



**Solidarités Nouvelles
face au Chômage**

**REGARDS CROISÉS
SUR L'ACCOMPAGNEMENT
DES DEMANDEURS D'EMPLOI**

ET

**SPÉCIFICITÉS DE L'ACCOMPAGNEMENT
DE SOLIDARITÉS NOUVELLES FACE AU CHÔMAGE**

Mars 2009

AVANT PROPOS : PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE.....	3
RÉSUMÉ.....	5
INTRODUCTION : L'ACCOMPAGNEMENT : HISTORIQUE ET DÉFINITIONS	11
1. LES BESOINS DES DEMANDEURS D'EMPLOI EN MATIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT	12
1.1. Les besoins et attentes : généralités.....	12
1.2. Le panorama des besoins.....	13
2. L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT : VUE D'ENSEMBLE	19
2.1. Les acteurs et leurs prestations.....	19
2.2. Perception des prestations et des services	24
3. L'ACCOMPAGNEMENT PROPOSÉ PAR SNC	28
3.1. Vu par certains acteurs professionnels.	28
3.2. Vu par les membres de SNC.....	29
3.3. L'accompagnement SNC vu par les demandeurs d'emploi.....	31
4. MISE EN PERSPECTIVE : DIFFÉRENTES CONCEPTIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT	36
4.1. Retour sur le paysage d'ensemble	36
4.2. Positionnement et spécificités de SNC	37
4.3. Regards croisés sur la relation d'accompagnement	40
CONCLUSION	45

L'association Solidarités Nouvelles face au Chômage, qui pratique l'accompagnement des demandeurs d'emploi depuis 1985, a souhaité mettre son action en perspective par rapport à celle d'autres organismes. S'appuyant sur une série d'enquêtes auprès de demandeurs d'emploi et de différents opérateurs, qui font l'objet de nombreuses citations, elle donne une vision d'ensemble sur les attentes, sur les services proposés et leur perception et elle fait ressortir la spécificité de son mode d'accompagnement.

Depuis 1985, l'association Solidarités Nouvelles face au Chômage (voir encadré page 6) a joué un rôle pionnier en la matière, en élaborant et en mettant en pratique une méthode d'accompagnement par des bénévoles. Constatant soucieuse d'évaluer et d'améliorer son action d'une part, et en raison de sa responsabilité dans le débat public d'autre part, elle a éprouvé le besoin de recourir à un regard extérieur en faisant réaliser deux études qui devaient permettre :

- en partant du point de vue et de l'expression des demandeurs d'emploi, d'identifier leurs attentes et leurs besoins,
- de réaliser un panorama des offres d'accompagnement qui leur sont proposées ou prescrites, dont l'accompagnement SNC, et de voir dans quelle mesure elles répondent à ces attentes.
- de mieux positionner SNC dans le paysage d'ensemble de l'accompagnement et ainsi pouvoir prendre du recul.

DEUX TYPES DE TRAVAUX ONT ÉTÉ CONFIEZ :

- À une équipe de six étudiants de Science Po Paris¹, dans le cadre de leur travail en projet collectif, comme c'était déjà le cas en 2004 pour l'étude sur l'accès à la formation professionnelle pour les demandeurs d'emploi².
- À Yves Lochard, sociologue à l'IRES, qui a proposé à titre bénévole de s'intéresser plus particulièrement à l'accompagnement pratiqué par SNC et qui a rédigé son propre rapport.

L'étude s'appuie sur des entretiens menés auprès de demandeurs d'emploi, d'anciens demandeurs d'emploi, de professionnels du Service public de l'emploi, de délégataires et d'accompagnateurs SNC (une cinquantaine d'entretiens en tout).

CES TRAVAUX ONT ÉTÉ SUIVIS PAR DES MEMBRES DU PÔLE ORIENTATIONS DE SNC.

A partir de ces études, le pôle Orientations³ de l'association a réalisé des enquêtes complémentaires et entrepris une réflexion centrée sur la spécificité de l'accompagnement qu'elle pratique. Le présent document utilise une partie des matériaux apportés par les études précitées, mais ne prétend pas en être un reflet fidèle. En la confrontant avec les travaux universitaires⁴, il est apparu que :

- les réalités recouvertes par le terme d'accompagnement sont très variées : il peut relever parfois davantage du suivi ou du placement professionnel aussi bien que d'un accompagnement plus personnalisé,
- les études existantes n'ont, à notre connaissance, pas cherché à prendre en compte l'analyse des besoins et des attentes des demandeurs d'emploi en les interrogeant eux-mêmes, et se fondent sur l'expression des différents opérateurs et l'analyse des dispositifs existants.

1. Camille Lebreton, Haby Célestin, Jérémy Giglione, Lucas Surel, Laetitia Strauch, Sylviane Peters, étudiants en Master affaires publiques.

2. Téléchargeable sur le site de SNC : http://www.snc.asso.fr/positions/telechargement/debat/formation/0406_fp_scpo.pdf

3. Groupe de travail thématique auquel participent des membres bénévoles et des salariés de SNC et qui a pour champ de réflexion et d'intervention : le positionnement de SNC et la participation au débat public.

4. Dans la mesure où ils sont connus, leur diffusion n'étant à ce jour que partielle.

■ l'accompagnement assuré par des bénévoles dans le cadre de nombreuses associations nationales et surtout locales ne faisait pas non plus partie du champ de ces études.

Dans ces conditions, il nous a semblé que nos réflexions pouvaient représenter un complément utile par rapport aux autres travaux et intéresser un public plus large que les seuls membres de notre association. C'est l'objet de ce document, qui comporte quatre parties :

- Les trois premières sont un constat résultant directement des enquêtes, avec de larges citations des différents acteurs. Elles présentent successivement :
 - o les attentes et les besoins exprimés par les demandeurs d'emploi eux-mêmes ;
 - o une vue d'ensemble de l'offre d'accompagnement ;
 - o la perception de l'accompagnement assuré par Solidarités Nouvelles face au Chômage par les professionnels, par les membres de l'association et par les personnes accompagnées ;
- La quatrième partie est une mise en perspective de ces constats en s'attachant essentiellement à faire ressortir ce qu'il y a de spécifique dans l'accompagnement offert par Solidarités nouvelles face au Chômage.

SOLIDARITÉS NOUVELLES FACE AU CHÔMAGE

Depuis 1985, l'association Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC) mobilise des citoyens pour lutter contre le chômage et aider concrètement des demandeurs d'emploi. Elle met en œuvre à cet effet des méthodes originales d'accompagnement et de création d'emplois solidaires.

Ainsi, plus de 1200 bénévoles accompagnent, deux à deux, chaque année, environ 2000 personnes dans leur retour vers l'emploi ordinaire. Cet accompagnement apporte une aide complémentaire aux dispositifs publics d'aide à la recherche d'emploi : il propose une relation qui met en avant l'écoute et le dialogue informel, le soutien moral et méthodologique.

Grâce aux dons collectés auprès d'un réseau de 2500 donateurs, des emplois temporaires (appelés "*emplois de développement*") sont créés et financés pour certaines personnes accompagnées (112 en 2007). Ces emplois, outil de maintien de leur employabilité et marchepied vers l'emploi durable sont créés dans des associations et contribuent aussi au développement du secteur associatif et de l'économie solidaire, facteurs de lien social et de sens.

Pour agir, bénévoles et donateurs se rassemblent dans plus de cent groupes de solidarité en France.

L'accompagnement des demandeurs d'emploi est plus que jamais à l'ordre du jour avec la réforme du Service public, le recours plus fréquent aux opérateurs privés et la remontée récente du chômage. L'association Solidarités Nouvelles face au Chômage, qui le pratique depuis 1985, a voulu mettre son expérience en perspective par rapport à d'autres acteurs, en partant des attentes et du ressenti des demandeurs d'emploi eux-mêmes. Sa démarche vient ainsi en complément des travaux effectués récemment par des équipes universitaires sur l'évaluation de l'accompagnement. Elle s'est appuyée pour ce travail sur des enquêtes réalisées par des étudiants de Sciences politiques et par Yves Lochard, sociologue à l'IRES (qui a rédigé son propre rapport), ainsi que sur l'expérience des bénévoles de l'association. Elle contient de nombreuses citations des témoignages recueillis, qui ne peuvent être repris dans ce résumé.

I. BESOINS ET ATTENTES DES DEMANDEURS D'EMPLOI

Les attentes des demandeurs d'emploi ne sont pas toujours conscientes et exprimées. Elles sont liées à des situations vécues, qui sont spécifiques à chacun et auxquelles ils ne sont guère préparés. Elles sont donc très diverses en fonction de la position sur le marché du travail (durée du chômage, qualification, localisation) et de la situation personnelle. Et ces attentes évoluent avec le contexte, la durée du chômage et les besoins de la personne.

Ce que souhaitent les demandeurs d'emploi c'est d'abord de retrouver du travail, et non pas d'être accompagnés. Le besoin d'accompagnement n'est pas une évidence ; il n'est pas si facile d'envisager de se faire aider. La situation d'accompagnement introduit en effet une dissymétrie entre les deux parties en présence, qui peut générer malaise et rejet. L'image sociale du chômeur est tellement négative, qu'il faut une véritable force pour ne pas se trouver d'emblée plongé dans la honte et la culpabilité.

LES ATTENTES ET BESOINS SUIVANTS PEUVENT ÊTRE REGROUPÉS EN DEUX CATÉGORIES :

a) Ceux qui ont un caractère assez général et ne mettent pas directement en jeu la personne :

- Décrypter un marché du travail évolutif, complexe et difficile à décoder ;
- Se situer face à ce marché, en surmontant la perte de repères, et pour cela, avoir le sentiment d'être compris ;
- Connaître ses droits ;
- Avoir un projet (réaliste autant que faire se peut) ;
- Prendre conscience des obstacles à la bonne marche du projet ;
- Élargir l'éventail des offres d'emploi, accéder à un réseau ;
- (Ré) apprendre à utiliser les outils de communication avec l'entreprise ;
- Être représenté pour la défense de leur statut.

b) Ceux qui nécessitent d'abord un soutien moral :

- Se déculpabiliser, trouver un espace où ils ne seront pas jugés, dévalorisés, stigmatisés, où on les approchera à travers leur personne et non leur statut, où ils trouveront de la bienveillance et l'occasion d'exprimer un malaise ;
- Bénéficier d'un regard extérieur pour aider à établir les priorités et à surmonter les préoccupations immédiates pour réfléchir à un horizon à plus long terme ;
- Briser la solitude en partageant avec des gens suffisamment éloignés d'eux pour ne pas les gêner, mais dans l'empathie ;
- Restaurer l'estime de soi, car bon nombre de chômeurs finissent par avoir une mauvaise image d'eux-mêmes ;
- Reprendre confiance en soi... et en l'autre, pour beaucoup qui se sentent constamment sur la défensive face à un climat de méfiance.

2. L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT

Les organismes pratiquant une forme d'accompagnement vers l'emploi au sens large sont aujourd'hui très nombreux et variés, tant en ce qui concerne leur statut que les publics qu'ils concernent et les activités qu'ils exercent. Vient naturellement en premier lieu le Service public de l'Emploi, c'est-à-dire Pôle Emploi, résultant de la fusion ANPE/Assedic. Mais il sous-traite depuis longtemps une partie de ses prestations à des organismes extérieurs, souvent associatifs mais rémunérés. Plus récemment, à l'initiative des Assedic, des conventions ont été passées avec un certain nombre d'opérateurs privés pour assurer un "accompagnement renforcé", c'est-à-dire une aide au placement, de certaines catégories de demandeurs d'emploi. L'ANPE a de son côté créé une structure parallèle (Cap vers l'entreprise) disposant des mêmes moyens pour assurer le même type d'accompagnement dans des conditions semblables (suivi intensif d'un nombre limité de personnes pour chaque conseiller).

A CÔTÉ DU SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI, DE SES SOUS-TRAITANTS ET DES OPÉRATEURS PRIVÉS DE PLACEMENT, ON PEUT OBSERVER D'AUTRES FORMES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA PART :

- des organismes spécialisés pour certains types de population (cadres, jeunes, handicapés, etc.) ;
- d'institutions locales (Maisons de l'Emploi, Centres Communaux d'Action Sociale, services municipaux) ;
- des Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) : les Associations Intermédiaires (AI), les Entreprises d'Insertion (EI), les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) et les ateliers et chantiers d'insertion ;
- d'associations de bénévoles et de certaines maisons de chômeurs.

Sans prétendre à l'exhaustivité ou à la représentativité statistique, les témoignages recueillis auprès des prestataires et des demandeurs d'emploi ont apporté un certain éclairage sur le fonctionnement de ces dispositifs. Ils ont montré que le terme d'accompagnement recouvrait des réalités très différentes, reflétant à la fois la spécificité des structures et des missions qui leur sont assignées, mais aussi la conception que ces structures et les conseillers se font des besoins et des attentes des demandeurs d'emploi. Par ailleurs, il est apparu qu'il pouvait y avoir un écart sensible entre les prestations annoncées et la perception qu'en ont les bénéficiaires.

Concernant plus particulièrement le recours au secteur privé, cette initiative récente suscite des débats et des réserves, aussi bien en ce qui concerne son principe que ses modalités (notamment le moment de l'orientation après une période donnée de chômage) et son efficacité.

3. L'ACCOMPAGNEMENT PROPOSÉ PAR SNC

Ce chapitre reflète le point de vue des professionnels, des membres de l'association et, c'est l'essentiel, des personnes accompagnées.

a) SNC est souvent méconnue des acteurs du service public de l'emploi et des professionnels. Son travail bénévole est parfois perçu comme de l'amateurisme, pas assez codifié, normé, encadré. Les acteurs, privés ou publics, soumis à des contraintes de résultats, sont tenus de proposer une offre normée prédéfinie et ont tendance à rationaliser et à faire de ces contraintes un facteur favorable à l'efficacité de la recherche. A contrario, ils peuvent critiquer l'accompagnement SNC sans limite de temps, auquel manquerait un cadre clair.

b) Les membres de l'association définissent l'accompagnement comme une relation plus que comme une prestation, complémentaire de celui qui est proposé par les prestatai-

res publics ou leur délégataires. Elle est différente par la place accordée à l'écoute, à la confiance, et en tant que co-construction avec les personnes accompagnées, auxquelles l'association donne la parole et la possibilité de rompre leur solitude. C'est la personne accompagnée qui est mise au centre et non son problème de chômage. L'accompagnement SNC est revendiqué comme un soutien d'ordre moral, l'offre d'un lieu et d'une écoute qu'on ne peut trouver ailleurs.

c) Les demandeurs d'emploi accompagnés n'ont évidemment pas tous la même perception de l'action de SNC. Ils peuvent y voir simplement un appui méthodologique (les outils de base), ou un coup de pouce (ateliers, carnet d'adresses). Ils peuvent avoir bénéficié d'un emploi de développement qui leur a permis de revenir au marché du travail.

Le caractère bénévole des accompagnateurs peut constituer une motivation majeure dans le choix d'être pris en charge par l'association. Le bénévolat est vécu comme une garantie de désintéressement, mais aussi de disponibilité. Pour certaines personnes accompagnées, les bénévoles font trop d'efforts pour donner à la relation un tour professionnel (mais ce doit être l'exception). D'autres se soucient de la confidentialité des informations détenues sur eux et de l'usage qui en est fait. Le cercle étroit constitué par la personne accueillie et le binôme d'accompagnateurs est un dispositif favorable à l'instauration d'un lien de confiance.

Certains témoignages ont fait apparaître les limites de l'accompagnement et les biais qui peuvent intervenir dans la pratique. C'est ainsi que, malgré les présupposés d'harmonie et d'équilibre dont la notion est porteuse, l'accompagnement revêt parfois un caractère dissymétrique, notamment sur le plan social. Par ailleurs, sous l'apparence apaisée de la relation, peuvent se cacher des accros de la communication, des divergences d'interprétation, des malentendus qui ne vont pas toujours jusqu'à l'explicitation, encore moins jusqu'au conflit. Il peut aussi exister entre les protagonistes de l'accompagnement des désaccords dans l'appréciation de ce qui est l'enjeu. Sont aussi parfois évoqués des cas de maladresses dont on peut considérer qu'elles illustrent les dangers de la relation d'accompagnement. Comme de toute relation ! Enfin, soulignons le risque d'une posture compassionnelle.

Les enquêtes ont montré que les demandeurs d'emploi "*font leur marché*" parmi les nombreuses possibilités qui leur sont offertes. SNC est l'une des pièces d'un système hybride où coexistent des opérateurs publics, privés et associatifs et qui gère tout à la fois l'ajustement de l'offre et de la demande, l'aide aux chômeurs... SNC peut répondre à certaines exigences et attentes ; pour d'autres besoins plus spécifiques, les demandeurs d'emploi n'hésiteront pas à s'adresser à d'autres associations ou prestataires.

