir être, je suis quelqu'un de ponctuel, de souriant, de poli ; je voulais trouver les mots précis du recruteur, ce qui est attendu » dit.

Pour Malika, 45 ans, mère au foyer, ayant suivi la prestation dans l'organisme de formation A, le recours à la vidéo a été déterminant : Être filmé pour s'entraîner à faire un entretien c'est révélé « utile pour comprendre ce que veut un recruteur et ce qui ne va pas, par exemple je penche trop la tête c'est bizarre alors maintenant je fais attention ».

Ces quelques exemples démontrent que les bénéficiaires de VSI y ont trouvé des techniques et des outils qui leur permettent de se conformer aux normes sociales qui régissent les entretiens de recrutement sans que cela n'implique pour eux des transformations de type identitaire.

L'importance du groupe

Enfin, il convient d'insister sur l'importance de la dynamique de groupe dans les apprentissages sociaux telles que la clairvoyance normative stratégique. **Définir collectivement des principes qui régissent les échanges et le travail pose un cadre psychologiquement sécurisant et instaure une dynamique inclusive qui favorise les apprentissages** comme nous l'avons vu plus haut. Plusieurs prestataires se sont explicitement appuyés sur l'intelligence collective pour concevoir leur réponse à l'appel d'offre VSI. Celle-ci fait pleinement partie du dispositif et bien souvent reconnue comme telle par les bénéficiaires.

Le groupe permet d'apprendre beaucoup - Hannah, 43 ans, bénéficiaire VSI, costumière dans le cinéma en reconversion.

C'était intéressant, vivant, les interactions étaient enrichissantes, le thème de l'intelligence collective est intéressant » ; « Déterminer ses compétences, (...) les mettre en évidence en binôme a été révélateur, le regard extérieur interroge » ; « L'effet miroir à travers le groupe, avoir une approche différente permet une autre efficacité - Fabienne, 45 ans, bénéficiaire de VSI, projet d'entreprise.

Très bonne cohésion de groupe, beaucoup de partages, de vécu - Martin, 28 ans, bénéficiaire VSI, chargé de culture.

Pour conclure, les conditions pédagogiques de l'acquisition d'une clairvoyance normative stratégique apparaissent ainsi nombreuses, et mises en œuvre sous différents aspects dans les prestations observées. Cela étant, il apparaît de manière transversale **le rôle central du formateur / de la formatrice**, pivot structurant dans la réalisation de la grande part de ces conditions. Les formateurs se saisissent de l'informalité du cadre, souple, pour l'habiter d'un contenu certes façonné dans le cahier des charges, mais sur lequel ils disposent toutefois d'une grande liberté et d'une marge de manœuvre importante. Ainsi les formateurs et formatrices réinterprètent les consignes, « s'adaptent » au groupe, aussi bien à la dynamique collective qu'aux cas particuliers. Ainsi, **certains effets positifs de VSI décrit par les demandeurs d'emploi reposent davantage sur l'engagement du formateur, sa capacité d'ajustement, voire son empathie et sa sensibilité, que sur un programme pédagogique défini** (à l'image du cas d'Aurélie, 27 ans, employée polyvalente, évoqué à différentes reprises). Les formateurs et formatrices peuvent choisir certains exercices pour répondre aux besoins entendus qui, s'ils ne sont pas dans le cahier des charges, vont être le support d'une dynamique chez le demandeur d'emploi (à l'image de la réalisation du CV, étape fondamentale du plan d'action à partir duquel mobiliser les enseignements VSI). Ils orchestrent aussi la dynamique de groupe et animent cet environnement préventif et inclusif, savent fédérer et créer de la convivialité, notamment par l'usage de l'humour, observé à maintes reprises dans une fonction permettant d'ouvrir la parole et favoriser la réflexivité, vers l'apprentissage de la clairvoyance stratégique. Si leurs parcours professionnels non linéaires ne sont pas mentionnés dans les référentiels comme des ressources, ils apparaissent comme support d'un apprentissage vicariant. Si les savoir-être professionnels peuvent être perdus de vue au fil de la prestation, ce qui se passe en situation avec le formateur produit d'autres effets et apprentissages de compétences.

3. Les effets de VSI mesurés à l'aide d'échelles dans le cadre de l'étude qualitative

3.1. Rappel méthodologique

En complément des guides d'entretiens et des grilles d'observation, nous avons introduit à la fin des entretiens menés avec les bénéficiaires, des questions standardisées qui portent sur deux sujets :

- La conscience de l'importance et la maîtrise perçue par les participants de plusieurs savoir-être professionnels
- Les attitudes individuelles des participants au regard de la recherche d'emploi et du parcours professionnel

Ces questions ont permis de recueillir des données que nous avons pu exploiter dans le cadre de l'étude qualitative en termes de profils individuels des bénéficiaires, et que nous avons pu mettre en lien avec les autres données recueillies.

Concernant le premier sujet, il s'agit d'une série de 6 questions portant sur la croyance du participant à l'importance de différents savoir-être professionnels pour l'emploi auquel il postule (adaptation, gestion du stress, capacité à communiquer, à travailler en équipe, réactivité et rigueur), suivie d'une autre série de 6 items interrogeant sur le niveau de maîtrise de ces mêmes savoir-être professionnels qu'il ou elle s'attribue. Nous utilisons des réponses à choix contraints selon une échelle de Likert en 4 niveaux (de 1 = pas du tout à 4 = tout à fait La possibilité est donnée de répondre « ne sait pas »).

Concernant le second sujet, nous avons construit un questionnaire de 40 items dont nous avons également recueilli les réponses à la fin des entretiens. Les principes de construction de ce questionnaire ont été décrits dans le document de présentation de l'étude. Le choix et la formulation des items respectent les principes méthodologiques de psychométrie et s'appuient sur des échelles validées. Les réponses prennent également la forme de choix sur une échelle de Likert en 4 niveaux.

Le questionnaire est passé à 3 reprises au cours du processus de formation : avant, à l'issue des modules socles ou optionnels, et après plusieurs mois, afin de saisir les évolutions des perceptions et représentations.

Nous avons également partagé notre questionnaire avec les auteurs de l'étude quantitative menée sur la prestation VSI afin de pouvoir mettre en relation les résultats des études quali et quanti, approches complémentaires, l'une en extension et l'autre en profondeur et en contexte.

Dans le rapport intermédiaire, nous avons présenté les résultats des évaluations sur l'échantillon des 84 sujets qui ont été suivis dans la phase initiale (phase 1 avant de débiter la prestation), ainsi que les résultats des comparaisons entre cette phase initiale et la phase 2 (après le parcours socle ou le parcours optionnel), pour les 40 sujets qui ont été revus à l'issue de la prestation. Nous rappelons ici ces principaux résultats et les complétons par les évaluations faites à environ trois mois à l'issue de la prestation pour les 31 sujets qui ont accepté de participer à ce suivi.

Bien que l'échelle de Likert soit une échelle ordinale et non une échelle d'intervalle, nous avons ici calculé les moyennes des scores donnés de 1 à 4 pour faire apparaître quelques tendances.

3.2. Importance des savoir-être pour l'emploi et auto-évaluation de ces savoir-être

Analyse des réponses en amont de la prestation

Phase 1																		
Savoir-être professionnels																		
Importance						Auto-évaluation						Différence						
	Adapt	stress	com	équipe	réactiv	rigueur	Adapt	stress	com	équipe	réactiv	rigueur	Adapt	stress	com	équipe	réactiv	rigueur
Moy	3,69	3,36	3,51	3,47	3,47	3,62	3,32	2,59	3,15	3,47	3,22	3,36	-0,41	-0,77	-0,36	-0,05	-0,26	-0,26
ET	0,49	0,85	0,68	0,64	0,62	0,52	0,72	0,97	0,76	0,77	0,78	0,79	0,90	1,15	0,88	0,91	0,78	0,80

Tableau 1. Moyennes et écart-type des réponses relatives aux niveaux de savoir-être requis et maîtrisés selon les réponses données en phase 1 par les participants (n=84)

Le tableau 1 met en lumière quelques tendances :

1/ Un point de vue affirmé sur l'importance des savoir-être professionnels pour les emplois visés

Les premiers résultats montrent que les bénéficiaires ont une opinion sur le niveau d'importance des savoir-être (aucune réponse « ne sait pas » : 0 sur 504 réponses).

2/ Une croyance déjà très forte des participants dans l'importance des savoir-être professionnels

Le tableau de résultats montre que les bénéficiaires considèrent que les savoir-être cités sont en moyenne « plutôt importants » à « très importants » pour les emplois qu'ils visent (moyennes de 3,36 à 3,69 ; écarts-types de 0,53 à 0,78). La réponse « plutôt pas important n'est choisie que 19 fois sur 504 réponses et correspond à des emplois particuliers qu'ils prennent en référence.

3/ Un point de vue affirmé des participants sur leur niveau de maîtrise des savoir-être professionnels cités

Les participants sont également peu nombreux à répondre « ne sait pas » à la question de leur niveau de maîtrise des savoir-être cités (3 sur 504 réponses).

4/ Des scores en moyenne élevés d'auto-évaluation du niveau de maîtrise de ces savoir-être

L'auto-évaluation de leur niveau de maîtrise de ces savoir-être est principalement « plutôt élevé » à « très élevé » (moyennes de 3,15 à 3,47) à l'exception de la gestion du stress qui est en moyenne entre « plutôt pas élevé » à « plutôt élevé » (m = 2, 59). C'est le savoir-être qu'ils pensent avoir le plus besoin de développer. Les écarts-types sont pour cette partie un peu plus élevés que pour l'importance des savoir-être (de 0,72 à 0,97) mais restent modestes.

5/ les différences individuelles entre savoir-être requis et savoir-être maîtrisés sont peu importantes

Les moyennes de différences entre le niveau d'importance des savoir-être requis et l'auto-évaluation de la maîtrise de ces savoir-être sont peu importantes, reflétant une faible marge de progression possible.

Ces premiers résultats posent bien sûr la question de l'utilité de la formation puisque les objectifs visés semblent déjà atteints avant que celle-ci ne commence. Les bénéficiaires semblent déjà conscients et convaincus de l'importance de ces savoir-être et pensent en grande partie les maîtriser.

Plusieurs éléments nous font penser à ce stade qu'un travail sur les savoir-être est cependant encore nécessaire :

- D'une part les réponses relatives aux savoir être requis sont peu diversifiées, alors que les emplois envisagés le sont ;
- D'autre part, les réponses relatives au niveau de maîtrise sont également peu diversifiées.

Ces patrons de réponses pourraient tout aussi bien résulter d'une désirabilité sociale compréhensible en cette phase amont de la formation et des modalités de l'étude. Ils pourraient également refléter une faible maturité de la réflexion sur le sujet et un manque de compréhension fine et nuancée, faute d'avoir mené un travail réflexif approfondi et étayé.

Dans les deux hypothèses (non exclusives) on peut s'attendre à ce que les effets de la formation se traduisent, lors des entretiens suivants, à plus de nuance et de dispersion dans les réponses. Nous avons été attentifs à cette dimension, ainsi qu'à la cohérence, pour chaque sujet, de ces évaluations données avec les autres éléments issus des observations et des entretiens réalisés.

Comparaison des réponses en amont et à l'issue de la prestation VSI

Nous disposons de données de phase 1 et 2 pour 40 participants. Ils ont donc répondu aux mêmes questions à quelques semaines d'intervalle.

Le tableau 2 ci-dessous présente les moyennes des réponses de ces participants aux questions sur l'importance des savoir-être et leur sentiment de les maîtriser.

Phase 1																			
Savoir-être professionnels																			
Importance							Auto-évaluation						Différence						
	Adapt	stress	com	équipe	réactiv	rigueur	Adapt	stress	com	équipe	réactiv	rigueur	Adapt	stress	com	équipe	réactiv	rigueur	
Moy	3,65	3,38	3,54	3,57	3,46	3,65	3,35	2,76	3,24	3,51	3,19	3,24	-0,30	-0,62	-0,30	-0,05	-0,27	-0,41	
ET	0,48	0,83	0,56	0,60	0,61	0,48	0,75	0,95	0,72	0,77	0,84	0,95	0,91	0,98	0,78	0,88	0,61	0,90	
Phase 2																			
Savoir-être professionnels																			
Importance							Auto-évaluation						Différence						
	Adapt	stress	com	équipe	réactiv	rigueur	Adapt	stress	com	équipe	réactiv	rigueur	Adapt	stress	com	équipe	réactiv	rigueur	
Moy	3,68	3,44	3,56	3,56	3,44	3,63	3,51	2,88	3,33	3,46	3,35	3,45	-0,17	-0,56	-0,23	-0,18	-0,09	-0,27	
ET	0,47	0,59	0,55	0,50	0,59	0,49	0,71	0,87	0,72	0,59	0,53	0,64	0,67	0,81	0,79	0,77	0,61	0,67	

Tableau 2. Moyennes et écart-type des réponses relatives aux niveaux de savoir-être requis et maîtrisés selon les réponses données en phase 1 et 2 (n=40)

On observe une relative stabilité des réponses entre les deux phases. Quelques différences apparaissent mais sont peu interprétables car les faibles effectifs ne permettent pas de savoir si ces différences sont significatives.

