

# Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du Centre d'études de l'emploi et du travail  
Juillet 2026

225 le cnam  
ceet

## FINIR PAR FAIRE EN DEHORS DE FRANCE TRAVAIL : QUAND L'ACCOMPAGNEMENT DES CHÔMEURS ET DES CHÔMEUSES PERD DE SON SENS

**Carole Tuchsirer**  
Cnam, Lise et CEET

**Aurélié Gonnet**  
Université Paris Cité, Cerlis et Cnam, CEET

**Léa Lima**  
Cnam, Lise et CEET

L'accompagnement a été au cœur des transformations de l'État social pour soutenir les chômeur-es dans leur parcours de retour à l'emploi. Si France Travail s'est renouvelée pour y contribuer, son offre de services reste néanmoins source d'interrogations quant à son efficacité.

Ce numéro de *Connaissance de l'emploi* apporte un éclairage original sur la façon dont l'accompagnement est perçu tant du côté des chômeur-es que de celui des conseiller-es de l'opérateur public à partir de 57 entretiens semi-directifs répétés permettant de croiser leurs regards sur les pratiques concrètes de cette activité de travail.

Cette approche laisse entrevoir l'ampleur des malentendus vis-à-vis du soutien à la recherche d'emploi et du placement. Nombreuses sont les personnes ainsi conduites à prendre de plus en plus leur autonomie, c'est-à-dire à faire en dehors de France Travail, au terme d'une expérience qui a pu déconcerter.

Créée par ordonnance en 1967, l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) est issue des préconisations du rapport de François-Xavier Ortoli, du nom du commissaire général au Plan, et intitulé « *Rapport sur les conséquences sociales de l'évolution des structures de l'économie* ». Sa création vise à doter la France d'une politique de placement au service du plein emploi et d'une gestion des mobilités de la main-d'œuvre. Le modèle d'intervention de l'opérateur public repose donc sur une intermédiation active qui vise à placer les personnes en

veillant tout particulièrement aux plus vulnérables d'entre elles. Si ce modèle s'est maintenu pendant plusieurs décennies, il a en revanche subi de plein fouet la progression du chômage de longue durée, particulièrement sensible dans les années 1990. L'atonie du marché du travail, les contraintes budgétaires imposées à l'ANPE, les difficultés croissantes de publics exclus du marché du travail ont peu à peu tenu à distance l'objectif de placer les chômeurs pour dorénavant les accompagner individuellement dans leur projet professionnel.

En marge des effets de la conjoncture, la réforme du marché du travail adoptée par la loi Borloo en 2005 va modifier la nature de l'accompagnement proposé. Cette loi met un terme au monopole de placement de l'ANPE et autorise de nouveaux acteurs à se positionner sur le marché du placement des chômeurs. La montée en puissance des sites de recrutement en ligne et des entreprises de travail temporaire sur ce marché va conduire l'institution publique (qui devient Pôle Emploi en 2008, puis France Travail en 2024) à substituer au modèle de l'intermédiation active qui visait à soutenir le placement des chômeur-es un modèle centré sur la mise en visibilité de l'ensemble des offres d'emploi.

La création et le développement du site internet de l'opérateur public au début des années 2000 traduisent cette évolution. L'enjeu est de centraliser sur son site les offres d'emploi issues de l'ensemble des acteurs du placement pour accroître leur visibilité et favoriser les rapprochements à distance avec les demandeur-es d'emploi. Ainsi, le modèle classique des sites de recrutement en ligne va progressivement s'imposer à l'opérateur public. Les deux parties à l'échange se rencontrent sur un territoire virtuel — internet — pour une éventuelle embauche, l'accompagnement en tant que véritable soutien personnalisé aux demandeur-es d'emploi est réservé aux moins autonomes d'entre eux (voir encadré 1).

### Encadré 1 : les modalités de l'accompagnement

Trois principales modalités d'accompagnement, « Renforcé », « Guidé » et « Suivi », structurent la division du travail entre les conseiller-es chargé-es de l'accompagnement des demandeur-es d'emploi.

- L'accompagnement « Suivi » est préconisé pour les demandeur-es d'emploi à la fois les plus proches de l'emploi et les plus autonomes dans leur recherche ; dans cette modalité, le conseiller-e privilégie le contact dématérialisé (téléphonique ou par mail). Les conseiller-es affecté-es à cette modalité suivent théoriquement 200 à 300 personnes.
- L'accompagnement « Guidé » s'adresse aux demandeur-es d'emploi ayant besoin d'un accompagnement sur les techniques de recherche d'emploi ou la définition d'un projet professionnel ; dans cette modalité intermédiaire, les conseiller-es gèrent un portefeuille théorique de 100 à 150 personnes ;
- L'accompagnement « Renforcé » se manifeste par des contacts réguliers entre les conseiller-es et les demandeur-es d'emploi et doit privilégier le face-à-face physique. Le conseiller accompagne normalement 70 personnes.