SNC apparaît comme jouant un rôle complémentaire. Le vécu du chômage mêle inextricablement une dimension socio-économique qui appelle une réponse institutionnelle et une dimension existentielle, personnelle, psychologique. Tous les témoignages concordent pour attester le profond bouleversement qu'il occasionne. SNC semble répondre à ce besoin social et à l'attente des demandeurs d'emploi d'une relation personnalisée, durable, d'une disponibilité des accompagnateurs, du maintien d'un réseau de sociabilité contre l'isolement auquel expose le chômage.

4. MISE EN PERSPECTIVE DES DIFFÉRENTES APPROCHES DE L'ACCOMPAGNEMENT

Ce chapitre de synthèse met en relief les différences d'approche de l'accompagnement et la spécificité de celui que pratique SNC. Il constate que la diversité des offres peut répondre à la diversité des besoins et attentes des demandeurs d'emploi. Mais, une certaine rigidité des parcours définis par les politiques publiques peut être contradictoire avec la personnalisation qu'implique l'accompagnement et poser un problème d'adé-

quation de cette orientation à leur situation particulière.

Le Service public de l'Emploi est confronté à un problème massif. Est-il possible de concilier la prise en charge d'un très grand nombre avec des modalités d'accueil et de suivi qui s'adressent à des personnes et non à des numéros et qui tiennent compte des attentes et des particularités de chacune ? Heureusement, tous les demandeurs d'emploi n'ont pas besoin d'un accompagnement. L'orientation initiale est donc déterminante et le premier accueil est essentiel.

Dans le vaste paysage de l'accompagnement, SNC n'occupe qu'une place quantitativement mineure, mais peut se prévaloir d'une longue expérience et de son rôle de pionnière. La caractéristique la plus évidente de son accompagnement est sa conception du temps : non seulement généralement plus long qu'avec d'autres dispositifs, mais surtout librement aménagé en fonction des besoins de la personne. La durée est considérée comme un élément essentiel de la reconstruction de la personne, lorsque celle-ci est nécessaire. Le lieu et les conditions de l'accueil sont également importants pour créer un climat non bureaucratique et si possible convivial.

Une relation entre accompagnateurs et personnes accompagnées s'établit sans doute d'autant mieux que ces derniers sont volontaires et que les premiers sont bénévoles. Le volontariat implique une absence de contrainte administrative et une motivation, ce qui est un avantage pour l'organisme bénévole. Quant au bénévolat, on a tendance à l'opposer au professionnalisme et à l'assimiler à l'amateurisme, ce que nous contestons. Le fait d'être bénévole ne devrait pas impliquer une absence de rigueur et de compétence. La formation joue à cet égard un rôle important, ainsi que le recours à des méthodes de travail spécifiques. Cette combinaison d'organisation et de spontanéité, de bonne volonté et de compétence, demande un équilibre délicat et doit permettre de garantir une certaine homogénéité des pratiques.

Au-delà de ses caractéristiques concrètes, l'essentiel dans l'accompagnement tel que le conçoit SNC, c'est l'esprit dans lequel il est pratiqué et se traduit par la relation établie. C'est une relation humaine avec une personne prise dans sa globalité, et pas seulement un individu repérable par certaines caractéristiques comme c'est le cas avec le suivi du Service public de l'Emploi. Que l'on parle d'individu ou de personne, il ne faut pas pour autant négliger une dimension collective, ce à quoi s'efforce aussi SNC par d'autres dimensions de son action.

Il peut être tentant d'opposer l'aspect technique et l'aspect moral et personnel de l'accompagnement, mais le second conditionne souvent le premier : retrouver l'estime de soi peut être un préalable pour une recherche d'emploi, même dans ses aspects purement techniques. Une difficulté de l'accompagnement résulte du caractère asymétrique de la relation, renforcée parfois par des différences socioculturelles entre accompagnateur et accompagné. SNC met l'accent sur l'idée d'une co-construction, d'un travail en commun, plutôt que d'une relation d'aide.

L'ÉTUDE SE CONCLUT SUR TROIS QUESTIONS :

- l'accompagnement ne pouvant suffire à remédier à l'insuffisance d'emplois, SNC contribue au financement "*d'emplois de développement*" représentant des créations d'emplois au bénéfice d'associations ;
- l'efficacité de l'accompagnement fait l'objet d'évaluations statistiques de l'action du Service public et des opérateurs privés, mais elle ne se limite pas au retour à l'emploi ;
- la conclusion essentielle, c'est que les différentes formes d'accompagnement devraient être considérées comme complémentaires et non comme concurrentes.

Introduction :

L'accompagnement : historique et définitions

On a assisté depuis quelques dizaines d'années à l'extension dans la société de la place de l'individu, avec son corollaire : l'autonomie comme norme. Par ailleurs, sous l'effet notamment de la globalisation, les entreprises délocalisent, se restructurent, les emplois changent de nature et d'exigences : plus de services, plus de flexibilité.

Dans ce contexte, les statuts des individus au travail ont également changé : dans la société industrielle, ils étaient inclus dans un environnement de travail clairement défini et hiérarchisé, dont ils possédaient les codes, les normes et les clés. À défaut d'être valorisant ou épanouissant, le travail était sécurisant : chacun connaissait sa place, son rôle et son destin professionnel.

Aujourd'hui, le travailleur n'est plus seulement soumis à des références extérieures, mais il est souvent co-producteur de son poste, de l'intérêt qu'il présente et de son contenu même, ou, en tous cas, il est sommé de l'être, et cela touche tous les individus dans ce qu'on appelle leur "savoir être". Chacun devient en quelque sorte sa propre entreprise (à défaut d'être entrepreneur), est appelé à définir son projet, à en faire le marketing et à le vendre.

La notion d'accompagnement est apparue au cours des années 70 dans le domaine du handicap et s'est étendue ensuite au domaine social et aux soins palliatifs. À sa création en 1985, SNC a joué un rôle de pionnier pour son application à la recherche d'emploi. À la fin des années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix, le mot devient porteur de valeurs et connaît un succès très important : utilisé par un grand nombre de secteurs et d'acteurs, il présente aussi un grand nombre de significations différentes selon l'institution qui l'utilise.

Le succès du terme, sa banalisation, ont suscité une inflation du langage. L'accompagnement est "personnalisé" (ceci pour décrire le processus plus ou moins industrialisé des acteurs du Service Public de l'Emploi), "individuel", "fraternel", "humain"... chaque opérateur tentant de souligner sa spécificité.

Pour ce qui concerne l'accompagnement des chômeurs vers l'emploi, la notion de projet professionnel est au cœur des processus d'accompagnement mis en place par un ensemble parfois concurrent d'acteurs publics et privés ou associatifs, dont les offres se superposent, offrant aux bénéficiaires un paysage brouillé et difficile d'accès.

DANS CE CONTEXTE, ACCOMPAGNER UN CHÔMEUR VERS L'EMPLOI SUPPOSE DES CONSTANTES, UN PARCOURS AVEC SON CALENDRIER, DIFFÉRENCIÉ SELON LES INDIVIDUS ET QUI RESPECTE DES ÉTAPES SUCCESSIVES :

■ Une phase diagnostique, par entretien "approfondi" (30 à 45 minutes à l'ANPE) où sont évalués les potentiels de l'individu en termes techniques, mais aussi en termes d'adaptabilité comportementale. C'est ce qui définit son "employabilité".

■ Une phase de mise en œuvre des parcours, au cours de laquelle les professionnels utilisent un certain nombre d'outils. Les entretiens et les ateliers en constituent la base, destinés à adapter le projet professionnel, s'il existe, aux capacités des personnes et aux réalités du marché du travail dans le bassin d'emploi. S'il n'existe pas, il s'agira de l'élaborer, avec, toujours en ligne de mire, le réalisme, c'est-à-dire l'acceptation de la réalité du marché du travail.

Dans cette phase, l'accompagnement est diversifié, en fonction des caractéristiques de chaque personne (du coaching à l'accompagnement social).

■ Ces phases peuvent, selon les besoins, donner lieu à des formations pour permettre l'actualisation des connaissances ou la reconversion et favoriser le reclassement, y compris dans d'autres métiers que les métiers d'origine. Certains accompagnements débouchent sur une "évaluation en milieu de travail" (EMT) ou sur des missions d'intérim.

Ces processus s'appuient sur un corps de professionnels dont il est, a priori, supposé qu'ils sont formés à l'écoute et au conseil.

Ce travail d'accompagnement proprement dit est à distinguer du suivi au cours duquel le conseiller a pour mission principale de vérifier que les étapes du parcours telles qu'elles ont été prédéfinies, ont bien été respectées, et à diriger le demandeur d'emploi dans ce sens, voir à le sanctionner, s'il ne les respecte pas.

I. Les besoins des demandeurs d'emploi en matière d'accompagnement

I.1. LES BESOINS ET ATTENTES : GÉNÉRALITÉS

Les chômeurs ont des attentes, exprimées ou non, conscientes ou non. La première qu'ils expriment, c'est de retrouver du travail, et non pas d'être accompagnés. D'autre part, ils se trouvent face à une offre d'accompagnement, sur laquelle ils sont amenés à se prononcer : ils l'acceptent (et parfois se sentent contraints d'accepter, sous la crainte de radiation), ou ne l'acceptent pas, réagissent favorablement ou non, sont à même d'évaluer les diverses prestations. L'ensemble de ces réactions, créant une dynamique, agissent sur l'offre et la font évoluer.

I.1.1. ILS SONT LIÉS À DES SITUATIONS VÉCUES, QUI LES FONT APPARAÎTRE

Tant que l'on n'est pas au chômage, on ne ressent pas de façon pressante le besoin d'évaluer son employabilité, ses atouts et ses handicaps, de connaître les opportunités concrètes sur un marché du travail donné, dans un bassin d'emploi déterminé.

On n'est pas tenu au «réalisme» dont doivent soudain faire preuve les demandeurs d'emploi, dans un projet viable et vendeur. On n'a pas à se lancer en permanence dans l'élaboration de CV, aptes à déjouer les filtres informatiques, et d'autant de CV qu'il y a de postes auxquels postuler, quitte à faire chanceler encore plus une identité professionnelle déjà mise à mal. On n'a pas à accepter le mouvement, souvent vertigineux, qui vous oblige à régresser, en salaire comme en statut. On n'a pas à surmonter le sentiment de honte ou de colère, la solitude affective, le découragement.

Même si les conditions qui sont souvent faites aux salariés de nos jours dans des entreprises de plus en plus insécurisantes sont difficiles, l'expérience du chômage est spécifique, et les salariés n'y sont guère préparés.

I.1.2. ILS SONT TRÈS DIVERS

Les besoins sont très fortement liés aux caractéristiques des demandeurs d'emploi : si tel cadre, proche de l'emploi, n'a besoin que d'un coup de pouce et d'une remise en confiance pour réussir ses entretiens, telle autre personne, plus «éloignée de l'emploi», comme on dit pudiquement, aura des besoins plus importants.

La reconnaissance de la diversité des profils et des situations des demandeurs d'emploi est essentielle. Elle est déjà reconnue par l'UNEDIC et par l'ANPE, qui s'efforcent d'en tenir compte, par un profilage, définissant, sur la base d'une série de critères, un risque plus ou moins élevé de chômage durable. Notre expérience nous conduit à suggérer une **typologie** distinguant les demandeurs d'emploi selon :

Selon leur position vis-à-vis du marché du travail :

- Ceux qui, parmi les demandeurs d'emploi, n'ont a priori aucun problème et sont seulement victimes d'un chômage frictionnel temporaire ou de l'insuffisance globale d'emplois ;
- Ceux dont la qualification est inadéquate par rapport aux demandes du marché du travail ;
- Ceux qui présentent une problématique personnelle qui les empêche d'exercer une activité professionnelle, de manière passagère ou durable, ou qui subissent une forme de discrimination (liée à l'origine, au sexe, au handicap, à l'âge, ce dernier cas étant très fréquent) ;
- Ceux qui ont un problème personnel de découragement, dépression, etc.

Selon leur situation personnelle :

- Histoire professionnelle (récurrence du chômage) ;
- Situation familiale, qui peut limiter les possibilités de recherche et la mobilité ;
- Présence dans un bassin d'emplois plus ou moins favorable, où ne peut être trouvé que du travail aléatoire et fractionné, ce qui complique d'ailleurs à l'extrême les relations entre le demandeur d'emploi et les composantes du service public de l'emploi.

Une telle approche suggère que, si certaines de ces caractéristiques sont repérables et objectivables, d'autres – situations familiales, problèmes personnels – ne peuvent être prises en compte qu'après une investigation approfondie, qui exige du temps.

Bon nombre de demandeurs d'emploi ont le sentiment que cette diversité n'est pas suffisamment reconnue dans les faits. Ils ont l'impression de n'être qu'un numéro anonyme, que l'on essaye de faire rentrer dans une case.

1.1.3. ILS ÉVOLUENT

Les besoins et les desiderata des demandeurs d'emploi ne sont pas les mêmes selon la période considérée. Untel qui espère trouver ouvertes toutes les portes de l'emploi au début de son chômage, se voit contraint d'accepter un «*déclassement*» si la situation perdure. Un autre peut se trouver découragé, voire déprimé, et aura besoin d'une thérapie...

On ne peut donc répondre à la question des besoins en termes généraux, ainsi que le souligne un conseiller du BIPE interrogé pour l'étude :

«Le retour à l'emploi, le rapport à l'emploi en général est quelque chose de très personnel, lié à notre histoire, nos représentations, nos valeurs. Il y a des gens plus ou moins pressés de retrouver du boulot. Il y a des gens qui ont seulement besoin d'être encouragés et d'autres qui ont réellement besoin d'être accompagnés ; c'est très variable selon les individus ou les moments dans la vie des individus.»

1.2. LE PANORAMA DES BESOINS

1.2.1. LE BESOIN D'ÊTRE ACCOMPAGNÉ NE VA PAS DE SOI

Le besoin d'accompagnement n'est pas une évidence ; il n'est pas si facile d'envisager de se faire aider. La situation d'accompagnement introduit en effet une dissymétrie entre les deux parties en présence, qui peut générer malaise et rejet. Un tel, cadre supérieur habitué à diriger, a du mal à percevoir ce que peut lui apporter un conseiller plus jeune, moins diplômé, *«qu'il n'aurait quant à lui peut-être même pas embauché»*. Un autre, travailleur manuel, veut avant tout qu'on le place, sans avoir à se livrer à un exercice d'introspection, qui lui paraît vain et culpabilisant.

L'image sociale du chômeur est tellement négative, qu'il faut une véritable force pour ne pas se trouver d'emblée plongé dans la honte et la culpabilité :

«On se remet trop en question, on vous force à vous regarder dans un miroir, qu'est ce que j'ai mal fait ? Je me disais : il n'y a pas de fumée sans feu, ça doit être moi.»

«Dès la première fois où j'ai touché de l'argent sans l'avoir mérité par mon travail, j'ai eu l'impression d'avoir une étiquette rouge sur le front : CHÔMEUR !»

Les demandeurs d'emploi se trouvent donc dans une situation paradoxale face à l'accompagnement et au besoin qu'ils en ont : réel, pour se sentir déculpabilisé et motivé, mais difficile à avouer en raison même des sentiments éprouvés qui ne sont guère valorisants.

1.2.2. LES ATTENTES ÉVOLUENT, COMME LES SITUATIONS QUI LES FONT NAÎTRE.

(Re) trouver des repères

- Décrypter le marché du travail

Les demandeurs d'emploi ne disposent pas de la science infuse qui leur permettrait de comprendre d'emblée l'environnement dans lequel ils sont plongés. Le marché du travail est difficile à décoder.

Les annonces des entreprises sont peu lisibles, rédigées dans une langue qu'il faut posséder et déconcertantes par le niveau d'exigence dont elles témoignent :

«Aujourd'hui, pour être manutentionnaire, on exige le bac ! Quand j'ai commencé, on regardait si la personne était compétente, courageuse, motivée, pas si elle avait le bac».

Nombre de demandeurs d'emploi finissent par avoir le sentiment que ces annonces sont «bidons», et proposées uniquement pour donner une image de bonne santé à l'entreprise qui annonce.

Certaines personnes expriment le besoin d'une mise en relation directe :

«Les travailleurs peu qualifiés sont souvent moins demandeurs d'accompagnement. Ils attendent de la présentation immédiate à l'entreprise, du concret, ils demandent à ce qu'on fasse les démarches pour eux, ils ne savent pas trop téléphoner, ni faire un CV car ça ne se faisait pas dans le temps. Ils sont plus précis dans leur demande, au contraire des cadres».

