

L'accompagnement des licenciés économiques dans le cadre du contrat de transition professionnelle : expertise et expérience

François Brun, Delphine Corteel, Jérôme Pélisse

▶ **To cite this version:**

François Brun, Delphine Corteel, Jérôme Pélisse. L'accompagnement des licenciés économiques dans le cadre du contrat de transition professionnelle : expertise et expérience. Revue française de sociologie, 2012, 53 (3), pp.429-459. 10.3917/rfs.533.0429 . hal-01719468v1

HAL Id: hal-01719468

https://sciencespo.hal.science/hal-01719468v1

Submitted on 28 Feb 2018 (v1), last revised 19 Oct 2018 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

R. franç. sociol., 53-3, 2012, 429-459

François BRUN
Delphine CORTEEL
Jérôme PÉLISSE

L'accompagnement des licenciés économiques dans le cadre du contrat de transition professionnelle : expertise et expérience

RÉSUMÉ

Ancré dans une recherche collective portant sur le rôle de l'expertise dans les politiques sociales, l'article se centre sur l'activité d'accompagnement, comme mode de jugement et d'interaction avec autrui, d'agents travaillant dans le cadre de l'un de ces multiples dispositifs expérimentaux qui marquent la politique de l'emploi. Le contrat de transition professionnelle incarne toutefois une expérimentation innovante et singulière, placée à bien des égards sous les feux de l'actualité nationale. L'expertise singulière des accompagnateurs se manifeste dans les manières dont ils agencent, successivement ou simultanément, empathie, objectivation et compréhension tout au long de leurs interactions avec les « adhérents ». Après avoir montré les possibilités offertes par le dispositif, nous mobilisons la sociologie de la perception proposée par Bessy et Chateauraynaud pour étudier la forme dominante d'expertise mise en œuvre dans le dispositif. Nous introduisons ensuite des éléments de sociologie dispositionnelle afin de mettre en évidence les segmentations qui distinguent les agents entre eux. Notre contribution entend par là expliquer les oscillations et les régularités des formes d'expertise au regard des conditions de cette dernière et des profils et expériences, variés et polymorphes, des membres des cellules chargées de mettre en œuvre le contrat de transition professionnelle dans les territoires concernés. L'attention à l'activité et aux interactions entre référents et adhérents permet de montrer comment s'opèrent concrètement les transformations en profondeur des normes et des conventions du travail, de l'« emploi à vie » à l'« employabilité durable ».

Objet de discours saturant l'espace médiatique mais aussi académique depuis le début des années 2000, la recherche d'une flexicurité « à la française » (*Revue de l'IRES*, 2009 ; Morange, 2010 ; *Formation emploi*, 2011 ; Zimmermann, 2011) connaît depuis plusieurs années une mise en œuvre reposant sur des accords collectifs et des politiques publiques qui prennent la forme de dispositifs plus ou moins pérennes, souvent expérimentaux, sans être pour autant toujours véritablement innovants. On observe ainsi un vaste mouvement de réforme de l'assurance chômage et de la prise en charge des demandeurs d'emploi reposant, notamment, sur la contractualisation de la relation sous la forme d'un plan d'action avec étapes et objectifs et sur un accompagnement *renforcé* au moyen de rendez-vous hebdomadaires en face à

face (Behagel, Crépon et Gurgand, 2009 ; Divay, 2009 ; Gratadour, 2009 ; Gratadour et Le Barbanchon, 2009). Le contrat de transition professionnelle (CTP) en fait partie et a donné lieu à une expérimentation innovante et singulière, qui entendait en 2006, lors de sa création, préfigurer un projet de sécurisation des parcours professionnels en gestation dans les débats juridiques et politiques depuis une quinzaine d'années, susceptible de « révolutionner le droit du travail » (Lefebvre, 2009). Il est aussi présenté, depuis l'automne 2008, comme une importante arme dans la lutte contre le chômage en période de crise. Mise en œuvre par le ministère de l'Emploi, initialement confiée à l'AFPA dans sept bassins d'emploi (Charleville-Mézières, Montbéliard, Morlaix, Saint-Dié, Toulon, Valenciennes et Vitré) (1), l'expérimentation s'est ensuite étendue à une trentaine de sites, sous l'égide, cette fois, de Pôle emploi. Elle vise les salariés licenciés pour motif économique des entreprises de moins de 1 000 salariés implantées sur des bassins d'emploi identifiés comme vulnérables.

L'adhésion au dispositif est volontaire et validée par la signature d'un contrat. Mais, à la différence d'autres dispositifs, celui-ci « n'est pas pour autant strictement un dispositif d'accompagnement des demandeurs d'emploi », selon Philippe Dole (2010, p. 18), qui fut l'un de ses concepteurs : les « adhérents » sont en effet stagiaires de la formation professionnelle. Ils bénéficient pour une durée d'un an maximum d'une allocation de transition professionnelle équivalant à peu près à leur salaire net et de facilités d'accès à la formation, avec le droit de travailler pour de courtes périodes. Ainsi, comme le souligne Dole, qui compare, en mars 2007, le CTP à la convention de reclassement personnalisée (CRP), conçue par les partenaires sociaux en 2005 et concernant les mêmes situations de licenciement : « l'objectif de la CRP, c'est le retour rapide à l'emploi. Celui du CTP, c'est le retour à l'emploi durable, ce qui est une différence importante, avec un objectif de mise à jour et de développement des compétences […], avec un accompagnement personnalisé et des réponses au plus près des personnes, notamment en termes de formation » (*L'actualité de la formation*, 21 mars 2007). Chaque adhérent s'engage à « être actif dans sa recherche d'emploi » ainsi qu'à « répondre aux convocations de son référent et lui communiquer régulièrement les résultats de ses démarches » (décret du 14 avril 2006). Si l'on en croit les chiffres publiés par la DARES en 2009, le CTP présente des résultats un peu meilleurs que d'autres dispositifs d'accompagnement, et notamment la CRP : « 13 à 18 mois après l'entrée en parcours d'accompagnement, 70 % des bénéficiaires du CTP et 66 % des bénéficiaires de la CRP sont en emploi. Les anciens bénéficiaires du CTP sont un peu plus souvent en emploi "durable", à savoir en CDI, CDD ou contrat temporaire de plus de 6 mois ou comme travailleur indépendant : 60 % contre 55 % pour les anciens bénéficiaires de la CRP » (Bobbio, Gratadour et Zegnani, 2009, p. 2).

(1) Arrêté du 21 avril 2006, *JORF* n° 95 du 22 avril 2006, texte n° 19, p. 6015.

L'accompagnement par un référent unique représente à la fois l'un des principaux avantages du contrat et une contrainte forte dans la mesure où il impose en principe des rendez-vous hebdomadaires. Il est aussi prévu que l'adhérent signe un « plan d'action concerté » (PAC) en vue de son reclassement, et il est précisé que le contrat peut être rompu. Certes, le CTP ne peut être considéré en lui-même comme une contrainte puisque l'adhésion est libre et que la seule menace, en cas de manquement à ses obligations, est l'exclusion du dispositif et le retour dans le régime de droit commun. Il n'en reste pas moins que cette adhésion engage dans une relation avec le référent qui met *de facto* ce dernier en position de juge non seulement du respect de la lettre et de l'esprit du contrat, mais aussi des avancées ou des blocages dans le processus de reconversion et surtout de la part de responsabilité qui incombe à l'adhérent dans le déroulement de son parcours.

ENCADRÉ I. – ***Charleville-Mézières et Morlaix : deux sites contrastés***

Inscrit dans une recherche collective portant sur « l'expertise sur autrui et la construction du jugement dans les magistratures sociales » se déployant sur quatre terrains (les Maisons départementales du handicap, les Fonds d'aide aux jeunes, les Services d'insertion et de probation dans les prisons et le contrat de transition professionnelle) (2), l'analyse repose ici sur l'investigation de deux sites, Charleville-Mézières et Morlaix, choisis pour les contrastes qu'ils offrent (3).

À Charleville-Mézières, le territoire est fortement marqué par une industrie métallurgique déclinante : les licenciements collectifs se succèdent et le taux de chômage est supérieur à la moyenne nationale, puisqu'il atteignait 13,3 % au deuxième trimestre 2006 (contre 9,6 % au niveau national) et 11,7 % au dernier trimestre 2010 (contre 9 %) (4). Le site a connu une montée en puissance brutale fin 2006, en raison de l'arrivée soudaine de 268 salariés de Thomé-Génot suite à la fermeture de leur usine (voir *infra*). Au 31 août 2008, le nombre d'adhésions cumulées depuis le lancement de l'expérimentation se montait à 926 (contre 527 à Morlaix sur la même période). Le chef de projet n'a rejoint l'équipe que début 2007. Son adjoint, embauché en CDD puis en intérim, est arrivé en juillet 2009. En outre, le périmètre du CTP n'a cessé de s'agrandir pour couvrir, à partir de juin 2009, l'ensemble du département des Ardennes. Si, en janvier 2009, 250 adhérents étaient accompagnés à la cellule de Charleville-Mézières, ils étaient 690 en décembre de la même année. Lors de l'enquête, la cellule comprenait selon les moments 20 à 25 référents, qui cumulaient entre 6 et 24 mois d'ancienneté. De janvier 2009 à décembre 2010, les 1 202 sorties se décomposent en 433 sorties durables (CDI, CDD ou CTT de plus de 6 mois, création d'entreprise), soit 36 % ;

.../...

(2) Cette recherche collective, coordonnée par Léa Lima, s'inscrit dans une réponse à un appel à projets de l'ANR portant sur les vulnérabilités sociales.

(3) Brigitte Frotiée (Institut des sciences sociales du politique, Cnrs-Ens Cachan) a également participé à cette enquête, en particulier sur le terrain morlaisien.

(4) Taux de chômage localisé par zone d'emploi en moyenne trimestrielle (données corrigées des variations saisonnières). *Source* : Insee série de 1999-T1 à 2010-T4, disponible le 23 mars 2010. Zone d'emploi de la vallée de la Meuse.

204 « issues positives » (en emploi dans un délai très court après la sortie du CTP), soit 17 % ; 84 sorties pour un autre motif (notamment retraite, congé maladie, reconnaissance de travailleur handicapé, etc.), soit 7 % ; et 481 sorties sans issue identifiée, soit 40 %.

Morlaix, en revanche, est un territoire relativement préservé. Le taux de chômage de la zone d'emploi est inférieur à la moyenne nationale : 7,2 % au deuxième trimestre 2006 et 7,7 % à la fin de 2010 (5). L'activité économique y est relativement soutenue par le tourisme et le secteur agroalimentaire. La zone couverte par le CTP est restée inchangée. La chef de projet ainsi que son adjoint, en poste depuis le début de l'expérimentation, ont résisté à l'irruption de consultants des opérateurs privés de placement dans une petite équipe de 9 personnes, relativement stable. Sur le site de Morlaix, ce sont tout au plus 250 adhérents qui sont suivis en même temps ; d'avril 2006 à août 2011, on compte 1 102 sorties, soit le volume d'activité de la cellule de Charleville-Mézières en 2009-2010, qui se décomposent alors en 639 sorties durables, soit 58 % ; 156 « issues positives », soit 14 % ; 46 en formation longue qualifiante, 15 départs en retraite, 10 démissions, 37 exclusions, 25 congés maternité et/ou longue maladie, 2 décès, soit, si on les regroupe dans « autre motif », 12 % ; 172 sans issue positive identifiée, soit 16 %.