Cette évolution a pesé sur la relation d'accompagnement, car à cette forme de désintermédiation (Cour des comptes, 2015) observée de la part de France travail s'ajoute un choix organisationnel qui va amplifier la mise à distance de la mission historique de placement et du retour à l'emploi. Alors qu'avant 2013, le travail des conseiller-es était organisé sur une base sectorielle (bâtiment, industrie, commerce...) où elles et ils intervenaient à la fois sur l'offre et la demande d'emploi pour en favoriser le rapprochement, il en va autrement par la suite. Les conseiller-es sont spécialisés non plus sur un secteur d'activité, mais sur un des deux versants du marché du travail avec, pour les un-es, des portefeuilles de demandeur-es d'emploi et, pour les autres, des portefeuilles d'entreprises. En conséquence, les conseiller-es ne disposent plus de la pleine maîtrise du marché du travail par une expertise et une intervention sur les deux versants de l'offre et de la demande d'emploi (Larquier[de], Tuchsirer, 2017). Cette spécialisation

entérine la mise à distance de la mission de placement qui incombait initialement aux conseiller-es.

C'est dans ce contexte que notre recherche apporte un éclairage singulier, situé à hauteur de la relation d'accompagnement. La démarche croise les regards de binômes, les chômeur-es et leurs conseiller-es, qui constituent la base de nos observations. Le miroir tendu donne à voir les représentations et le vécu des un-es et des autres sur le contenu de l'accompagnement délivré. Un accompagnement qui informe et oriente les demandeur-es d'emploi, mais qui n'est que rarement à l'origine de leur placement. L'approche met en exergue des désajustements entre les attentes des chômeur-es et les services proposés (Gonnet *et al.*, 2026), les conseiller-es étant souvent conscients des limites de leur action. L'analyse proposée, issue des entretiens, met en évidence trois types de décalage, d'ordre serviciel, temporel et social, qui vont jusqu'à provoquer parfois un décrochage de France Travail et un arrimage à d'autres structures (Codron, 2025).

### Encadré 2 : méthodologie

Notre recherche a résulté d'un appel à projet lancé par le Conseil Scientifique de France Travail sur l'autonomie des chômeur-es (Gonnet *et al.*, 2025) et a bénéficié d'un cofinancement de l'Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation populaire (Injep). L'enquête s'est déroulée entre 2022 et 2024 auprès de deux agences de France Travail, une en zone urbaine et l'autre en zone rurale. 57 entretiens semi-directifs ont été menés auprès de binômes de 14 conseiller-es et de 28 demandeur-es d'emploi, ces dernier-es nous étant adressés par les premier-es avec pour seul critère de faire varier le niveau d'autonomie estimée. Les demandeur-es d'emploi ont été vu-es jusqu'à trois fois à plusieurs mois d'intervalle afin de documenter leurs perceptions de leurs situations, de les interroger sur leur vision de l'accompagnement proposé, et leurs pratiques de recherche d'emploi. Les conseiller-es ont été vu-es une première fois pour saisir leurs parcours et pratiques professionnelles, puis à l'issue des entretiens avec les chômeur-es qu'ils suivaient pour confronter les registres et dimensions de l'autonomie mises en avant par les conseiller-es et par les demandeur-es d'emploi. Le corpus des demandeur-es d'emploi est composé de 11 hommes et 17 femmes, parmi lesquels 12 relèvent d'accompagnement « jeunes ». Toutes les modalités et dispositifs d'accompagnement proposés par France Travail sont représentés sauf une (accompagnement global) : Suivi (3), Guidé (6), Renforcé (7), Accompagnement Individualisé des Jeunes (5) Contrat d'Engagement Jeune (7). Les durées d'inscription à Pôle emploi sont très variables, allant de 1 mois à 48 mois, la moyenne se situant à 17 mois et la médiane à 8 mois. Dans le cadre de cette publication, nous nous limitons aux trois premières modalités d'accompagnement relevant du droit commun.