- Connaître ses droits

Il est très difficile de se repérer dans le maquis des prestations offertes et, à entendre les demandeurs d'emploi, il semblerait y avoir une rétention de l'information, voire peut-être une méconnaissance de la part même de ceux qui sont chargés de délivrer l'information : Y., chômeur de longue durée, passé par l'ANPE, ne connaissait pas les contrats de professionnalisation pourtant ciblés sur son profil :

«Il faut se renseigner, on apprend des choses par le bouche à oreille, par hasard. Il y a des structures mais pas tant que ça et il faut les chercher soi-même.»

«Dernièrement, j'ai trouvé une formation qui m'intéresse avec embauche à la clé. Je ne connaissais pas ce dispositif. Il faut sortir les vers du nez aux gens de l'ANPE. Vous naviguez dans un magma où l'on ne vous explique pas tout. Vous découvrez les choses au fur et à mesure.»

- Avoir un projet (réaliste autant que faire se peut)

Le projet professionnel est la base sur laquelle les stratégies de recherche d'emploi sont édifiées, et ce dernier n'est pas toujours clair ; il arrive également qu'il soit en décalage avec le marché du travail, avec les compétences du demandeur d'emploi ou, même, carrément irréaliste, ce qui est souvent le fait des plus jeunes, comme l'a fait remarquer une directrice de Mission Locale. De la même manière, il arrive que les employeurs soient particulièrement irréalistes dans l'expression de leurs besoins.

«Acheté le Figaro du lundi. A sa lecture, j'étais déprimée : peu d'annonces, toujours la même accroche stéréotypée qui parle de personnalité... Tout ça pour se retrouver face à des clones».

Il arrive aussi que des problèmes personnels majeurs, de logement, de finances, d'addiction, doivent d'abord être réglés avant de passer à la recherche d'emploi proprement dite.

Enfin, certaines personnes ont besoin de réactualiser leurs compétences, voire de se réorienter pour «restaurer leur employabilité», ce qui suppose que ces personnes soient dirigées vers une formation.

- Élargir l'éventail des offres d'emploi, accéder à un réseau

Certains demandeurs d'emploi expriment le besoin d'avoir accès à des informations qui échappent aux recherches sur Internet :

«L'information ouverte, celle qui est disponible partout, j'ai horreur de revoir ça avec des gens payés pour : je le fais moi-même. J'ai besoin qu'on m'apporte quelque chose que je ne peux trouver moi-même, des tuyaux, des choses que personne ne vous a dites. On vous propose des formations que vous pouvez trouver sur Internet...»

Pour certains demandeurs d'emploi, notamment les seniors, et, plus précisément les cadres qui en sont persuadés, le réseau est le seul moyen d'avoir accès à un «*marché caché*», le seul qui leur soit accessible selon eux.

Mr D. par exemple, dit être conscient que, vu son âge, son retour à l'emploi se jouera «*dans le marché caché*», donc grâce aux réseaux et aux opportunités. Pour lui, le premier apport de l'accompagnement est la constitution d'un réseau : les annonces, en France, représenteraient 15% des emplois, le reste se fait par relations.

- Se situer

Le chômage entraîne la perte des repères : qui est-on professionnellement ? Que vaut-on vraiment sur le marché du travail ? Pourra-t-on retrouver seul un emploi ? Que vaut désormais le carnet d'adresse lorsqu'on est un cadre ?

Pour les demandeurs d'emploi diplômés, les acteurs de l'accompagnement soulignent qu'ils sont rapidement demandeurs d'accompagnement et cherchent, de plus, à se situer par des bilans de compétences ou d'autres techniques visant à leur permettre de faire une «*offre de travail*» en adéquation avec les attentes du marché, tenant compte de leurs compétences, qui va leur permettre de s'adapter à un poste différent de celui qu'ils ont occupé :

«Le parcours du chômeur est «un parcours du combattant». Toute opportunité est bonne à saisir, toute association est potentiellement intéressante.» (Demandeur d'emploi cadre).

«Il y a tout un travail technique. Les gens ont du mal à faire ressortir leurs véritables compétences à partir de leur expérience. Je demande aux gens de raconter exactement ce qu'ils ont fait et à l'arrivée de me l'écrire et de là on extrait des compétences. On arrive ainsi à construire un CV qui tient la route, ce n'est plus du baratin.» (SNC)

- Pour se situer, il faut être compris

Le chômage fait évoluer l'identité sociale des personnes qui y sont confrontées. D'individu singulier, on devient un chômeur anonyme dans une masse grossièrement segmentée : jeunes / seniors / cadres...

Le premier besoin est celui d'être suffisamment compris pour ne pas se voir proposer un emploi totalement «*à côté de la plaque*», ce qui, malheureusement, semble se produire trop souvent. Le corollaire de cette attente, est d'avoir un interlocuteur qui puisse comprendre les parcours spécifiques, ainsi que le souligne un jeune diplômé qui déplore s'être vu traité comme s'il cherchait une place de serveur !

«La personne en face de moi n'était pas de mon niveau, elle faisait des fautes. Elle n'a jamais compris ce que je faisais, et s'obstinait à me proposer des emplois sous qualifiés pour moi.»

«J'ai donc été accompagnée par un consultant indépendant. Il revenait à «Comment avez-vous vécu ça ?» Mais j'avais une expérience suffisante pour pouvoir dépasser le côté psychologique de la situation... Ce n'était pas un deuil, je n'étais pas perturbée... Donc, par rapport à mon projet, je n'étais pas du tout écoutée.»

- Prendre conscience des obstacles à la bonne marche du projet

La personne accompagnée ne comprend pas toujours que sa situation d'échec peut provenir d'un problème qu'elle doit régler au préalable. L'accompagnateur lui fait alors comprendre qu'il faudra au préalable résoudre ses problèmes personnels. Il a besoin d'être éclairé sur ses priorités. C'est le cas des accompagnés les plus éloignés du tissu social, qui présentent des problèmes financiers, relationnels, de dépendances diverses ou autres. Le plus souvent, ils ont besoin d'un accompagnement différent, parfois plus long, où l'aspect humain de la relation d'accompagnement est nécessaire.

- (Ré) apprendre à utiliser les outils de communication avec l'entreprise

Au moment de prendre contact avec l'entreprise, certains demandeurs d'emploi ont besoin d'être «entraînés» tant à la rédaction de CV qu'à l'entretien d'embauche, opération d'autant plus difficile à affronter que les entretiens se répètent avec un résultat le plus souvent décevant.

«On a travaillé sur les 5 questions de l'entretien. Des questions simples comme «Parlez-moi de vous». Cela a été très difficile, on a travaillé pendant 2 mois sur chaque question. C'était comme si cette étape faisait ressortir les difficultés les plus profondes.» (Un accompagnateur)

D'autres n'ont pas accès à Internet et / ou ne savent pas l'utiliser.

Parfois, ces problèmes se doublent d'une difficulté de maîtrise de la langue ou, plus généralement, des codes sociaux des entreprises.

- Être représenté

Certaines personnes accompagnées ont énoncé le vœu que leur statut soit représenté et défendu. Ils se sentent à la fois fragilisés par leur perte d'emploi et pris en défaut par un discours ambiant souvent culpabilisant. Il leur est reproché de ne pas chercher assez activement du travail et les mesures coercitives s'accumulent, les menaçant de radiation et de perte de leurs allocations. Ils sentent que leur statut est menacé mais ne trouvent pas de réel soutien dans le discours des syndicats de salariés. Ils expriment alors le besoin de trouver une structure collective, de type associatif, qui puisse les défendre individuellement dans leurs conflits avec le service public de l'emploi, voire faire du lobbying auprès des institutions.

Pour autant, ils ne sont pas prêts à s'investir eux-mêmes : ils se sentent isolés et n'arrivent pas à revendiquer collectivement leur statut de chômeur, comme le font les ouvriers, les étudiants ou les agriculteurs... Leur situation n'est que temporaire et prendre une carte signifie qu'elle pourrait durer. Il convient donc de tisser un réseau de sociabilité autour des personnes, via des structures d'accueil adaptées, pour les amener progressivement à sortir de leur isolement, mais aussi à vouloir exister collectivement, à être reconnus comme des acteurs à part entière durant cette période. Ainsi, certaines personnes ont la volonté de disposer d'un droit de regard sur les dispositifs les concernant.

Le MNCP en a fait sa raison d'être : ses dispositifs d'accueil et de défense des droits visent à promouvoir la parole organisée des chômeurs et à la faire entendre auprès des institutions (Pôle Emploi, collectivités territoriales, etc.), au travers des enceintes de médiation existantes, et notamment les comités de liaison institués par la Loi sur l'exclusion de 1998, à la suite du mouvement des chômeurs de 1998.

Être soutenu moralement

- Se déculpabiliser.

En toile de fond, presque constamment, les demandeurs d'emploi expriment le besoin de trouver un espace où ils ne seront pas jugés, dévalorisés, stigmatisés, où on les approchera à travers leur personne et non leur statut, où ils trouveront de la bienveillance et l'occasion d'exprimer un malaise qu'ils ne peuvent énoncer, ni dans leur famille, ni auprès de leurs amis.

- Établir les priorités

Avec, parfois, le sentiment d'être dans l'urgence, nombre de chômeurs ont la tentation de faire trop de choses à la fois, donnant l'impression d'être plongés dans la confusion. C'est là qu'un regard extérieur est précieux pour faire le tri et rétablir les priorités.

«Un effet miroir, c'est-à-dire quelqu'un qui puisse me renvoyer mon comportement, m'éviter de me disperser, faire le tri entre ce qui est urgent et ce qui ne l'est pas».

«Certaines personnes ont besoin d'aide pour se fixer des priorités, des échéances afin de sortir de l'errance et de l'indécision dans laquelle elles sont quant à ce qu'elles veulent faire. D'autres auront perdu la capacité de gérer leur temps au quotidien, de s'imposer et de respecter des horaires... Je me souviens d'un homme qui « ne savait plus faire la priorité entre aller chez le médecin, cirer ses chaussures, aller à l'ANPE... ce qui semble pour nous un petit caillou, pour certains constitue l'Himalaya».

Il est difficile pour certains demandeurs d'emploi de faire des projets à moyen terme, tant ils sont envahis par les préoccupations de court terme. Ils ont alors besoin d'avoir des perspectives à moyen terme, jalonnées d'étapes à franchir pour éviter que l'horizon ne se rétrécisse.

«Quand on est au chômage, on a l'impression que tout ce qu'on fait ne sert à rien, il faut le refaire à chaque fois pour chaque poste. [L'accompagnatrice] me re-motivait en me donnant à chaque fois des objectifs précis et à court terme, en ne m'éparpillant pas, en analysant à chaque fois ce qui marche et ce qui ne marche pas.»

- Briser la solitude

Les chômeurs, coupés de leur milieu professionnel, se retrouvent dans une grande solitude. Honteux souvent, ils n'osent pas parler de leur mal-être avec leurs proches, quand ils ne leur cachent pas leur situation !

Ils souhaitent partager avec des gens suffisamment éloignés d'eux pour ne pas les gêner, mais dans l'empathie, pour les aider vraiment, ou avec d'autres demandeurs d'emploi.

«On a pas envie d'enquiquiner l'entourage avec ça : on a besoin d'en parler avec des personnes extérieures qui ont connu ça et nous valorisent. Ou avec d'autres chômeurs. À force, on s'i-sole».

- Restaurer l'estime de soi

Certains finissent par avoir **une mauvaise image d'eux-mêmes**, et ils savent que les employeurs le perçoivent. J.M., chômeur depuis un an, raconte qu'à son premier entretien devant un employeur, il a bégayé. Il n'avait plus envie de faire les démarches de communication nécessaires pour obtenir un entretien d'embauche : «On est tellement per-

turbé au début du chômage que l'on ose difficilement se présenter à un rendez-vous». Il arrive aussi qu'ils n'osent pas passer des coups de téléphone pour demander un entretien ou se sentent paralysés face à l'écriture d'une lettre de motivation.

Il y a aussi le fait que l'on doit expliquer pourquoi on est au chômage : est-ce un licenciement économique ou pour faute (sans forcément être fautif pour autant). Bref, c'est souvent remuer le couteau dans la plaie.

De plus, il faut également convaincre l'employeur que malgré des mois ou des années de chômage, on est encore opérationnel, alors que bien souvent on y croit pas soi-même.

- Reprendre confiance en soi... et en l'autre.

Les relations avec la société en général, et les personnels du service public de l'emploi en particulier, sont très souvent fondées sur la méfiance, la surveillance et la pression, qui alimentent l'effondrement de l'estime de soi. Cette ambiance amène les demandeurs d'emploi à être constamment sur la défensive :

«J'ai failli me faire radier parce que j'étais partie une semaine en vacances. C'est du contrôle : ça ne donne pas envie d'y aller, alors que l'essentiel, c'est de reprendre le moral : si on n'est pas bien dans sa tête, c'est impossible de retrouver du travail».

«Ce n'est pas en moi que je n'avais plus confiance, c'est en la société».

Les acteurs du service public de l'emploi partent des situations et des catégories des demandeurs d'emploi pour proposer ou prescrire leur offre. Nous partons, à SNC, des besoins et des attentes exprimés par les personnes que nous accompagnons.

Évolutifs, multiples, les besoins des demandeurs d'emploi en matière d'accompagnement nécessitent des interventions diversifiées elles aussi, proposées par des acteurs différents qui doivent se trouver, aux yeux des chômeurs, dans une situation de complémentarité et pas de concurrence.

Cette première analyse des besoins est à mettre en regard avec la manière dont les demandeurs d'emploi vivent et jugent les différentes formes d'accompagnement qui leur sont proposées ; c'est l'objet du chapitre suivant.

2. L'offre d'accompagnement : vue d'ensemble

Le texte qui suit ne prétend pas donner une description institutionnelle des acteurs et de leur prestations, mais cherche plutôt à en montrer concrètement le fonctionnement, tel qu'il est vécu par les praticiens et les demandeurs d'emploi. On partira donc de leurs témoignages, qui sont ici longuement développés, de manière à ne pas trahir leur pensée.

2.1. LES ACTEURS ET LEURS PRESTATIONS

Les organismes pratiquant une forme d'accompagnement vers l'emploi au sens large sont aujourd'hui très nombreux et variés, tant en ce qui concerne leur statut que les publics qu'ils concernent et les activités qu'ils exercent. Il ne s'agit donc pas d'être exhaustif. Le tableau ci-dessous en donne une vision schématique qui appelle quelques commentaires.

2.1.1. LE SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI

Bien entendu, c'est à lui qu'appartient la responsabilité principale. Il comportait jusqu'à ce jour deux organismes distincts : l'ANPE et l'UNEDIC (qui fédère au niveau national les Assedic). En 2009, leur fusion est désormais juridiquement réalisée dans le cadre de Pôle Emploi. Les Assedic, chargées de l'indemnisation des chômeurs n'avaient avec eux que des relations ponctuelles (de plus en plus par téléphone ou Internet) et ne faisaient donc pas directement d'accompagnement. De son côté, l'ANPE avançait dans cette direction en assurant un suivi plus personnalisé.

Les prestations de l'ANPE ont évolué souvent et sont encore en train d'évoluer. L'image est encore brouillée du fait de la diversité des termes employés, pas toujours avec un contenu précis : suivi personnalisé, accompagnement personnalisé, accompagnement renforcé. Il importe de bien distinguer :

■ le suivi assuré par les conseillers de l'Agence eux-mêmes :

- En 2001, la mise en œuvre du PARE, (Plan d'Aide au Retour à l'Emploi) et du PAP (Projet d'Action Personnalisé) impliquait en principe un suivi personnalisé avec un rendez-vous au minimum tous les 6 mois pour tous les demandeurs d'emploi (indemnisés ou non).

- Depuis 2006, l'ANPE s'engage à assurer, à partir du quatrième mois, un suivi mensuel individualisé des demandeurs d'emploi, supposant désormais qu'ils soient reçus par le même conseiller, au moins une fois par mois.

- Tout récemment ; elle a entrepris une expérience d'accompagnement plus intensif confié à une partie de ses conseillers. Les demandeurs d'emploi pour lesquels un besoin particulier a été identifié seront vus au moins deux fois par mois.

■ Les prestations traditionnelles (aide à la recherche d'emploi, bilans de compétence, etc.) qui sont le plus souvent sous-traitées. Elles s'adressent à certaines catégories de demandeurs d'emploi, visent un objectif spécifique et ont une durée déterminée.

■ L'accompagnement renforcé sous-traité à des organismes privés et celui qui est assuré parallèlement par la structure spécifique créée à titre expérimental par l'ANPE : «*Cap vers l'entreprise*».

Le parcours du suivi mensuel personnalisé commence à l'issue du 4^{ème} mois, délai jugé nécessaire par l'institution pour «*écrémer*» la population à suivre, puisque 40% de la population d'origine a alors disparu : «*elle se débrouille seule*». Pour illustrer plus concrètement la réalité de ce suivi, on peut citer quelques témoignages.

