

« Une analyse de l'orientation vers l'emploi associatif à l'angle de la trajectoire et des enjeux de genre. Le cas des conseillers à l'emploi »

Sophie DESSEIN, Post-doctorante au Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET), Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

Communication pour le séminaire transversal du CEET, séance spéciale « Présentation des travaux des post-doctorants », mardi 27 septembre 2022

Introduction

Contrairement à l'idée que la montée en puissance du monde associatif ces dernières décennies marquerait un retrait de l'État dans la prise en charge de l'intérêt général, mes recherches s'inscrivent dans la lignée des travaux faisant l'hypothèse d'une réaffirmation étatique par le biais de la sphère associative¹. Cette communication se propose d'interroger les conséquences, au sein d'associations œuvrant pour l'insertion socioprofessionnelle des personnes en situation de handicap, de l'évolution des modalités de contractualisation avec l'Etat, tant pour l'association en tant qu'*organisation* (dynamiques d'emploi, organisation du travail, vie associative, etc.) que pour les *travailleuses et travailleurs associatifs* que sont les conseillers à l'emploi.

Mon objet d'étude est celui des Cap Emploi, équivalents de Pôle Emploi pour les chômeur.ses ayant une reconnaissance administrative de leur(s) handicap(s). Cap Emploi est un service public hébergé par des associations historiquement issues du champ du handicap et conventionnées pour une durée de trois ans afin de mettre en œuvre cette offre de service. Il en existe environ un par département. Les usagers des Cap emploi sont des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi, que ce dernier oriente vers Cap emploi dès lors qu'il estime que le handicap constitue pour eux leur « principal frein vis-à-vis du retour à l'emploi », selon le critère officiel d'orientation. Cap emploi accompagne en 2015 environ un tiers des demandeurs d'emploi inscrits à

¹ Matthieu Hély et Maud Simonet, *Le travail associatif*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Ouest, 2013 ; François-Xavier Devetter et al., *Economie politique des associations*, Louvain-La-Neuve, De Boeck Supérieur, 2019, 264 p.

Pôle emploi et détenant une reconnaissance de handicap (180 000 sur environ 500 000 personnes concernées).

Les résultats avancés ici s'appuient sur une enquête ethnographique menée dans trois associations portant chacun un service Cap emploi, situées dans des départements différents : deux monographies de 2 et 5 mois et une observation de 2 semaines, sur la période 2014-2017². Ces immersions ont été complétées par des entretiens semi-directifs (n=37) avec des conseiller·es à l'emploi (toutes et tous salarié·es associatifs), des responsables d'activité et/ou d'équipe (n=6), des salariés de l'Agefiph en tant que financeur principal des Cap Emploi (n=4), des membres de la fédération nationale Cheops représentant les Cap Emploi (n=3), ainsi que par un travail d'archives. Ces données sont principalement issues d'un travail de thèse³ mais une partie d'entre elles ont été recueillies cette année dans le cadre du post-doctorat au CEET, *via* des entretiens auprès de conseillers à l'emploi et auprès d'anciens responsables de structures (exerçant dans les années 1980 et 1990), afin de compléter d'une part les résultats issus de la thèse et relatifs aux travailleurs et travailleuses associatifs, et d'autre part la sociohistoire de ces associations. Elles seront complétées à l'avenir par un dernier travail de recherche, toujours en cours⁴.

Je m'attacherai d'abord à décrire le processus récent mené par l'Etat de « mise en gestion » de ces associations à travers l'intronisation progressive des principaux outils illustratifs du Nouveau Management public. Soumises à une logique de résultats davantage que de moyens, les associations doivent désormais concilier logique de désintéressement et logique de rentabilité. L'évaluation chiffrée devient fondamentale pour la survie de l'association et les salariés doivent consacrer davantage de temps au *reporting* de leurs pratiques, en plus d'atteindre une série d'objectifs quantitatifs. Pour autant, les rétributions en cas d'atteinte des objectifs sont essentiellement symboliques et compensent ainsi difficilement les conditions d'emploi du secteur associatif qui

² L'enquête ayant été menée entre 2014 et 2017, elle ne relate pas les évènements récents propres au rapprochement initié entre Pôle emploi et Cap emploi depuis 2020.

³ Dessein Sophie, « Des travailleuses et travailleurs associatifs au cœur de la modernisation de l'État. Le cas du service public de l'emploi pour les chômeurs en situation de handicap », Thèse de doctorat soutenue le 1^{er} décembre 2020 à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

⁴ Ces données seront prochainement complétées par les résultats d'une enquête par questionnaire, prévue dans le cadre du post-doctorat au CEET et en cours de diffusion à l'ensemble des Cap emploi de France. Cette enquête est destinée aux conseiller·es à l'emploi de ces structures, toutes et tous salarié·es associatifs. Elle vise à renseigner à plus large échelle 1/ les déterminants de l'arrivée dans ce métier (notamment les trajectoires professionnelles antérieures, les motivations intrinsèques et extrinsèques à se reconvertir vers ce métier, et les évolutions de conditions de travail et d'emploi le cas échéant), 2/ les conditions de travail et d'emploi sur leur poste actuel au sein de ces associations.

demeurent moins favorables que leur équivalent dans la fonction publique ou dans le secteur à but lucratif⁵.