## ● Un décalage sur les services proposés, des prestations qui éclipsent le placement

Quelle que soit la modalité d'accompagnement observée, la principale demande d'aide des chômeur-es porte sur l'obtention d'un emploi, le placement qui a constitué la mission première de France Travail à sa création. Pourtant, cette mission s'est au fil du temps perdue dans le travail d'accompagnement des conseiller-es dont l'objectif s'est recentré sur l'offre de prestations de France Travail : Prépa compétence, Activ'Projet, Valoriser son image professionnelle. C'est une inflexion que les demandeur-es d'emploi peinent à comprendre et qui reste source de malentendus. Tel est le

cas de Mylène Gabras<sup>1</sup> (40 ans, Guidé, inscrite depuis 2 mois), contrôleur de gestion, expatriée et de retour du Togo, qui s'étonne que son positionnement sur le marché du travail ne soit pas central dans le premier échange avec son conseiller :

*« J'avais compté beaucoup sur ce premier rendez-vous avec Pôle emploi, me disant "On arrive en France"... Donc c'est vrai que j'attendais de Pôle emploi qu'on voit déjà un peu quelles sont les offres qu'ils ont et comment pouvoir démarrer presque tout de suite sur un travail. Eh non ».*

Son conseiller (en accompagnement guidé) lui prescrit une prestation sous traitée « *activ projet* » pour l'aider à bâtir son projet professionnel. C'est une prescription dont elle ne comprend pas le sens et pour laquelle, de surcroît, il n'y a pas de disponibilité immédiate. Pendant cette période d'attente, cette demandeuse d'emploi poursuit ses recherches, et retrouve par ses propres ressources, un emploi en CDI.

D'autres prestations sont mobilisées pour faire reposer sur les demandeur-es d'emploi le travail d'expertise du marché de l'emploi autrefois réalisé par les conseiller-es. On peut mentionner la prestation « *candidater sans offre* » où les demandeur-es d'emploi sont formé-es par des prestataires extérieurs à prospecter seul-es le marché du travail dit caché, à utiliser les réseaux sociaux pour favoriser des mises en relation à distance sans intermédiation.

Les conseiller-es « accompagnement », ainsi tenu-es à distance des entreprises et de la situation du marché du travail sur lequel se situent leurs demandeur-es d'emploi vivent différemment ces évolutions. Les nouveaux semblent s'en accommoder tout en regrettant le manque de coordination avec les conseiller-es « entreprises » :

*« Ils nous envoient des mails [i.e. le service entreprise], on leur envoie des CV, et après on n'a pas de retour. »*

Cette conseillère en accompagnement renforcé évoque le cas d'une demandeuse d'emploi pour laquelle elle a « *donné au moins deux fois son CV au service entreprise sans réponse de leur part* ».

Pour les conseiller-es plus anciens, cette spécialisation du travail sur l'accompagnement des chômeur-es ou sur la relation à l'entreprise est vécue comme une déqualification professionnelle qui nuit à la qualité de leur travail.

*« Après, je sais que j'ai perdu en compétences côté entreprise, ça c'est sûr. On est plus en échange avec eux. La relation entreprise, de connaître exactement ce que souhaite une entreprise, ben je le vis un peu par procuration avec les collègues qui sont sur le service entreprise. Ce serait le regret [...] ».* (Nicolas Gallois, 41 ans, conseiller Guidé, 18 ans d'ancienneté).

Ce regret se teinte parfois de critiques plus vives sur un travail d'accompagnement réduit à la seule prescription de prestations.

*« On a pléthore de prestations, de prescriptions, d'outils, j'en oublie et c'est ce qui fait qu'on perd notre expertise, donc en fait, dans 80 % des cas, c'est la même prestation. »* (Corentin Landraud, 37 ans, Conseiller Suivi, 2 ans d'ancienneté).

Ces extraits illustrent le sentiment d'inachevé que les conseiller-es éprouvent pour aider les chômeur-es à retrouver un emploi, contraignant ces derniers à poursuivre leurs recherches par eux-mêmes.

## ● Un décalage temporel qui limite les interactions sociales

La fréquence des contacts que peuvent nouer demandeur-es d'emploi et conseiller-es est moins rythmée par les besoins des chômeur-es que par le calendrier des professionnel-les, lui-même cadré par les normes temporelles appliquées à chacune des modalités d'accompagnement. En modalité Suivi, le conseiller-e doit s'entretenir avec son demandeur-e d'emploi au moins une fois par semestre, contre une fois par trimestre pour le Guidé et, au moins, une fois par mois pour le Renforcé. Ce séquençage du temps est loin de faire l'unanimité du côté des conseiller-es qui ont le sentiment de passer à côté des situations sociales vécues par les personnes. Les plages de temps allouées aux entretiens apparaissent trop rigides pour répondre en temps voulu à la demande des demandeur-es d'emploi. Tel est le cas pour Louna Yana, conseillère Suivi Cadres avec 10 ans d'ancienneté, qui accepte de répondre, contrairement à d'autres, aux sollicitations qui lui sont faites dans le cadre de rendez-vous en ligne.