«Le premier entretien est un peu plus long que les autres : environ 40 minutes. On analyse ce qu'il s'est passé, les pistes à suivre, on définit un plan d'action, un parcours et on présente les prestations de l'ANPE. Ensuite, chaque mois, on fait le point sur ce qui a été fait ou non, sur la mise en œuvre du plan d'action. Les entretiens suivants sont plus courts : généralement moins d'une demi-heure. Mais il n'est pas nécessaire que ce soit plus long pour qu'un entretien soit efficace.»

«Notre mission, c'est surtout le placement. Ce que fait le conseiller : d'abord chercher les offres d'emploi correspondant à la personne qu'il accompagne, sinon, mettre en place des parcours d'adaptation, de formation qui pourraient rendre ces personnes plus employables.»

«Nous ne travaillons pas seuls, mais avec un réseau de partenaires et de prestataires. Les partenaires sont la mission locale pour les jeunes, l'APEC pour les cadres et CAP emploi pour les handicapés. L'ANPE finance ces partenaires, mais de manière plus générale. Ils ne font pas partie du Service public de l'emploi, mais sont très proches de nous.»

«Même en dehors du suivi mensuel personnalisé, dès que le Demandeur d'Emploi vient faire son bilan à l'ANPE, tout de suite après son inscription à l'Assedic (puisque maintenant on commence à mettre en place un guichet unique). Là, le conseiller met en place un parcours personnalisé et il peut y avoir un certain nombre d'actions mises en route tout de suite, sans même attendre le suivi. Si cette personne a vraiment besoin d'être aidée, il ne faut surtout pas attendre trois mois pour un accompagnement, on peut très rapidement sous-traiter quelque chose. On a même des prestations à caractère social, que l'on sous-traite à ces associations spécialisées, qui sont en général des travailleurs sociaux. On peut très bien, dès le début, diagnostiquer et proposer des actions. Sinon, on a bien d'autres prestations : ateliers de recherche d'emploi, etc.»

Ces prestations étant en cours de refonte, il n'y a pas lieu d'entrer davantage dans le détail, mais seulement de rappeler que certaines sont individuelles, d'autres en groupe et qu'elles peuvent consister en un bilan de compétences, viser à réfléchir au projet professionnel, à intensifier les recherches d'emploi ou à remédier à certaines difficultés.

Dans les cas complexes de personnes présentant des fragilités sociales ou psychologiques, les conseillers disposent de partenaires susceptibles de poursuivre et approfondir la prise en charge.

Il est à noter que les conseillers estiment, pour l'instant, suivre trop de personnes (plus de 120) et espèrent que la nouvelle structure leur permettra d'alléger de moitié, ce qui leur permettrait de mieux les connaître, de mieux les comprendre et de satisfaire l'objectif commun de retour à l'emploi.

2.1.2. LES ORGANISMES SPÉCIALISÉS

- **l'APEC** est une structure paritaire (gérée par les partenaires sociaux) qui joue le même rôle que l'ANPE, spécifiquement pour les cadres.
- les **Missions locales et les PAIO** (Permanences d'Accueil, d'Information et d'Orientation) ont été inspirées par le Rapport Schwartz sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes de 1981. Elles s'adressent aux jeunes de 16 à 25 ans et abordent de manière globale leurs problèmes d'insertion.
- **Cap Emploi** est spécialisé dans l'aide aux demandeurs d'emploi handicapés.

2.1.3. LES SOUS-TRAITANTS TRADITIONNELS DE L'ANPE (PÔLE EMPLOI)

Ce sont le plus souvent des associations sans but lucratif, mais dont les services sont rémunérés et qui emploient un personnel professionnel salarié. Elles peuvent avoir un caractère indépendant et local, ou être rattachées à d'autres structures, par exemple les

GRETA (Formation continue de l'Education Nationale). Chaque agence locale de l'ANPE dispose ainsi d'un réseau de correspondants qui sont choisis à l'issue d'appels d'offres et auxquels sont adressés beaucoup de demandeurs d'emploi.

2.1.4. LES ORGANISMES PRIVÉS DE PLACEMENT (OPP)

Depuis la Loi de cohésion sociale de 2005 mettant fin au monopole de l'ANPE, l'UNEDIC a entrepris de passer des contrats avec des entreprises privées pour un «*accompagnement renforcé*» des chômeurs indemnisés par l'Assurance chômage. L'objectif est d'accélérer le retour à l'emploi et de réduire ainsi le coût des indemnités, ce qui compenserait le coût supplémentaire du recours au secteur privé. L'UNEDIC s'est donc adressé à des entreprises, généralement nationales et de grande taille : cabinets de recrutement et de conseil qui ont eu une expérience de reconversion et entreprises de travail temporaire. Une expérimentation a été conduite en 2005 avec quelques-unes d'entre elles dans certaines régions. Le dispositif s'est étendu depuis sur une large échelle. Dans un premier temps, il s'agissait de personnes considérées par les Assedic comme les plus vulnérables, après trois mois de chômage. Depuis, le diagnostic s'opère dès l'entrée en chômage. D'autres opérations ont été entreprises avec différents publics, notamment allocataires du RMI, dont l'accompagnement est financé par le Conseil général.

Ces nouvelles prestations étant encore mal connues, nous avons d'abord donné la parole aux représentants des prestataires, qui nous ont donné une description concrète de la manière dont elles se déroulent en principe.

Ainsi, chez les opérateurs privés, les demandeurs d'emploi adressés par l'UNEDIC et l'ANPE sont profilés en fonction du risque estimé de chômage de longue durée. Le critère le plus important pour être pris en charge semble être la volonté, exprimée ou identifiée, de retrouver du travail, car il est possible de refuser l'accompagnement.

Le processus d'accompagnement repose sur une phase de diagnostic individuel « très poussée » qui peut durer une semaine, à l'issue de laquelle on propose un cursus d'ateliers diversifié en fonction des problèmes identifiés. Le référent est toujours le même et les demandeurs d'emploi disposent d'un espace libre d'accès avec des téléphones et des ordinateurs.

Les responsables interrogés font une distinction nette entre les cadres, qui comprennent bien la démarche proposée, et les non-cadres, qui souhaitent plus souvent être placés rapidement.

Il y a deux publics. Cadres ou assimilés et non-cadres. Pour les premiers, quand ils sont convaincus qu'ils ne vont pas retrouver un emploi seuls, ils adhèrent vraiment ; il y a une vraie synergie avec le consultant, ils comprennent l'intérêt de la démarche, le suivi, le miroir, le débriefing ; c'est un vrai besoin, s'il ne sont pas dans une position de recherche de formation.

L'autre catégorie, est celle des travailleurs plus manuels. Ils attendent de la présentation immédiate à l'entreprise et voient moins l'intérêt de l'accompagnement. Ils attendent du concret ; ils demandent à ce que l'on fasse les démarches pour eux ; ils ne sont pas trop à l'aise avec le téléphone, ni pour la rédaction de leur CV, car ils n'en avaient pas besoin auparavant. Mais ils sont plus précis dans leur demande, au contraire des cadres.

Parmi les opérateurs privés, les entreprises d'intérim insistent sur la spécificité de la démarche mise en œuvre tant, pour les chômeurs Assedic que pour les RMIstes, à la demande de Conseils généraux. Grâce au réseau dont dispose l'entreprise et confor-

mément à sa philosophie, il s'agit de mettre très rapidement les personnes en situation de travail, en sortant d'un discours d'échec, et en les plaçant rapidement dans le circuit de l'intérim :

Ils ont les plus grandes difficultés à se représenter les besoins de l'entreprise. Nombre d'entre eux ne travaillent plus depuis longtemps. Ils n'oseront pas dire qu'ils n'ont pas compris une instruction ; ils auront du mal à travailler en groupe, à supporter les pressions ; en somme, ils manquent de repères. Les entreprises recherchent aujourd'hui plus des personnes qui peuvent s'adapter que des compétences particulières, car ils sont prêts à assumer la formation, avec le tutorat.

Les attentes des demandeurs d'emploi sont simples : ils veulent juste un travail. Quand on leur explique qu'on va les aider, les accompagner, ils sont étonnés, ils n'attendent pas d'accompagnement.

L'ensemble du processus ne doit pas dépasser 4 à 6 mois, termes au bout desquels, si la personne suivie n'a pas intégré une entreprise, le processus est abandonné.

Cette nouvelle démarche fait l'objet de beaucoup de débats et pose au moins trois problèmes :

- L'orientation vers ces prestations

Elle pose deux questions : les critères employés et les effectifs concernés. Sur les critères, les premières enquêtes suggèrent que la sélection (le « profilage ») effectuée par l'UNEDIC pour orienter vers ces prestations est souvent invalidée par les conseillers de l'ANPE, ce que confirme l'une des conseillères de l'Agence :

«Le profilage se base sur des critères qui ne sont pas forcément les nôtres. Ce n'est pas une remise en cause des compétences des collègues. Ce sont deux métiers différents : ils se basent sur des critères statistiques, d'abord sur un métier. Il suffit que vous cherchiez dans un métier comme l'hôtellerie, on vous met dans la catégorie qui va retrouver rapidement. Nous, quand on a la personne en entretien, on va plus tenir compte de la personne dans sa globalité, avec sa situation familiale par exemple, si une personne est dans la restauration et ne peut pas travailler aux horaires exigés dans le secteur. On a des critères professionnels, mais il y a quand même des éléments qui doivent entrer en ligne de compte... aussi le côté géographique.»

Des chercheurs confirment que la sélection de l'UNEDIC, établie suivant des critères normés, est souvent remise en cause par les agents de l'ANPE.

Par ailleurs, on constate qu'au moins dans la phase initiale, les effectifs reçus par les opérateurs privés sont inférieurs aux attentes et donc aux chiffres ayant fait l'objet d'un contrat, comme l'indique un prestataire :

«On a mis en place un dispositif qui ne tourne pas à plein régime. C'est stupéfiant. Il y a beaucoup de lourdeurs, de points de vue dogmatiques ou autres... Au départ, c'était les réticences vis-à-vis du privé, le mot d'ordre syndical, ensuite le projet de fusion a désorganisé... etc. Ils nous les envoient parfois au compte-goutte ; ça ne marche pas toujours, les travailleurs sociaux n'ont pas forcément envie (Problème d'image). Ils sont lents à nous diriger les demandeurs d'emploi.»

- Le principe du recours au privé

Ces difficultés peuvent, pour une part, résulter de réserves d'ordre idéologique de la part des agents du Service Public de l'emploi et, pour une part, d'un manque de coordination et d'information. Les représentants des organismes privés regrettent cette situation :

Le rapport au privé en France est complexe : *«On nous reproche de gagner de l'argent sur le dos des chômeurs. Mais moi, je réponds : mais vous-mêmes (Service public), vous êtes sûrement financés quelque part. Mais, en France, on pense que le Service public est gratuit.»*
«On est là pour le bénéfice des demandeurs d'emploi et j'ai beaucoup souffert de voir certaines institutions publiques nous fermer la porte au nez ; je n'ai pas compris que des gens qui sont dans l'action sociale nous ferment la porte au nez sous prétexte qu'on était privés et qu'on venait marcher sur les plates-bandes du public. Je n'ai pas compris.»

De son côté, une chercheuse⁵ déclare : *«En fait, on n'arrive pas à mener un débat serein sur la question. Or, l'opposition public-privé est stérile. La question n'est pas vraiment de savoir qui fait mieux le travail, mais plutôt de savoir comment les deux pourront collaborer.»*

- Le moment de cette orientation

Suivant l'observation de conseillers de l'ANPE et d'opérateurs privés de placement (OPP), une grande partie des demandeurs d'emploi ne sont pas volontaires pour un accompagnement renforcé, parce qu'ils ne sont pas prêts. C'est trop tôt. Ils n'ont pas fait le deuil de leur perte d'emploi et ne sont pas encore dans une démarche de recherche active. On est donc passé d'un extrême à l'autre, puisqu'on a considéré qu'il était trop tard pour commencer l'accompagnement au 4^e mois, comme c'était précédemment le cas.

2.1.5. LES ORGANISMES À CARACTÈRE LOCAL

- les Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS), établissements publics communaux intervenant principalement dans le domaine de l'aide sociale ;
- les Maisons de l'emploi, créées par le Plan de cohésion sociale, ont pour objectif d'optimiser le service rendu aux demandeurs d'emploi, aux salariés et aux entreprises, ce qui n'implique pas nécessairement un accompagnement.
- les services Emploi des mairies.

2.1.6. LES STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (SIAE)

Depuis 1993, quatre types de structures ont été recensés : les Associations Intermédiaires (AI), les Entreprises d'Insertion (EI), les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) et les ateliers et chantiers d'insertion (CACI). Elles fonctionnent souvent dans le cadre de PLIE (Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi). Elles ont pour premier objectif de permettre aux personnes en difficulté de retrouver un emploi, mais sont également supposées offrir, dans le cadre d'un parcours d'insertion, une forme d'accompagnement. Ce domaine n'a pas été couvert par nos enquêtes. D'après d'autres études récentes, il semble que le passage par une structure d'insertion soit généralement ressenti comme une activité apportant une rémunération, mais nullement comme un accompagnement vers l'emploi, comme un sas vers autre chose, ce qui peut susciter des réflexions sur les politiques d'insertion.

2.1.7. LES ASSOCIATIONS DE BÉNÉVOLES

Elles sont mal connues – alors qu'elles mériteraient de l'être - mais certainement très nombreuses. Elles sont diverses par leur organisation, leur fonctionnement et leur mode d'organisation. Quelques unes ont un caractère national, mais la plupart sont locales. Certaines font de l'accueil ponctuel, d'autres assurent une forme d'accompagnement ou de suivi. Elles peuvent s'adresser à des publics particuliers (les femmes, les cadres). Elles

5. Carole Tuchsirer, interview dans Libération du 9/9/2006.

peuvent être structurées et suivre des méthodes définies ou être tout à fait informelles. Deux exemples :

Association nationale humanitaire : *« Nous avons des groupes « emploi » qui reçoivent la personne pour un premier entretien, pour connaître sa situation générale et puis, après, pour parler de ce qu'elle avait fait – ou pas fait, si jamais travaillé – et ensuite on la préparait à faire un CV. Après, on allait avec eux à l'ANPE, car, souvent, ils ne savaient pas utiliser un ordinateur et faire une recherche. C'était souvent des personnes de niveau très faible en français. »*
« Lorsqu'il y avait une offre qui correspondait à leur demande, on la regardait avec eux, pour voir s'ils remplissaient la plupart des critères. Parfois on leur demandait de téléphoner devant nous pour se présenter. Cet accompagnement pouvait durer un mois, trois mois. Lorsqu'on n'avait pas de nouvelles pendant quinze jours, trois semaines, on les appelait. Mais on pense qu'ils doivent faire leur part de travail. »

Association locale : *« L'entretien initial dure de une à deux heures. On ne peut pas faire en moins d'une heure et, si les gens ont envie de parler, cela peut durer deux heures. La méthodologie est classique : bilan de compétences, projet professionnel, définition des démarches et organisation du suivi. A la différence des cabinets très structurés, on prend les gens là où ils en sont et on les suit à leur rythme. On n'attaque pas forcément au début sur le CV : on le regarde, mais ce n'est pas l'essentiel. S'il est mal fait, c'est le reflet d'un projet peu clair. »*

En conclusion, on constate que les intervenants proposant un accompagnement aux demandeurs d'emploi sont nombreux et variés de par leur origine, leur statut et leurs prestations.

Principaux acteurs offrant une forme d'accompagnement aux demandeurs d'emploi :

2.2. PERCEPTION DES PRESTATIONS ET DES SERVICES

Comment ces prestations et ces services sont-ils vécus par les demandeurs d'emploi ? C'est ce qui a été demandé à un échantillon d'entre eux. Bien entendu, il est limité et

	Public et semi-public		Entreprises	Associations
	Nationaux	Locaux		
	SPE (ANPE-Pôle Emploi) APEC CAP emploi	CCAS Maisons de l'emploi, etc...	Organismes Privés de Placement (OPP) prenant en charge globalement un accompagnement pour le compte de l'UNEDIC ou des Conseils généraux Programmes spéciaux de certaines de ces entreprises	- Organismes associatifs rémunérés pour la sous-traitance de prestations de l'ANPE, des Régions ou des Départements - Associations de bénévoles - Certaines associations de bénévoles - Maisons de chômeurs
Aide à la création d'entreprise		Boutiques de gestion		
Insertion sociale et professionnelle a) tous publics			Insertion par l'activité économique : - Entreprises d'insertion - Entreprises d'intérim	- Associations intermédiaires - CHRS

ne prétend pas être représentatif, mais ces témoignages peuvent donner une idée des problèmes qui peuvent se poser.