Un autre aspect qui fait la singularité du dispositif repose sur la collection assez hétéroclite de « référents » rassemblés dans les cellules CTP et amenés à travailler ensemble. En effet, on y trouve des conseillers issus de Pôle emploi, des psychologues du travail de l'AFPA et, sur la plupart des sites, des consultants employés par des opérateurs privés de placement. Quels que soient leur statut, leur employeur, leur expérience, leur qualification et leurs compétences spécifiques, ils ont tous la même activité : accompagner une trentaine d'adhérents dans le cadre d'un suivi individuel et hebdomadaire. On est loin de la rationalisation mise en avant par Divay (2011) et les marges de manœuvre dont disposent les référents sont, à cet égard, exceptionnelles. Plusieurs études récentes s'intéressent aux conseillers emploi et à leurs pratiques, en portant plus ou moins attention aux dispositifs dans lesquels ils interviennent (Giulani, 2009 ; Divay et Perez, 2010 ; Lavitry, 2010). En prenant au sérieux les opportunités que l'expérimentation du CTP offrait, au moins sur les premiers sites et notamment dans deux d'entre eux – Morlaix et Charleville-Mézières (voir Encadré I) – où nous avons engagé une enquête par observation et entretiens depuis 2009 (voir Encadré II), cette contribution développe et articule des entrées souvent disjointes dans l'analyse des magistratures sociales et de la professionnalité des « travailleurs sur autrui » que sont les agents chargés de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, en l'occurrence des travailleurs licenciés ayant « adhéré » au CTP.

(5) Taux de chômage localisé par zone d'emploi en moyenne trimestrielle (données corrigées des variations saisonnières). *Source* : Insee série de 1999-T1 à 2010-T4, disponible le 23 mars 2010. Zone d'emploi de Morlaix.

ENCADRÉ II. – ***Des méthodes qualitatives fondées sur l'échange avec les acteurs***

Les méthodes employées ont combiné entretiens avec des responsables nationaux du dispositif chargés de sa mise en œuvre ou de son évaluation (fonctionnaires de l'IGAS, de la DGEFP, de la DARES, de l'AFPA) et enquête en immersion sur les deux cellules choisies. Les responsables des cellules ont été rencontrés à de multiples reprises entre mars 2009 et mars 2011 ; des entretiens formels ont aussi été réalisés avec la quasi-totalité des référents (n = 26). Leurs réunions, les ateliers qu'ils animent avec des demandeurs d'emploi, les rendez-vous avec les adhérents qu'ils accompagnent ont également donné lieu à environ 70 observations. Autant que faire se peut, les observations ont été suivies d'entretiens de *débriefing* avec les référents. Enfin, des entretiens approfondis avec des adhérents, en cours d'accompagnement ou sortis du dispositif, ont complété ces données (n = 21).

Environ un tiers des entretiens et plusieurs observations ont été menés à deux chercheurs et l'échange a été constant au sein de l'équipe de recherche, mais aussi avec les acteurs, lors d'échanges formels et informels. Deux séminaires ont été organisés avec la participation de certains de ces référents à Reims (janvier 2010) et Paris (septembre 2010). Nous avons pris le parti de ne pas observer de manière totalement distanciée ; bien plus, nous soumettions régulièrement nos hypothèses d'analyse à nos interlocuteurs. L'enquête procédait alors d'une réflexivité partagée et d'un dialogue entre chercheurs et professionnels de l'accompagnement. Cette posture particulière s'est développée à la fois à la demande de nos interlocuteurs, qui ont eu le sentiment de donner sans recevoir lors de la venue d'autres visiteurs, et en raison de notre volonté que la recherche ne serve pas seulement à alimenter le débat académique mais puisse aussi être utile aux acteurs. Elle repose également sur une volonté de ne pas adopter une position surplombante, de ne pas enfermer nos interlocuteurs dans une position d'informateurs et de leur reconnaître pleinement la capacité à penser leurs pratiques.

L'activité d'accompagnement comme mode de jugement, d'évaluation et d'interaction avec autrui – modalités dont l'importance a été soulignée pour comprendre le fonctionnement des marchés du travail par des chercheuses comme Bureau et Marchal (voir, par exemple, Bureau et Marchal, 2005, 2009 ; Bureau, 2012 ; Marchal, 2012) – se situe donc au cœur de notre analyse. L'expertise singulière des accompagnateurs tient dans les manières dont ils agencent, successivement ou simultanément, empathie, objectivation et compréhension tout au long de leurs interactions avec les « adhérents ». Après avoir montré les possibilités offertes par le dispositif, nous mobiliserons la sociologie de la perception (Bessy et Chateauraynaud, 1995) pour y étudier la forme dominante d'expertise mise en œuvre. Comprendre cette activité d'expertise des conseillers implique ensuite, comme le souligne par exemple Jeannot dans la postface à la seconde édition de l'ouvrage qu'il consacre aux « métiers flous » ([2005] 2011, p. 157), de prendre en compte l'identité, la trajectoire, les expériences de ces conseillers. Nous introduirons ainsi des éléments de sociologie dispositionnelle afin de mettre en évidence les segmentations distinguant les agents entre eux. Notre contribution entend

par là expliquer les oscillations et les régularités des formes d'expertise au regard des conditions de cette dernière et des profils et expériences, variés et polymorphes, des membres des cellules chargées de mettre en œuvre le CTP dans les territoires concernés. L'attention à l'activité et aux interactions entre référents et adhérents permet ainsi de montrer comment s'opèrent concrètement, au niveau le plus micro, les transformations en profondeur des normes et des conventions du travail, de l'« emploi à vie » à l'« employabilité durable ».

Le(s) droit(s) au chômage : du revenu de remplacement à l'accompagnement par un « expert »

Le droit à un revenu de substitution durant une période de chômage est au nombre des droits qui, au fil des années, se sont de plus en plus affirmés comme droits sous conditions, l'accumulation de ces conditions, la limitation des avantages accessibles « de plein droit » et leurs effets sur l'effectivité des droits fondamentaux interrogeant le sens même de la notion de « droit ». Conçu dans les années de plein emploi comme une assurance contre une perte d'emploi qui pouvait encore être considérée comme un accident de la vie, il est au fil des années de plus en plus apparu, dans des conditions de chômage de masse, comme une prestation accordée à un individu pris en compte par l'institution en tant que demandeur d'emploi, décliné notamment en demandeur d'emploi de longue durée et demandeur d'emploi en fin de droits. Cette prestation n'est dès lors plus essentiellement comprise comme une indemnisation liée à un préjudice, mais comme un moyen de passer le cap de périodes sans emploi appelées à concerner de plus en plus fréquemment un public de plus en plus large. À partir de ce moment, le témoignage de la volonté de retrouver du travail (quitte à réduire ses prétentions en matière de rémunération ou de conditions d'emploi) va être de plus en plus explicitement exigé pour le maintien de la prestation.

Il devient donc dès lors nécessaire d'apprécier cette volonté. Cette appréciation se fera par la mise en place d'un « suivi » des demandeurs d'emploi, opération de contrôle qui trouve son prolongement et son pendant dans des prestations d'« accompagnement » des demandeurs repérés, à partir de techniques de profilage, comme les plus « éloignés de l'emploi » (Debauche et Georges, 2007). L'insertion sociale rejoint alors l'insertion professionnelle. Le contexte de son élaboration confère ainsi à la notion d'« accompagnement » (vers l'emploi et même dans l'emploi), qui va concerner des catégories de plus en plus larges, une double fonction : celle de soutien (apporté par un référent qui suit dans la durée les démarches non seulement de recherche d'emploi et de formation, mais plus généralement attentif à l'évolution de la situation personnelle) ; et celle de mise sous tutelle d'une personne supposée incapable de maîtriser seule les difficultés auxquelles elle est confrontée. Et

c'est pour satisfaire à ces objectifs que l'accompagnement devient « personnalisé », quitte à déboucher sur une formule relevant de l'oxymore quand les politiques publiques entendent promouvoir un « accompagnement personnalisé de masse », qui n'est en réalité qu'une forme de gestion individualisée des masses. Quoi qu'il en soit, la part de personnalisation suppose par définition une connaissance relativement approfondie des problématiques « personnelles » ; l'ajustement du soutien au plus près des besoins comme la rigueur du contrôle ne s'accommodant guère de catégories qui ne regroupent que des individus statistiques. La plongée dans l'intimité des personnes impose dès lors à l'agent de sortir d'un rôle où il lui était essentiellement demandé de mettre en œuvre des mesures et d'appliquer des règles, fût-ce avec humanité et discernement, et de se livrer à un réel travail d'« expertise » (6). Dans la mesure où l'« expert » se trouve dans une position surplombante, il semble bien que l'on puisse parler d'« expertise *sur* autrui » : l'agent authentifie les problèmes des personnes et la véracité de leurs efforts pour les résoudre. Si un « faux » est détecté (et l'on soupçonne davantage de « faux chômeurs » que de « faux Rembrandt »), il peut être mis hors circuit, en l'occurrence radié.

Le cadrage national de l'expérimentation du CTP a d'emblée posé le principe d'une nécessaire objectivation du jugement, dont la garantie est supposée résider dans la technicité de l'opération. Sur les sept sites expérimentaux, des directives précises sont transmises aux référents sous forme de fiches techniques (Tableau I). Celles-ci sont conçues pour constituer le vade-mecum du référent et découpent l'accompagnement en six phases.

(6) En ce sens, on se situe bien dans le travail sur autrui inscrit dans le programme institutionnel que décrit Dubet (2002) et dont il constate le déclin – nous parlerions, de notre côté, de transformations de ce programme plus que de déclin, tant, dans le domaine du travail *sur* les chômeurs, le référent institutionnel, et le contrôle, sinon l'inculcation (de ce qu'est être un bon chômeur ou un « employable ») continuent à être importants dans l'activité de catégorisation et d'accompagnement des chômeurs (Demazière, 2006).

TABLEAU I. – ***Organisation de la prestation d'accompagnement renforcé du CTP***

Phases	Activités	Durées moyennes
PHASE 1 Signature du CTP	– Entretien individuel avec le chef de projet	*ne concerne pas l'accompagnateur*
PHASE 2 Prédiagnostic et contractualisation de l'accompagnement	– 1 entretien individuel (établissement d'un programme d'exploration)	2 h
PHASE 3 Exploration de soi et de l'environnement (1 à 4 semaines)	– 2 entretiens individuels (moyenne) – 2 ateliers de groupe (moyenne) – 1 suivi téléphonique (moyenne)	1 h 30 1 h ¼ h
	– Démarches d'informations et d'enquête – Prestations courtes de droit commun (EMT, entretiens spécialisés, découverte centre de formation, etc.)	
PHASE 4 Élaboration d'une stratégie de transition	– 1 entretien individuel (signature d'un plan d'action concerté)	2 h
PHASE 5 Réalisation du parcours de transition (12 mois maximum)	– 3 rencontres individuelles ou collectives/mois (moyenne) – 1 suivi téléphonique/mois (moyenne)	1 h 30 ¼ h
	– Prestations diverses – Activités salariées de courte durée – Formation – Recherches d'emploi et actes de candidature Constitution d'un passeport pour l'emploi	
PHASE 6 Fin du CTP	– 1 entretien-bilan – Suivi dans l'emploi (6 mois)	0 h 40 1 h 20

Source : Transitioctp.

Dès la phase 2, le référent est supposé établir un « prédiagnostic » au cours d'un premier entretien. Des consignes très précises lui sont données. Il lui est ainsi proposé de décomposer cet entretien (dont la durée indicative est de deux heures) en quatre séquences :

1) « Exposé du vécu de la situation récente » (la fiche technique précise que cette séquence « doit permettre d'**identifier** [7] jusqu'à quel point, et par rapport à quels aspects, la personne est affectée par ce qui lui arrive et se sent prête à "rebondir". Le référent effectuera des reformulations synthétisant ce vécu afin de **s'assurer** qu'il a bien compris ce que vit et ressent l'adhérent ») ;

2) « Expression des attentes à l'égard du CTP » ;

3) « Projection dans l'avenir professionnel », l'objectif étant, pour le référent, « d'**apprécier au mieux** jusqu'à quel point une phase d'exploration ouverte (phase 3) peut être utile à l'adhérent » ;

4) « Établissement d'un programme d'exploration ».