Les évolutions les plus visibles concernent l'importance de l'adaptation et de la gestion du stress.

La comparaison avec les données de l'étude quanti apportera une information complémentaire utile. Nous analyserons quant à nous l'évolution des patrons de réponse individuels sur ces dimensions.

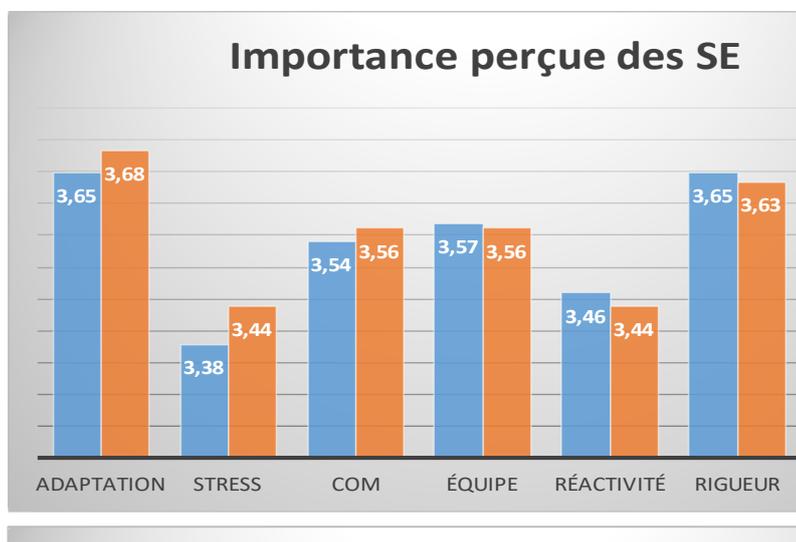


Figure 1. Histogramme des moyennes en phase 1 et 2 des réponses sur l'importance de ces savoir-être pour l'emploi (N=40).

L'auto-évaluation de la maîtrise perçue des savoir-être évolue faiblement. Cependant, on peut constater que ces évolutions sont majoritairement dans le sens d'une augmentation.

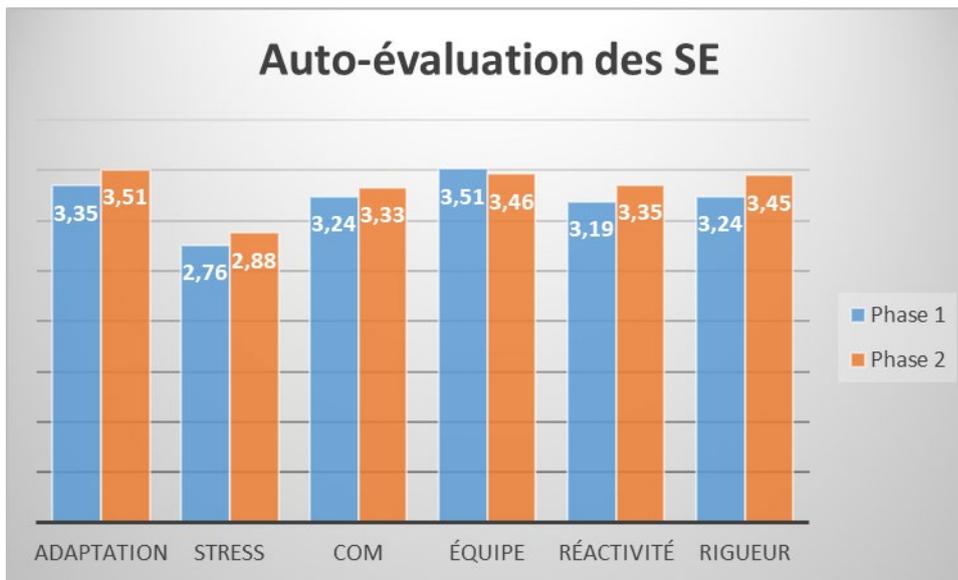


Figure 2. Histogramme des moyennes en phase 1 et 2 des réponses de l'auto-évaluation du niveau de maîtrise des savoir-être (N=40).

Les écarts entre le niveau d'importance des savoir-être et leur niveau de maîtrise de ses savoir-être que les participants estiment posséder, déjà faibles en moyenne lors de la phase 1, sont stables ou ont une légère tendance à se réduire.

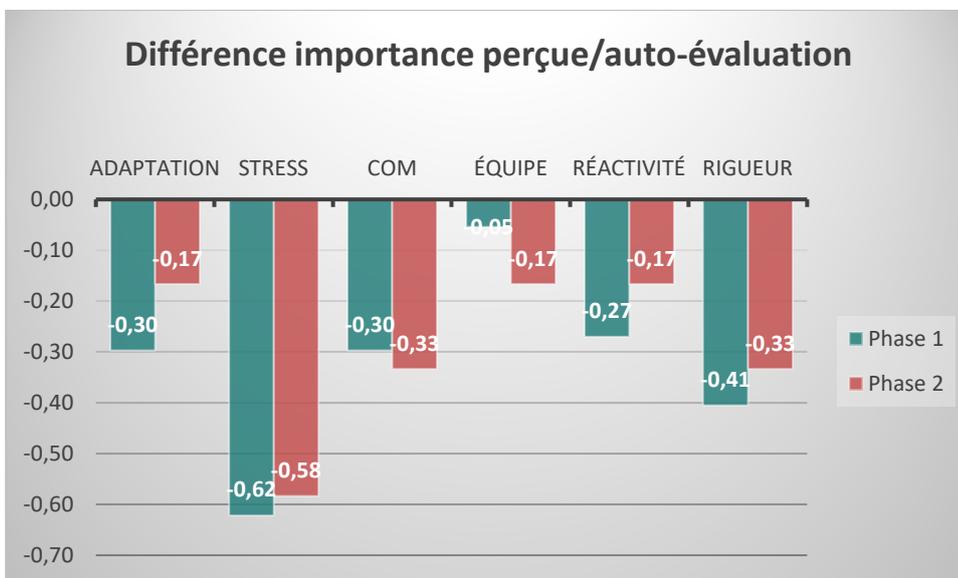


Figure 3. Histogramme des moyennes en phase 1 et 2 des différences entre importance perçue des savoir-être et le niveau de maîtrise autoévalué de ces savoir-être. (N=40).

3.3. Attitudes individuelles au regard de la recherche d'emploi et du parcours professionnel

Présentation des dimensions étudiées

Les attitudes impliquées dans la recherche d'emploi et le maintien en emploi que nous avons choisies d'étudier sont :

- Le locus de contrôle
- L'autonomie en gestion de carrière
- Le sentiment d'efficacité personnelle
- L'anxiété

Résultats des évaluations faites entre amont et à l'issue de la prestation VSI

Locus de contrôle

Le contrôle interne désigne la relation causale que les individus établissent entre leurs actions et les résultats qui en découlent (d'après les travaux de Rotter, 1954). À l'inverse, un contrôle externe désigne une croyance dans le fait que ce que vit la personne dépend principalement de causes externes telles que le contexte plus ou moins favorable dans lequel elle se trouve, l'environnement social et les aides dont elle peut ou non bénéficier, ou encore la chance et le destin.

À ce stade de l'étude, les participants (n=84) ont dès la phase 1 manifesté un locus de contrôle plus interne qu'externe.

Total Phase 1	Locus de contrôle			
	Interne	Ext. Contexte	Ext. Aide	Ext. Chance
	3,29	2,87	2,19	1,93
	0,46	0,40	0,44	0,58

Tableau 3. Moyennes au locus de contrôle en amont et à l'issue de la prestation VSI (n=40).

Concernant les sujets qui ont participé à la phase 1 et 2 (n=40), on constate une stabilité du locus entre l'amont et l'aval de la prestation

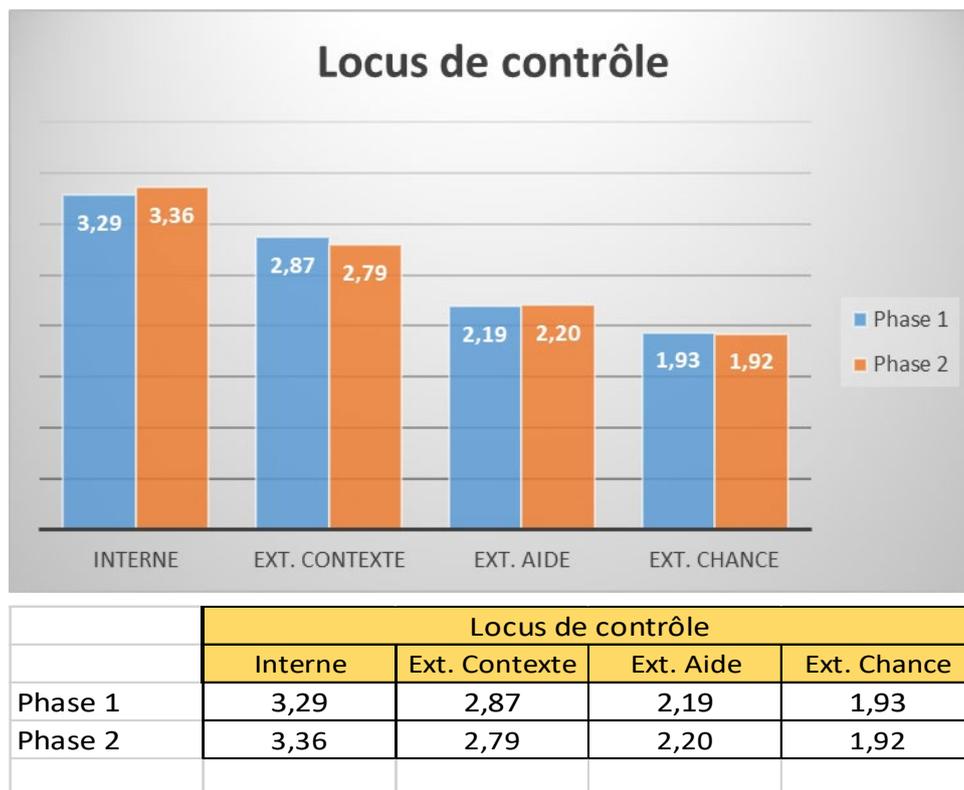
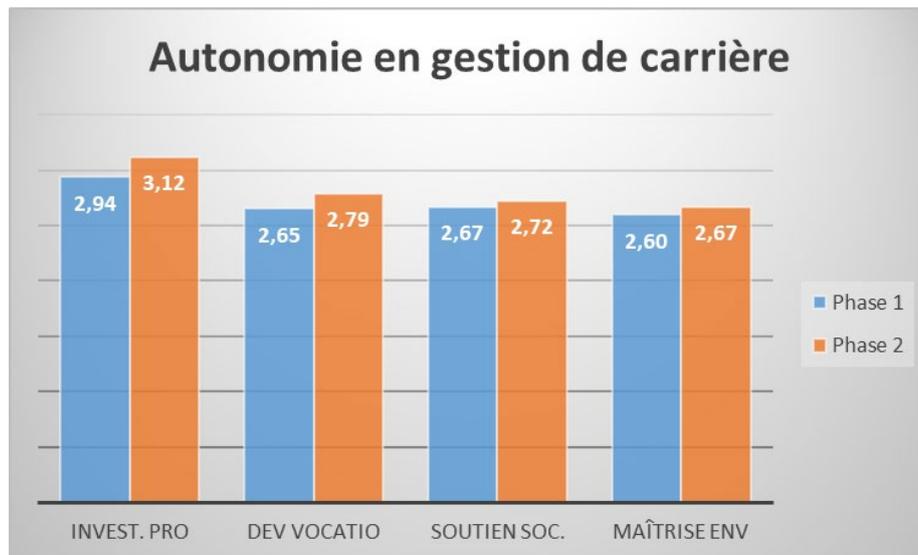


Figure 4. Moyennes au locus de contrôle en amont et à l'issue de la prestation VSI (n=40).