*« Moi, je pense qu'il faut développer les rendez-vous en ligne, et moins les convocations, il faut que ça vienne du demandeur d'emploi [...] On perd moins notre temps qu'avec les convocations ».*

Elle exprime à regret le fait que l'acte de convoquer vise plus à contrôler la présence effective des demandeurs d'emploi qu'à répondre à leurs attentes. Pour Nicolas Gallois, conseiller Guidé, le manque de temps ne permet pas « *aux langues de se délier* », la convocation apparaît décalée, ne permettant pas de se raconter dans les espaces plus intimes de la vie.

*« La personne, elle peut aussi se mentir à elle-même. Parfois il y a aussi des problèmes psychiatriques [...] Pendant l'entretien, ça se passe bien, mais après... ».*

Les demandeur-es d'emploi regrettent également le manque de réactivité de France Travail qui les conduit à s'en éloigner faute d'avoir obtenu le service attendu. Tel est le cas de Thomas Sablais, 37 ans, négociant en vin, inscrit depuis 5 mois en Suivi Cadre, qui évoque sa difficulté à réaliser son projet de formation. Faute d'un premier entretien rapide avec sa conseillère, c'est avec la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) qu'il va lancer son projet.

*« C'est lui qui m'a tout expliqué, il faut maintenant que vous envoyiez un mail à votre conseillère en lui expliquant que vous avez un projet de création d'entreprise et c'est bien plus tard que je suis entré en contact avec elle ».*

Nombreux sont les exemples où l'absence de réactivité de France Travail entraîne des situations de blocage ou de renoncement à recourir, par la suite, aux services de cet opérateur.

D'autres déconvenues ont été formulées à l'encontre d'un démarrage trop tardif de l'accompagnement. C'est le cas pour Sophie Fellberg, 58 ans, inscrite depuis 72 mois, en

<sup>1</sup> Les noms et prénoms ont été anonymisés.

accompagnement renforcé, qui souligne un délai d'attente trop long entre l'entretien d'orientation et le premier contact avec le conseiller.

*« Ils vous proposent des choses, mais pas tout de suite, moi, il aurait fallu m'aider tout de suite, ce n'est pas en me disant : c'est dans trois mois, dans six mois, tiens on va vous proposer ça. Quand on a galéré pendant des mois, après on est moins actif ».*

Cette prise en charge trop longue à s'installer dans son quotidien va la conduire « à prendre des mauvaises habitudes » consistant à se laisser « envahir par des tâches familiales » qui l'éloigneront de sa conseillère et de sa recherche d'emploi.

## ● L'effet parfois stigmatisant des orientations

Moins fréquent que les précédents, le dernier cas de figure pouvant inciter les chômeur-es à se détourner de France Travail est surreprésenté parmi celles et ceux qui font l'objet d'un accompagnement renforcé. Un conflit d'image et de représentation de soi est souvent à l'origine d'une prise de distance avec l'opérateur public. C'est à l'occasion d'une orientation vers un service tiers que le décrochage s'opère, lorsque la proposition faite par le conseiller est incomprise et vécue comme stigmatisante de la part des demandeur-es d'emploi. Un sentiment de relégation sociale et de déclassement va conduire peu à peu les personnes concernées à faire sans le service public de l'emploi. Citons l'exemple de Nesayem Kriznar, 52 ans, inscrite depuis 10 mois et qui, après avoir élevé ses enfants, souhaite retrouver un emploi. Sa conseillère l'oriente vers une plateforme dédiée au secteur de l'insertion par l'activité économique, une orientation qu'elle ne comprend pas. Une structure « bizarre », faite pour les « handicapés, et les gens à la rue », déclare-t-elle, d'autant qu'à chacune de ses démarches, la structure d'insertion lui répond négativement. Elle-même en déduit alors qu'elle « présente trop bien » et qu'il aurait fallu qu'elle vienne « plus dépravée ». Estimant « ne pas être à sa place », elle en vient à douter que ce type de structure soit adaptée à sa situation et poursuit sa recherche d'emploi seule, en privilégiant à court terme des petits boulots non déclarés dont elle cache l'existence à sa conseillère. Sophie Fellberg, 58 ans, inscrite depuis 72 mois, anciennement cadre dans des services juridiques, connaîtra cette même désillusion. Alors qu'elle espérait être prise en charge par l'Association pour l'Emploi des Cadres, elle ne comprend pas que sa conseillère l'oriente vers un service qu'elle estime dégradant pour elle.