(7) Les caractères gras figurent dans les fiches techniques.

« Identifier », « s'assurer », « apprécier au mieux », sans même s'arrêter sur la notion de « diagnostic », on voit bien que le langage employé renvoie nettement à une forme d'expertise. Le fait même que le référent soit équipé d'outils tels que les fiches techniques renforce ce sentiment.

La phase suivante, dite d'« exploration de soi et de l'environnement », comme la phase 4, qui est celle de « l'entretien qui conclut la phase d'exploration et au cours duquel un plan d'action est rédigé », sont, elles aussi, très encadrées par les fiches techniques, qui vont jusqu'à suggérer la manière dont les questions du référent peuvent être formulées (« Comment-vivez-vous aujourd'hui votre situation ? », « Comment voyez-vous aujourd'hui votre avenir ? ») et définissent un « travail d'échange » d'où « émerge un diagnostic de situation approfondi et étayé » (8).

Les observations que nous avons conduites sur deux sites expérimentaux montrent que cette volonté d'encadrement ne s'est pas toujours répercutée dans l'activité des cellules : sur ces deux sites et particulièrement sur celui de Morlaix, les référents, encouragés plus ou moins explicitement par les chefs de projet, se sont, en effet, engouffrés dans la brèche de la personnalisation et de l'expérimentation en tirant parti de ces notions et des marges de manœuvre qu'elles permettaient d'envisager. La standardisation de la procédure s'en est ressentie et la volonté de contrôle s'est fréquemment estompée au bénéfice de l'écoute et du soutien. De ce qui pouvait effectivement être une forme d'« expertise *sur* autrui », on a ainsi glissé à une « expertise *avec* autrui ». Celle-ci porte autant sur le projet et les conditions de sa faisabilité que sur la capacité de cet « autrui » à le mener à bien, avec une tendance très largement partagée à instruire à décharge plutôt qu'à charge (ce qui ne va pas de soi si l'on se réfère à certaines pratiques aujourd'hui courantes, à Pôle emploi notamment), et donc à conduire une expertise *pour* autrui plutôt que *contre* autrui (9). L'expertise n'a pas pour objet de disqualifier la personne ; les capacités de la personne sont mises en exergue et valorisées comme autant d'« atouts » ou de « points forts » permettant d'envisager la réalisation des projets en apparence les plus aventureux ; les « freins » et « points faibles » ne sont à l'inverse évoqués que comme des obstacles surmontables par la vertu de l'accompagnement (dans sa double dimension de soutien moral et d'aide à la résolution des problèmes concrets) ou de la formation ; le travail d'équipe permet au référent de dépasser ses limites, y compris celles de sa capacité d'expertise ; les contraintes institutionnelles elles-mêmes, quand elles ne sont pas ignorées (les fiches, par exemple, sont peu utilisées), peuvent être contournées ou réinterprétées, et parfois utilisées dans l'argumentation déployée pour le « recadrage » de certains adhérents, mais ne se substituent jamais à la finalité que représentent l'aide à l'émergence des souhaits de

(8) La longueur et le détail des fiches ne nous permettent pas de les présenter *in extenso*, mais le lecteur curieux peut se référer au rapport d'évaluation à mi-parcours du dispositif qui les présente en annexe. Voir Rémy et Salzberg (2007, annexes 8, 16 et 18).

(9) Sur l'analyse d'un glissement très proche, du travail « sur autrui » au travail « avec autrui » contribuant à redéfinir ce qu'est l'accompagnement dans les politiques sociales, voir Astier (2007 ou 2009, notamment pp. 52-54).

reconversion et l'exploration complète des voies y conduisant. La réalité du collectif que constitue l'ensemble des référents de chaque cellule, sous l'égide du chef de projet, favorise le partage de cette posture bienveillante, sans nier pour autant les personnalités propres de ses membres. C'est ainsi que, sur l'un des deux sites, nous avons vu arriver une référente pratiquant plutôt une expertise *contre* autrui. Les plaintes de plusieurs adhérents, prises en considération par le chef de projet et d'autres membres de l'équipe, l'ont poussée à quitter le dispositif assez rapidement.

Il faut dire que les fiches elles-mêmes, au détour de certaines phrases, ouvraient la voie à une expertise pour autrui. C'est ainsi que, pour l'entretien de prédiagnostic, il est spécifié, à propos de la séquence d'expression des attentes, que « le but n'est évidemment pas ici de juger la personne, mais de voir avec elle de quoi elle a besoin pour optimiser le CTP et le conduire jusqu'à l'emploi ». C'est bien ce fil – celui qui fait du flou une « vertu sociologique » énonce Demazière (cité dans Jeannot, [2005] 2011, pp. XI-XVI) – qui a été tiré, l'expérience personnelle des référents constituant à cet égard, comme on le verra, un élément prépondérant. Car l'expertise se déploie souvent au prisme de son propre vécu, ce que peut favoriser l'organisation du travail, comme à Morlaix, où chaque nouvel adhérent est affecté à un référent en fonction du profil de l'un et de l'autre. La chef de projet y connaît bien non seulement tous les référents, mais elle tient, et le peut grâce à la petite taille du site et du nombre de licenciés économiques, à recevoir individuellement tous les nouveaux adhérents. À Charleville-Mézières en revanche, où les entrées sont plus nombreuses, l'accueil se fait de manière collective et les adhérents sont affectés aux référents en fonction du taux de remplissage du portefeuille des professionnels et du lieu de résidence, la cellule prenant la forme d'antennes en divers endroits du département. Quoi qu'il en soit, le travail d'expertise inhérent à ce processus est modelé par la construction d'une relation personnelle entre référent et adhérent. Ceci ne se justifie que par la fonction de magistrature sociale dans laquelle s'intègre le travail d'expertise. Sa nature et son sens s'en trouvent doublement modifiés : d'une part, l'expertise échappe à une oscillation permanente entre le jugement et le diagnostic qui place toujours l'expert en position de surplomb ; d'autre part, elle est nécessairement à la fois « sur » et « avec » autrui, puisqu'à partir du moment où cet autrui est abordé non comme un individu statistique déplaçable à discrétion d'une catégorie à l'autre, mais comme une personne douée de raison et d'une volonté propre, les interactions sont constantes.

L'accompagnement : la compréhension comme norme et comme pratique

Compréhensifs, les référents se doivent de l'être, à la manière dont les juges de proximité étudiés par Weller (2011) se doivent d'hésiter : non seulement, en effet, ils doivent l'être les uns par rapport aux autres tant leurs références professionnelles sont variées, mais surtout ils doivent l'être par rapport

aux adhérents qu'ils accompagnent. Cet accompagnement se fonde en effet sur la construction de jugements qui s'apparente à un véritable travail. Ce dernier repose sur plusieurs types de savoirs et un usage réflexif de leurs propres perceptions, qui visent à ajuster des prises *exercées sur* et simultanément *mises à disposition* des adhérents.

Des référents aux profils très variés

Dès la création du dispositif CTP, le choix a été fait de rassembler des professionnels d'une grande diversité aussi bien au plan de leur métier d'origine ou de leur appartenance institutionnelle que de leur statut ou de leur ancienneté. Bien loin de constituer un corps, défini par une appartenance, une référence à des normes et un cursus communs, ils ne sont experts sur autrui que parce qu'ils sont mis en situation d'expertise sur autrui. Au sein des cellules étudiées cohabitent des conseillers de Pôle emploi et des salariés (principalement psychologues) de l'AFPA, détachés par leurs organismes (10), auxquels il faut ajouter, pour le cas de Charleville-Mézières, des consultants venus de deux opérateurs privés de placement (OPP). Le sentiment qui prévaut est que les premiers, porteurs de compétences concernant l'accompagnement, mais aussi la prospection vis-à-vis des offres des entreprises, seraient spontanément davantage portés au reclassement, au suivi et à l'aide active à la recherche d'emploi, lorsque les deuxièmes, forts de leur maîtrise du champ complexe de l'adéquation entre poste de travail, qualification et compétences et de leur connaissance approfondie de l'univers foisonnant et labyrinthique de la formation, s'orienteraient assez naturellement vers des projets de conversion professionnelle, via la formation notamment. Les troisièmes apparaissent quant à eux davantage marqués par la culture du résultat, et auraient tendance à privilégier le retour rapide à l'emploi en fonction de l'état du marché du travail plutôt que des souhaits des personnes. Ces cultures et postures professionnelles distinctes, qui pourraient avoir des incidences sur les formes d'expertise pratiquées, visibles au démarrage du dispositif et soulignées par les chefs de projet qui tentent de construire une « culture commune CTP », semblent l'être moins dans la durée. Le travail au quotidien, les actions et réunions collectives font découvrir à chacun les apports des autres et la spécificité du travail dans ce dispositif, et c'est ainsi qu'au fil des semaines les uns et les autres pourront prendre le pli de se tourner vers leurs collègues dotés de compétences différentes. *In fine*, c'est ainsi une véritable

(10) Le CTP a ainsi en quelque sorte anticipé la restructuration de l'AFPA opérée en 2009, qui a vu la plupart de ses psychologues (près de 800 salariés) intégrés à Pôle emploi, organisme résultant lui-même de la fusion, depuis 2008, de l'ANPE et de l'Unedic. De ce point de vue, les Pôle emploi détachés sur le CTP sont tous d'anciens ANPE. À l'inverse, aucun ancien des ASSEDIC, structures spécialisées dans l'indemnisation, n'a logiquement été détaché depuis 2009 sur un dispositif centré sur l'accompagnement.

mutualisation des compétences qui s'ébauche ainsi qu'une professionnalité singulière, propre au CTP, comme l'indique cette référente :

> « Le chef essaie d'inculquer une culture commune, par rapport à la disponibilité, au prédiagnostic… ta façon de valider le projet. Peu importe d'où tu viens, la validation de projet passe par les mêmes étapes. »

Savoirs et pratiques de l'expertise : trouver des prises

L'expertise des référents rejoint, sous plusieurs aspects, l'expertise telle que Bessy et Chateauraynaud (1995) l'ont abordée. Les « adhérents », licenciés économiques, arrivent sur le dispositif avec des attentes très variées qui peuvent aller de l'absence de projet par incapacité à se projeter dans l'avenir à un projet déjà identifié, livré « clés en main » au référent, qui n'a plus qu'à l'enregistrer. Le travail des référents consiste alors à évaluer les adhérents considérés comme des « porteurs de projet », c'est-à-dire la manière dont l'adhérent fait corps avec son projet, afin d'identifier la place qu'il peut occuper sur le marché du travail et l'outillage nécessaire pour accéder à cette place. Comme les commissaires-priseurs étudiés par Bessy et Chateauraynaud, les référents occupent une position de « pivot » et contribuent à définir la nature et la qualité du projet. Mais alors que le travail d'estimation des commissaires-priseurs « suppose de passer par le corps de l'objet », le projet, lui, n'a pas de corps et c'est alors le corps de l'adhérent – porteur du projet – qui va entrer en jeu : sa manière de parler (11), de se présenter, de se tenir. Ce corps à corps distancié qui passe essentiellement par des sens ne nécessitant pas de contact direct (ouïe, vue et odorat) mobilise des savoirs de sens commun. La perception, si elle est au cœur du travail du référent, n'est toutefois pas le seul vecteur de savoirs profanes. Des savoirs pratiques mis en œuvre dans la vie quotidienne sont également mobilisés. Toutefois, l'opération de définition et d'évaluation du projet repose aussi sur des savoirs plus formalisés permettant de situer le projet singulier dans des catégories plus générales liées, notamment, à la connaissance du marché du travail, des acteurs de la formation, etc. Ces savoirs experts s'appuient sur des ressources de divers ordres, fournies par l'employeur, par le dispositif ou encore des ressources de type « biographique » portées par le référent, comme sa formation ou son expérience professionnelle.