2.2.1. LES SERVICES OFFERTS PAR L'ANPE (PÔLE EMPLOI), PAR SES SOUS-TRAITANTS ET PAR L'APEC

Il faut être d'autant plus prudent dans l'appréciation des prestations de l'ANPE que tout indique qu'en dépit d'une centralisation apparemment très poussée, les modalités de fonctionnement de cette institution et surtout le style et l'atmosphère varient considérablement d'une agence à l'autre, voire d'un conseiller à l'autre. Ainsi, si une partie des témoignages recueillis par SNC, mais aussi par le MNCP, exprime un satisfecit sur la bonne volonté des conseillers et sur leur caractère sympathique, nombre d'entre eux restent critiques :

- sur l'accueil : style formel et impersonnel des entretiens, difficulté d'établir un contact due à la tendance à tout traiter au téléphone ou via l'ordinateur (il n'y a plus de rapports humains, les gens sont perdus), difficultés d'accès, liées au découpage des agences par secteur d'activité ;

- sur un certain nombre de dysfonctionnements administratifs. Une proportion non négligeable de demandeurs d'emploi déclare ne pas être convoquée, ou très rarement, même pour ceux qui sont indemnisés. On donne des exemples de rendez-vous annulés par l'administration, tandis que le demandeur d'emploi est menacé de radiation pour absence au rendez-vous. Le ton parfois comminatoire des courriers reçus est mal ressenti. Il y a aussi des critiques sur la compétence de certains conseillers et, surtout, sur la validité des offres d'emploi proposées.

On constate surtout que les rapports avec l'Agence sont perçus comme une contrainte administrative et comme une forme de contrôle, plutôt que comme un service offert aux demandeurs d'emploi.

Bien évidemment, le peu de temps disponible pour les entretiens ne permet guère l'établissement d'une relation personnelle. Cela peut nuire à l'efficacité de l'accompagnement, comme dans le cas d'un demandeur d'emploi à qui une prestation a été proposée : *«J'aurais peut-être dû accepter, mais je n'ai pas voulu. J'étais en froid avec le conseiller.»*

On continue à avoir des témoignages de demandeurs d'emploi qui ne sont pas reçus par les mêmes personnes, contrairement à la nouvelle règle, et de rendez-vous qui n'ont pas lieu tous les mois – ou même de demandeurs d'emploi qui ne sont jamais convoqués :

«J'y vais parce que j'y suis obligée, mais ça n'a aucun intérêt pour moi... Les entretiens durent 40 à 45 minutes, et encore, comme la conseillère ne sait pas se servir de l'ordinateur, elle le plante régulièrement. Elle est charmante, mais pas très efficace... Au moins qu'on sente un peu plus d'intérêt, d'implication. On a tellement l'impression qu'il faut qu'elle sorte ses annonces et puis basta.»

«Je n'attends rien de l'ANPE. On n'est rien que des numéros.»

Le ressenti des demandeurs d'emploi vis-à-vis de l'ANPE est aussi reflété par différents organismes assurant eux-mêmes un accompagnement :

- Les demandeurs d'emploi demandent à être pris en considération avant d'être jugés, d'être entendus dans leur demande. *«On juge notre cas avant même d'avoir ouvert la bouche»* ;

- Ils ont l'impression d'avoir à constamment répondre aux demandes des institutions, mais pas qu'on réponde à leurs demandes à eux. Personne ne s'intéresse à ce qu'ils ont

envie de faire. On ne s'intéresse pas non plus à leurs contraintes : qu'ils puissent avoir des enfants que personne ne garde, ça ne perturbe personne. Ils sont pris dans des injonctions, souvent contradictoires... Il n'y a pas d'approche globale. Tout le monde se renvoie la balle.

■ *«Les chômeurs, c'est compliqué, ça embête tout le monde, ça a des états d'âme, ça n'a pas de sou, ça a des tas de problèmes.»*

L'APEC est supposée offrir aux cadres un suivi plus régulier que celui de l'ANPE (Pôle Emploi). Certains témoignages sont très positifs, d'autres font état de difficultés d'orientation entre les deux organismes ou sont clairement critiques, pointant l'attitude des personnes rencontrées, parfois perçues comme incompetentes. Nombre d'entre eux soulignent également la dimension infantilissante de certaines approches proposées, ignorant a priori que les demandeurs d'emploi en question sont des personnes ayant exercé des responsabilités parfois importantes. Toutes choses égales par ailleurs, cette attitude fait penser à la manière dont les patients sont parfois traités dans les hôpitaux ou les maisons de retraite.

Lorsqu'il s'agit de prestations spécifiques (bilans de compétences, marketing emploi, etc.), les critiques les plus fréquentes semblent porter surtout sur leur adaptation au profil et aux besoins particuliers du demandeur d'emploi : il peut se retrouver avec d'autres personnes qui ont des niveaux et des besoins très différents.

Le recours à des entreprises privées de placement suscite parfois de sérieuses critiques : *«Ils ont un pourcentage en fonction du nombre de personnes suivies. Ils ne m'ont pas prise en considération... Ils poussent les gens vers la sortie. C'est terrorisant.»*

2.2.2. L'ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ

On ne dispose que de quelques témoignages qui suggèrent un décalage possible entre les prestations annoncées et la réalité vécue par les demandeurs d'emploi :

L'un d'entre eux a participé à un programme départemental s'adressant à des RMIstes, qui lui proposait un programme qui, in fine, s'est avéré très inefficace :

- des rendez-vous réguliers avec un conseiller pour l'aider à définir son projet : **il a bien eu des rendez-vous hebdomadaires, mais pas de travail sur son projet ;**
- une mise en relation avec les entreprises : **il n'a eu aucune proposition locale ;**
- un engagement mutuel sur un programme personnalisé : **il n'a pas eu le choix et a dû s'engager à envoyer X lettres de motivation toutes les semaines.**

Un autre demandeur d'emploi avait été orienté vers un organisme privé pour un accompagnement renforcé. Il avait eu un premier entretien dont il était revenu très déconfit, car il n'avait pas été retenu. Il avait l'impression d'être passé par un entretien d'embauche et d'avoir fait l'objet d'une sélection négative, permettant à l'opérateur de ne retenir que les personnes ayant les meilleures chances de retrouver un emploi.

Un autre encore a été contacté par un cabinet de recrutement et suivi de janvier à juin 2007. *«Il a eu un rendez-vous collectif, puis un rendez-vous individuel. Il a suivi un cycle d'ateliers sur le CV (CV, lettre de motivation, etc.), qu'il a trouvé bien fait. Mais il n'y avait pas d'interactivité : il fallait informer la personne qui le suivait des propositions reçues, mais il n'y avait jamais de retour. Il n'avait pas de rendez-vous réguliers avec son conseiller. Il attendait qu'on le re-contacte.»*

«Il a fini par avoir un rendez-vous avec le conseiller. Mais celui-ci ne s'est pas vraiment occupé de lui et a été muté. Il a arrêté. Puis, avec un autre conseiller, ils ont fait un bilan, on lui a demandé comment il s'organisait : «il était temps au bout de neuf mois». Quels entretiens il avait eus, avec quelle entreprise ? Il a trouvé anormal et cavalier qu'on lui demande de rendre

compte en détail d'entretiens qu'il avait obtenus par lui-même et qu'on lui demande de les tenir au courant : il avait le sentiment d'être utilisé.»

Un demandeur d'emploi, également suivie par SNC, était, au début, enthousiaste de son accompagnement par un opérateur privé : *«Une personne très bien s'investissait beaucoup. Mais elle est partie. Ça dépend sur qui on tombe et depuis le début l'ambiance a changé. On a l'impression qu'ils ont des chiffres et des quotas à rendre et que c'est d'abord la rentabilité. Maintenant, c'est un ANPE bis.»*

Un témoignage sur le nouveau dispositif «Cap vers l'entreprise» lancé par l'ANPE confirme qu'il s'agit d'un véritable accompagnement : *«c'est une forme de tutorat, c'est nettement mieux (que le suivi traditionnel) ; c'est plus sérieux : le tuteur est plus en contact avec lui : il a son mail et son numéro de téléphone et on peut le contacter pour le tenir informé, contrairement au conseiller de l'agence.»*

3. L'accompagnement proposé par SNC

Nous exposons ici les points de vue des différentes personnes interrogées pour cette étude : d'abord, les acteurs professionnels, ensuite, les membres de l'association, enfin, et c'est l'essentiel, les demandeurs d'emploi accompagnés.

3.1. VU PAR CERTAINS ACTEURS PROFESSIONNELS.

3.1.1. MÉCONNAISSANCE

SNC est souvent méconnue des acteurs du service public de l'emploi et de ses partenaires.

Au niveau de la direction : *«SNC n'est pas perçu par les autorités, ils font l'amalgame avec la CGT chômeur, le MNCP, toutes les associations de chômeurs qui ont rendu leur vie difficile.»*. Au niveau du terrain, une sympathisante : *«Il y a un problème de proximité entre les groupes SNC et les agences locales. Et c'est vrai qu'il n'y a pas le réflexe d'envoyer des demandeurs d'emploi à une association... Il y a un problème d'information. Et quand on a un demandeur d'emploi, pour l'accompagnement on a des prestataires à qui on s'adresse directement. C'est plus une méconnaissance... Et puis il y a quand même quelques réticences, en se disant «c'est pas un partenaire officiel, pas un prestataire». C'est vrai que moi-même, avant de connaître SNC, j'aurais été plus réticente, en disant : ils font quoi, à quoi ça sert ?»*

3.1.2. CRITIQUE D'UNE PRATIQUE BÉNÉVOLE

Certains des acteurs professionnels que nous avons rencontrés ont tendance à critiquer nos pratiques, perçues comme de l'amateurisme, pas assez codifiées, normées, encadrées.

L'accompagnement SNC est sans limite de temps, c'est une caractéristique de la pratique de notre association.

Cette dimension est incompréhensible pour les acteurs, privés ou publics, de l'accompagnement des chômeurs, qui sont soumis par nature à la productivité et sont tenus de proposer une offre normée prédéfinie.

Du même coup, ils ont tendance à rationaliser et à faire de ces contraintes un facteur favorable à l'efficacité de la recherche.

Peut-être, effectivement, ces contraintes sont-elles un accélérateur de la recherche, mais certainement pas dans tous les cas, ni à tout moment. D'ailleurs, à la réflexion, certains interviewés sont quand même saisis d'un doute...

«Le fait d'avoir une deadline favorise la stimulation. Vous pourriez fixer des objectifs. Les contraintes de temps font prendre conscience que le demandeur d'emploi bénéficie d'un service, et qu'il a intérêt à profiter de tous les dispositifs mis à disposition pendant ce laps de temps, car quand c'est passé, c'est passé. Ça peut aussi faire l'effet inverse, inquiéter, se lancer dans une suractivité c'est au consultant d'apaiser les choses.

Il est important de contractualiser avec la personne, sous forme de charte par exemple, et la question du rythme est importante, on entre dans une dynamique qui démultiplie les actions de la personne.»

A titre d'exemple, la responsable du secteur insertion d'une entreprise d'interim, présente à notre séminaire, est très critique quant à nos pratiques, qu'elle perçoit comme si peu normées, qu'elles lui semblent à la limite contreproductives et qu'elle généralise comme suit :

«C'est un mélange des genres entre compassion et professionnalisme, vous ne savez pas pourquoi vous êtes là. On ne sait pas si on est là pour les écouter, leur tenir compagnie, c'est un choix, soit SNC veut être acteur et c'est un autre choix.

C'est une question de positionnement, on ne comprend pas, il y avait 15 personnes au séminaire, chacune avec son discours et sans définir de cadre ni d'objectifs, ni de limites. Il n'y a pas de limites entre l'accompagné et les accompagnateurs, alors c'est l'accompagné qui les pose. Il faut savoir qui mène la barque.

Si un bénévole fait une erreur, on ne le voit pas, on peut enfoncer quelqu'un, ne pas l'aider. Il faut un cadre clair.

On peut suivre les gens et se rendre compte d'une problématique un peu tard, et la plupart des membres estiment qu'ils ne peuvent pas arrêter. Si on est acteur, à nous de savoir ce qu'on fait et comment on le fait..

Le problème, c'est peut-être que la formation des bénévoles n'est pas obligatoire.»

Rappelons que la pratique bénévole d'une activité, rémunérée dans d'autres institutions, est en général mal perçue par les professionnels.

Certes, notre accompagnement peut différer de ceux des professionnels, le problème étant que nous utilisons le même mot pour désigner des pratiques différentes.

Mais c'est justement la volonté de citoyens de se mobiliser et d'agir ensemble contre le chômage, volonté certes nécessaire mais pas toujours suffisante, qui est une des pierres angulaires de notre identité.

3.2. VU PAR LES MEMBRES DE SNC

3.2.1. LA DOCTRINE

L'association a été un acteur majeur du travail collectif de la «*société civile*» qui a abouti à l'émergence dans le paysage social de la notion d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Une intention d'action, un projet d'intervention sociale pour favoriser le retour à l'emploi et qui a l'ambition, à côté des interventions sociales professionnalisées, d'offrir aux demandeurs d'emploi **un accompagnement défini comme une relation plus que comme une prestation**, complémentaire de celui qui est proposé par les prestataires publics ou leur délégataires.

■ Complémentaire dans son projet d'abord : l'accompagnement entend se distinguer d'un simple «*suivi*» comme celui offert par l'ANPE pour aider les parcours de réinsertion professionnelle :

«on se rend compte, au fil des accompagnements mis en place par SNC, que notre association répond à des attentes qui continuent à ne pas trouver de réponse institutionnelle, ces attentes n'étant d'ailleurs pas nécessairement explicites ou claires pour le demandeur lui-même.»

■ Complémentaire ensuite d'une relation d'aide, l'accompagnement se veut une co-construction avec la personne accompagnée :

«Il faut éviter de tomber dans le panneau de vouloir aller trop vite et de résoudre le problème de la personne à sa place. On a envie de lui apporter une solution... on n'a pas à leur apporter de solution.»

«C'est un travail commun. Nous, on peut rien faire sans eux. C'est du "en commun" ; on avance à leur rythme. C'est un succès commun. Ça peut paraître prétentieux de dire que c'est grâce à nous, mais on pense qu'on y est un peu pour quelque chose.»

■ Complémentaire encore parce qu'il comporte la possibilité de proposer un emploi de développement (Cf encadré page 6), qui donne un contenu concret à l'accompagnement et exprime une autre forme de solidarité et de partenariat.

■ Complémentaire enfin parce que SNC donne la parole aux personnes accompagnées, et leur permet de se rencontrer, leur offrant une autre occasion de rompre la solitude.

De plus, cet espace de participation, permet également aux membres de l'association d'avoir un retour sur les actions menées.

3.2.2. LES PRATIQUES

L'accompagnement SNC est différent également dans ses méthodes :

■ Par une mise au centre de la personne au chômage et pas de son problème de chômage : *«Il y a alors, préalablement à la recherche d'emploi proprement dite, tout un travail de réhabilitation ou de changement d'image de soi à opérer qui ne peut se faire que dans le cadre de rapports de confiance comme ceux qui peuvent s'instaurer entre une personne accompagnée et des accompagnateurs bénévoles, qui ne fixeront pas a priori de limite temporelle à leur accompagnement.»* (Bulletin n°20, mars 2002.)

■ Par la place primordiale accordée à l'écoute, à la disponibilité, à la confiance a priori dans la personne rencontrée :

«Dans les accompagnements, il faut être patient et regarder les choses qui avancent. On est un miroir et on les écoute humainement.»

«Ont-ils été écoutés ailleurs? Ça se voit qu'ils reprennent confiance, ils se mettent à parler, très librement. L'enjeu de la relation n'est pas quantifié, c'est gratuit, on ne compte pas, s'il faut se rencontrer vite, on le fait, on est disponibles, on n'est pas au rendement, le temps est important, celui de l'acclimatation, de pouvoir se dire des choses. On peut faire des suggestions, «vous ne croyez pas que...»

«Ils sont étonnés qu'on passe du temps avec eux, ça veut dire qu'ils sont importants, qu'ils doivent valoir beaucoup, ou ils ont l'impression qu'ils se doivent de faire des démarches, ils doivent se sentir redevables, sont reconnus comme des personnes, si on leur donne la confiance, ça redonne du courage.»

■ Par l'accompagnement en binôme, inenvisageable dans des entreprises soumises à la productivité. Avec la disponibilité des binômes, et le temps non compté : *«SNC offre des choses qui aujourd'hui sont limitées parce qu'elles coûtent cher, le temps, l'écoute, une relation.»*

■ Par l'action collective via la participation des bénévoles au groupe de solidarité, élément fondateur des méthodes de l'association ; en effet, les réunions mensuelles garantissent un espace de régulation de l'action des bénévoles, permettent l'échange et le dialogue autour des accompagnements en cours, etc...

■ Et, bien entendu, parce que la mission est remplie par des bénévoles.