Autonomie en gestion de carrière

On s'intéresse ici à un ensemble de ressources personnelles et environnementales nécessaires pour faire des choix de carrière éclairés (d'après Bernaud, Prudhomme, Garnier, 2019) : la capacité à se mobiliser (investissement professionnel), une vision claire et hiérarchisée de ses objectifs professionnels (développement vocationnel), le soutien identifié de son environnement social et personnel (soutien social perçu), le sentiment de connaître et de maîtriser le marché du travail et la formation professionnelle (maîtrise de l'environnement).



Autonomie en gestion de carrière				
	Invest. pro	Dev vocatio	soutien soc.	Maîtrise Env
Phase 1	2,94	2,65	2,67	2,60
Phase 2	3,12	2,79	2,72	2,67

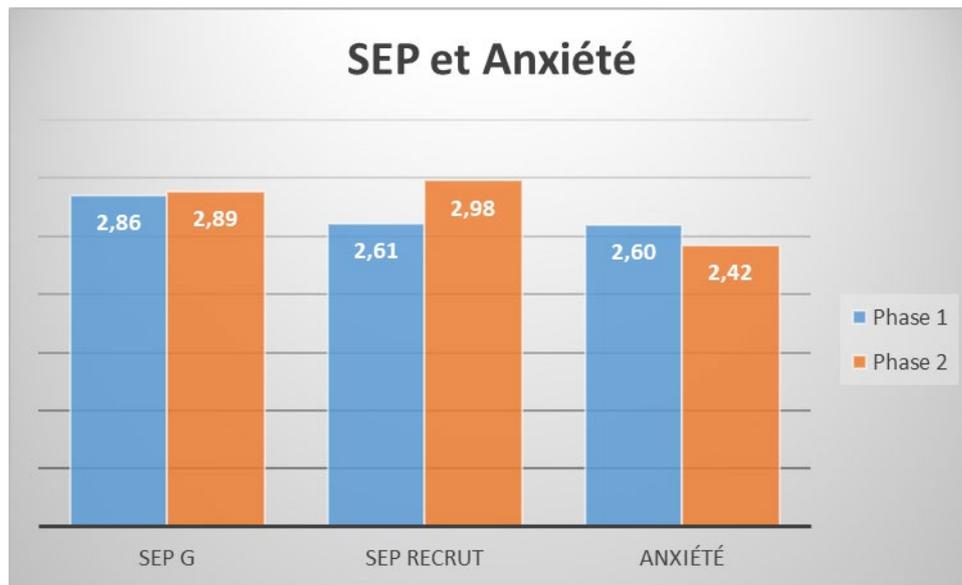
Figure 5. Moyennes aux 4 dimensions de l'autonomie en gestion de carrière en amont et à l'issue de la prestation VSI (n=40).

Les scores sont stables, voire en légère progression, notamment pour l'investissement professionnel, ce qui peut être cohérent avec un effet mobilisateur de la prestation VSI.

Sentiment d'efficacité personnelle (SEP) et anxiété

Nous questionnons ici le SEP général et le SEP relatif à la recherche d'emploi et à la gestion de la carrière.

L'anxiété désigne le sentiment d'appréhension, de tension, d'inquiétude ressenti dans une situation anxiogène et/ou de façon générale (Spielberger, 1966, 2013 ; Bisson, 1997). Nous questionnons ici l'anxiété générale et l'anxiété relative à la recherche d'emploi et au recrutement.



Phase 1	SEP		
Phase 2	SEP G	SEP recrut	Anxiété
	2,86	2,61	2,60
	2,89	2,98	2,42

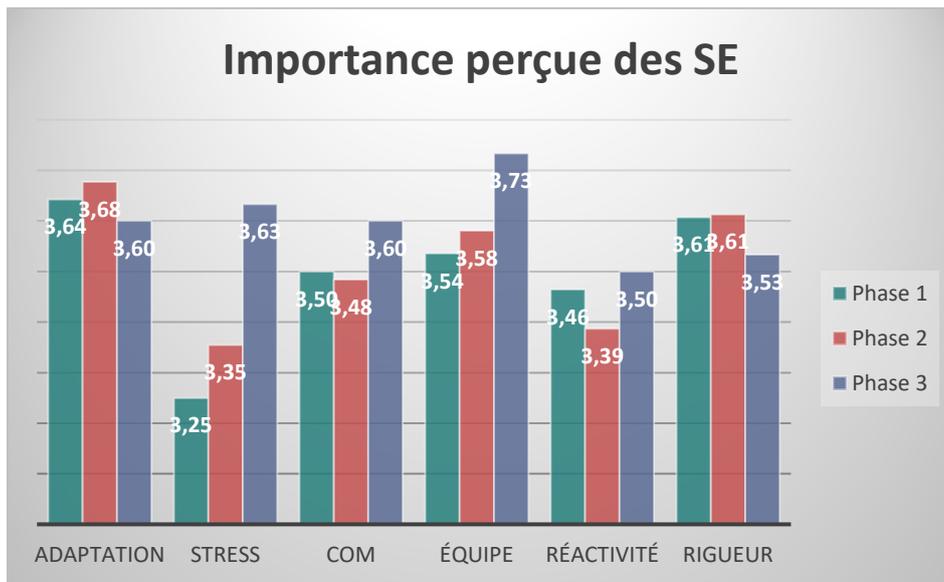
Figure 6. Scores moyens de SEP et d'anxiété en amont et à l'issue de la prestation VSI (n=40)

La figure 6 montre une stabilité du SEP général. En revanche, on y voit une augmentation du SEP lié à la situation de recrutement, et une légère baisse du niveau d'anxiété perçue.

3.4. Evaluation des effets à plus long terme sur les dimensions étudiées par les échelles

Nous disposons pour les trois interrogations de données recueillies auprès d'un échantillon de 31 bénéficiaires de la prestation VSI. Les données finales ont été recueillies environ trois mois après la fin de la prestation.

Les données recueillies confirment certains résultats observés à la fin de la prestation.



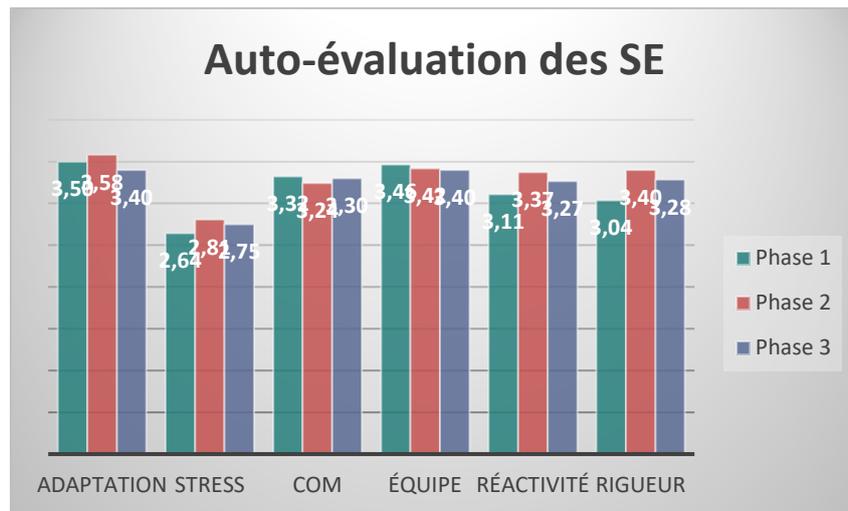
Importance perçue des SE

	adaptation	stress	com	équipe	réactivité	rigueur
Phase 1	3,64	3,25	3,50	3,54	3,46	3,61
Phase 2	3,68	3,35	3,48	3,58	3,39	3,61
Phase 3	3,60	3,63	3,60	3,73	3,50	3,53

Figure 7. Histogramme des Importance perçue des savoir être aux trois temps de l'étude. (N=31)

L'importance de la **gestion du stress** apparaît s'être amplifiée, ainsi que les **compétences de communication et de travail équipe**.

Dans le même temps, **l'auto-évaluation de ses propres savoir-être par le bénéficiaire de la prestation VSI n'a pas sensiblement évolué (fig. 8)**.



Auto-évaluation des SE

	adaptation	stress	com	équipe	réactivité	rigueur
Phase 1	3,50	2,64	3,32	3,46	3,11	3,04
Phase 2	3,58	2,81	3,24	3,42	3,37	3,40
Phase 3	3,40	2,75	3,30	3,40	3,27	3,28

Figure 8. Auto-évaluation de la maîtrise de ses savoir-être aux trois temps de l'étude. (N=31)

Concernant les attitudes individuelles au regard de la recherche d'emploi et du parcours professionnel, on observe comme à l'issue de la phase 2 **peu de changement sur le locus de contrôle**.

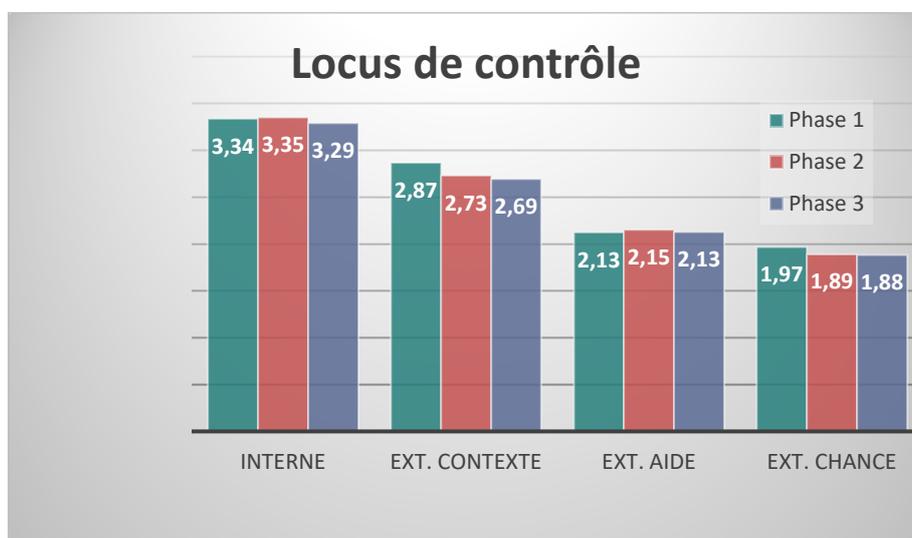


Figure 9. Scores moyens de locus de contrôle aux trois temps de l'étude (n=31)

Et peu de changement également concernant l'autonomie en gestion de carrière.

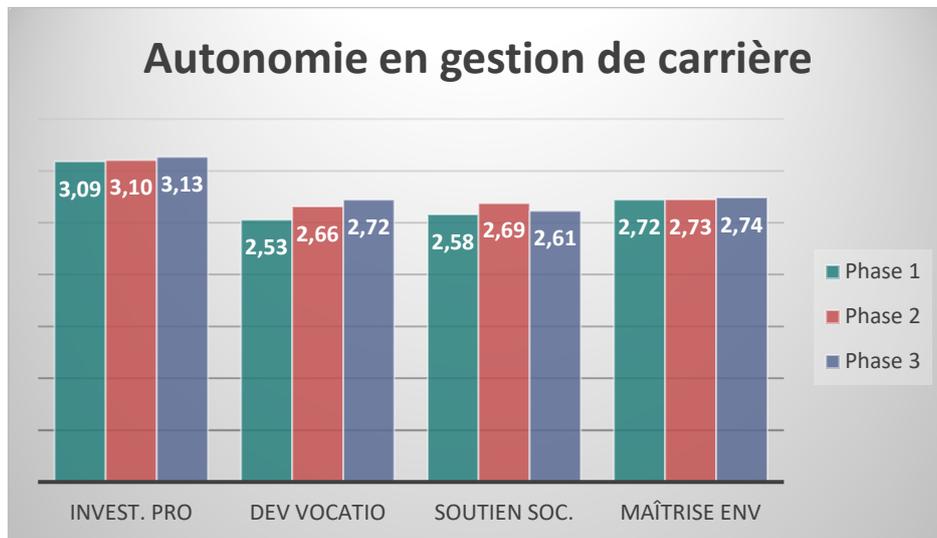


Figure 10. Scores moyens d'autonomie en gestion de carrière aux trois temps de l'étude (n=31)

On observe un **maintien du gain observé à l'issue de la prestation sur le SEP relatif aux situations de recrutement...**