La professionnalité des référents, leur expertise, consiste à savoir mobiliser les bonnes ressources pour façonner les bonnes prises. La notion de « prise » « désigne précisément la rencontre entre un jeu de catégories et des propriétés matérielles, identifiables par les sens (supposés) communs ou par des instruments d'objectivation » (Bessy et Chateauraynaud, 1992, p. 105). C'est ainsi qu'il s'agit bien d'une expertise « sur » ou « avec » autrui dans la mesure où son objet est bien l'adhérent en tant que porteur de projet et où l'accompagnement consiste à fabriquer les bonnes prises en vue d'une insertion (aussi) réussie (que possible) sur le marché du travail, comme en témoigne cette

(11) Sur la voix comme part du corps, voir Le Breton (2011).

discussion entre un référent et une adhérente, tournée vers l'observatrice, et permettant de « faire le point » en mettant en récit la nature du travail d'accompagnement.

> Dominique (12) : « Le vœu sur la fiche de renseignements c'était : retour à l'emploi rapide, voire changement d'orientation pour faire une formation d'aide-soignante. C'était une réflexion embryonnaire. M. a travaillé comme secrétaire. Le principe de discussion c'est 1) le vécu professionnel, le licenciement, ça ne m'intéresse pas beaucoup dans un premier temps. Et demain ? M. veut devenir aide-soignante. Et si on embrayait sur une autre formation : aide médico-psychologique (AMP). Pourquoi ? Parce que je travaille avec l'AFEIH (Association pour la formation, l'emploi et l'insertion des personnes handicapées) à R. et je sais qu'ils sont susceptibles de recruter des AMP. La question c'est pourquoi aide-soignante ? Quelles sont les possibilités d'emploi, dans quelle structure ?
> M. : De mon côté, j'étais aussi allée chercher des informations. J'ai une amie auxiliaire de vie et une amie aide-soignante. Déjà avant mon licenciement, je m'étais renseignée. Je voulais le contact avec les personnes.
> Dominique : On utilise les informations transmises plus les opportunités. Le GRETA était venu au CTP pour communiquer sur la formation d'AMP et les échecs qui étaient liés à la représentation du métier. Il y a un travail de préparation : fiches de formation, exigences ou prérequis… et M. m'a dit qu'elle s'était occupée d'un proche dépendant. Faire la toilette d'un proche, c'est une chose, mais faire la toilette d'un étranger ? On a eu une réflexion autour du métier et des aptitudes imaginées. On s'est appuyés sur ce qu'on m'a dit au GRETA et à l'AFEIH. Il y a eu un temps de décantation. Je te parlais de volonté, quelqu'un qui au bout de quinze jours d'adhésion dit : "C'est bizarre ils ne m'ont pas encore appelée", c'est rare ! Cela peut témoigner d'une envie de prise en charge. […] Passer d'aide-soignante à AMP, est-ce un tort, une erreur ? Le CTP, c'est un sas. Ai-je un projet de vie, un projet professionnel ? Certains vont vite, certains adhérents, je les ai découverts au bout de sept mois… qu'est-ce qui leur reste ? Après, un projet professionnel, c'est pas dur. Les emplois de service vont se développer, il y a des structures, vous avez participé à l'entretien d'un corps, il y a des opportunités : le GRETA, l'AFEIH et les maisons de retraite. On a réuni les ingrédients pour qu'un projet puisse se réaliser. On sait qu'il y a des périodes d'immersion, on sait qu'il y a des besoins. Il faut penser à la probabilité d'embauche à la fin de la formation. C'est à prendre en compte pour les stages, peut-être pas seulement la proximité géographique. Tous les ingrédients sont réunis pour le parcours de formation. »

Ici, le référent indique lui-même la manière dont il travaille. Il rassemble des informations qui le renseignent sur le projet de l'adhérente (grâce à la fiche d'inscription que remplissent les adhérents lors de la signature du contrat), sur son expérience personnelle et/ou professionnelle relative à ce projet (elle s'est occupée d'une personne âgée dépendante de son entourage), sur l'idée qu'elle se fait du métier et sur quoi elle se fonde (les gens de son entourage qui exercent un métier proche) et sur sa volonté (appeler la secrétaire du CTP quinze jours après son adhésion n'est pas fréquent). Il sait, par ailleurs, qu'un organisme de formation recherche des stagiaires pour une formation approchante et il évalue les compétences de M. à l'aune de celles attendues par cet organisme. Il a eu connaissance des plannings et sait également qu'elle pourrait entrer rapidement en formation dans ce cadre-là. Il connaît bien les opportunités d'embauche sur le territoire pour avoir été pendant vingt ans chargé de relations avec les entreprises chez Pôle emploi et

(12) Les prénoms donnés aux référents ont été changés.

possède, de ce fait, un carnet d'adresses très rempli lui permettant de l'orienter dans le choix de lieux de stage. En outre, sa connaissance du territoire repose sur une inscription familiale territoriale, sur un attachement et une curiosité forte pour ce qui se passe dans le département, ce qui fait de lui un expert reconnu, en la matière, par ses collègues. Il travaille alors à faire évoluer le projet initial en s'appuyant sur certains de ses traits saillants (activité de soins aux personnes, désir de réaliser le projet sans attendre, opportunités d'embauche) de manière à les conserver tout en les traduisant dans un nouveau projet acceptable pour l'adhérente.

Dans d'autres situations les référents interviennent moins ouvertement mais proposent à l'adhérent des épreuves lui permettant d'apprécier et d'évaluer son projet.

> Monsieur D. vient pour son troisième rendez-vous. Il veut créer son entreprise et hésite entre deux types d'activité : le photovoltaïque, qu'il semble privilégier, ou une entreprise de décoration. Lors d'un rendez-vous précédent, Virginie lui a proposé de participer à une prestation sur la création d'entreprise afin d'évaluer son projet et de déterminer ses besoins en formation. Il décrit les différentes étapes par lesquelles il est passé et les divers interlocuteurs rencontrés lors de cette prestation.
>
> Virginie : « Qu'est-ce que vous pensez de tout ça ? Vous vous sentez prêt ?
>
> Monsieur D. : Ben, j'ai une autre idée. Ce que j'ai envie de faire, c'est pas ça. J'en reste à ma première idée, décoration, adhésif. Voilà ce que je peux faire ! [Monsieur D. sort un book garni de photos de peintures qu'il a faites sur des voitures, des motos, des casques, etc.] Ce serait dommage de ne pas l'exploiter !
>
> Virginie : Si on peut allier passion et pro, ça c'est le bonheur.
>
> Monsieur D. : Il n'y a aucun frein là-dessus, aucune limite !
>
> Virginie : Vous dessinez super bien ! Vous avez un talent certain…
>
> Monsieur D. : Ce serait dommage de ne pas l'exploiter ! J'aime bien l'électricité mais je préfère ça. Je vais aller revoir la personne dont je vous avais parlé, qui fait des panneaux publicitaires, pour voir si on peut faire quelque chose ensemble.
>
> Virginie : Bon, on met ça [le photovoltaïque] de côté ! On travaille sur l'autre ! Même si on dit non sur les formations tout de suite, ça n'empêche pas d'y revenir. Vous me dites… les deux entretiens qu'on a eus ensemble, vous m'avez plus parlé de ça… Ça [photovoltaïque], je pense que vous m'en avez parlé plus pour vous rassurer. Là, vous avez peut-être un petit peu plus peur parce que c'est un projet qui vous tient à cœur. Une étude de marché, vous pouvez en mener une sans forcément faire une formation. Faut qu'on travaille aussi sur vos contraintes personnelles hors département. Faut peut-être être prêt à bouger, voir quelles capacités vous avez en matière commerciale. Bien sûr on garderait la formation bureautique et financière.
>
> Monsieur D. : La décoration murale, j'aimerais bien voir.
>
> Virginie : Qu'est-ce que vous appelez décoration murale ?
>
> Monsieur D. : Les fresques et tout ça.
>
> Virginie : Y a des entreprises qui font ça ?
>
> Monsieur D. : Oui, même sur C. Il y a X. et… la voiture que je vois toujours…
>
> Virginie : Il y a un restau place D. avec une fresque… Vous voulez peindre sur quoi ?
>
> Monsieur D. : Sur tout !
>
> Virginie : Est-ce que vous auriez besoin d'une formation ?
>
> Monsieur D. : Peut-être…
>
> Virginie : Il y a une école à R. qui fait ça, l'école B. [Elle se connecte sur le site de l'école qui est un institut de peinture décorative, elle navigue dans le site devant Monsieur D. et lui montre les choses]. Faut prendre contact avec eux, voir s'ils ont des modules de formation pour adultes. Honnêtement, je ne sais pas. Peut-être qu'on peut ne faire que quelques modules. Vous appelez, vous y allez, vous prenez votre book, vous leur expliquez votre

projet. Il faut voir en fonction de ce que vous voulez exactement, peut-être que c'est que des trucs scolaires… Peut-être qu'il y a la possibilité d'intégrer certains cours.
Monsieur D. : Je vais aller voir. »

Dans cette observation, Virginie n'intervient pas directement sur le projet de monsieur D. Il veut créer son entreprise mais lui a parlé de deux projets. Elle a confiance en lui, qu'elle identifie comme quelqu'un « qui a les pieds sur terre ». D'ailleurs, dans toute la première partie de l'entretien, il rend compte assez minutieusement de ce qui s'est passé pendant la prestation sur la création d'entreprise : qui il a rencontré, quand, combien de temps, les réflexions que cela a suscitées chez lui. Ce faisant, il fait montre de son sérieux à l'égard de sa référente, qui peut, de son côté, s'appuyer sur une évaluation extérieure. Celle-ci entraîne Monsieur D. à reconsidérer les choses et à se décider fermement pour la décoration, à tel point que, pour la première fois, il apporte son book afin d'informer sa référente de ses compétences en la matière. Ce book fait office de garantie : il y a suffisamment de photos pour prouver d'une part qu'il ne s'agit pas d'une lubie, mais bien d'une activité exercée de longue date, et d'autre part que de nombreux clients apprécient son travail et donc en valident la qualité. La référente commence alors à lui poser des questions sur la connaissance qu'il a des débouchés professionnels possibles, puis lui indique ce qu'elle en sait également. Sa réactivité surprenante quant à la formation à l'école d'arts – ce type de formation n'est pas monnaie courante au CTP – s'explique, lorsque, en fin d'observation, elle nous indique que… son beau-frère a fait cette école. Sur plusieurs aspects donc, elle mobilise aussi des savoirs personnels.

On voit ainsi émerger les prises au fil de l'interaction, confortée par l'avis des autres professionnels et des clients ; le book, la détermination de monsieur D. (re)mise à l'épreuve à propos de la possibilité de suivre des formations à l'école B. (« vous appelez, vous y allez », ce qui permettra par ailleurs d'avoir l'avis de quelqu'un du domaine artistique sur le talent de Monsieur D. puis de passer, via la formation, d'une impression subjective à une certification objectivée par un titre ou un diplôme) sont autant d'éléments qui, combinés avec l'examen des débouchés possibles, entrent en jeu dans l'évaluation du projet, qui apparaît ainsi mériter d'être soutenu, les formations devant encore être définies en vue d'une insertion sur le marché du travail.