Le caractère bénévole des membres de SNC produit souvent une série de tensions, largement débattues au sein de l'association : jusqu'où s'impliquer ? Comment établir suffisamment de distance en même temps que suffisamment d'empathie, sans tomber dans la compassion ? Comment acquérir une culture suffisante pour aider les demandeurs d'emploi dans leurs démarches : quelles institutions contacter ? Quelles règles administratives en vigueur ? Quels sont les droits de telle catégorie de chômeurs ? Les caractéristiques des contrats aidés ? Matières ardues, très évolutives et, souvent, bien loin de la culture professionnelle des bénévoles.

«C'est un problème, on en débat souvent, ça me manque, des fois j'ai l'impression d'être très limitée. Le PLIE, je ne sais pas ce que c'est ; il y a une culture des dispositifs, il faudrait une session, de la documentation. Il nous faudrait un conseiller à l'emploi, qui pourrait nous informer. Nous avons une ressource en interne, mais on ne la sollicite pas tellement.

Nous sommes courts, nos accompagnés ne le disent pas, mais ça vient de nous, on se dit qu'on n'a pas les compétences. Nos accompagnés ont fait trois fois le tour de la place, ils ont beaucoup expérimenté, ils nous arrivent en fin de course, en dernier recours, et ils sont très au

courant des dispositifs, mieux que nous.

Ils ont tout ce bagage derrière, ils n'ont pas vraiment besoin des techniques, ils cherchent autre chose. Ou alors ce sont les professionnels qui n'ont pas joué leur rôle.»

Autrement dit, la question ne serait-elle pas plutôt de reconnaître nos limites et de savoir ainsi préciser aux personnes accompagnées ce que nous savons, et aussi, de savoir solliciter les bonnes personnes ?

■ In fine, l'accompagnement SNC est revendiqué comme un soutien d'ordre moral, l'offre d'un lieu et d'une écoute qu'on ne peut trouver ailleurs :

«C'est important qu'on soit là, personne d'autre que nous ne peut le faire. Pas leurs proches, ils auraient peur d'être jugés, nous on a de la distance, on peut prendre ça sur nous plus facilement. Pas les professionnels, à qui d'autre pourraient-ils raconter ces problèmes ?»

C'est pourquoi la relation ne cesse pas lorsque l'accompagné a trouvé un travail, car tout ne se résout pas d'un coup avec l'entrée en emploi :

«À la différence de l'ANPE, on ne les laisse pas dès qu'ils ont trouvé un travail, car on sait que les débuts sont difficiles. Il faut s'y remettre, c'est angoissant, on ne s'entend pas avec tout le monde. Quand on a trouvé un emploi, l'environnement a tendance à croire que c'est le bonheur. Nous on peut continuer car on est là pour ça.»

3.3. L'ACCOMPAGNEMENT SNC VU PAR LES DEMANDEURS D'EMPLOI

Comme on l'a souligné au début, les besoins et les attentes des demandeurs d'emploi varient suivant la situation et la personnalité de chacun et suivant les étapes de son parcours. La description qui suit a un caractère général et doit donc être adaptée et hiérarchisée en fonction de chaque cas particulier.

3.3.1. LES ATOUTS DE L'ACCOMPAGNEMENT SNC

SNC propose aux demandeurs d'emploi un certain nombre de services qui, pour chacun d'entre eux, peuvent être proposés ailleurs. C'est la combinaison de ces services qui signe la spécificité de l'offre de l'association.

- Un appui méthodologique

L'aide est pratique pour ceux qui en ont besoin, et concerne les outils de base de la recherche d'emploi : rédaction de CV et lettres de motivation, présentation pour des entretiens, simulation avant les entretiens, ainsi que l'ensemble des problèmes à résoudre avant même la recherche d'emploi proprement dite : organisation, vie quotidienne, logement, santé...

- Un coup de pouce

SNC peut parfois proposer des ateliers de perfectionnement, voire d'initiation ou de formation : informatique, présentation de soi, communication, et également un carnet d'adresses des différentes structures à même d'organiser des formations.

SNC propose un réseau de contacts et de personnes ressources : tous les demandeurs d'emploi sont concernés par cette pratique, souvent fort appréciée dans la mesure où nombre de personnes considère que le marché de l'emploi est en partie caché et que les contacts noués par relations sont plus efficaces que les circuits classiques d'annonces.

Enfin SNC peut monter des emplois de développement, qui sont, pour certains chômeurs, une véritable respiration et un moyen incomparable de se remettre en selle.

- Un soutien

La fonction de soutien moral est soulignée par tous les types de demandeurs d'emploi, des plus éloignés de l'emploi aux plus qualifiés, et se révèle cruciale dans maintes situations, du quotidien au coup dur.

La relation avec des bénévoles

Le caractère bénévole des accompagnateurs peut constituer une motivation majeure dans le choix d'être pris en charge par l'association.

«J'ai connu SNC par internet. Ce qui m'a intéressée c'est l'accompagnement et le fait qu'il s'agissait de personnes bénévoles. J'avais été suivie par des cabinets de recrutement et j'avais senti une pression de leur part parce que je savais qu'ils allaient toucher une commission ; ils me proposaient des postes qui ne me correspondaient pas, par exemple des missions de 1 ou 2 mois alors que je cherchais un CDI ; je préférais trouver un CDI qui me corresponde. Ce qui m'intéressait dans SNC, c'était le côté désintéressé, que ce soit mené par des bénévoles qui prennent sur leur temps libre.»

De façon générale, c'est en référence à cette dimension bénévole que les personnes interviewées expliquent leur préférence pour l'association, par rapport aux prestataires privés, et au service public de l'emploi. Le bénévolat est vécu comme une garantie de désintéressement, mais aussi de disponibilité. Ainsi la possibilité d'appeler ses accompagnateurs «à n'importe quel moment» revient souvent dans les témoignages :

«On respectait la fréquence avec bien sûr la trêve des vacances, mais j'avais toujours un numéro de téléphone pour les joindre. En plus, il y avait les communications par mail ou par téléphone.»

Ce statut de bénévole apparaît aussi comme une garantie d'intérêt sincère. «Ils ne sont pas obligés», résume un accompagné.

Les effets du statut de bénévole

Il est frappant d'abord pour les accompagnés d'observer les efforts des bénévoles pour donner à la relation un tour professionnel. La plupart tentent, semble-t-il, d'installer une posture impersonnelle qui est caractéristique des professionnels par exemple en gardant le silence sur ce qu'ils sont :

«Les accompagnateurs parlent très peu d'eux donc... (Rires) le binôme que j'ai eu, ils parlent très très peu. Les quelques infos que j'ai dû glaner...» (F., 38 ans)

À ce sujet, certains professionnels pensent que la situation pourrait être plus égalitaire pour ce qui concerne les informations échangées.

Il faudrait sans doute interroger un grand nombre d'accompagnés pour le savoir, mais pour ce que nous avons pu constater au cours de nos accompagnements, nous avons toujours eu le sentiment, au contraire, que les accompagnés avaient besoin qu'on les écoute, mais pas d'écouter en retour ni de connaître nos préoccupations personnelles !!

Notons par ailleurs le problème lié à la confidentialité, les accompagnateurs n'étant pas tenus au secret professionnel.

«La détention d'informations est au cœur de la relation alors que je ne l'avais pas envisagé. (Y. Lochard, au sujet des entretiens qu'il a menés). Ainsi plusieurs d'entre eux ont cherché à connaître les informations que les accompagnateurs m'avaient livrées sur leur cas. Certains imaginant même qu'il existait des «dossiers» sur les accompagnés («vous avez vu mon dossier ?»),

comme il peut en exister à l'ANPE.»

Concernant ce point précis, il semble, d'une part, que nous avons à prendre, plus encore que nous le faisons, toutes les précautions nécessaires pour préserver l'anonymat des personnes qui se confient à nous, et d'autre part, à leur présenter dès le début les principes de notre fonctionnement, ce qui ne paraît pas être fait systématiquement.

Le cercle étroit de la confiance

Le cercle étroit constitué par la personne accueillie et le binôme d'accompagnateurs est à l'évidence un dispositif favorable à l'instauration d'un lien de confiance.

Certains accompagnés saluent cette situation qui installe une forme de quiétude propice à la reconstruction de soi : *«On a l'impression que le binôme est une bulle un peu privilégiée, à l'écart.»*

De même, les accompagnateurs sont nombreux à signaler les moments privilégiés où leur interlocuteur se révèle à lui-même sous l'effet d'un regard différent de celui auquel il est habitué. L'accompagné cesse alors tout d'un coup de s'interdire d'envisager telle démarche ou tel projet, de porter sur lui-même un regard systématiquement négatif, qui finit par dégrader l'image qu'il a de lui.

3.3.2. LES LIMITES DE L'ACCOMPAGNEMENT SNC

Malgré les présupposés d'harmonie et d'équilibre dont la notion est porteuse, l'accompagnement revêt parfois un caractère dissymétrique.

La dissymétrie est parfois sociale, ce qui peut être à la source d'impairs, d'incompréhensions, voire de violences symboliques dont les auteurs de tels propos, jugés déplacés, ne semblent pas toujours conscients... Un exemple pour apprécier comment ces situations ont pu marquer les personnes qui en étaient les cibles :

«Il est parfois difficile de s'entendre dire par des personnes de SNC particulièrement aisées financièrement que "Le SMIC, c'est très bien, et qu'un emploi de développement, c'est très bien". J'ai été choquée par certains propos de personnes, à l'évidence, toujours épargnées par la misère et la précarité. Parfois même, c'est révoltant. Personnellement, je ne pourrais jamais dire à une personne que le Smic c'est bien, mais qu'un PIS-ALLER.»

Par ailleurs, toute une série d'autres indices montrent que, sous l'apparence apaisée de la relation, peuvent se cacher des accrocs de la communication, des divergences d'interprétation, des malentendus qui ne vont pas toujours jusqu'à l'explicitation, encore moins jusqu'au conflit. *«Clairement, nous n'avons pas beaucoup de choses en commun, dans la conception du monde, nous n'avons pas les mêmes référentiels. D'ailleurs, nos relations se sont effilochées.»*

Plus souvent, de telles tensions transparaissent à travers des jugements livrés au fil de l'entretien : un tel résumera l'apport du binôme à du *«bla-bla»*, tel autre lui reproche sa *«commisération»*... Pour un troisième, dans un emploi de développement : *«c'était pas assez payé pour le gros boulot demandé. Ces associations disent toutes qu'elles garderont la personne et souvent elles ne donnent pas suite. Ce qui me gêne un peu dans ce cadre associatif, c'est qu'ils ont un credo de bénévolat mais qu'ils se paient eux pour sous-payer les autres. C'est bien pour deux ou trois mois, mais quand on garde les gens deux ans !»*

Par ailleurs, il peut exister entre les protagonistes de l'accompagnement des désaccords dans l'appréciation de ce qui est l'enjeu, la raison d'être des séances : par exemple, la définition de *«travailler»*. Qu'est-ce qu'un *«bon»* travail, un emploi *«digne de mes qualifications»*, *«de mon parcours»* ? Un accompagné témoigne qu'il a eu du mal à faire accepter

au binôme qu'un emploi à mi-temps qui lui aurait laissé du temps pour pratiquer son hobby était un vrai emploi. A un accompagné d'origine marocaine qui a fait sa vie en France et qui peine à trouver un emploi dans sa spécialité, pour cause de discrimination, les accompagnateurs suggèrent de tenter sa chance dans son pays d'origine.

Enfin, au fil des entretiens apparaissent un certain nombre de gaffes, de maladresses dont on peut considérer qu'elles illustrent les dangers de la relation d'accompagnement. Comme de toute relation ! c'est cela que nous tentons de mettre en avant justement : comme dans l'emploi, dans la vie, les relations ne sont jamais exemptes de décalages, difficultés, etc... et nous proposons aux personnes de faire avec cela... Ce qui n'empêche pas, bien entendu, de demander aux accompagnateurs d'être vigilants.

C'est une relation dans laquelle chacun arrive avec ses a priori, ses préjugés, sa vision du monde, en particulier de ce qu'est un «*bon emploi*», d'appréciation sur une réalité (le travail) qui est déjà sursaturée de valeurs (l'obligation de travailler «*pour être debout*»).

Enfin, soulignons le risque d'une posture compassionnelle :

«Ils sont trop dans la compassion mais c'est le cas de toutes les associations : on t'écoute et on t'encourage «c'est bien ça». Elles ont pris cette politique parce qu'ils ne savent pas faire autrement.»

3.3.3. LE POSITIONNEMENT DE SNC POUR LES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

- Les demandeurs d'emploi «font leur marché»

L'offre associative et institutionnelle s'est diversifiée derrière le terme générique d'accompagnement, au point d'offrir un large éventail de techniques censées favoriser le succès sur le marché de l'emploi. La palette désormais offerte s'étend d'une simple offre d'écoute à un apprentissage de technologies, de savoir-faire supposés attendus par les recruteurs. En effet, la professionnalisation du recrutement a progressivement imposé celle des candidats qui sont contraints de maîtriser toute une série de techniques (rédaction du CV et de la lettre de motivation, entretien d'embauche, savoir-faire divers...).

Pendant la phase de recherche d'emploi, les demandeurs d'emploi choisissent de mettre tous les atouts de leur côté. A côté des institutions officielles (ANPE/Pôle Emploi, Assedic) qui offrent les prestations de service (indemnités, recherche d'emploi et informations sur les droits) et constituent un recours obligé pour les sans-emploi ; à côté des prestataires privés désignés par le service public de l'emploi pour assurer telle ou telle prestation, les demandeurs d'emploi se tournent fréquemment vers le monde associatif et parfois sollicitent conjointement plusieurs associations.

SNC est l'une des pièces d'un système hybride où coexistent des opérateurs publics, privés et associatifs et qui gère tout à la fois l'ajustement de l'offre et de la demande, l'aide aux chômeurs...

SNC apparaît comme en mesure de répondre à certaines de ces exigences ou de se préparer à les affronter dans les meilleures conditions. Pour d'autres besoins plus spécifiques, les demandeurs d'emploi n'hésiteront pas à s'adresser à d'autres associations ou prestataires qu'ils croisent au hasard de leur parcours ou dont ils pensent qu'elles offrent un service mieux adapté.

- SNC, acteur de complément pour un soutien moral

Dans le système que forment le service public de l'emploi, les prestataires privés et les structures associatives, SNC apparaît comme jouant un rôle complémentaire. Du fait

d'abord de sa capacité d'intervention qui reste très modeste comparativement au rôle qui revient institutionnellement à l'ANPE (Pôle Emploi), mais aussi à la place de ses délégués privés.

«Se contenter de SNC, ça n'aurait aucun sens. Moi, à la base, je suis dans plusieurs choses à la fois. Je veux voir plus large, avoir plusieurs informations et après se débrouiller et être indépendant, avoir plusieurs idées, le maximum d'idées. SNC, ce n'est pas politique. C'est un engagement sans plus, un support moral. Ça a du sens à un certain niveau ; il faut qu'il y ait des gens qui se bougent.»

Complémentaire ne signifie pas accessoire, encore moins négligeable. L'unanimité des personnes concernées à situer la compétence de SNC à un niveau «moral», «psychologique» identifie certainement à la fois une limite et une véritable attente. En disant cela, elles ne cherchent pas à minorer le rôle joué par l'association, mais identifient sans aucun doute une dimension de leur vécu du chômage à laquelle le service public de l'emploi ne répond pas. Le vécu du chômage mêle inextricablement une dimension socio-économique qui appelle une réponse institutionnelle et une dimension existentielle, personnelle, psychologique. Tous les témoignages concordent pour attester le profond bouleversement qu'il occasionne. SNC semble répondre à ce besoin social.

Ce rôle de complément d'un système plus général est corroboré par la fonction que lui attribuent les accompagnés, la manière dont ils identifient l'association. S'ils ont recours à elle, disent-ils, c'est dans leur majorité pour remplir une fonction de soutien psychologique.

«C'était plutôt moral. Ça fait un complément avec tous les cabinets d'outplacement où c'est plutôt impersonnel.» [...]

Vos attentes vis-à-vis de l'accompagnement SNC ?

«J'attendais que ce soit psychique ; quand je les ai connus, je devais être encore au cabinet de recrutement. Ce cabinet, il était énorme. Ce qui m'intéressait c'est que ce soit moins impersonnel. J'ai été prise en charge par deux personnes, c'étaient des accompagnateurs plus que des conseillers.»

Vous pouvez expliquer ?

«Conseiller, ça fait ANPE. Accompagnateur, ça fait plus quand on a des soucis d'ordre personnel, on peut plus en parler qu'à l'ANPE.»

«- Qu'est-ce que vous a apporté SNC [par rapport à l'ANPE dont cette personne vient de faire un portrait négatif et «des associations» qu'elle juge peu qualifiées] ?