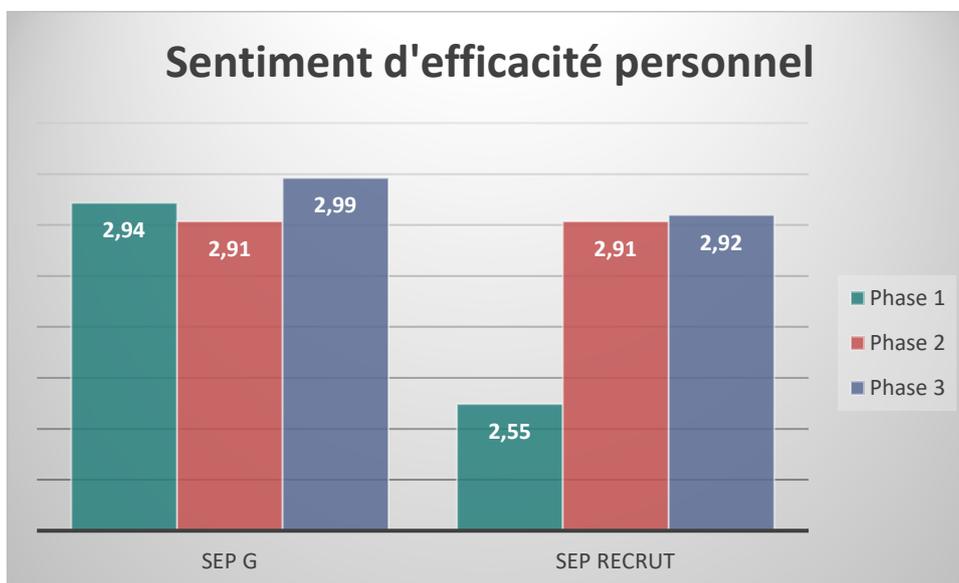


Figure 11. Scores moyens de SEP général et de SEP relatif à la situation de recrutement aux trois temps de l'étude (n=31)

... et une baisse sensible de l'anxiété. Cette baisse qui était amorcée à la fin de la formation apparaît ici se renforcer.

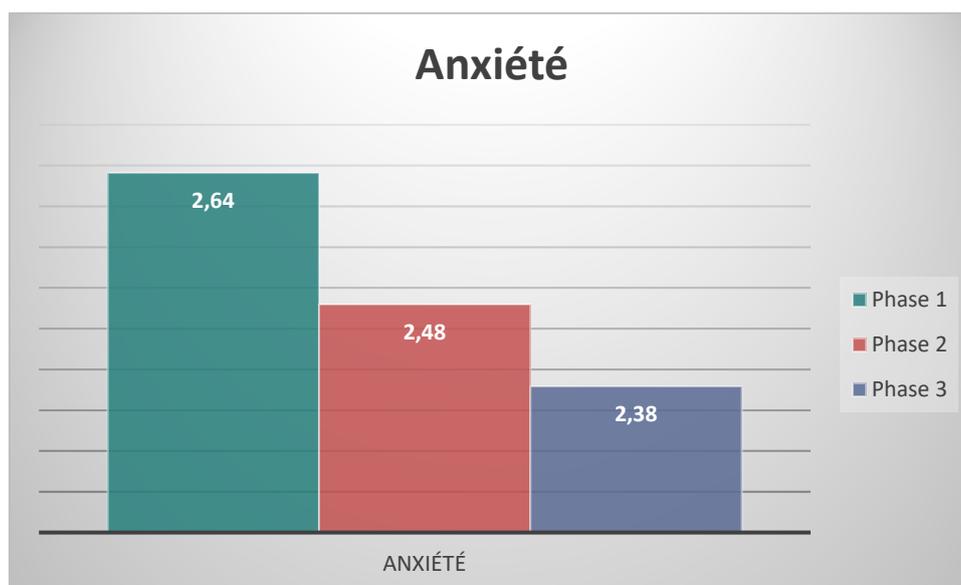


Figure 12. Scores moyens d'anxiété aux trois temps de l'étude (n=31)

3.5. Conclusion

L'ensemble des résultats présentés ici sur la base d'un faible échantillon n'a d'autre intérêt que de permettre de repérer quelques tendances, à confirmer par l'étude quantitative à grande échelle et par des tests de signification statistique.

Les observations que nous rapportons ici sont cohérentes avec les hypothèses que l'on peut faire sur les effets de la prestation VSI, ainsi qu'avec la perception des effets de VSI qu'en ont les formateurs et les bénéficiaires, notamment en termes de **mobilisation et de renforcement de la confiance en soi et de réduction de l'anxiété relative aux situations de recrutement.**

4. Bilan évaluatif et recommandations

4.1. VSI rencontre incontestablement un succès d'estime

C'est particulièrement le cas auprès des conseillers Pôle Emploi qui, dès qu'ils connaissent et ont fait l'expérience de cette prestation, la prescrivent de manière régulière. Les retours positifs dont ils bénéficient de manière souvent informelle (à défaut d'organiser des débriefings formels suite à la réalisation de la prestation) de la part des demandeurs d'emplois les encouragent à, de nouveau, orienter sur VSI. Les enquêtes de satisfaction réalisées régulièrement par les sondages Ipsos auprès des demandeurs d'emploi ayant bénéficié de VSI créent également un cercle vertueux. VSI est une prestation qui fonctionne bien,

ne serait-ce que parce que les personnes disent qu'elle est satisfaisante. Ce même succès d'estime peut également être constaté auprès des employeurs, même si nous disposons de moins de données factuelles pour l'étayer. Nos entretiens qualitatifs montrent que le principe de « sensibiliser/former » les demandeurs d'emploi aux savoir-être est très favorablement accueilli et répond à une véritable problématique perçue par les employeurs.

Au-delà de ce succès d'estime, cette évaluation vise à démontrer sa plus-value et les ressorts de son succès.

4.2. VSI génère indiscutablement de nombreux effets positifs

Parmi ces effets positifs, plusieurs sont d'ordre génériques. Ils peuvent être constatés pour d'autres formations dès lors qu'ils concernent des actions portant sur la « mobilisation/remobilisation » de demandeurs d'emploi. Ces formations/prestations souvent qualifiées de « pré-qualifiantes » - la plupart du temps destinées à un public en insertion qui a besoin d'un étayage en amont d'une entrée éventuelle sur une formation qualifiante ou un accès direct à l'emploi - provoquent souvent, lorsqu'elles sont correctement mises en œuvre, des effets similaires à ceux que l'on peut constater avec VSI. Les personnes reprennent confiance en elles, apparaissent comme « remotivées », reprennent espoir dans leur possibilité d'insertion professionnelle. Ces actions reposent souvent sur les mêmes facteurs de succès : des collectifs soutenant et étayant, des dynamiques de groupes fortes, des formateurs bienveillants, à l'écoute et encourageants. Ces formations permettent également de recréer du lien social, de la solidarité entre les participants. Ceux-ci se sentent moins isolés, moins responsables individuellement de ce qui leur arrive en constatant que d'autres partagent les mêmes difficultés. Ces effets positifs sont certes précieux, mais tendent souvent à se diluer dans le temps s'ils ne sont pas relayés et confortés par des avancées, des succès.

A l'instar de ces formations/prestations, VSI produit le même type d'effets. Cependant cette prestation va au-delà et comporte des effets spécifiques qui viennent valider les choix initiaux effectués. VSI se traduit ainsi par des bénéfices opérationnels immédiats pour les demandeurs d'emploi.

VSI s'inscrit dans une démarche « compétences » qui est largement valorisée par l'ensemble des parties prenantes et notamment les demandeurs d'emploi. Les entretiens réalisés montrent qu'au cours de VSI les demandeurs d'emplois identifient des compétences qu'ils détenaient mais qu'ils n'étaient pas en mesure de nommer et donc encore moins de valoriser. Il peut s'agir de compétences relevant de la catégorie des « soft skills » mais plus généralement de compétences relevant de savoir-faire qu'on ne parvenait pas à identifier parce qu'elles semblent aller de soi par exemple. Ainsi, VSI et ses différentes séquences permettent d'identifier des compétences dites « informelles » (au sens où elles ne correspondent pas à des compétences académiques et sanctionnées par un diplôme ou une expérience professionnelle avérée ou ne sont pas acquises de façon intentionnelle). Des mères au foyer n'ayant jamais travaillé et durablement éloignées du marché du travail découvrent par exemple que leur expérience concernant l'éducation apportée aux enfants peut être à la fois un vrai savoir-faire et recouvre de réels savoir-être. VSI facilite également l'identification de compétences dites transférables. Il peut s'agir par exemple de compétences acquises dans une entreprise durant de longues années de carrière et qu'on imagine a priori spécifique à cette entreprise. VSI permet de voir que ces compétences sont attachées non

pas à une entreprise mais relèvent bien d'un métier et donc qu'elles peuvent être valorisées ailleurs, dans un autre contexte. Il peut s'agir aussi de compétences propres à un univers professionnel mais que l'on peut, en les adaptant et en adoptant le bon discours, transférer à un autre univers professionnel. Enfin, toujours sur le registre des compétences transférables, il peut s'agir de compétences acquises et éprouvées dans d'autres pays mais non reconnues en France et que les demandeurs d'emploi dévalorisent et vont jusqu'à oublier (comme c'est le cas de nombreuses personnes ayant connu un parcours de migration). Au-delà de ces compétences qui peuvent relever de la catégorie des savoir-faire ou des savoir-être, VSI permet effectivement d'identifier le registre des « savoir-être », de le décliner en mots afin de savoir en parler. La catégorie peut rester relativement floue car, selon les univers professionnels, un savoir-être peut acquérir le statut de savoir-faire. Mais d'une certaine manière, peu importe. Ce qui est essentiel c'est de se situer sur le registre large des compétences, de découvrir que l'on en a, de pouvoir les décrire avec l'aide de mots, et de pouvoir les mobiliser à bon escient et au bon moment, notamment lors de l'étape clé sur le chemin de l'accès à l'emploi que représente l'entretien de recrutement. VSI permet d'incarner cette approche par compétences et de la décliner opérationnellement et ce, pour des publics très différents.

Cette approche par compétences est largement valorisée par les recruteurs. Au-delà des savoir-faire incarnés par les diplômés, ils sont particulièrement sensibles à ce que la personne peut mettre en acte en situation réelle. Certes, il y a les « hard skills », mais ces compétences n'épuisent pas la question de l'adaptation de la personne au poste et de sa capacité à bien le faire vivre. Dès lors le registre des « savoir-être » va s'avérer essentiel, voire déterminant pour recruter un candidat ou faire la différence entre deux candidats. Même si la catégorie des « soft skills » apparaît comme un « fourre-tout » et est souvent définie par défaut (le savoir-être désignant alors tout ce qu'on n'arrive pas à objectiver), elle est évocatrice pour tous les employeurs qui se reconnaissent dans une approche par les compétences qui ne se réduit pas à la capacité technique de réaliser une tâche. La compétence, c'est aussi la capacité à mettre en œuvre un savoir-faire dans un contexte professionnel et social donné. Sa bonne réalisation va ainsi reposer sur de nombreux éléments tenant, selon les recruteurs, à la personnalité ou aux qualités personnelles des candidats. Former des candidats à une approche par les compétences, leur apprendre à les identifier et les valoriser, c'est déjà montrer qu'ils sont en accord avec le fonctionnement et les attendus de l'entreprise.

VSI constitue également un véritable terrain d'entraînement pour des demandeurs d'emploi en attente de conseils, bonnes pratiques, recettes pour valoriser leur candidature. C'est un bénéfice opérationnel très immédiat et capturable par les demandeurs d'emplois qui apprennent à parler d'eux-mêmes, de leur expérience, de leurs compétences. La séquence de VSI « dans la peau du recruteur » est particulièrement productive et appréciée. On apprend à se confronter à sa propre image. On s'essaye à trouver des arguments pour parler de sa candidature. On apprend l'art de la communication, de la présentation de soi, en découvrant les subtilités du verbal et non verbal, l'importance des postures physiques et des attitudes, l'apprentissage de la gestion du stress et des émotions. VSI intègre ainsi tous les bénéfices attendus d'une formation aux techniques de recherche d'emploi.

VSI agit finalement fortement sur le registre de la « confiance en soi ». Celle-ci est bien souvent altérée par des années difficiles comme demandeurs d'emplois, des difficultés à décrocher des entretiens de recrutement ou à les transformer en embauche. Elle est aussi fortement entamée par un profond sentiment intériorisé d'incompétence (lié notamment à de nombreuses candidatures vaines), ou l'intériorisation de stigmates comme l'âge par exemple.