Prises et emprise, donner (ou non) sa confiance

La « validation du projet » peut, sous certains aspects, s'apparenter à un jugement d'*authenticité* : a-t-on affaire à des adhérents véritablement engagés dans leur recherche d'emploi, comme le stipulent les termes du contrat qu'ils ont signé, ou à des « faussaires » ? Pour la plupart des référents, cette question est centrale et détermine leur engagement dans l'accompagnement. Le jugement d'authenticité s'articule à la question de la confiance et les référents opèrent un tri entre les « bons » et les « mauvais » adhérents. Le « bon » adhérent est celui à qui l'on peut faire confiance, celui qui s'investit dans son

projet, qui a « la tête sur les épaules », comme Monsieur D., mais aussi celui qui « joue le jeu ». C'est le cas des personnes qui signent le CTP à quelques trimestres de la retraite et dont chacun sait qu'ils ne trouveront pas d'emploi durable, mais qui acceptent de venir aux rendez-vous et de « faire comme si ». Comme le souligne une référente :

> « Je prends l'exemple de cette dame, elle a 57 ans, elle n'a pas envie de rebosser et veut faire une demande de reconnaissance de travailleur handicapé… Je l'enquiquine pas cette dame-là. C'est de l'humain ! Mais à 30 ans, je considère que t'es pas là pour rester chez toi à toucher tes salaires ! »

Le « portefeuille » de chaque référent et l'ensemble des adhérents qui passent et sont passés par la cellule s'apparentent alors à une « collection ». Chaque nouvel adhérent s'insère dans l'ensemble et il est expertisé, à la fois pour lui-même, en fonction de ses qualités propres, et par rapport à l'ensemble.

Les adhérents à qui l'on ne peut pas faire confiance, en revanche, sont ceux « qui ne sont pas dans le monde réel », qui pataugent, qui hésitent ou qui sont soupçonnés de profiter un peu trop des avantages financiers d'un dispositif jugé trop généreux par certains référents. Cette distinction entre bons et mauvais adhérents est la posture la plus répandue parmi les référents. C'est aussi une posture très ancienne dans le travail social qui n'est pas sans rappeler les recommandations de Joseph-Marie de Gérando dans *Le visiteur du pauvre* ([1820] 1990). C'est aussi une posture bien connue en ce qui concerne l'accompagnement des chômeurs dans les agences locales (Benarrosh, 2000). Comme le montre l'extrait qui compare les adhérents proches de la retraite et les jeunes, le tri repose à la fois sur un critère de « recrutabilité » – néologisme qui met l'accent sur les pratiques de recrutement des employeurs autant que sur l'employabilité individuelle du demandeur d'emploi (Pochic, 2007) – et sur la manière dont l'adhérent endosse le rôle attendu de lui.

Selon que la confiance est accordée ou pas, le niveau d'engagement du référent n'est pas le même. En l'absence de confiance, l'accompagnement se limite au cadre formel. Le référent fait son travail en respectant scrupuleusement les règles. Ainsi Marina déclare-t-elle à propos d'un adhérent qui a fait intervenir un député (à mauvais escient selon elle) pour faire avancer sa demande de formation :

> « Ici, il y a clairement un problème de confiance, alors […] c'est clair que depuis je me méfie. Je ne sais pas ce qu'il va penser de ce que je dis. Je suis sur la défensive. Je l'ai reçu toutes les semaines, mais je suis méfiante. […] Je le revois une fois en avril pour un entretien court, c'est tout. Je n'ai plus rien à faire, moi. Surtout avec ce qui s'est passé. On va préparer la formation et l'après, mais je ne vais pas lui courir après. »

Il s'agit d'éviter l'emprise des adhérents. L'enjeu est d'autant plus important que, on va le voir, les référents engagent beaucoup d'eux-mêmes dans l'accompagnement. En cas de manquements répétés de la part d'un adhérent, ce peut être l'avertissement puis l'exclusion. En revanche, quand la confiance est acquise, le référent peut mobiliser ses réseaux et jouer avec les règles.

Marina n'hésite pas à monter des dossiers de demande de formation qui peuvent *a priori* paraître audacieux, comme dans le cas de Monsieur B., technicien en environnement dans les Ardennes qui souhaite devenir scénariste. C'est ce cas de figure qui prédomine et se présente comme la norme de l'accompagnement sur le dispositif étudié.

L'accompagnement compréhensif comme travail sur soi

La professionnalité qui émerge et rassemble nos différents experts réside dans leur capacité à ajuster leur attitude et leurs manières de faire à la personne qu'ils ont en face d'eux et à la situation. Car c'est en eux-mêmes que les référents puisent les ressources nécessaires à cette expertise. L'expertise sur autrui se double de et se fonde sur un « travail sur soi » (Vrancken et Macquet, 2006), jamais achevé, dont les entretiens en face à face avec les adhérents constituent des épreuves récurrentes, et qui vient alimenter et consolider des savoirs issus de l'expérience à la fois professionnelle et personnelle. L'expérience est en effet un moteur puissant de l'expertise, comme en témoignent ces échanges entre deux référentes :

> Martine : « Avec certains adhérents, OK [il faut écrire les choses] parce qu'il faut formaliser un peu des choses, parce que le CTP, c'est un peu une vache à lait. Avec certains, ça roule tellement qu'on n'a pas besoin de ce document.
> Christine : C'est vrai que le feeling parfois…
> Martine : Souvent on ressent des choses, avec l'expérience, on sent s'il nous mène en bateau, mais ça, on ne peut pas l'écrire dans le PAC (13). On sait très bien avec qui on sortira et avec qui on sortira pas.
> Christine : Au bout de quelques mois, on sent. C'est abstrait… le comportement, les entretiens, le retour des démarches, s'il y en a ou pas… Il y en a, on sent qu'ils nous emmènent, on resserre l'étau. Je prends l'exemple d'un gars, il a travaillé au black pendant huit mois, ça traînait… je l'ai mis sur un dispositif obligatoire, en quinze jours il a créé son entreprise.
> Martine : C'est dans le discours.
> Christine : Ça ne s'écrit pas. »

« Le feeling », « l'expérience », « on ressent », « on sent »… Ce sont les sentiments du référent, ses propres réactions, son état émotionnel face à l'adhérent, à son comportement, à son discours qui sont mobilisés pour jauger et juger les adhérents. C'est en travaillant sur eux-mêmes à identifier leurs propres états d'âme dans la situation d'interaction que les référents accompagnent, en ajustant les prises et en accordant leur confiance ou, au contraire, « en resserr[ant] l'étau » et en engageant l'adhérent dans de nouvelles épreuves. C'est, à leurs yeux, une ressource essentielle. Comme le soulignent Valli, Martin et Hertz, les agents « doivent se personnaliser au même titre qu'ils personnalisent leurs interlocuteurs, mêlant ainsi rôle institutionnel et identité professionnelle dans le magma productif qu'est le feeling »

(13) Plan d'action concerté.

(2002, p. 230). Il s'agit d'un savoir difficilement explicable, presque incommunicable, qui permet de passer des sensations aux qualifications. Il est très difficile d'obtenir des réponses explicites à ce sujet, comme on le voit dans l'échange transcrit ci-dessus ou dans cet extrait d'entretien avec une autre référente :

> « Tout ce qui n'est pas réel, que tu es obligée de sentir. Il y a des gens, tu sais que tu vas pouvoir leur faire confiance. Tu le sens, parfois, tu le sens. Des fois, il vaut mieux essayer de dire les choses, ou en tout cas essayer qu'ils les comprennent eux-mêmes. »

On voit bien comment on glisse imperceptiblement mais efficacement de la sensation au savoir et à une certaine manière d'accompagner. Ces expressions, quoique faiblement explicites, font l'objet d'un accord manifeste et solide entre les référents. En fonction de leur expérience et de leurs sensations, les référents ajustent donc le type d'accompagnement auquel ils se livrent à l'égard de l'adhérent, oscillant entre compréhension et objectivation quand le recadrage s'avère nécessaire.

Le fait que ce type d'expertise apparaisse *in fine* comme la « norme » de l'expérimentation est bien la marque d'une prise au sérieux de ce que signifie la personnalisation de l'accompagnement que le CTP prétendait développer dans les contextes que nous avons observés. Ce sérieux se traduit d'abord par la réflexivité des référents – la capacité à avoir un regard critique sur ses propres pratiques, à s'interroger sur la signification de son activité, de ses choix, de ses manières de se comporter par rapport aux adhérents –, qui, d'après nos observations, s'exprime clairement en situation d'entretien.

Il convient de souligner à quel point cette réflexivité et ce régime compréhensif s'ancrent dans des pratiques collectives favorisées par les conditions et l'ambiance de travail, ainsi que par les modes de régulation de l'activité des cellules largement inspirés, nous semble-t-il, par les chefs de projet. C'est en effet bien à ceux-ci qu'il incombe de souder le collectif, ou tout au moins d'assurer sa dynamique, quitte à jouer des différentes dimensions susceptibles de le fragmenter pour assurer l'activation des complémentarités et coopérations possibles. Ainsi, dans les deux cellules, des réunions régulières (hebdomadaires le plus souvent) de l'ensemble de l'équipe sont organisées par ces chefs de projet. Elles prennent des formes et produisent des effets différents, dans la mesure où dans la plus petite et la plus stable des cellules, celle de Morlaix, la configuration hiérarchique est moins apparente et la contestation des orientations et des directives moindre. Bien que régulée collectivement, cette posture compréhensive laissant une large place à la subjectivité de l'expert et à sa perception se décline, en situation, en interactions, et se nourrit de l'expérience personnelle et professionnelle des référents. Ainsi, des écarts se font jour. En effet, tous les référents n'ont pas la même expérience : pas la même formation initiale ni le même parcours professionnel antérieur, et des employeurs différents qui leur appliquent des contraintes diverses. Dans certains cas, des événements biographiques d'ordre personnel peuvent aussi intervenir et infléchir leur posture professionnelle. Ce sont ces aspects que

nous allons maintenant étudier, et la manière dont, au-delà d'une pratique relativement homogène, on repère des inflexions.

Formes d'expertise et expériences

Si l'expertise et le savoir-faire communs des référents, leur professionnalité en somme, résident dans leur capacité à prendre en compte la diversité des adhérents, à s'ajuster à la personne qu'ils ont en face d'eux, et à s'adapter aux situations au fil des moments de l'accompagnement, il est aussi des régularités et des variations qui ne sont pas uniquement liées aux interactions avec les personnes accompagnées. Bien qu'ils soient peu nombreux, on observe assez clairement des référents davantage portés à l'objectivation et à la mise à l'épreuve systématique des adhérents, même s'ils se coulent, pour la plupart, dans la compréhension. Les manières de travailler des « experts sur autrui » des cellules CTP pouvant varier en fonction de l'appartenance institutionnelle, du statut d'emploi, des trajectoires des référents, des logiques professionnelles qui les outillent (pour ne pas dire qu'elles les formatent), ainsi que des modes de régulations collectives participant aux conditions locales de l'accompagnement, il incombe à l'observateur de démêler tout cela.

C'est en fait autour de trois grandes déclinaisons de l'expérience que l'on peut élaborer des configurations permettant d'expliquer ces variations. L'ancienneté dans le métier ou dans la fonction constitue une première dimension structurante, opposant les « vieux de la vieille » aux « nouveaux venus ». En second lieu et sans doute plus fondamentalement, c'est le parcours d'emploi qu'il faut prendre en compte. Se distinguent d'un côté les « protégés », souvent attachés au service public et surtout stables, et de l'autre « les précaires du CTP », contractuels du service public ou certains consultants des OPP, qui ont souvent enchaîné les petits boulots et partagent fréquemment une expérience avec les adhérents : celle du licenciement. Enfin, le cadre de la cellule CTP, les aléas de son fonctionnement et la manière dont les chefs de projet mobilisent leur propre expérience personnelle et professionnelle ne sont pas, tant s'en faut, sans influence.