- Moralement un soutien mais c'est tout.

- Vous diriez ça ?

- Oui, un soutien moral...

- L'accompagnement avec les deux personnes dont vous parliez ?

- C'est-à-dire au début j'ai eu affaire à deux personnes, charmantes... et c'était ce qu'était le bonhomme et tout ceci... et finalement je me suis rendu compte que tout ce qu'elles me faisaient, je le faisais déjà et y avait pas de résultats. Tout ce que je voulais c'était un boulot et il n'y en avait pas. Finalement, c'était toujours «c'est bien monsieur X, c'est bien monsieur X, vous devriez faire ceci» et puis finalement je me suis rendu compte, finalement...»

SNC satisfait des besoins qui ne sont pas considérés comme légitimes ou au moins qui sont délaissés par le Service public de l'emploi, en particulier l'attente des demandeurs d'emploi d'une relation personnalisée, durable (on a vu le poids de la variable temps dans l'accompagnement), d'une disponibilité des accompagnateurs, du maintien d'un réseau de sociabilité contre l'isolement auquel expose le chômage.

4. Mise en perspective : différentes conceptions de l'accompagnement

4.1. RETOUR SUR LE PAYSAGE D'ENSEMBLE

Les besoins et les attentes des demandeurs d'emploi : c'était le point de départ de cette étude et le fil conducteur que nous nous sommes efforcés de suivre. C'est à partir de là que l'on a cherché à situer les différentes offres d'accompagnements qui leur étaient proposées, la manière dont ils les vivent et la place de SNC dans cet ensemble. Il nous faut à nouveau souligner la difficulté que présente les imprécisions du vocabulaire, puisque le terme d'accompagnement peut être utilisé dans des sens très différents. Nous nous sommes donc intéressés au contenu réel de cette notion, dans différents contextes.

4.1.1. DIVERSITÉ ET ÉCLATEMENT

Deux premiers constats s'imposent à partir de cette démarche :

- les besoins et attentes varient en fonction du parcours des intéressés, de leur statut, de leurs caractéristiques. La typologie proposée au départ permet une première distinction, et la première partie en donne une analyse plus approfondie, sur laquelle il n'y a pas lieu de revenir ici. Par ailleurs, les besoins des chômeurs ont considérablement évolué au cours des années, en fonction du contexte socioéconomique. Pour la même personne, ils varient au fil du temps et des échecs subis ;
- on observe une multiplication croissante et une fragmentation d'offres multiples et très hétérogènes d'accompagnement, provenant d'organismes publics et privés, nationaux ou locaux, rémunérés ou bénévoles. Pour une part, ces offres résultent d'une orientation ou d'une prescription du service public de l'emploi. Mais elles peuvent aussi correspondre directement aux besoins des intéressés, qui sont libres de s'adresser directement à des organismes locaux.

On peut voir dans cette diversité une réponse à la diversité des besoins et attentes. Mais, lorsque les individus sont orientés de manière prescriptive – parfois sans savoir qu'ils ont le choix – cet éclatement peut également poser un problème d'adéquation de cette orientation à leur situation particulière. Il risque aussi de désorienter les intéressés, qui peuvent se sentir, suivant les mots d'une responsable, baladés dans un parcours ressenti comme incohérent. Il peut aussi impliquer des contradictions, des redondances et des déperditions d'énergie.

S'agissant de l'accompagnement institutionnel, on a pu opposer une certaine rigidité des parcours définis par les politiques publiques avec la personnalisation qu'implique l'accompagnement⁷. On pourrait dire également que les demandeurs d'emploi, accompagnés et/ou suivis, sont soumis à une injonction paradoxale, puisqu'ils doivent à la fois :

- être autonomes, l'autonomie étant l'objectif du travail d'accompagnement ;
- et respecter les prescriptions des conseillers, assorties d'un dispositif de contrôle, souvent perçu comme arbitraire et facteur d'insécurité, peu propice au développement de l'autonomie.

4.1.2. UNE DÉMARCHE ADAPTÉE AUX BESOINS ET À LA DEMANDE ?

Or, tous les demandeurs d'emploi n'ont pas besoin d'un accompagnement. Plus précisément – et fort heureusement - nombre d'entre eux n'ont besoin que d'informations ou d'une assistance limitée à caractère essentiellement technique. Autrement dit, il s'agit dans ce cas davantage d'un besoin ponctuel ou d'un besoin s'apparentant à du placement (terme en aucun cas péjoratif). C'est la distinction classique au sein de SNC entre

7. Prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Comparaisons internationales : Suède, Pays-Bas, Royaume-Uni. Centre d'Etudes de l'Emploi, 2007. Dans cette étude comme dans d'autres, le terme d'accompagnement est utilisé au sens large et recouvre également le parcours administratif que doit suivre le demandeur d'emploi.

accompagnement «*coup de pouce*» et accompagnement «*reconstruction*». Ce n'est pas toujours évident d'emblée, car, comme le montre l'expérience des accompagnateurs, il faut parfois du temps pour découvrir la nature véritable des besoins et des demandes de chaque personne. C'est pourquoi le problème de l'orientation initiale, assurée par l'ANPE, est fondamental. Il semble que ce soit l'une des préoccupations du futur Service public de l'Emploi (Pôle Emploi) résultant de la fusion ANPE/UNEDIC.

Il faut rappeler aussi que les demandeurs d'emploi ressentent souvent le parcours qui leur est proposé par les administrations comme une contrainte et, de manière plus générale, qu'ils ne sont pas toujours volontaires pour un accompagnement. De plus, comme l'exprime une responsable d'agence de l'ANPE : «*De plus en plus, les gens sont très réticents à accepter des accompagnements, quels qu'ils soient. Ils ont une telle situation de repli sur eux-mêmes, de crainte de se remettre en cause et d'affronter...*»

4.1.3. LE POIDS DU NOMBRE

Est-il besoin de le rappeler ? Le Service Public de l'Emploi et plus particulièrement l'ANPE ont en charge plus de deux millions de chômeurs inscrits en catégorie I⁸ - bien davantage si l'on prend le total des inscrits. Est-il possible de concilier la prise en charge de ces effectifs avec des modalités d'accueil et de suivi qui s'adressent à des personnes et non à des numéros et qui tiennent compte des attentes et des particularités de chacune ? L'Agence répond à cette question en organisant une forme d'accueil unique et impersonnel, qui fait souvent l'objet de critiques reprises dans la deuxième partie de l'analyse. Ensuite, une partie des demandeurs d'emploi sont orientés vers des organismes sous-traitants pour des prestations spécifiques et, de plus en plus, vers des opérateurs privés assurant un accompagnement dit renforcé. Elle souhaite aussi pouvoir proposer elle-même un véritable accompagnement dans ses agences, ce qui supposerait des moyens beaucoup plus importants. Il existe parallèlement différentes structures d'insertion et d'accueil assurant une forme d'accompagnement, tandis qu'un nombre inconnu mais sûrement important de demandeurs d'emploi s'adressent volontairement à des organismes locaux.

Dans ce vaste paysage, SNC n'occupe qu'une place quantitativement mineure avec ses quelque 2000 personnes accompagnées. C'est une raison de plus pour se situer par rapport aux autres et pour affirmer sa spécificité. Comme le formule une responsable de service emploi, également membre de l'association : «*Oui, mais je pense que c'est toujours à la marge que l'on fait bouger les choses... Tant pis, il faut essayer de manière minoritaire.*»

4.2. POSITIONNEMENT ET SPÉCIFICITÉS DE SNC

SNC peut se prévaloir de son expérience et du fait qu'elle a été une pionnière dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Au point que, pour Yves Lochard (cf. page 5), elle se trouve dans une situation paradoxale : du fait de son succès et de la banalisation de sa démarche, comment montrer sa singularité quand tout le monde prétend développer les mêmes pratiques ?

C'est l'objet de ce qui suit : confronter les principes et les pratiques de SNC avec celles que nous avons observées ailleurs.

4.2.1. LA GESTION DU TEMPS ET LE LIEU DE L'ACCOMPAGNEMENT

Le temps consacré à l'accompagnement serait sans doute la première caractéristique évoquée. Si l'on se réfère à la simple arithmétique à laquelle est confronté le Service

8. Personnes sans emploi ou travaillant moins de 72 heures par mois et recherchant un CDI à plein temps.

Public de l'Emploi, il n'est pas surprenant que le temps consacré par ses agents à chacun des deux millions de chômeurs soit très réduit. Donc, des entretiens courts et espacés, avec lesquels il est presque impossible de suivre de manière approfondie un parcours cohérent et d'établir une véritable relation avec la personne.

Ce constat évident s'est imposé pour la mise en place de l'accompagnement dit renforcé, qu'il soit assuré par des prestataires privés ou par l'ANPE (Pôle Emploi) elle-même. Dans ce cas, les entretiens avec les conseillers des prestataires sont en principe plus longs, plus fréquents et peuvent se renouveler à l'initiative de la personne accompagnée. En revanche, la durée totale de l'accompagnement est prédéterminée, ce qui constitue une différence essentielle avec la méthodologie de SNC. Incidemment, la difficulté consiste alors pour celle-ci à décider si et quand l'accompagnement doit se terminer – un problème récurrent au sein de l'association.

Par ailleurs, celle-ci se distingue sans doute de beaucoup d'autres par le fait que le temps est librement aménagé en concertation avec les personnes accompagnées et en fonction de leurs besoins. On insiste beaucoup à SNC sur le fait que l'accompagnement doit se situer dans la durée, exige du temps et qu'il ne faut pas bousculer les personnes accompagnées. Au risque de généraliser, cette approche nous semble se distinguer fondamentalement de celle qui est mise en œuvre par les opérateurs privés et notamment par l'entreprise d'intérim citée dans la deuxième partie. Cette dernière est au contraire critique du manque de normes dans l'accompagnement SNC et s'efforce de mettre le demandeur d'emploi le plus rapidement possible dans une situation de travail, estimant que c'est le meilleur moyen de le reconstruire et de lui redonner confiance en soi. Si SNC privilégie également le travail comme facteur de reconstruction elle considère cependant que le demandeur d'emploi doit d'abord être psychologiquement prêt et c'est au contraire après un certain délai que lui sera éventuellement proposé un emploi de développement.

Dans la pratique de SNC, les entretiens se déroulent dans un lieu neutre comme un café, ce qui est supposé favoriser le caractère informel et amical de la rencontre. Avec la plupart des autres associations de bénévoles, le demandeur d'emploi doit plutôt se rendre dans leurs permanences à jour fixe, tandis que dans le cas d'un accompagnement renforcé, les opérateurs privés offrent la possibilité de demander des rendez-vous supplémentaires, en plus de ceux qui sont programmés. Chez ces organismes, les entretiens individuels se déroulent naturellement dans leurs bureaux, mais les demandeurs d'emploi peuvent se rencontrer dans des salles aménagées, de préférence de manière conviviale, à la différence des bureaux traditionnels de l'administration (qui fait pourtant des efforts d'amélioration). Cela favorise les contacts entre demandeurs d'emploi et une démarche plus collective.

4.2.2. GÉNÉRALISTES ET SPÉCIALISTES

Un certain nombre d'organismes publics, mais aussi associatifs, s'adressent à des catégories particulières de demandeurs d'emploi : les cadres, les jeunes, les femmes, les handicapés, les RMIstes, les bénéficiaires du RSA, les personnes qui s'inscrivent dans un parcours spécifique défini par l'administration, etc. A l'inverse, SNC s'affirme comme généraliste et accueille tout demandeur d'emploi qui en fait la demande. C'est un atout, mais aussi un défi, car l'accompagnement de certaines personnes (addictions, problèmes psychologiques sérieux) peut exiger des compétences particulières. Lorsque c'est le cas, les accompagnateurs SNC doivent orienter les demandeurs d'emploi vers des organismes ou des personnes plus spécialisées.

Les personnes enquêtées ne semblent pas s'être exprimées sur le type de public

accueilli et, par définition, l'enquête ne pouvait toucher des populations qui ne sont pas ou peu accompagnées ; les jeunes des quartiers défavorisés, par exemple, dont les revendications portent surtout sur un accroissement des moyens (infrastructures, encadrement...). L'association est-elle préparée pour le faire ? La question est débattue, mais ses membres sont conscients du fait que la nature du problème est très différente. Par ailleurs, elle s'est demandée si elle devrait étendre son action vers ceux qui sont en emploi, ce qui répond à un problème, mais sort de son cadre initial.

Soulignons enfin que la politique de SNC consistant à accueillir tout le monde implique qu'en principe, il n'y a pas de sélection pour être accompagné. Mais en fait, en écho par rapport à ce qui précède, on se trouve obligé de refuser l'accompagnement de personnes qui paraissent présenter des pathologies relevant de spécialistes, ce qui n'est pas toujours facile à détecter d'emblée. En théorie également, les opérateurs privés ne sont pas censés faire de sélection parmi les personnes qui leur sont adressées par les administrations, mais ce point prête à controverse. D'une part, le seul fait d'avoir accepté d'être orienté vers un opérateur implique une motivation, ce qui peut biaiser les résultats de l'accompagnement. D'autre part, pour certains demandeurs d'emploi, l'épreuve de l'entretien préalable de motivation par un opérateur est, en fait, équivalent à une sélection.

4.2.3. PERSONNES ACCOMPAGNÉES VOLONTAIRES, FACE À DES ACCOMPAGNATEURS BÉNÉVOLES

La spécificité essentielle de SNC tient sans doute à la relation humaine qui s'établit ou devrait normalement s'établir entre accompagnateurs et personnes accompagnées. Elle s'établit peut-être d'autant plus facilement que ces derniers sont volontaires et que les premiers sont bénévoles. *«L'intérêt de SNC, c'est que ce n'est pas obligatoire, donc on y vient comme un individu libre qui a choisi de faire quelque chose»*. Le volontariat s'oppose au caractère, souvent ressenti comme contraignant, des orientations administratives vers d'autres formes d'accompagnement. Plus encore, le fait de s'adresser à SNC implique une démarche nécessitant un effort et une motivation. Incidemment, c'est là un avantage pour SNC par rapport à d'autres et cela peut contribuer, toutes choses égales par ailleurs, à ses bons résultats.

Si les demandeurs d'emploi sont volontaires pour un accompagnement avec SNC et mobilisés pour leur recherche d'emploi, c'est souvent aussi parce qu'ils savent avoir affaire à des bénévoles. Des demandeurs d'emploi opposent ainsi la pression qu'ils ressentent de la part d'un cabinet de recrutement qu'ils considèrent comme intéressé uniquement à ses résultats financiers et le côté désintéressé de l'accompagnement mené par des bénévoles qui prennent sur leur temps libre. Pour certains, c'est une motivation à poursuivre plus activement leur recherche.

En regard du bénévolat et de ses avantages, on est inévitablement confronté au problème du professionnalisme. Même s'ils ne l'expriment pas ouvertement, beaucoup de professionnels appartenant à des institutions publiques ou à des entreprises privées ont tendance à assimiler le bénévolat à l'amateurisme ; c'est sans doute l'une des raisons pour lesquelles SNC reçoit peu de personnes adressées par des institutions. Nous pensons que la démarche qui vise à opposer le professionnalisme à la bonne volonté de citoyens bénévoles est contreproductive pour les demandeurs d'emploi. Au contraire, ces deux postures sont complémentaires ; d'ailleurs, au sein même de SNC, on peut rencontrer des membres très professionnels et d'autres qui sont plus dans le soutien moral. Les uns et les autres offrent aux personnes accompagnées cette relation sans laquelle ce type de prestation ne peut être réellement efficace.

De plus, le fait d'être bénévole ne devrait pas impliquer une absence de rigueur et de compétence. Cela dit, certains accompagnateurs sont les premiers à reconnaître et à déplorer leurs insuffisances, par exemple, dans la connaissance des dispositifs et des règlements intéressant les demandeurs d'emploi, question complexe, dont les données changeantes se prêtent mal à une formation. Pour le reste, la formation joue un rôle essentiel dans le développement de la compétence des accompagnateurs, à commencer par celle qui porte sur l'écoute. La bonne volonté est nécessaire, mais pas toujours suffisante, et la formation peut contribuer à éviter des erreurs de comportement, dont des exemples ont été donnés au chapitre 2.

4.2.4. PRATIQUES ET MODALITÉS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Ce rappel conduit à souligner que, si le bénévolat est un atout pour l'accompagnement, cet atout est partagé avec un grand nombre d'associations. En revanche, on peut penser que SNC se distingue de bien d'autres par le fait que, tout en se gardant d'être une institution, ses membres travaillent dans un cadre précis, avec des principes définis et, surtout, une méthodologie spécifique.