Certes, VSI n'efface pas les années des candidats ni les représentations des employeurs, mais VSI permet au moins aux candidats de prendre de la distance par rapport à des freins qui sont d'autant plus forts

qu'ils sont fortement intériorisés. En un mot, VSI comme de nombreux bénéficiaires de la prestation l'expriment, facilite la « reprise de confiance en soi ».

Ces bénéfices opérationnels immédiats sont perçus par la quasi-totalité des participants à la prestation. A ces bénéfices opérationnels s'ajoute une véritable plus-value, non annoncée comme telle mais particulièrement structurante, à travers l'acquisition d'une clairvoyance normative stratégique.

La plus-value réelle de VSI, la clairvoyance normative stratégique

Le cahier des charges de VSI énonce, comme nous l'avons précisé, un triple objectif pour la prestation. Celle-ci doit permettre de faciliter la prise de conscience de l'importance des savoir-être dans l'univers professionnel et en situation de recrutement, de faire le bilan de ses propres savoir-être, et de développer l'acquisition de ceux-ci tant en situation de travail que lors de l'opération de recrutement.

D'emblée, soulignons que ce dernier axe, le développement des 14 savoir-être identifiés par Pôle Emploi est atteint de manière très partielle. Ce résultat est relativement peu étonnant au regard des modalités de mise en œuvre de la prestation. D'une part, VSI est relativement peu prescrit dans cette optique-là. D'ailleurs la prestation originellement a prioritairement été conçue pour faciliter la prise de conscience des savoirs-être et non leur acquisition. Les conseillers Pôle Emploi orientent d'ailleurs les demandeurs d'emploi lorsqu'ils considèrent que la personne est en échec lors des situations de recrutement et notamment lors des entretiens et lorsqu'ils repèrent des attitudes ou des comportements qui semblent peu en adéquation avec les attentes des employeurs (sur le plan des attitudes, de l'apparence, du langage...). On oriente vers VSI lorsque quelque chose « cloche » dans la candidature et qu'on ne sait pas toujours identifier de quoi il s'agit. D'autre part, la mise en œuvre de VSI porte non seulement sur l'identification conceptuelle des compétences et des softs-skills et de leur importance, mais aussi sur l'entraînement à la bonne maîtrise des situations de recrutement en apprenant à valoriser ses compétences et sa candidature. En revanche, les 14 soft-skills sont peu travaillés en tant que telles, à l'exception sans doute de la capacité à travailler en équipe et de la capacité à communiquer. Ces deux savoir être sont, de fait, travaillés car ils sont présents dans la situation même de formation. VSI repose sur un travail de groupe et par construction la formation repose sur de nombreux exercices de communication. Pour les autres softs-skills de la liste initialement établie, le temps dont disposent les organismes de formation ne permet pas de travailler à l'acquisition et au développement en situation de travail de chacun de ses savoir-être. D'ailleurs il n'y a pas d'outils, d'exercices permettant de travailler réellement chacun d'eux. Ce constat, certes interroge sur le strict respect du cahier des charges de VSI tel qu'il est formulé dans ses attendus et la compréhension littérale que l'on peut en avoir. Toutefois, il révèle en creux la véritable plus-value de VSI qui est l'apprentissage de la clairvoyance normative stratégique par rapport à une situation de recrutement.

Cette clairvoyance normative va au-delà de la seule prise de conscience de l'importance des savoir être. Littéralement elle permet aux demandeurs d'emploi de décoder les tenants et aboutissants d'une situation de recrutement en leur permettant d'identifier les attitudes, les comportements, les savoir-être attendus par l'employeur dans un contexte professionnel donné. On parle ainsi de clairvoyance normative stratégique, au sens où on apprend à décoder une situation sociale, à identifier les attentes normatives qui y sont inscrites pour pouvoir y répondre, sans qu'il soit besoin d'y adhérer dans son for intérieur. On apprend ainsi les fameux « codes » attendus de l'entreprise ou plus généralement d'un corps de métier. L'apprentissage premier est déjà de comprendre que ces codes existent et qu'ils correspondent à des rôles sociaux. Rôles que l'on peut apprendre à jouer. Cette clairvoyance normative stratégique est essentielle

pour les demandeurs d'emploi qui découvrent d'une certaine manière les « coulisses » du recrutement et en saisissent les attendus implicites. Ils font ainsi l'expérience, lorsqu'ils sont « dans la peau du recruteur », qu'ils disposent d'une marge de manœuvre par rapport à celui-ci. Ils peuvent jouer sur des arguments, des postures, des mots. La situation de recrutement, d'anxiogène initialement, peut devenir plus maîtrisable. Elle relève d'un exercice où tout n'est pas joué d'avance. D'une certaine manière, VSI redonne une forme d'horizontalité dans une situation où le demandeur d'emploi se percevait comme le seul à prendre des risques. Cette « encapacitation » explique largement la satisfaction de nombreux participants qui découvrent des éléments sur eux-mêmes (des compétences, des qualités) mais également sur la situation de recrutement et les attendus de l'employeur. C'est en ce sens qu'un participant énonce que VSI lui a appris à « se comporter comme un demandeur d'emploi » : comprendre les attentes normatives correspondant à une position (de demandeur d'emploi) et une situation (de recrutement), pour se les approprier et les habiter de façon plus consciente.

Cette clairvoyance normative permet d'entrer en forte résonance avec les pratiques des employeurs en matière de recrutement. Les différentes pratiques des entretiens de recrutement identifiés lors des entretiens que nous avons menés auprès des employeurs montrent que l'apprentissage de la notion et de l'usage des savoir-être sera particulièrement utile lors de l'entretien de recrutement. Le recruteur cherche lors de celui-ci à identifier la maîtrise par le candidat des savoir-être essentiels pour le poste/entreprise. Qu'il procède par analogie, par expérimentation au vu d'une situation type proposée au candidat, le recruteur attend que le candidat joue le jeu, fasse les bonnes réponses et témoigne de l'importance qu'il accorde au savoir-être attendu. A défaut de pouvoir s'assurer de la véracité et de la réalité du savoir-être attendu il souhaite être rassuré en voyant une trace, en entendant un témoignage.

Cette acquisition de la clairvoyance normative stratégique peut cependant se heurter à plusieurs limites. La première d'entre elles est l'intériorisation de la norme d'internalité, dont on a vu d'une part qu'elle participait du modèle de la compétence – par la tendance à constituer l'individu comme cause de ses comportements, de ses réussites et de ses échecs –, et d'autre part qu'elle limitait, voire empêchait, le développement de la réflexivité constitutive de la clairvoyance normative. Les déterminants sociologiques et situationnels de l'opération de recrutement disparaissent alors, par l'entremise d'une psychologisation de la situation. L'individu se sent pleinement responsable de ce qu'il lui arrive. Nous avons pu vérifier auprès de quelques participants les effets négatifs de ce processus. Lorsque les personnes ne parviennent pas, suite à VSI, à retrouver un emploi ou à élaborer un nouveau projet professionnel, l'effet de VSI peut s'avérer contreproductif. Non seulement la personne n'est pas insérée sur le plan professionnel mais dorénavant elle s'en attribue fortement la responsabilité.

La seconde limite est constituée par le risque, toujours présent, d'une confusion entre le registre de l'utilité sociale et celui de la désirabilité sociale. On a pointé à plusieurs endroits du rapport « l'importance paradoxale » que revêtent les apparences dans le jeu des interactions qui se déroulent lors d'un processus de recrutement : alors que la finalité de ce type de processus est de se doter des moyens d'objectiver les compétences d'un candidat, cette démarche se fonde toujours nécessairement pour une part sur une interprétation subjective des « impressions » produites par les candidats. Il faut alors distinguer la clairvoyance normative stratégique d'utilité sociale – destinée à susciter une évaluation positive fondée sur l'identification chez les individus de compétences objectivables correspondant aux besoins d'une organisation – de la clairvoyance normative stratégique de désirabilité sociale – renvoyant quant à elle à des attentes sociales portant sur des attributs sociaux, physiques ou comportementaux sans lien avec un enjeu professionnel et potentiellement discriminatoires. En d'autres termes, si la reconnaissance de l'existence d'attentes normatives constitue une ressource indispensable pour mieux s'adapter à un environnement social donné, il est également indispensable que les individus soient dotés de la capacité

de reconnaître les attentes auxquelles on peut légitimement leur demander de se conformer, et celle qu'ils sont en droit de dénoncer comme illégitimes. Il est à cet égard crucial que le travail réalisé au sein de VSI se complète d'une sensibilisation aux pratiques de recrutement considérées comme discriminatoires, et que la prestation dote les participants des moyens de s'en prémunir.

Le succès de VSI repose sur quelques facteurs clés.

Sur le fond, les résultats de VSI notamment du point de vue de l'apprentissage de la clairvoyance normative, reposent sur une combinaison de quelques facteurs clé.

VSI apporte des réponses à un large éventail de situations et de publics

D'emblée la prestation a été ouverte à un public particulièrement large. L'analyse des entrées montre qu'effectivement VSI est prescrit pour un public très divers. Les jeunes, mais aussi les plus âgés en profitent largement. Le niveau de diplôme n'apparaît pas non plus comme discriminant puisque la proportion de personnes diplômées au-delà de bac plus deux est importante tout comme celle n'ayant pas ou peu de diplôme (même si celle-ci peut être sous représentée au regard de son poids réel dans la population des demandeurs d'emploi). De même, les modalités d'accompagnement des demandeurs d'emploi ne semblent pas déterminantes pour l'entrée dans la prestation. Certes on retrouve de manière très significative des publics bénéficiant des formes d'accompagnement les plus renforcées, mais les personnes les plus « autonomes » du point de vue de la recherche d'emploi sont également fortement représentées. Seul le critère du genre est réellement déterminant, les femmes représentant deux entrées sur trois. Différentes hypothèses peuvent être avancées pour expliquer ce constat. D'une part, on constate souvent pour ce type de prestation qui repose pour partie sur une capacité à interroger ses compétences que les femmes sont plus souvent enclines à le faire que les hommes¹ et d'autre part que VSI permet d'apporter des réponses à un segment particulier de personnes demandeuse d'emploi, les femmes avec une faible expérience professionnelle suite notamment à des maternités successives.

Ce non-ciblage de la population (le seul critère présent dans le cahier des charges mais très inégalement appliqué étant l'obligation d'avoir un projet professionnel élaboré) facilite la prescription pour les conseillers Pôle Emploi. VSI peut être la prestation de la première chance pour les jeunes sans expérience professionnelle qui ont besoin de découvrir les codes du monde professionnel et de mieux appréhender les situations de recrutement, tout comme elle peut intervenir avec profit pour des personnes en situation de reconversion ou encore pour des personnes « senior ». VSI permet aussi d'apporter des réponses pour les conseillers pour des situations où ils s'interrogent et ne savent pas expliquer, comprendre les motifs d'échecs répétés lors d'entretien de recrutements.

La prescription de VSI n'est pas toujours très facile selon les conseillers car ils ont le sentiment via cette prestation de toucher à l'intime, à l'image des personnes. Cependant, l'entrée par la compétence légitime l'entrée sur le champ de l'attitude, de la présentation de soi, de ce qui peut paraître comme une immixtion dans la vie personnelle de l'individu. VSI permet d'une certaine manière de surmonter « l'indicible » lorsque le conseiller éprouve des difficultés à mettre des mots sur des comportements qui lui paraissent

¹ Ce point est souligné par les conseillers Pôle Emploi, du point de vue de leur expérience. Par ailleurs, une évaluation du programme « Bénévolat et compétences », réalisée par Asdo Etudes en 2012 pour le réseau des associations étudiantes (Animafac), portant sur la valorisation des compétences acquises par la pratique associative, a conforté ce constat.

inappropriés en situation de recrutement. Les vœux exprimés dans le rapport Pisani Ferry quant au nécessaire travail sur les compétences relationnelles des demandeurs d'emploi sont ici pleinement exaucés.

Véritable « couteau suisse » VSI permet tout aussi bien de travailler sur la « mobilisation » des personnes lorsque le conseiller les considère comme « démotivées », que de travailler sur la présentation de soi et les techniques de recherche d'emploi.