Les « vieux de la vieille » versus *les « nouveaux venus »*

L'une des dimensions importantes du parcours professionnel antérieur est l'ancienneté dans la fonction : on retrouve ainsi des traits communs entre, d'un côté, les conseillers qui l'étaient déjà avant d'arriver sur le CTP, quels que soient leurs organismes d'appartenance, et, de l'autre, ceux qui ont découvert le métier en arrivant dans les cellules. Les premiers présentent d'importantes similitudes avec d'autres « experts » du social chargés d'accorder des droits, comme dans les Maisons départementales du handicap, les Fonds d'aide aux jeunes ou les Commissions d'insertion et de probation : ces

professionnels ont en commun d'être détenteurs de connaissances et d'expériences reconnues, sur lesquelles ils fondent les « expertises » attendues d'eux. L'expérience de l'accompagnement leur confère généralement une certaine aisance dans la relation avec les adhérents qui leur permet de prendre des distances avec les protocoles et les fiches techniques. Parmi les « expérimentés », une distinction existe entre agents de Pôle emploi et consultants des OPP. Pour des anciens de l'ANPE qui agissaient parfois en « résistance » dans leur agence (ouvertement et syndicalement ou plus en marge et secrètement), le CTP a représenté rien moins qu'un cadre leur permettant d'exercer en toute transparence leur métier tel qu'ils le concevaient et de revenir, comme ils le formulent eux-mêmes, à leur « cœur de métier ». Souvent, les écrits de ces agents, plus à l'aise dans l'oralité, sont minimalistes afin d'éviter de nuire à l'adhérent.

Rosa : une conseillère expérimentée

Après des études de langue et de biologie et une période sans activité « par choix », Rosa a dû retravailler quand son mari s'est retrouvé au chômage avant de décéder. Elle a pensé à l'IUFM, puis envisagé d'être assistante sociale et a finalement passé le concours de conseiller ANPE (1991). Elle a travaillé notamment dans des points relais, petites structures disposant d'une certaine autonomie où elle se plaisait bien. Mais quand on lui a imposé le suivi personnel mensualisé (un « suivi de contrôle »), avec un portefeuille de 180 personnes, elle s'est dit : « Ce n'est plus possible ; ça n'avait plus aucun intérêt […], c'était la bécane et la hiérarchie […]. Ce n'est pas mon job ; si j'avais voulu être flic, je serais entrée dans la police. »

Elle a rejoint la cellule CTP, qui lui rappelle la manière dont elle travaillait : autonomie, possibilité de s'organiser, implication avec le demandeur (« on essaie de faire un bout de chemin ensemble »). Elle y apprécie le travail collectif. Elle nuance toutefois : « C'est d'une telle incohérence par rapport à ce qui se passe à Pôle emploi que je n'arrive pas à en parler avec mes collègues et je me sens coupable et privilégiée. »

Rosa, qui est syndiquée, s'inquiète : « J'appréhende 2011, parce qu'il va falloir que je retourne dans cette horreur qui s'appelle Pôle emploi […]. On est des conseillers (d'après la convention collective et le bulletin de salaire), mais le terme "conseil" a disparu : on est agents de placement ou d'indemnisation sur la fiche de poste […]. C'est pire que flic, c'est garde-chiourme avec le pouvoir qu'on a sur le prisonnier. »

Ce profil se rencontre d'autant plus au CTP que ces agents y sont venus sur la base du volontariat. En revanche, pour certains praticiens chevronnés du reclassement, imprégnés de la culture du « privé » (du temps où la « culture du résultat » était l'apanage de ce secteur), le dispositif peut sembler « trop généreux », voire « peu efficace, du moins pour une majorité des adhérents », la place excessive à leurs yeux de l'accompagnement les éloignant de leurs

pratiques habituelles. À ceux-ci, le travail apparaît finalement assez routinier : « on en a vite fait le tour », voire « on s'ennuie ». Ils ont couramment recours à divers documents de contrôle et d'étayage de la preuve, comme les fiches de présence, les lettres de mission, les rapports écrits et circonstanciés leur servant également à justifier de leur travail auprès de leur employeur lorsqu'il exige d'eux, comme c'est le cas pour l'un des deux OPP, des procédures de *reporting* détaillées.

Ils se rapprochent ainsi des « nouveaux venus » (souvent jeunes), qui, apprenant leur métier dans le cadre du CTP (certains l'ayant même découvert en tant qu'adhérents), ont davantage tendance à s'appuyer sur les fiches techniques mises à leur disposition ou le PAC, voire des feuilles de route récapitulant les tâches à effectuer à la fin de chaque entretien : pour eux, l'écrit est rassurant.

Léonie : un diplôme déclassé et peu d'expérience

Titulaire d'un DESS de psychologie du travail, Léonie a enchaîné les CDD depuis le début de sa vie professionnelle, cinq ans auparavant. Elle est actuellement en CDD à l'AFPA. Mais, elle souligne : « Je n'ai pas de logiciel… rien… mes relations avec l'AFPA sont très rares. Je suis un peu coupée de l'AFPA. Mon directeur ne m'a pas vue depuis un an… »

Elle fait partie des rares référents qui, en arrivant sur le CTP, ont bénéficié d'un planning d'accueil pendant quinze jours, lui permettant d'assister aux ateliers, d'observer quelques entretiens en binôme et de prendre connaissance de la documentation. Peu sûre d'elle-même, elle doute beaucoup et entretient un rapport affectif au travail : rassurée quand « ses » adhérents s'en sortent, culpabilisée quand ils ne trouvent pas d'emploi. À propos du mot expert, elle affirme : « Le mot est fort, "expert", tu ne peux pas être parfait. Sinon, t'aurais 100 % de réussite ! »

Pour elle, un expert est « quelqu'un qui maîtrise tout sur tout, toutes les formations, toutes les entreprises, le marché local, qui arrive à lever les freins de chaque personne ».

Elle conduit des entretiens très formels, très appuyés sur les pièces à mettre au dossier, les règles, les dates, les documents disponibles, comme des garde-fous.

Comme on le voit dans le cas de Léonie, certains de ces nouveaux dans le métier disposent de formations élevées (l'un des OPP présent recrute systématiquement à bac + 5, des sortants de master de psychologie notamment). Le recours à l'écrit tient peut-être pour eux à l'enseignement dont ils portent l'héritage, sans que cette posture ne soit d'ailleurs exclusive d'une référence à l'importance du « feeling », dont chacun se réclame et qui est communément reconnu comme une composante de l'expertise. La posture que nous appelons compréhensive et que l'on peut définir comme celle qui laisse le plus possible libre cours aux interactions est ainsi transversale aux typologies que les divers

croisements permettent de constituer. Une plus longue expérience professionnelle la conforte, toutefois, et surtout aide à la revendiquer, dans la mesure où elle favorise la mise à distance du strict respect des normes professionnelles… comme pour tout « expert » !

Stables versus *précaires : l'expérience du licenciement, être passé par là*

Tous les référents s'efforcent de conforter leur travail d'accompagnement en le faisant reposer sur une forme d'expertise aussi ajustée que possible aux situations et aux personnes considérées. Pourtant, tous ne mobilisent pas à cette fin les mêmes expériences : le parcours professionnel antérieur des référents représente à cet égard une donnée importante. Si certains sont, on l'a vu, en mesure de s'appuyer sur leur maîtrise des pratiques professionnelles, d'autres trouvent davantage de quoi légitimer leur expertise, face aux professionnels du placement de longue date, dans leur propre expérience des ruptures professionnelles, qui instaure, d'une certaine manière, une proximité avec les adhérents. En effet, un certain nombre de référents ont eux-mêmes connu des parcours heurtés : accumulation de CDD, un ou plusieurs licenciements, périodes de chômage, etc. Quatre d'entre eux (trois à Charleville-Mézières et un à Morlaix) ont même connu le CTP comme adhérents. La communauté d'expériences d'où ils tirent une connaissance intime de la situation vécue par les adhérents leur permet de revendiquer un savoir spécifique : « nous on a connu, et les gens de Pôle emploi n'ont pas connu, le licenciement », nous disait l'une de ces référentes, ancienne adhérente au CTP. En réalité, la césure réelle passe moins entre les « Pôle emploi » et les autres qu'entre ceux qui ont connu le chômage, les CDD, la précarité, les ruptures professionnelles ou la nécessité de travailler loin de chez soi, et tous les autres : plusieurs « Pôle emploi » sont en effet contractuels ou ont eux-mêmes connu la précarité avant de réussir le concours.

Agnès : une précaire parle aux précaires

Agnès vit dans un petit village avec un mari, artisan maçon. Elle a une trajectoire très heurtée : elle travaille depuis huit ans, n'a jamais eu un seul CDI, a alterné CDD et périodes de chômage, la plupart très courtes parce qu'elle accepte tous les emplois qu'elle trouve. Elle a la particularité d'avoir été référente à deux périodes différentes sur le CTP, en CDD, d'abord détachée de Pôle emploi, puis à l'AFPA. Elle est arrivée sur le CTP par hasard, alors qu'elle postulait simplement pour un CDD à Pôle emploi : « Je ne connaissais rien à Pôle emploi, rien à l'insertion. On nous a donné les textes de loi. L'intégration a été très difficile, j'ai dit à ma collègue : "Je ne sais pas si je vais rester". »

Pour elle et sans ambiguïté, « le but du CTP, c'est l'emploi ». Elle revendique une professionnalité personnelle fondée sur ses expériences multiples et plus particulièrement sur celle de la précarité. C'est ainsi que, pour elle, la « culture

.../...

CTP », c'est « débrouillez-vous mais avancez ! ». Elle indique : « Des fois on n'a pas le choix, on a un peu l'impression d'être une maîtresse […]. Parfois, je leur dis : "Je vous donne vos devoirs". Je ne le dis pas à tout le monde… J'essaie de m'adapter à la personne en face de moi. Avec des jeunes de 24 ans qui ont l'impression que je suis leur pote, je vais être plus méchante. »

Elle considère que l'une des qualités nécessaires pour faire son travail est d'« être assez rigoureux, savoir détecter chez la personne si elle se moque ou pas de nous ». Elle précise : « Je ne ferai sûrement pas de l'insertion toute ma vie, c'est fatiguant. Moi, dans ma situation où je suis précaire, d'avoir des gens qui se plaignent tout le temps… J'essaie de leur montrer qu'ils ont de la chance d'avoir ce dispositif… Je leur dis que tout le monde passe par le chômage, que je l'ai connu, que j'en connaîtrai d'autres… Des fois, on a envie de leur dire que moi aussi je ne sais pas ce que je ferai dans six mois, mais on ne leur dit pas. »

En fin de compte, elle estime : « Le CTP peut aider les gens, quand les gens le veulent. Mais ils devraient avoir un salaire dégressif sur la durée. C'est ce qui bloque. Les gens disent : "Je suis un an tranquille avec mon salaire, je ne vais pas aller retravailler". »

Cette expérience est mobilisée lors des entretiens avec les adhérents afin de les encourager à dépasser le choc de leur licenciement et à tirer le meilleur parti possible de leur situation. Il s'agit de désamorcer la colère et la vindicte, de faire accepter le licenciement comme un accident de parcours, somme toute très normal. Ces référents se donnent ainsi pour l'exemple vivant d'une reconversion possible :

> « J'ai eu un licenciement pour faute, explique une autre référente. Refus de mutation et licenciement économique : je sais de quoi je parle et je sais ce qu'ils ressentent. Après ma reconversion, j'ai fait un bilan de compétences, une enquête métier, j'ai essayé de négocier des EMT (14), c'est ce qu'on demande aux adhérents. Suite à l'EMT, j'ai décroché le contrat avec B. [le second OPP], sur ce poste de conseiller, je suis passée par là et ça a payé. »

Il est à relever que cette communauté d'expériences, loin de conduire à tout coup à l'empathie, peut produire, comme dans le cas d'Agnès, une posture plus exigeante, voire plus dure, vis-à-vis des adhérents : qu'il s'agisse d'une simple défense contre l'emprise qu'un processus de trop grande identification conférerait à l'adhérent, du constat parfois empreint de fierté que l'on peut en être « passé par là » et en être sorti, ou simplement de l'intransigeance acquise dans l'épreuve. La volonté d'objectivation qui en découle pourra cependant être atténuée ou au contraire renforcée, comme nous avons pu nous en rendre compte sur les sites étudiés, en fonction de l'ambiance du collectif de travail dans lequel elle s'exprime.