*« Elle m'a envoyée à l'Armée du salut ! Mais là ce sont vraiment des personnes en très grande difficulté et je n'étais pas à ma place. »*

En conséquence, elle initie, par ses propres moyens, d'autres démarches auprès d'associations et d'organismes de formation sans en faire état à sa conseillère. Dans les deux exemples mentionnés, ces femmes vont ainsi être conduites

à prendre leur autonomie, à faire sans France Travail, faute d'une offre de service ajustée à la perception qu'elles se font d'elles-mêmes. D'après les entretiens, les conseiller-es, de leur côté, ne semblent pas avoir pris la mesure de l'effet de surprise provoqué par les orientations proposées.

\*\*\*

Une aide au placement qui n'est pas venue, une information que l'on n'a pas obtenue à temps, une orientation qui a pu désorienter telles sont les déconvenues de demandeur-es d'emploi qui finissent par se détourner de France Travail pour mobiliser, ailleurs, et avec d'autres, les ressources qui ont fait défaut ici. Ces désillusions ne sont pas le seul fait des demandeur-es d'emploi, les conseiller-es exprimant à leur tour le sentiment qu'ils et elles ne sont pas toujours en capacité de « tenir conseil ».

Si, dans le contexte actuel, certain-es chômeur-es ont appris à faire en dehors de France Travail en mobilisant leur réseau, d'autres, en revanche, ne disposent pas des mêmes ressources. Sans doute ces derniers pourraient-ils faire mieux avec l'aide plus directe d'un opérateur public qui reste attendu et dont quasiment aucun-es des demandeur-es d'emploi rencontrés n'a contesté la légitimité. De la même manière, la plupart des personnes soulignent l'intérêt du site internet de France Travail, à la fois pour la qualité des informations obtenues sur le marché du travail et pour les prestations mobilisables à distance. La question qu'elles se posent renvoie à la finalité des outils proposés quant à la perspective du retour à l'emploi, un objectif qui reste central. C'est à ce titre que l'accompagnement est attendu pour les soutenir dans cette épreuve de la mise en relation avec les entreprises. Revoir les missions des conseiller-es en charge de l'accompagnement, déployer des moyens additionnels sur leur formation pour renforcer leurs compétences sur la relation à l'entreprise et la connaissance du marché du travail, telles pourraient être quelques-unes des pistes à explorer pour répondre aux attentes des demandeur-es d'emploi à l'égard de France Travail.

## RÉFÉRENCES

**Codron E.** (2025), « Recasés ? Attentes, désillusions et alternatives face aux services d'accompagnement à l'emploi », *Sociologies Pratiques*, n° 51, pp. 77-93.

**Gonnet A., Sarfati F., Simha J.** (2026) – à paraître, « Le paradoxe de l'activation. La déception des attentes individuelles envers l'institution du chômage », *Sociologie*.

**Gonnet A., Lima L., Tuchsirer C.** (2025), « L'autonomie des demandeurs d'emploi au prisme de la relation d'accompagnement », *Rapport de recherche*, CEET, n° 116, septembre.

**Cour des Comptes** (2015), *Pôle emploi à l'épreuve du chômage de masse*, Rapport public thématique, 176 p.

**Larquier G. (de), Tuchsirer, C.** (2017). « De l'impératif de placement à la désintermédiation du marché du travail : évolution du modèle d'intermédiation du Service Public de l'Emploi », in Brunet C., Darcillon T., Rieucou R. (coord.), *Regards croisés sur l'histoire et les enjeux contemporains*, Presses universitaires de Louvain, pp. 147-161.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi et du travail (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : [ceet.cnam.fr](http://ceet.cnam.fr)  
Elles sont également disponibles via le compte [LinkedIn Cnam-CEET](https://www.linkedin.com/company/cnam-ceet).

## Centre d'études de l'emploi et du travail

Conservatoire national des arts et métiers - 61, rue du Landy - 93210 Saint-Denis  
Directrice de publication : Christine Erhel - Responsable éditorial et relations Presse : Bilel Osmane - [bilel.osmane@lecnam.net](mailto:bilel.osmane@lecnam.net)  
Mise en page : Ad Tatum - Dépôt légal : 1805-066 - Juillet 2026 - ISSN : 1767-3356

Ce numéro est en accès ouvert et sous licence Creative Commons 