La force de VSI repose sur la plus-value du collectif et l'approche pédagogique développée

Les modalités de mise en œuvre de VSI jouent un rôle très important dans son succès. Le cadre collectif préconisé par le cahier des charges et mis en œuvre par les prestataires s'avère particulièrement pertinent. La constitution de petits groupes (une douzaine de participants), le travail sous forme de promotions pendant quelques jours, la mixité des groupes tant du point de vue de l'âge, de l'expérience, des métiers, du niveau de diplôme pourraient être perçus comme un facteur de complexité du point de vue de la dynamique de groupe mais s'avère finalement un facteur de succès. Les participants partagent une même situation, les différences entre eux créant davantage un esprit de coopération que de compétition. Ce cadre collectif est placé sous le signe de la convivialité et de la bienveillance. Il est propice à la constitution d'une dynamique de groupe, au développement de liens de solidarité et d'entraide au sein du groupe. Il facilite l'écoute, l'empathie et l'expression des différents participants. Ainsi le repas quotidien pris entre participants et offert dans le cadre de la prestation crée des espaces d'échanges informels entre participants et formateurs et contribue à créer une dynamique et échanger sur de multiples sujets excédant le strict champ professionnel. On est amené ainsi à parler de soi, à s'ouvrir aux autres, à découvrir les autres sans jugement. Cette dynamique de groupe permet de dédramatiser la situation et l'éventuel sentiment d'échec que l'on peut éprouver du fait de son statut de demandeur d'emploi. On découvre ainsi que l'on n'est pas seul et qu'on peut mettre à profit l'expérience des autres.

VSI joue fortement sur le sentiment d'efficacité personnelle

Le terme de « reprise de confiance en soi » revient dans les propos de l'ensemble des acteurs parties prenantes de VSI. Il s'agit d'un motif de prescription pour les conseillers Pôle Emploi qui repèrent rapidement cette difficulté particulièrement difficile à traiter de leur point de vue. La reprise de confiance est un résultat constaté chez les participants. De fait, VSI permet de travailler sur le sentiment d'efficacité personnelle. Le collectif créé, les exercices proposés, la séquence intitulée « dans la peau du recruteur », la pédagogie mise en œuvre permettent aux participants de comprendre les ressorts d'une situation de recrutement et surtout d'identifier leur propre marge de manœuvre. Les observations menées montrent la plus-value et les effets de l'apprentissage vicariant : on apprend de l'expérience des autres. On apprend également à mieux gérer les situations de stress, à canaliser ses émotions.

L'acquisition de la clairvoyance normative constitue une véritable révélation. Les effets produits sont particulièrement positifs puisque les participants croient davantage en leur propre possibilité de réussite.

Des séquences pédagogiques tournées vers l'expérience et la réflexivité

Le programme pédagogique développé par les différents prestataires repose, au-delà des différences propres à chaque organisme, sur la mobilisation des expériences professionnelles des individus, à partir desquelles ils sont invités à engager un travail de réflexivité. Cela concerne aussi bien l'identification de savoir-être à partir de situations concrètes, que l'étude de sa posture en situation de recrutement. A ce titre, la simulation d'entretiens, éventuellement filmés, les rôles que chacun est amené à jouer en tant que recruteur, candidat, observateur et évaluateur de l'entretien de recrutement s'avèrent particulièrement productifs. Cela amène les participants à une forme de distanciation par rapport aux

expériences d'entretiens de recrutement vécues. Ces situations provoquent une forte réflexivité et produisent des adaptations de comportements. Les participants ont non seulement le sentiment de mieux comprendre ce qui se joue dans une situation de recrutement, mais aussi d'avoir appris des techniques qui leur seront profitables et qui sont, quoiqu'il en soit, rassurantes.

La partie théorique sur les notions de compétences est utile du point de vue de l'identification des concepts, de l'appropriation d'un vocabulaire que l'on pourra mobiliser par la suite en situation de recrutement. Cette séquence est très utilement déclinée par des modules permettant aux personnes de les mobiliser au regard de leurs expériences professionnelles propres. Cela étant, la partie théorique et conceptuelle perd de son attractivité dès lors qu'elle se prolonge et qu'elle prend les formes d'un cours magistral, perdant son ancrage « expérientiel », son intérêt principal résidant dans la mise à l'épreuve des expériences vécues des participants.

Il s'agit de noter que la diversité des participants, venant d'univers professionnels différenciés, est propice à l'identification des savoir-être et de leur importance dans des situations de recrutement. Cette diversité met d'autant plus en lumière les mécanismes que les savoir-être différents selon les univers professionnels.

Un atout maître : le formateur

Tous ces facteurs de succès reposent sur une pièce maîtresse, le formateur. Dans tous les cas observés, son impact est décisif. Le formateur se caractérise le plus souvent par un parcours professionnel particulièrement riche et diversifié. Il est souvent expérimenté et a changé plusieurs fois de métiers et d'univers professionnels. Il est en capacité de parler et d'incarner ainsi différents secteurs et d'illustrer des savoir être très différents. Au-delà de leur parcours, les formateurs font vivre VSI en l'adaptant fortement aux participants présents. Certes, ils disposent d'une trame type et d'un déroulé pédagogique. Cependant ils font varier les exercices, adaptent les discours aux situations des personnes. Ils font tous preuve d'une forte empathie, de bienveillance. Ils se mettent en jeu personnellement, relatent leur propre expérience en témoignant souvent au regard de celle-ci que tout est possible. Leur rôle va souvent, comme ils le déclarent, bien au-delà du cahier des charges de la prestation. Ils peuvent ainsi travailler sur les prémices d'un nouveau projet professionnel pour certaines personnes qui prennent conscience de la nécessité de se reconverter. Il leur arrive de mobiliser leur propre réseau relationnel pour faciliter la découverte d'un métier, une entrée sur une formation. Le choix du formateur est ainsi une variable stratégique dans le succès de VSI.

4.3. Les préconisations

Si VSI est un succès aujourd'hui et génère de nombreux effets positifs, la prestation peut cependant être optimisée tant du point de vue de sa prescription, de sa mise en œuvre que de son suivi.

Optimiser la « prescription » de VSI

Même si les critères de prescription sont particulièrement ouverts, la prescription n'est pas toujours aisée pour les conseillers Pôle Emploi. VSI pourrait bénéficier aujourd'hui à davantage de publics tant d'un point de vue quantitatif que du point de vue du profil des demandeurs d'emploi.

Recommandation 1 : renforcer l'information de l'ensemble des conseillers emploi accompagnant des publics.

La prescription est très inégale selon les conseillers, qui se sont plus ou moins bien appropriés la prestation. Différentes actions pourraient être mises en œuvre pour faciliter cette appropriation et notamment l'élaboration et la diffusion d'un argumentaire simple et percutant en relatant les bénéfices attendus pour les personnes : apprendre à décoder les situations de recrutement, prendre conscience de ses compétences et s'entraîner à les valoriser. Il s'agirait de construire ou co-construire des scripts présentant en termes simples et accessibles l'objet de la formation VSI, tout en préservant par ailleurs les conseillers d'un « procès » en clairvoyance de désirabilité sociale ; ces scripts devront mettre l'accent sur des bénéfices concrets et utiles à la recherche d'emploi des bénéficiaires. L'appropriation de VSI pourrait être facilitée via l'organisation d'immersions des conseillers au sein des organismes prestataires afin qu'ils découvrent in vivo la plus-value de la prestation.

Recommandation 2 : faciliter la prescription à un grand nombre de publics.

VSI peut correspondre aux besoins et à la situation de nombreux demandeurs d'emplois et ce quel que soit leur niveau de formation, leur profession. VSI peut-être particulièrement utile aux jeunes entrants sur le marché du travail ce qui pose la question de la prescription par les missions locales. Pour les publics les moins qualifiés, VSI peut-être particulièrement profitable afin de profiter pleinement de l'apprentissage de la clairvoyance normative stratégique. Par hypothèse ce sont ces publics qui ont le moins les « clés » et les codes des situations de recrutement.

Enfin dans une optique inclusive la participation de personnes en situation de handicap peut être particulièrement intéressante notamment du point de vue de la réflexion nécessaire sur le discours à tenir sur le statut de personnes en situation de handicap, les restrictions d'aptitudes.

Recommandation 3 : Expliciter les réels bénéfices de VSI, rompre la promesse de la transformation personnelle pour valoriser la prise de conscience des codes de l'entreprise.

Les bénéfices de VSI résident dans des effets qui ne sont pas clairement explicités par les différents acteurs qui jalonnent le parcours de prescription et de formation. L'entrée de la prestation ne peut reposer sur la promesse d'une transformation de la personne, par l'acquisition de compétences. Le discours gagne en revanche à expliciter la prise de capacité à décoder les situations en entreprise, aussi bien en termes de recrutement que dans l'emploi : VSI permet bien d'apprendre à décoder les situations sociales dans le champ professionnel pour permettre aux personnes de mieux saisir les attendus et de répondre aux attentes. Il s'agit de ne pas alimenter une logique d'attribution interne, mais bien d'explicitement l'importance du rôle de l'environnement dans la recherche d'emploi, et de prendre en considération que la façon dont la personne se comporte dépendant de son environnement, à la mesure de ses moyens.

Cette explicitation dans le discours, de ce qui se joue en pratique, compense en partie un des points de vigilance identifié. Aujourd'hui, même si c'est pour une petite minorité de participants, VSI peut s'avérer contreproductive en faisant reposer le non-aboutissement d'une recherche d'emploi uniquement sur la responsabilité individuelle des personnes. Les entretiens montrent que certaines personnes sont en très grande difficulté, en situation de vulnérabilités de souffrance psychologique suite notamment à une très longue période de recherche d'emploi infructueuse.

Recommandation 4 : desserrer la contrainte liée à l'existence d'un projet professionnel pour la prescription de VSI.

L'analyse montre que VSI est bénéfique y compris pour les personnes qui sont en phase de maturation sur leur projet professionnel. La prestation les aide à mieux cerner leurs compétences au sens large et à en tirer parti.

Conforter les facteurs de succès pour la bonne mise en œuvre de VSI

Recommandation 5 : prêter une attention particulière à la qualification et aux parcours professionnels des formateurs et formatrices (expérience des transitions professionnelles) dans les critères de notation des réponses aux appels d'offres.

Leur propre expérience professionnelle, leur capacité à animer un groupe, leur capacité d'empathie, leur capacité d'adaptation sont essentielles à la bonne réussite de VSI.

Recommandation 6 : veiller à la dynamique collective.

Maintenir la mixité des groupes du point de vue métiers/statut en évitant les groupes « homogénéisés » (par statut, âge, niveau de formation) comme c'est le cas sur certains territoires. La gestion du groupe peut s'avérer complexe, mais l'expérience montre que la mixité des groupes constitue un véritable plus.

La taille du collectif est importante au regard de la dynamique collective attendue. Il est difficile de susciter et entretenir une dynamique en dessous de 6/7 personnes et de bien la gérer au-delà de 12/13 personnes.

Le repas convivial n'est pas qu'un geste de convivialité. La bonne dynamique de groupe est une condition essentielle de réussite de VSI.

Recommandation 8 : favoriser la mobilisation des expériences professionnelles des individus.

Les séquences théoriques sur les notions de compétences sont utiles mais doivent être contenues en termes de durée et d'approfondissement car elles peuvent s'avérer rapidement comme théoriques, voire confuses. En revanche, les séquences permettant de partir des expériences des candidats, d'expérimenter des situations de recrutement sont particulièrement utiles et appréciées, d'autant plus qu'elles favorisent la réflexivité. En effet, elles permettent aux participants d'échanger, de réfléchir à leurs pratiques, arguments et d'adapter de nouvelles stratégies.

Recommandation 9 : maintenir un outil d'évaluation des SE sans en faire pour autant un outil central de VSI.

L'approche par cet outil joue son rôle, bien que la mesure des savoir-être soit globalement peu capitalisée, que cela soit par Pôle Emploi, les formateurs ou les demandeurs d'emploi, Elle permet « d'encourager » les participants en leur donnant un support de projection de leur évolution et de provoquer une « réflexion » sur leurs savoir-être. Même si la validité scientifique de l'outil Assessfirst et sa réelle capacité à mesurer des progressions aux différents temps de la prestation peuvent être interrogées, l'outil se présente comme un artéfact utile et un fil rouge de VSI et vient cristalliser l'approche par les compétences. Conserver sa fonction de moyen de positionnement et de source feed back mais ne pas l'utiliser pour évaluer l'efficacité de la prestation, ni celle des prestataires.

Recommandation 10 : maintenir l'équilibre général de la prestation en maintenant la logique de prestation socle et de prestation facultative.