Il s'agit, bien entendu, du fonctionnement en binômes, qui s'appuie sur des groupes de solidarité, des emplois de développement, de la formation des accompagnateurs et des diverses formes de rencontres entre les membres. A notre connaissance, cet ensemble a peu d'équivalents dans d'autres organismes pratiquant principalement l'accompagnement des demandeurs d'emploi et dont les prestations peuvent, a priori, sembler comparables. Les enquêtes ont montré que des personnes accompagnées appréciaient certains de ses aspects, tels que le binôme : «avec le binôme, on n'est pas exclusivement à la merci d'une personne» déclare l'un d'entre eux.

Cette combinaison d'organisation et de spontanéité, de bonne volonté et de compétence, demande un équilibre délicat et n'est pas sans soulever certains problèmes évoqués au cours de l'enquête par les accompagnateurs eux-mêmes et par ceux qui ont recueilli leurs témoignages. Bien que le cadre soit clairement défini, on a constaté une diversité des pratiques des accompagnateurs, d'où un risque d'hétérogénéité et éventuellement de déviations, évoqué par l'étude d'Yves Lochard. Tout en définissant une charte qui devrait être, en principe, suivie par tous, l'association a eu jusqu'ici pour pratique, de ménager un large espace de liberté aux groupes de solidarité, sans définir «institutionnellement» et de manière trop précise les limites à ne pas dépasser. L'action collective telle qu'elle est pratiquée (rencontres mensuelles des bénévoles, accompagnement en binôme), la formation et les échanges, ont un rôle essentiel à jouer à cet égard et pour garantir l'homogénéité, comme l'ont observé les participants à l'étude. Il faut cependant constater que certains groupes ne semblent pas avoir le sentiment d'appartenir à un mouvement collectif.

4.3. REGARDS CROISÉS SUR LA RELATION D'ACCOMPAGNEMENT

Il ressort de ce qui précède que l'accompagnement pratiqué par SNC se distingue de beaucoup d'autres par des caractéristiques concrètes, telles que le temps, la durée, l'organisation, etc. Mais là n'est pas l'essentiel : l'essentiel, c'est plutôt l'esprit dans lequel SNC souhaite travailler, tel qu'il se traduit dans la relation établie avec la personne accompagnée. Ce qui nous intéresse ici, c'est la manière dont il est vécu par les intéressés, ce qui peut permettre d'identifier les atouts et les limites de l'accompagnement SNC.

4.3.1. DE L'INDIVIDU À LA PERSONNE

La politique récente du Service Public de l'Emploi consiste à généraliser «le suivi personnalisé». Mais on peut se demander s'il ne faudrait pas plutôt utiliser celui «d'individualisé», dans la mesure où sont proposés au demandeur d'emploi des parcours différenciés suivant un certain nombre de caractéristiques facilement identifiables, telles que l'ancienneté dans le chômage, le métier, la localisation, etc. **Cela nous paraît fondamentalement différent de ce que SNC cherche à proposer : une relation humaine avec une personne prise dans sa globalité et tenant compte, autant que possible, de son expérience, de ses motivations, de ses faiblesses, etc. Cette approche implique les conditions de temps, de liberté et d'absence de formalisme évoquées plus haut, mais surtout, une attitude générale. Elle répond à l'attente de beaucoup de demandeurs d'emploi qui «espèrent un accompagnement humain et pas un accompagnement professionnel», suivant l'expression de l'un d'entre eux.**

Il faudrait une démarche beaucoup plus extensive pour dire dans quelle mesure cette conception est partagée par d'autres organismes ; c'est sans doute également le cas pour un certain nombre d'associations.

La référence au terme individuel conduit à mentionner l'analyse d'Yves Lochard : il se demande si l'accent mis par SNC sur une approche individuelle ne conduit pas à négliger une approche plus collective. Une réponse au moins partielle à cette interrogation conduirait à rappeler :

- les activités du groupe «Parole des accompagnés», assurées par et pour des personnes accompagnées par l'association : conférences, ateliers, rencontres, forum, etc. Activités qu'il serait souhaitable de développer davantage ;
- la collaboration avec le MNCP⁹ qui permet d'élargir la base d'informations et de contacts avec les demandeurs d'emploi, d'organiser des manifestations et de prendre des positions en commun ;
- et la participation de SNC au débat public dans de nombreuses instances, en relation avec d'autres associations et organisations.

4.3.2. SOUTIEN MORAL ET AIDE TECHNIQUE

L'accompagnement SNC s'efforce de répondre aux besoins particuliers de chaque personne accompagnée. Puisque l'association s'adresse à tous, elle rencontre toute la diversité des attentes évoquées au deuxième chapitre, la première difficulté consistant à bien appréhender ces attentes. En fait, on constate qu'elle reçoit une proportion particulièrement forte de personnes rencontrant de sérieuses difficultés personnelles, peut-être parce qu'elles n'ont pas trouvé ailleurs le soutien qu'elles recherchent.

Cela dit, l'accompagnement SNC ne se réduit normalement pas au seul soutien moral. Et il faut se garder de trop opposer l'aspect technique et l'aspect personnel, dans la mesure où le second conditionne souvent le premier : retrouver l'estime de soi peut être un préalable pour une recherche d'emploi, même dans ses aspects purement techniques.

4.3.3. UNE RELATION ÉGALITAIRE ?

Deux questions pourraient être évoquées sous ce titre :

- Il s'agit d'abord de l'accent mis, par les personnes accompagnées comme par les

9. Mouvement National des
Chômeurs et des Précaires.

accompagnateurs, sur l'idée qu'il s'agit d'une co-construction, d'un travail en commun, plutôt que d'une relation d'aide. C'est la personne accompagnée qui fait, - on ne fait pas à sa place-, principe généralement connu et reconnu, bien que la tentation soit parfois forte de l'oublier.

Ici encore, on constate une différence essentielle entre SNC, d'une part, et l'ANPE (Pôle Emploi) et les opérateurs privés, d'autre part. De la part de ces derniers, les demandeurs d'emploi attendent d'abord des offres d'emploi. Le fait qu'ils n'en reçoivent pas constitue souvent leur première critique. Pourtant, leur activité relèverait plutôt du placement professionnel que de l'accompagnement, au point qu'une responsable de service emploi regrette que l'ANPE se préoccupe aujourd'hui plus des entreprises que des chômeurs. Dans le cas de SNC, ce n'est pas sa fonction, ce qui devrait être clair d'emblée, mais n'est pas toujours compris et peut ainsi être cause de frustration chez certains demandeurs d'emploi. On notera au passage le caractère significatif de la terminologie : les demandeurs d'emploi rencontrent des conseillers chez les opérateurs, ce qui suppose, d'emblée, un certain type de relation.

■ Le type de relation que SNC souhaite établir avec les personnes qui sont accompagnées suppose normalement qu'elle soit égalitaire. C'est peut-être une utopie, compte tenu de la différence entre celui qui cherche un emploi, nécessairement infériorisé par sa situation, et ceux qui l'accompagnent. C'est du moins ce vers quoi il faut tendre, mais ce n'est pas toujours le cas, comme le montrent certains exemples cités dans la troisième partie.

La question est d'autant plus délicate qu'il faut bien reconnaître qu'une forte proportion des accompagnateurs SNC appartient à des milieux favorisés. Cette proportion est plus faible chez les personnes accompagnées. La plupart des accompagnateurs sont conscients du fait que cette dissymétrie risque d'aggraver sérieusement celle qui résulte de leur différence de situation, mais des exemples montrent que ce n'est pas toujours le cas. Bien entendu, indépendamment de la position sociale, l'enquête a repéré des exemples de maladroites, bien entendu mal ressenties par des chômeurs hypersensibles du fait de leur situation. La formation devrait contribuer aussi à prévenir ces situations.

A l'inverse, certains enquêtés ont mis en garde contre le risque d'une attitude compassionnelle qui n'est pas conforme à la philosophie de l'association et qui peut constituer une autre forme de relation dissymétrique. L'idée que les chômeurs seraient d'abord à plaindre pourrait être opposée aux déclarations (au moins de principe) des opérateurs (dans l'accompagnement renforcé par exemple) suivant lesquels ils sont a priori capables (ce qui est aussi l'attitude de la majorité des accompagnateurs).

CES RÉFLEXIONS CONDUISENT À TERMINER SUR TROIS QUESTIONS :

SI LES EMPLOIS MANQUENT, L'ACCOMPAGNEMENT NE SUFFIT PAS

De manière pratiquement permanente en France, et plus particulièrement avec la crise actuelle, le nombre d'emplois à pourvoir est insuffisant, ce qui est la première cause du chômage. Si, comme l'a montré cette étude, l'accompagnement peut apporter d'importants bénéfices aux personnes, au niveau global, il a surtout pour effet de déplacer la place de chacune dans une file d'attente qui demeure. On ne peut donc se satisfaire de cette situation.

C'est à partir de ce constat, et dans l'esprit de solidarité qui a motivé sa création, que SNC présente une spécificité par rapport aux autres organismes qui pratiquent l'ac-

compagnement. L'association a le souci de contribuer, même si cela reste sur une échelle modeste par rapport aux besoins nationaux, à la création d'emplois au bénéfice de ceux qui sont les plus éloignés du marché du travail. A cet effet, ses adhérents participent par leurs dons au financement d'emplois dits «de développement»¹⁰ qui permettent à des personnes accompagnées pour lesquelles aucune autre solution n'est trouvée de travailler au sein d'associations qui n'auraient pas elles-mêmes les ressources suffisantes pour des activités d'utilité sociale. Cela représente à la fois une solution individuelle, en donnant à ces personnes l'occasion de reprendre pied sur le marché du travail et une contribution à la résolution d'un problème collectif. Pour SNC, ces deux volets de son action – accompagnement et financement d'emplois – sont indissociables et complémentaires.

QUELLE EFFICACITÉ ?

Etant donnée l'importance des effectifs et des dépenses en jeu, ainsi que les débats suscités par le recours aux opérateurs privés, l'administration a fait réaliser une série d'évaluations portant sur les diverses formes d'accompagnement et sur l'efficacité relative des opérateurs privés et de la structure mise en place par l'ANPE pour les concurrencer. Les seuls résultats pertinents¹¹ suggèrent que les expérimentations, tant publiques que privées, sont bénéfiques aux chômeurs du fait que la réduction du nombre de personnes suivies par un conseiller permet une relation plus complète et donc plus efficace, notamment dans l'intermédiation auprès des entreprises. Le taux de placement est donc accru, en particulier pour les expérimentations propres à l'ANPE (Cap vers l'entreprise). Les opérateurs privés ont cependant mis l'accent sur la qualité de l'emploi retrouvé avec un suivi durant les 3 à 6 mois consécutifs à l'embauche. Sur le plan qualitatif, l'accompagnement renforcé représenterait un apport significatif «en termes de re-mobilisation des personnes, de motivation, d'engagement vers un résultat et d'efficacité accrue dans l'approche du marché».

Ces résultats suggèrent – comme le déclarent des observateurs extérieurs – que l'ANPE souffre d'abord d'un manque de moyens et d'une inadéquation de ses conditions de travail, mais qu'à égalité de moyens, elle peut donner des résultats au moins équivalents à ceux du secteur privé. D'autant plus que les conseillers affectés au nouveau programme sont sans doute les plus motivés. Par ailleurs, Carole Tuchsziher¹² rappelle que les demandeurs d'emploi ayant bénéficié d'une expérimentation avec un opérateur privé étaient volontaires, ce qui introduit un biais, car on peut imaginer qu'ils étaient plus motivés pour retrouver du travail.

A noter que, de manière générale et à notre connaissance, les évaluations entreprises ne semblent guère s'être attachées à recueillir le point de vue des demandeurs d'emploi, ce qui était, en revanche, l'objectif principal du présent travail.

De son côté, sur une échelle beaucoup plus modeste, SNC établit aujourd'hui des statistiques qui suggèrent un taux de retour à l'emploi satisfaisant, pour un coût minime, si l'on ne compte que les dépenses comptables¹³, plus important si l'on valorise le travail des bénévoles.

Mais que signifie la mesure de l'efficacité ? Les membres de SNC soulignent que celle de l'accompagnement ne se mesure pas seulement par la proportion de personnes accompagnées qui trouvent un emploi. Si l'on a une approche globale de la personne, il peut être tout aussi important de voir qu'elle a évité une aggravation de sa situation, retrouvé un certain degré d'autonomie, de confiance en soi et en l'autre, et d'équilibre personnel, même si cela ne se traduit pas dans l'immédiat par un emploi. Cette approche est sans doute partagée par des organisations bénévoles et se distingue de celle des opérateurs privés de placement. C'est l'une des limites des évaluations statistiques du

10. www.snc.asso.fr/actions/emploi.htm

11. ANPE / UNEDIC / DARES : Les expérimentations d'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi conduites par l'UNEDIC et l'ANPE. Résumé de la note d'étape de l'évaluation (23 juin 2008).

- Id : L'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi. L'évaluation qualitative de la mise en œuvre des expérimentations, juin 2008.

- Evaluation d'impact de l'accompagnement des demandeurs d'emploi par les opérateurs privés de placement et le programme Cap vers l'entre prise, Rapport intermédiaire, par L. Behaghel, B. Crépon, J. Guitard et M. Gurgand, 30 juin 2008.

Tous ces documents sont disponibles sur Internet.

12. Interview du journal Libération, 9 septembre 2006

13. Dont il faudrait déduire celles qui concernent la gestion des emplois de développement.

taux de retour à l'emploi.

Parler d'efficacité conduit à se demander si une approche de l'accompagnement fondée sur la personne et sur une contribution de la société civile n'est pas aussi efficace qu'une approche plus technique ou plus professionnelle, dans la mesure où un grand nombre de demandeurs d'emploi manquent de confiance en soi (et en la société) et souffrent d'une forme de dépression qui réduit considérablement leurs chances de trouver un emploi. Bien souvent, ce problème conditionne tous les autres et l'affronter d'abord peut être la clé de la réussite de la recherche d'emploi. On pourrait même imaginer qu'une telle démarche conduise à améliorer «l'employabilité» d'une certaine population et contribue ainsi à réduire le chômage en permettant de pourvoir des offres non satisfaites.

CONCURRENCE OU COMPLÉMENTARITÉ ?

Qu'ils appartiennent au Service Public ou à des entreprises privées, la plupart de nos interlocuteurs ont déclaré que la concurrence entre organismes était un stimulant positif. Mais si un certain stimulant peut paraître utile, l'idée de concurrence est difficilement compatible avec notre conception de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, vu d'abord comme une **relation humaine**. C'est pourquoi nous faisons le constat d'une complémentarité, qui s'impose tout naturellement à la fin de cet exposé.

Conclusion

Cette étude a d'abord permis de souligner que tous les chômeurs devraient bénéficier d'une écoute de qualité, en particulier au stade du premier accueil par l'organisme auquel ils s'adressent, avant même que soient définis un parcours et une procédure adaptés à la diversité des besoins et des attentes. Pour répondre à cette diversité, on peut constater deux conceptions différentes de l'accompagnement :

- Confronté à un problème de masse, le Service public de l'Emploi recherche des résultats rapides et des solutions opérationnelles, avec une volonté d'assurer un suivi de plus en plus individualisé et en s'appuyant sur une diversité de prestataires qui mettent l'accent sur l'aide à l'embauche en vue d'un retour rapide à l'emploi.
- Cette approche ne suffit pas pour répondre aux besoins d'une partie des demandeurs d'emploi, qui ont besoin, non seulement d'une écoute attentive, mais aussi d'une relation humaine plus globale, plus durable et moins formelle. C'est pour eux un préalable à une reprise de confiance, condition nécessaire de leur employabilité.

C'est cette deuxième conception de l'accompagnement que s'efforcent de mettre en oeuvre, parmi d'autres, les bénévoles de l'association Solidarités Nouvelles face au Chômage. Plutôt que des prestataires apportant essentiellement une compétence technique, ils sont des citoyens engagés dont on peut attendre d'abord, mais pas seulement, une compétence morale. Mais cela ne signifie pas que l'on doive opposer professionnalisme et bénévolat. Les bénévoles ont besoin de la même rigueur que les professionnels. Dans le cas de SNC, ils bénéficient d'une compétence collective, grâce au fonctionnement en binôme et à la participation à un groupe de solidarité, ainsi qu'à des formations adaptées, dont la généralisation est souhaitable. Ils doivent être conscients de leurs limites et pouvoir recourir à des personnes ressources pour faire face à des situations difficiles. L'emploi de développement financé par l'association apporte un outil supplémentaire concret pour répondre aux besoins des personnes les plus éloignées de l'emploi et compenser l'insuffisance globale de l'offre d'emplois.

D'un point de vue quantitatif, ces deux approches ne se situent pas sur une même échelle et ne sont pas comparables, mais il devrait être clair qu'elles sont complémentaires. Il faut espérer que cette étude contribue à faire progresser cette complémentarité, par une meilleure connaissance des différents acteurs conduisant à une meilleure utilisation des ressources disponibles.