Les situations de précarité de certains référents accentuent par ailleurs le clivage entre d'une part fonctionnaires de Pôle emploi, davantage portés à

(14) Évaluations en milieu de travail.

raisonner en termes de droits (15), et d'autre part contractuels ou salariés des OPP en CDD ou en « CDI de mission » (16), plus marqués par les conceptions libérales du marché de l'emploi. Les divers statuts ne sont ainsi pas sans effet sur l'idée que les référents se font du rapport au travail et à l'emploi et, en premier lieu, de notions telles que la mobilité, ou cette « employabilité durable » que le CTP cherche à rendre opérationnelle. Là aussi, différentes tendances coexistent : des « précaires du CTP » (en particulier les jeunes, considérant normal de commencer par des contrats courts, pour multiplier les expériences et s'essayer à divers emplois) (17) n'ont guère d'hésitation à faire valoir l'intérêt de contrats courts auprès de leurs adhérents et à insister sur la nécessité de retrouver un travail (même s'il faut revoir ses exigences à la baisse ou effectuer de longs ou coûteux trajets), se plaçant non seulement sur le terrain de l'obligation contractuelle, mais aussi sur celui du réalisme affiché (« c'est comme ça que l'on travaille de nos jours ») ou de l'intérêt bien compris (l'impératif de trouver un emploi pour prolonger ses droits). Cette mise à distance assumée des états d'âme de l'adhérent est donc à la fois rempart contre l'emprise et revendication d'une prise en compte objective d'un nouvel état du marché du travail, marqué par la succession des emplois, plutôt que réglé par les marchés internes de grandes entreprises où l'on reste vingt ans ou plus. Ce faisant, ils contribuent activement à modifier les conventions du travail et participent de la tentative de faire accepter la précarité comme une nouvelle norme. Paradoxalement, c'est toutefois la formation – plus que le retour direct à l'emploi, du moins dans le premier temps de l'accompagnement – qui pourra être privilégiée par ces référents précaires, tant l'essentiel est, à leurs yeux, de disposer de qualifications pour pouvoir rebondir d'emploi en emploi. Mais c'est aussi la volonté d'adaptation que ce type de référent « néo-darwinien » encourage en cherchant des fils à tirer dans l'histoire et la personnalité de leurs adhérents, quitte à se heurter parfois à des refus ou à ce que la langue du CTP nomme communément « freins » ou « points faibles ». Les visées objectivantes sont ainsi susceptibles de renforcer des positions de surplomb avec intensification du passage par l'écrit, multiplication des prescriptions, vérification de leur respect à travers une succession de jalons, instauration d'un régime d'épreuve et de preuve, etc.

En réalité, il n'y a pas de référent qui représente ce modèle pur. Nous voulons seulement suggérer que ceux qui s'en rapprochent le plus sont

(15) Y compris le droit de grève, qu'ils utilisent au contraire de leurs collègues, pour qui il apparaît presque incongru.

(16) Contrats que l'employeur peut interrompre en toute légalité si le marché justifiant l'emploi lui échappe, par exemple si le CTP s'arrête, ou si le chef de projet décide de ne plus contracter avec tel OPP.

(17) C'est ce qui apparaît dans leur discours en début d'enquête – lorsqu'ils sont là depuis deux ou trois mois –, mais cette tonalité change au fur et à mesure de l'avancée de l'enquête, qui est aussi une avancée pour eux vers la fin du contrat. La perspective d'une transformation en CDI ou d'une titularisation, promise ou espérée, tend en effet à s'éloigner au gré des rumeurs et au vu de l'expérience de collègues entrés avant eux dans des statuts d'emploi similaires.

souvent caractérisés par des traits communs dans leur cursus professionnel. De la même manière, si la stabilité procurée par un statut de fonctionnaire ou l'embauche en CDI de mission chez un OPP peu exigeant en matière de résultats joue plutôt dans le sens d'une prise de distance vis-à-vis des outils d'expertise et des évaluations effectuées sur mode standardisé, si elle favorise une élaboration plus compréhensive du jugement, elle ne met totalement à l'abri ni des turbulences de l'empathie, ni du carcan de l'objectivation.

On pourrait dire qu'en règle générale c'est davantage l'appropriation par chacun, à la manière qui lui est propre, de son vécu et des conditions d'exercice de son travail qui influent sur les pratiques professionnelles : plus que le parcours professionnel lui-même, le ressenti de ce parcours ; plus que l'appartenance institutionnelle (à Pôle emploi, à l'AFPA ou à tel OPP), le sentiment d'appartenance modelé par les prescriptions et les principes, en matière d'évaluation, de chacune de ces institutions (18), mais aussi par des liens tels que l'appartenance syndicale.

Au final, à ces aspects très personnels s'ajoute donc une dimension collective renvoyant à la fois à l'histoire de la cellule CTP sur chaque territoire et à la personnalité du chef de projet, qui dessinent une configuration locale singulière (Brun, Corteel, Frotiée *et al.*, 2012).

L'impact des configurations locales

En effet, si les deux cellules que nous avons étudiées se ressemblent par bien des aspects, l'esprit est plus fermement compréhensif à Morlaix, et mâtiné d'objectivation à Charleville-Mézières. Cela tient, selon nous, à la manière dont le collectif – la cellule CTP – s'est constitué et structuré au fil du temps. Charleville-Mézières a été marqué, de ce point de vue, par l'irruption massive des salariés de Thomé-Génot fin 2006 (19). Pour tenter de sortir d'un conflit long et difficile, l'État a soumis le versement de la prime de licenciement exceptionnelle à l'adhésion au CTP. À l'époque, la cellule, qui ne comptait que quatre référents, a vu arriver 268 nouveaux adhérents, furieux de s'être fait forcer la main et dont l'accompagnement a forcément pris du retard… Ce dévoiement du dispositif censé reposer sur une base volontaire a marqué au fer rouge, dans la région, la réputation du CTP, identifié par les syndicats comme un instrument de paix sociale. En outre, la fermeture de Thomé-Génot a connu plusieurs rebondissements, y compris sur le plan judiciaire. L'entreprise devenue Ardennes-Forges à la suite d'une reprise, certains anciens salariés sont retournés dans leur ancienne usine et

(18) À l'inverse des agents de l'AFPA, ceux de Pôle emploi doivent par exemple remplir des tableaux et fichiers dans un logiciel spécifique.

(19) À propos de la lutte des Thomé-Génot, on peut se reporter au blog de l'association des anciens salariés (http://atg-association.over-blog.com/) animé par Charles Rey, qui recense, notamment, l'ensemble des articles de presse parus sur le conflit. On peut également visionner le film de Marcel Trillat, *Silence dans la vallée*. Voir aussi Pinçon (1985, 1987).

l'employeur a bénéficié, grâce au CTP, de subventions sur les postes de travail pour élargissement des compétences. Hélas, ce second patron-voyou a rapidement mis la clef sous la porte sans élargir le moins du monde les compétences de ses salariés et, dans leur grande colère, les salariés ont inclus un référent CTP dans leurs poursuites pour escroquerie, renforçant ainsi la mauvaise réputation du dispositif. Le journal local *L'Union-L'Ardennais* ne manque par ailleurs pas une occasion de l'attaquer, y compris de manière exagérée ou fausse. Ainsi, par exemple, le rapport très critique du Conseil économique, social et environnemental sur les cellules de reclassement (Ramonet, 2010), et qui n'évoque en rien les cellules CTP, a-t-il fait l'objet d'un article intitulé « CTP : 4/20 ». Aujourd'hui, quasiment aucun référent n'a accompagné d'ancien Thomé-Génot – les départs et arrivées ont été nombreux depuis cinq ans –, mais la mémoire de ce conflit a durablement pesé sur un climat dans lequel le chef de projet a tenté d'éviter les vagues, notamment en veillant à l'équilibre des postures, entre compréhension et objectivation. C'est aussi l'une des raisons pour lesquelles il pousse ses référents à davantage utiliser les outils tels que le PAC, les feuilles de présence et les lettres de mission, afin de permettre une logique de la preuve en cas de recours de la part de l'adhérent.

À Morlaix, en revanche, l'observation révèle la nature plus collective du travail de la cellule. Un contexte (l'équipe est plus petite, plus stable, réunie en un seul lieu) se conjugue ici avec la philosophie d'une chef de projet charismatique et de son adjoint. Le consensus s'exprime par la prédominance de la posture soucieuse de relations de confiance, construites sur la valorisation de l'adhérent, et par l'ouverture très large des perspectives auxquelles donne généralement lieu le premier entretien : on se donne le temps nécessaire pour refermer l'éventail des possibilités, bien plus, s'il le faut, que les quatre semaines prévues par le cadrage national pour la phase d'exploration de soi et de l'environnement. On s'attache à donner à l'adhérent des repères concrets et à le ramener, si nécessaire, à la réalité, mais en prenant soin d'intégrer la force de ses motivations et parfois ses contraintes diverses parmi les gages de réussite. Souvent, plusieurs projets sont suivis de front. Les PAC ne sont signés qu'au moment où le référent pense que les pistes se sont suffisamment éclaircies. Le retour à l'emploi durable est certes dans la ligne de mire, mais c'est la notion de « sécurisation du parcours » (abordé davantage en termes de parcours biographique que de simple parcours professionnel) qui fait consensus. Le refus de recourir à des OPP, jugés peu professionnels selon cette conception de l'accompagnement, et trop tributaires d'une logique de « résultats », de même que les résistances à l'extension de la zone participent clairement d'un attachement fondamental à un référentiel humaniste débordant largement celui des institutions porteuses de la politique publique de l'emploi.

*
* *

Expertises et expériences… quelles implications ?

Le dispositif et la manière dont les chefs de projet rencontrés l'ont promu et façonné entraînent pour les référents une expertise à la fois personnalisée (adaptée aux personnes accompagnées) et très personnelle (singulière à chaque référent). Le recours à l'expérience pose, de ce point de vue, un certain nombre de questions, en particulier quant à l'effet du profil des référents. Si l'on revient sur la genèse du dispositif, le recours à des profils de référents hétérogènes doit être vu comme une volonté de renouveler les pratiques d'accompagnement. En effet, le CTP s'appuie sur des expérimentations antérieures conduites dans le Nord, sous la houlette de Philippe Dole, alors Directeur départemental du travail. Le CTP a germé en particulier sur le terreau du programme ARMELL (appui, reconversion, reclassement dans la métropole lilloise), dispositif expérimental mis en œuvre entre décembre 2003 et décembre 2006, et destiné à favoriser le retour à l'emploi des salariés licenciés par des entreprises dans l'arrondissement de Lille (entretien avec Philippe Dole, 15 juin 2009). Pour ce dispositif, Dole avait fait appel à un ancien leader syndical de l'industrie textile de l'agglomération lilloise dont l'usine avait fermé et qu'il avait connu à cette occasion (Steyaert, 2005). L'expérimentation d'avant l'expérimentation avait donc été montée autour d'un profil de référent particulier ayant connu des ruptures professionnelles mais aussi fermement impliqué dans l'action collective.