Ce découpage permet aux personnes peu disponibles ou qui appréhendent l'engagement attendu en termes de temps de mieux envisager cette contrainte. Par ailleurs, même si de nombreux prestataires présentent cette faculté comme faisant partie intégrante de la prestation, la liberté accordée aux personnes constitue un signal positif en termes d'engagement. Enfin, cette seconde séquence temporellement décalée, permet d'assurer une continuité en termes de dynamique de groupe et de gestion de l'essoufflement de cette dynamique.

Réintégrer les acquis de VSI dans le parcours des personnes

Il s'agit d'un des points de faiblesse les plus importants de la prestation. Les enseignements de cette prestation sont peu capitalisés dans une optique d'accompagnement et de parcours. La personne est la seule dépositaire de cette logique et se retrouve seule pour gérer la suite du parcours. C'est particulièrement dommageable pour les personnes les plus fragiles qui peuvent souffrir d'une « dépression » post prestation notamment lorsque la suite du parcours de la personne n'est pas jalonnée par des succès ou des éléments de progression.

Recommandation 11 : veiller à la suite des parcours afin de limiter l'effet « soufflé ».

Assurer un débriefing avec les personnes pour rapidement opérationnaliser les acquis de VSI. Prévenir les situations à risque pour les personnes fragiles psychologiquement et qui pourraient être fortement déstabilisées par VSI et l'absence de résultats. Proposer un suivi apparaît comme la principale suggestion d'amélioration du dispositif tant exprimée par les bénéficiaires que par les formateurs et les prescripteurs. Afin de maintenir les effets positifs de la prestation, une piqure de rappel sous des modalités à définir apparaît utile. La communication au sein du collectif constitué à l'occasion de la prestation mérite d'être prolongée.

L'inscription de la prestation dans un parcours de formation allongé pourrait fournir de meilleures conditions de l'atteinte des objectifs de développement de savoir-être stratégiques pour l'insertion et le maintien dans l'emploi.

Bibliographie

- Albandea, I., & Giret, J.F. (2016). L'effet des soft-skills sur la rémunération des diplômés. *Net.Doc*, 149, <https://www.cereq.fr/leffet-des-soft-skills-sur-la-remuneration-des-diplomes>
- Auzoult, L. (2006). Diffusion d'une clairvoyance normative en internalité par un travail éducatif en orientation sur la connaissance de soi : Diffusion of clear-sightedness in internality by a career intervention based on the self-knowledge. *Pratiques Psychologiques*, 12(3), 317-330. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.1016/j.prps.2006.06.002>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*. Paris, Bruxelles : De Boeck.
- Bandura, A., Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Gerbino, M., & Pastorelli, C. (2003). Role of affective self-regulatory efficacy in diverse spheres of psychosocial functioning. *Child Development*, 74(3), 769-782. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.1111/1467-8624.00567>
- Bentaouet Kattan, R. (2018). Banque mondiale. <https://blogs.worldbank.org/fr/education/comp-tences-non-cognitives-de-quoi-s-agit-il-en-quoi-elles-sont-importantes>
- Bartel-Radic A. (2014). La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale ? *Management International*, 18.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203
- Beauvois, J. L. (1984). *La psychologie quotidienne*. Paris : Presses universitaires de France.
- Beauvois, J. L. (1994). *Traité de la servitude libérale : analyse de la soumission*. Paris : Dunod.
- Beauvois, J. L. (2005). *Libéralisme, individualisme et pouvoir social : petit traité des grandes illusions*. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 424 p.
- Bellier, S. (2000). Compétence comportementale : appellation non contrôlée. In S. Bellier (Ed.) *Compétences en action, expérimentations, implications, réflexions pratiques*, pp. 125-135, Paris : Editions Liaisons.
- Bellier, S. (2004). *Le savoir-être dans l'entreprise : utilité en gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert.
- Bellier-Michel, S. (1997). Le savoir-être est-il une compétence ? In E. Brangier, N. Dubois & C. Tarquinio (Eds.), *Compétences et contextes professionnels*, pp.7-13.
- Borghans, L., Duckworth, A. L., Heckman, J. J., & Ter Weel, B. (2008). The economics and psychology of personality traits. *Journal of human Resources*, 43(4), 972-1059.
- Bowles, S., Gintis, H., & Osborne, M. (2001). Incentive-enhancing preferences: Personality, behavior, and earnings. *American economic review*, 91(2), 155-158.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.

- Cadre emploi (2019). <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/que-sont-les-hard-skills-soft-skills-et-mad-skills.html>
- Camus, O. (2004). L'entretien de recrutement : contrat très particulier ou terrain modèle ? In M. Bromberg et A. Trognon (Eds.), *Psychologie sociale et communication*. Paris : Dunod, pp.157-172.
- Camus, O. (2003). Le bilan de compétences : Appropriation d'informations sur soi. *Éducation permanente*, 155, 119-137.
- Caplan, R. D., Vinokur, A. D., & Price, R. H. (1997). From job loss to reemployment: Field experiments in prevention-focused coping. In G. W. Albee & T. P. Gullotta (Eds.), *Primary prevention works* (pp. 341-379). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452243801.n15>
- Caroly, S. & Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 33-46). Paris : Presses Universitaires de France. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/puf.falzo.2013.01.0033>
- Chevallier, E. (2017). Les ruptures intentionnelles de carrière chez les cadres françaises souhaitant redonner du sens à leur vie professionnelle : Concept et processus. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 46(3), 1-21.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*. 10. 97-130. 10.18421/IJQR10.01-05.
- Claude Lévy-Leboyer (1996). *La gestion des compétences*. Paris : les Éditions d'Organisation.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : Presses universitaires de France.
- Cocandeau-Bellanger, L., & Fonteneau, A. (2017). Impacts du vécu de la reconversion professionnelle des ouvrières de l'industrie sur leur identité. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 46(3), <https://doi.org/10.4000/osp.5458>.
- Coopersmith, S. (1967). *The antecedents of self-esteem*. San Francisco, CA: Freeman.
- Coulet, J-C. (20022). Compétences transversales : quelques suggestions pour s'affranchir d'un mythe, *Recherches en éducation* [En ligne], 37. <http://journals.openedition.org/ree/802> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ree.802>
- Cunha, F., & Heckman, J. J. (2008). Formulating, identifying and estimating the technology of cognitive and noncognitive skill formation. *Journal of human resources*, 43(4), 738-782.
- Bonaïti C., Gelot D. (2005). Les bilans de compétences : en hausse pour les demandeurs d'emploi, stabilité pour les salariés. *Premières Synthèses DARES*, 07(02), février.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Cognitive evaluation theory. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (pp. 43-85). New York: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Delgoulet, C. & Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In P. Falzon (Ed). *Ergonomie constructive*

- (pp. 17-32). Paris : Presses Universitaires de France. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/puf.falzo.2013.01.0017>
- Desponds, F. (2011). *Clairvoyance de l'utilité et de la désirabilité sociales dans les situations d'évaluation*. Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des sciences sociales et politiques.
- Roscoät B., Servajean-Hilst R., Bauvet S., & Lallement R. (2022). Les soft skills liées à l'innovation et à la transformation des organisations. Comment agir dans l'incertitude ? Document de travail n° 2022-02 Mai 2022. www.strategie.gouv.fr.
- Dubar, C. (1991). *La socialisation. Construction des identités individuelles et collectives*. Paris : Armand Colin (Collection U), 278 p.
- Dubar, C. (2000). « Quelles problématiques de la socialisation dans les recherches sur les jeunes. *Jeunesse et société, La socialisation des jeunes dans un monde en mutation*. »
- Dubois, N., & Beauvois, J. L. (2008). The social value of internal explanations and the norm of internality. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(4), 1737-1752.
- Duru-Bellat M. (2017). Les compétences non académiques en question. *Formation emploi* [En ligne], 130.
- Duval, C., Piolino, P., Bejanin, A., Laisney, M., Eustache, F. & Desgranges, B. (2011). La théorie de l'esprit : aspects conceptuels, évaluation et effets de l'âge. *Revue de neuropsychologie*, 3, 41-51. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/rne.031.0041>
- Eurecia (2020). *Tout savoir sur les soft skills. Livre blanc*. <https://hubs.la/H0R78pj0>
- Falzon P. (2005). Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments. *Humanizing Work and Work Environments*. Guwahati: India.
- Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. In P. Falzon (Ed.) *Ergonomie constructive* (pp. 1-16). Paris : Presses Universitaires de France. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/puf.falzo.2013.01.0001>
- Faure, F., & Cucchi, A. (2020). Quelle caractérisation du savoir-être ? Une revue de la littérature en deux temps. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 39, 9(2), 3-25. <https://doi.org/10.3917/rimhe.039.0003>
- Férec, N., Pansu, P., Py, J., & Somat, A. (2011). Évaluation d'un programme de formation à la clairvoyance normative pour demandeurs d'emploi : Evaluation of a normative clear-sightedness training program for unemployed persons. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 40(3), 2-4.
- Fernagu-Oudet, S. (2012). Favoriser un environnement « capacitant » dans les organisations. In E. Bourgeois (Ed.) *Apprendre au travail* (pp. 201-213). Paris : Presses Universitaires de France. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/puf.bourq.2012.01.0201>
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir* (vol.1, pp. 192-211). Paris : Gallimard.
- Fournier, G., Gauthier, C., Perron, F., Masdonati, J., Zimmermann, H., & Lachance, L. (2017). Processus de reconversion professionnelle de travailleuses inscrites dans des parcours professionnels marqués par la mobilité : Entre le deuil du métier et le désir de réinvestir sa vie autrement. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 46(3), 1-30.

- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487-507
- Granier, F. (2010). Daniel Mercure, Mircea Vultur, La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec, Lectures [En ligne], mis en ligne le 30 décembre 2010. <http://journals.openedition.org/lectures/1226> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/lectures.1226>.
- Gilbert, P., & Yalenios-Ientile, J. (2017). *L'évaluation de la performance individuelle*. Paris : La Découverte.
- Goffman, E. (1973). *La présentation de soi*. Paris : Ed. de Minuit.
- Guilbert, L., & Loarer, E. (2016). Employabilité. In M.E. Bobillier-Chaumon, E. Brangier, M. Dubois, & G. Valléry (Eds.). *Psychologie du travail et des organisations : 100 notions clés*, Dunod, pp.172-174, 2016. ([hal-03056976](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03056976))
- Guingouain, G. (2001). La clairvoyance normative : Métacognition sociale ? Une perspective métacognitive de l'étude de la clairvoyance normative. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 30(3), 337-352.
- Heckman, J. J., Stixrud, J., & Urzua, S. (2006). The effects of cognitive and noncognitive abilities on labor market outcomes and social behavior. *Journal of Labor Economics*, 24(3), 411-482.
- Boissonnat, J. (1995). *Le travail dans vingt ans : rapport de la commission présidée par Jean Boissonnat*, Paris : Éditions Odile Jacob.
- Jost, J. T., Kruglanski, A. W., & Nelson, T. O. (1998). Social metacognition: An expansionist review. *Personality and Social Psychology Review*, 2(2), 137-154.
- Lainé F. (2016). Les compétences attendues par les employeurs et les pratiques de recrutement. *Éclairages et synthèses*, 22, Pôle emploi.
- Lainé F. (2018). Diplômes, Compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des entreprises ? *Éclairages et synthèses*, 42, Pôle emploi.
- Lainé, F. (2018b). Diplômes, compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des entreprises ? *Statistiques, Études et Évaluation*, 41.
- Lallement, M. (2007). *Le travail. Une sociologie contemporaine* (pp. 676-p). Paris : Gallimard.
- Le Forner, H., & Sahl, L. (2021). Compétences socio-émotionnelles : faut-il avoir une famille nombreuse ? Le journal du CNRS (en ligne). <https://lejournal.cnrs.fr/nos-blogs/dialogues-economiques/competences-socio-emotionnelles-faut-il-avoir-une-famille-nombreuse>.
- Le Poutier, F. (1988). *Recherches évaluatives en travail social*. Grenoble : P.U.G.
- Leplat, J. (1990). Skills and tacit skills: A psychological perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 39(2), 143-154.
- Leplat, J. (1991). Compétence et ergonomie. In R. Amalberti, M. de Montmollin, & J. Theureau (Eds.), *Modèles en analyse du travail*. Bruxelles : Mardaga.

- Loarer, E., & Huteau, M. (1997). *Comment prendre en compte la notion de comportement professionnel ? Rapport au Ministère de l'Éducation Nationale, de la recherche et de la Technologie, Direction des Lycées et Collèges.*
- Loarer, E. (2001) *Nouvelles compétences et comportements professionnels : un cadre d'analyse.* Paris : Documents du Groupe de Travail Compétences du MEDEF. (31 p.)
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence Rather than Intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14
- McIlveen, P., & Midgley, W. (2015). A semantic and pragmatic analysis of career adaptability in career construction theory. In K. Maree & A. Di Fabio (Eds.), *Exploring new horizons in career counselling: Turning challenges into opportunities* (pp. 235-247). Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.
- Medef (1990). Accord A Cap 2000.
- Meijers, F., & Lengelle, R. (2015). Career learning: Qualitative career assessment as a learning process. in the construction of a narrative identity. In M. McMahon & M. Watson (Eds.), *Career Assessment: Qualitative Approaches*, 41-48.
- Mercure, D., & Vultur, M. (2010). La signification du travail. *Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec.* Québec : Presses de l'Université Laval.
- Linhart, D. (2010). *La modernisation des entreprises.* Paris : La Découverte.
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale.* Paris : Erès.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323-337.
- Meyer, J. P. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 33-49.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.
- Meyer, J. P., Gagné, M., & Parfyonova, N. M. (2010). Toward an evidence-based model of engagement: What we can learn from motivation and commitment research. In S. L. Albrecht (Ed.) *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 62-73). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00011>
- Mollo, V. & Nascimento, A. (2013). Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 207-222). Paris : Presses Universitaires de France. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/puf.falzo.2013.01.0207>
- Negroni, C. (2005). La reconversion professionnelle volontaire: d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique. *Cahiers internationaux de sociologie*, (2), 311-331.
- OCDE (2019). Le Futur de l'éducation et des compétences. Projet Éducation 2030
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *The Career Development International*, 18(2), 173-195. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2012-0102>.

- Paugam, S. (2008). *Le lien social*. Paris : PUF, coll. « Que sais-je ? ».
- Pisani-Ferry, J. (2017). Le Grand Plan d'Investissement 2018-2022. Rapport au Premier Ministre. République Française.
- Price, R. H., & Vinokur, A. D. (1995). Supporting career transitions in a time of organizational downsizing: The Michigan JOBS Program.
- Py, J., Somat, A. & Baillé, J. (dir.). (1998). *Psychologie sociale et formation professionnelle : Propositions et regards critiques*. Nouvelle édition [en ligne]. Rennes : Presses universitaires de Rennes. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.pur.48300>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 1, 42-70.
- Scouarnec, A., Tissioui, M., Payre, S., Keuleyan, R., Brillet, F., & Ouardani, S. (2020). COMPETENCES 3.0 : Les compétences transversales au service d'une approche inclusive des publics fragilisés. https://agrh2020.sciencesconf.org/data/pages/SCOUARNEC_et_al.pdf
- Spencer, L. M. Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley
- Theurelle-Stein, D. (2019). *Vers une extension du domaine de la compétence : la possibilité du soft. Contribution à une théorie agentique du développement professionnel*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université de Strasbourg.
- Tino, C., & Grion, V. (2018). School-Work Alternation: Teachers' Voices about the Development and the Assessment Process of Soft Skills. *Christof Nägele and Barbara E. Stalder (Editors)*, 339.
- Touloumakos, A. K. (2020). Expanded yet restricted: a Mini review of the soft skills literature. *Frontiers in psychology*, 11, 2207.
- Van Belleghem, L., De Gasparo, S. & Gaillard, I. (2013). Le développement de la dimension psychosociale au travail. Dans : Pierre Falzon éd., *Ergonomie constructive* (pp. 47-60). Paris : Presses Universitaires de France. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/puf.falzo.2013.01.0047>
- Vernazobres, P. (2008). *Approche contextualiste des pratiques de coaching prescrit dans les grandes entreprises en France. Vers de nouveaux modes de régulation sociale en gestion des ressources humaines?* Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Paris Est.
- Werquin, P. (2017). Point de vue sur les compétences comportementales. In *Livre Blanc : Transformation digitale, soft skills et employabilité*. Paris : Unatti.
- Whitmore, P. G. (1972). *What are soft skills ? : the Behavioral Model as a Tool for Analyzing Soft Skills*. CONARC Soft Skills Training Conference, Texas.
- Zannad, H. (2008). *Discussion autour des compétences individuelles en management de projet* (hal-00574292).
- Zarifian, P. (1997). La compétence, une approche sociologique. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 26(3).
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. Paris : Editions Liaisons.

Documents techniques

Assessfirst, (2022a). *Synthèse Valoriser son image professionnelle*. Document pdf.

Assessfirst, (2022b) *Résultats PIC VSI. Analyse de progression*. Document pdf.

Annexe 1 : Avis sur les outils mobilisés par le dispositif AssessFirst

Choix du test de personnalité Shape pour évaluer les Savoir être professionnels

Le choix méthodologique consistant à induire des scores de maîtrise de savoir être à partir de scores de traits de personnalité nous paraît discutable pour plusieurs raisons. La première est la différence de nature entre la personnalité et les compétences, déjà évoquée plus haut (cf. §1.2.). La seconde est que la mise en relation qui a été faite entre certains savoir être professionnels et certains traits de personnalité semble parfois peu convaincante. Par exemple, le savoir être « Capacité de décision » est évalué à travers les traits de personnalité « assertivité » (prendre l'ascendant sur les autres et se positionner en tant que leader) et « capacité à défendre son point de vue ». Il apparaît pourtant que la prise de décision n'est pas uniquement une affaire d'affirmation de soi. Une troisième raison est que les savoir être ne s'appuient pas uniquement sur des traits de personnalité mais également sur des connaissances (savoirs), des raisonnements, des émotions, des expériences... Pour toutes ces raisons, il apparaît que Shape, test de personnalité n'apporte qu'une information partielle sur la maîtrise des 14 savoir-être professionnels. C'est pourtant ce qui a été choisi comme évaluation du niveau initial des bénéficiaires de VSI.

Scores de potentiel

Un autre étonnement vient du fait que le test de personnalité, supposé mettre en évidence des **préférences** selon le modèle des big five (et cela d'autant plus qu'il s'agit ici d'une forme ipsative, c'est-à-dire demandant à chaque question de choisir entre deux propositions, chacune décrivant des conduites types caractéristiques d'un trait), aboutisse à des scores **de performance** de 1 à 10, appelés scores de potentiel, la note la plus élevée dans chaque savoir-être correspondant au niveau de maîtrise le plus élevé. Il est même proposé à l'issue du test de personnalité un score de potentiel général qui fait la somme des scores à toutes les dimensions, ce qui est également en décalage avec les modèles habituels de personnalité.

« Les résultats des demandeurs d'emploi concernant les 14 SE sont basés sur un score de 1 à 10. Plus le score est proche de 10, plus le potentiel du demandeur d'emploi sur le SE est fort. Pour obtenir le niveau des demandeurs d'emploi sur chaque SE, nous établissons un premier score brut à partir des dimensions utilisées pour mesurer chaque SE (voir tableaux dans la partie précédente), auquel nous appliquons un étalonnage Gaussien. Chaque score de 1 à 10 correspond ainsi à un positionnement par rapport à une population de référence (environ 100 000 demandeurs d'emploi ayant réalisé le questionnaire SHAPE dans le cadre de la prestation VSI) : ainsi, un *score de 1* correspond aux 2% de la population avec les scores bruts les plus faibles sur le SE, tandis qu'un *score de 10* correspond aux 2% de la population avec les scores bruts les plus forts » (Synthèse Valoriser son image professionnelle, Assessfirst, 2022a, p. 28)

Ce sont donc des scores étalonnés qui donnent l'échelle de 1 à 10. Pourtant, dans les modèles de personnalité qui s'appuient sur la théorie des traits (c'est le cas ici), si les scores se distribuent effectivement selon la loi normale, les scores extrêmes, les plus élevés comme les plus faibles correspondent à des conduites dysfonctionnelles. Par ailleurs, dans le modèle des big five, certains traits renvoient à de simples différences (ex. extraversion vs introversion) sans que l'on puisse dire s'il est

préférable d'être plutôt l'un ou plutôt l'autre, la majorité des individus se positionnant d'ailleurs autour les valeurs médianes.

Scores de progressions

« La prestation VSI est basée sur 3 questionnaires qui suivent une logique temporelle : (1) le questionnaire SHAPE permet de mesurer la personnalité du demandeur d'emploi, (2) le questionnaire MOVE permet de mesurer une mise en mouvement sur les 14 SE suite aux actions de formation, (3) le questionnaire MOVE+, optionnel, permet de mesurer une prise de conscience sur les 14 SE » (Assessfirst, 2022a).

Comme on peut le constater, les 3 questionnaires évaluent des construits distincts. Calculer des scores de changements en s'appuyant sur les différences de scores observées entre les différentes occurrences, suppose d'une part qu'il s'agisse des mêmes dimensions et d'autre part qu'elles partagent la même métrique.

Plusieurs méthodes existent en psychométrie pour réaliser cela : par exemple passer plusieurs fois le même test, créer des formes parallèles du test ou encore utiliser les modèles de réponse à l'Item (IRT). Aucune de ces méthodes n'a été ici utilisée. Les trois questionnaires aboutissent à des scores standardisés de 1 à 10 et c'est la comparaison de ces scores qui servent de base au calcul de progression entre T0, T1 et T2. Soyons clairs, cela n'a pas de sens.

Pour autant, la présence d'une telle évaluation apparaît bien perçue tant par les bénéficiaires que par les formateurs. Les résultats individuels qui font apparaître une progression apparaissent jouer un rôle artificiel de renforcement de l'estime de soi chez les participants à la formation et renforcent également la satisfaction des formateurs et des prescripteurs. Il apparaît ainsi utile de maintenir une évaluation de SE et de leur progression, mais cela n'empêche pas de l'améliorer.

Il serait plus valide, par exemple de présenter le questionnaire Move + à 3 reprises et de comparer les scores obtenus par la personne. Cela permettrait d'appréhender plus directement les évolutions de la prise de conscience de l'importance des savoir-être professionnels.

Il y a cependant un risque qu'une mesure plus valide du changement fasse apparaître de moindres progressions et réduisent ce possible effet pygmalion.

L'étude de comparaison des organismes de formation sur la base de la progression

L'étude présentée dans le document « Résultats PIC VSI. Analyse de progression » (Assessfirst, 2022b) rédigé par l'équipe Science d'AssessFirst à la demande de Pôle Emploi propose une analyse de progression entre l'évaluation initiale basée sur Shape (T0), l'évaluation basée sur Move (T1), et celle basée sur Move + (T3). Elle est réalisée au niveau national et plus spécifiquement pour 5 prestataires. Une comparaison de chacun avec le National est également proposée.

Les différences entre les différents temps d'évaluation sont présentées de façon absolue (gain de points par exemple entre T0 et T1 ou entre T1 et T2), puis de façon relative, sous la forme d'un pourcentage de progression.

L'étude conclue que « cette analyse a permis de démontrer que les demandeurs d'emploi qui utilisent le service VSI, au-delà de simplement identifier leurs atouts et axes de développement liés aux SE, **progressent également dans le temps**. L'évolution des scores entre les différents temps de l'accompagnement proposé est, en effet, forte et significative sur l'ensemble des 14 savoir-être professionnels évalués - et ce, quel que soit le prestataire qui accompagne le demandeur d'emploi. Par

ailleurs, même si les demandeurs d'emploi progressent sur chaque SE indépendamment du prestataire par lequel ils sont suivis, il existe tout de même certaines nuances à apporter si l'on compare les résultats de chaque prestataire au National. En effet, alors que les demandeurs d'emploi suivis par l'un des 5 prestataires progressent plus sur 6 SE (Capacité de décision, force de proposition, persévérance, prise de recul, gestion du stress et capacité à fédérer), leur progression est sensiblement plus faible sur 4 autres SE (réactivité, sens de l'organisation, sens de la communication et travail en équipe). **Si cette remarque ne remet pas en cause la progression générale des demandeurs d'emploi sur chaque SE et pour chaque prestataire**, elle amène toutefois à une réflexion quant à l'accompagnement proposé » (Assessfirst, 2022b, p. 34).

Selon nous, **cette étude ne présente aucune validité** car elle ne s'appuie pas sur des mesures permettant d'appréhender de façon valide les progressions. Elle ne permet donc pas de conclure sur l'efficacité de la prestation VSI et encore moins de comparer les prestataires.

Contact

Christian Laubressac

c-laubressac@asdo-etudes.fr

Even Loarer

Even.loarer@lecnam.net



28 rue de la Chapelle
75018 Paris
T 01 53 06 87 90
contact@asdo-etudes.fr
www.asdo-etudes.f