Dans le CTP, on retrouve à plusieurs égards ce type de profil, l'engagement syndical en moins. Plusieurs chefs de projet recrutés pour piloter les cellules CTP des sept sites historiques (dont ceux de Charleville-Mézières et de Morlaix) présentaient cette caractéristique d'avoir eux-mêmes connu un parcours professionnel non linéaire, comme le souligne le rapport d'évaluation à mi-parcours des inspecteurs de l'IGAS : « [Les] profils [des chefs de projet] sont très divers ; leurs parcours et leurs univers professionnels aussi, transport routier, informatique, grande distribution, comptabilité… même si certains éléments sont largement partagés : des expériences multiples, des passages dans l'entreprise privée, parfois comme créateur d'entreprise. Plusieurs ont également vécu des situations de chômage. » (Rémy et Salzberg, 2007, p. 4). Il en va de même des référents. La mobilisation de l'expérience peut aussi rejoindre une réelle aversion pour l'action collective et pour la revendication. « Revendicatif » est en effet une étiquette négative dans la bouche de certains de ces référents, non syndiqués, non grévistes, habitués à la précarité – précarité de leur parcours professionnel, de leurs contrats, précarité du dispositif lui-même, reconduit d'année en année, voire de mois en mois… Pour ceux-là, la lutte collective est un engagement sans doute d'un autre temps, en tout cas sans réelle signification. Déjà, quelle que soit la forme d'expertise adoptée par le référent, la question du collectif de travail, de la subordination et, éventuellement dans le cas de licenciements collectifs ou de fermetures d'usines, du collectif de lutte est située hors-champ de l'accompagnement. Mais la dépolitisation et la désocialisation des enjeux du licenciement semblent renforcées par un vécu de la précarité qui tend à être

définie comme norme par les référents qui l'invoquent en faisant état de leur expérience propre.

Si l'on replace le CTP dans le contexte plus général de la loi de programmation pour la cohésion sociale de janvier 2005, qui multiplie les intervenants et met fin au monopole de Pôle emploi en ce qui concerne l'accompagnement des chômeurs, on peut faire l'hypothèse que le changement de profil des conseillers à l'emploi, désormais appelés référents, articulé à l'importance croissante de la relation individuelle avec les bénéficiaires relève d'une évolution importante, bien au-delà de la question de savoir si ces derniers retrouveront un emploi plus vite ou plus efficacement. Car ce sont d'abord les normes, aussi bien juridiques que sociales, associées au travail et à l'emploi que cherchent à reconfigurer ce type d'expérimentation, son extension, puis, sous une nouvelle forme, sa généralisation à tout le territoire (20). En ce sens, l'invention du CTP s'inscrit assez clairement dans une orientation qui emprunte beaucoup au modèle de la flexisécurité. Et il n'est certainement pas trop risqué d'affirmer que les modalités de son extension sous la forme du contrat de sécurisation professionnelle, en dépit de la référence incantatoire à une sécurité se limitant à une rémunération maintenue pendant un an (même si ce n'est pas rien), sacrifient d'abord et avant tout aux « exigences » de la mobilité et de la flexibilité, sinon d'une certaine normalité de la précarité.

Il n'en reste pas moins que l'enquête, révélant l'importance du caractère personnel du travail, permet aussi de souligner que se sont développées au cours de l'expérimentation, de manière plus ou moins isolée ou collective, des marges de manœuvre, des manières de mettre en œuvre le dispositif et de pratiquer l'expertise sur et avec autrui qui placent au centre la personne, et non l'individu (voir Roger, 2012, pp. 106-154). Le moment expérimental, aujourd'hui refermé, n'est sans doute pas pour rien dans ces possibles qui pouvaient se maintenir tant que la pression et le contrôle, via les indicateurs et les documents écrits, n'étaient pas trop forts. Avec la généralisation du dispositif aujourd'hui – sous une forme renouvelée et qui serait à explorer –, nul doute, en tout cas, que la recomposition des normes d'emploi allant de pair avec les ambiguïtés de la notion d'« accompagnement » soit elle-même un enjeu quotidien de luttes autant pratiques que symboliques, aussi bien sur les lieux de travail que dans les cellules de reclassement, les structures de réinsertion ou les agences Pôle emploi.

François BRUN

CRESPPA – Cnrs
59-61, rue Pouchet
75849 Paris Cedex 17

francois.brun@gtm.cnrs.fr

(20) Le CTP a en effet été fusionné avec la CRP (convention de reclassement professionnalisé) par la loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011, qui crée le contrat de sécurisation professionnelle (CSP).

Delphine CORTEEL

Université de Reims Champagne-Ardenne

IDHE – Cnrs-Ens Cachan
61, avenue du Président Wilson
94235 Cachan cedex

delphine.corteel@univ-reims.fr

Jérôme PÉLISSE

Laboratoire PRINTEMPS
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines – Cnrs
47, boulevard Vauban
78047 Guyancourt cedex

jerome.pelisse@uvsq.fr

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Astier I., 2007. – *Les nouvelles règles du social*, Paris, Presses Universitaires de France.

— 2009. – « Les transformations de la relation d'aide dans l'intervention sociale », *Informations sociales*, 152, pp. 52-58.

Behagel L., Crépon B., Gurgand M., 2009. – *Évaluation d'impact de l'accompagnement des demandeurs d'emploi par les opérateurs privés de placement et le programme Cap vers l'entreprise*, rapport final : http://www.crest.fr/ckfinder/userfiles/files/Pageperso/crepon/Rapport_final_Crest_EEP.pdf.

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

Bessy C., Chateauraynaud F., 1992. – « Le savoir prendre. Enquête sur l'estimation des objets », *Techniques et culture*, 20, pp. 105-134.

— 1995. – *Experts et faussaires. Pour une sociologie de la perception*, Paris, Métailié.

Bobbio M., Gratadour C. ; Zegnani S. (collab.), 2009. – « Le parcours d'accompagnement vers l'emploi des salariés licenciés pour motif économique. Comparaison entre le contrat de transition professionnelle, la convention de reclassement personnalisé et l'accompagnement classique de l'ANPE », *Premières synthèses*, 43.2.

Brun F., Corteel D., Frotiée B., Pélisse J., 2012. – « Quand une expérimentation fait bouger les lignes de l'accompagnement » dans **M.-C. Bureau, I. Sainsaulieu** (éds.), *Reconfigurations de l'État social en pratique*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, pp. 249-262.

Bureau M.-C., 2012. – « Évaluation » dans **A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement, A. Mias** (dirs.), *Dictionnaire du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 309-314.

Bureau M.-C., Marchal E. (éds.), 2005. – *Au risque de l'évaluation. Salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.

— 2009. – « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », *Revue française de sociologie*, *50*, 3, pp. 573-598.

Debauche E., Georges N., 2007. – « Construire un modèle de profilage des demandeurs d'emploi : défi statistique ou défi politique ? », *Document de travail du CEE*, 91 : http://www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/modele_profilage_demandeurs_emploi_91.pdf.

Demazière D., 2006. – *Sociologie des chômeurs*, Paris, La Découverte.

Divay S., 2009. – « Nouveaux opérateurs privés du service public de l'emploi. Les pratiques des conseillers sont-elles novatrices ? », *Travail et emploi*, 119, pp. 37-49.

— 2011. – « Une progressive rationalisation de l'encadrement des chômeurs », *Langage et société*, 137, pp. 91-111.

Divay S., Perez C., 2010. – « Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail », *SociologieS*, http://sociologies.revues.org/index3068.html.

Dole P., 2010. – *Le contrat de transition professionnelle et la convention de reclassement personnalisée : évaluation d'une approche systémique de l'accompagnement pour le retour durable à l'emploi des personnes licenciées pour motif économique*, rapport de l'Inspection générale des affaires sociales : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics//104000381/0000.pdf.

Dubet F., 2002. – *Le déclin de l'institution*, Paris, Le Seuil.

***Formation emploi*,** 2011. – « La flexicurité à l'aune de l'approche par les capacités », 113.

Gérando J.-M. (de), [1820] 1990. – *Le visiteur du pauvre*, Paris, Jean-Michel Place.

Giuliani F. E., 2009. – « Les conseillers face à la norme des parcours d'insertion : entre expérimentations et stratégies de survie », *Informations sociales*, 156, pp. 58-65.

Gratadour C., 2009. – « Les expérimentations d'accompagnement renforcé de l'UNEDIC et l'ANPE. Analyse du processus d'entrée en parcours d'accompagnement », *Premières synthèses*, 41.1.

Gratadour C. ; Le Barbanchon T. (collab.), 2009. – « Les expérimentations d'accompagnement renforcé de l'UNEDIC et de l'ANPE. Contenu des accompagnements et opinion des bénéficiaires », *Premières synthèses*, 41.2.

Jeannot G., [2005] 2011. – *Les métiers flous. Travail et action publique*, Toulouse, Octarès.

Lavitry L., 2010. – « Les conseillers à l'emploi. Entre relation d'aide et normes gestionnaires », *Les mondes du travail*, 8, pp. 39-50.

Le Breton D., 2011. – *Éclats de voix. Une anthropologie des voix*, Paris, Métailié.

Lefebvre P., 2009. – « Subordination et "révolutions" du travail et du droit du travail (1776-2010) », *Entreprises et histoire*, 57, pp. 45-78.

Marchal E., 2012. – « Jugement » dans **A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement, A. Mias** (dirs.), *Dictionnaire du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 425-431.

Morange P., 2010. – *Rapport d'information sur la flexicurité à la française*, Commission des Affaires sociales, Assemblée nationale : http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i2462.asp.

Pinçon M., 1985. – « Un patronat paternel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 57-58, pp. 95-102.

— 1987. – *Désarrois ouvriers. Familles de métallurgistes dans les mutations industrielles et sociales*, Paris, L'Harmattan.

Pochic S., 2007. – « Développer la recrutabilité. L'autre versant des transitions professionnelles », *Cadres-CFDT*, 425-426, pp. 27-35.

Ramonet M., 2010. – *Les cellules de reclassement*, avis et rapports du Conseil économique, social et environnemental : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics//104000042/0000.pdf.

Rémy P.-L., Salzberg L., 2007. – *Évaluation à mi-parcours du contrat de transition professionnelle*, rapport de l'IGAS : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000607/0000.pdf.

***Revue de l'IRES*,** 2009. – « Flexicurité, sécurisation des parcours professionnels et protection sociale », *63*, 4.

Roger B., 2012. – « L'entreprise et la personne » dans **B. Roger** (éd.), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Paris, Éditions Lethielleux/Collège des Bernardins, pp. 105-154.

Steyaert D., 2005. – *Remonteur de moral*, Paris, Le Cherche-Midi.

Valli M., Martin H., Hertz E., 2002. – « Le "*feeling*" des agents de l'État providence. Analyse des logiques sous-jacentes aux régimes de l'assurance chômage et de l'aide sociale », *Ethnologie française*, *32*, 2, pp. 221-231.

Vrancken D., Macquet C., 2006. – *Le travail sur soi. Vers une psychologisation de la société ?* Paris, Belin.

Weller J.-M., 2011. – « Comment décrire ce qu'on ne voit pas ? Le devoir d'hésitation des juges de proximité au travail », *Sociologie du travail*, *53*, 3, pp. 349-368.

Zimmermann B., 2011. – *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Économica.