Qui sont, dès lors, ces conseillers à l'emploi, travailleurs et travailleuses associatifs qui forment le « nouveau visage du service public »⁶ ? Une analyse croisant trajectoire et genre permet d'identifier trois grands profils-types de travailleurs plus ou moins ajustés à ce que propose ce type d'organisation hybride, ce qui permettra d'ouvrir la discussion sur la question d'un éventuel renforcement de l'ordre du genre au travers de cette reconfiguration de l'Etat dans le secteur associatif.

1. Des associations au service de l'Etat « modernisé »

1.1. Une « mise en gestion » progressive des associations

Au sortir de la première guerre mondiale, l'État est peu présent auprès des personnes handicapées. C'est pour suppléer les carences des pouvoirs publics que diverses associations se créent afin de faire valoir les droits de ces personnes. Ces associations sont autonomes et bien souvent dotées d'un large faisceau d'activités, dont parfois celui de l'aide à l'insertion socioprofessionnelle.

En 1975, en réponse à l'une des premières grandes lois fondatrices sur le handicap, l'État décide de déléguer les actions en faveur du droit au travail des personnes handicapées à ces associations qui structurent alors largement le champ du handicap. Ces dernières reçoivent une subvention en échange de la mise en œuvre d'un service dédié à l'insertion socioprofessionnelle du public handicapé. À partir de 1987, elles reçoivent cette subvention par le biais de l'organisme chargé de recueillir les contributions financières des entreprises ne respectant pas leur obligation d'emploi de travailleurs handicapés⁷, l'Association de gestion du fond pour l'insertion des

⁵ HELY Matthieu, « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, 2008, vol. 69, n° 1, p. 125-147. ; LANFRANCHI Joseph et NARCY Mathieu, « Différence de satisfaction dans l'emploi entre secteurs à but lucratif et à but non lucratif : le rôle joué par les caractéristiques d'emploi », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2008, vol. 79, n° 2, p. 323-368.

⁶ D'après l'expression de Matthieu Hély, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, France, Presses universitaires de France, 2009, p. 10-11.

⁷ Depuis la loi de 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, les entreprises de plus de vingt salarié-es doivent employer des personnes en situation de handicap dans une proportion de 6% de l'effectif total. Ils peuvent y répondre de diverses manières (emploi direct, accueil de stagiaire, sous-traitance, accords de branche, ou

personnes handicapées (Agefiph). L'Agefiph devient, pour le compte de l'État, pilote et financeur de ce service et va progressivement le formaliser et le réorienter uniquement vers les questions d'emploi, obligeant certaines associations à renoncer à l'accompagnement psychosocial qu'elles proposaient à leur public dans le cadre de leur service d'aide à l'insertion. En 2005, avec la nouvelle loi sur le handicap, ces services désormais uniformisés deviennent les « Cap Emploi » et sont intégrés au Service public de l'emploi, tout en restant déployés par ces associations. Ils restent principalement pilotés et financés par l'Agefiph, mais aussi par le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (Fiphfp ; équivalent de l'Agefiph pour la fonction publique) et par l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE).

Ces associations perdent ainsi progressivement en autonomie dès les années 1990, soit depuis qu'elles sont financées par l'Agefiph, qui opère peu à peu leur « mise en gestion » en exigeant d'elles des résultats chiffrés en échange du renouvellement de leur subvention, et en leur imposant d'appliquer une offre de services de plus en plus précise et standardisée. De ce fait, ces associations s'orientent progressivement vers le statut de *prestataires* de l'État et sont sommées de répondre aux contraintes organisationnelles liées au « Nouveau management public », à l'œuvre dans ces associations comme dans les administrations publiques.

1.2. Le Nouveau management public à l'œuvre dans les associations

Dans ces associations, l'imposition de cette logique gestionnaire va s'accélérer au début des années 2000 avec de nouveaux changements relatifs aux modalités de financement et de contrôle de l'activité, s'inscrivant dans le sillage du « Nouveau management public » impulsé par deux lois consécutives⁸. Chaque association hébergeant le service Cap Emploi signe avec ses pilotes-financeurs un contrat d'objectifs (placements en CDD de moins de trois mois, de trois à six mois, de six à

contribution financière auprès de l'Agefiph). Les employeurs de la fonction publique sont également concernés par cette obligation depuis la loi de 2005.

⁸ La Loi organique relative aux lois de finances (LOLF), votée en 2001, est la loi fondatrice à l'origine du NMP en France. La loi de 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale – qui concerne directement les Cap Emploi – établit que les établissements relevant de ce secteur doivent mener des évaluations régulières de leur activité et qu'ils sont contrôlés par l'autorité qui les a conventionnés. Cette loi introduit le principe de contractualisation pluriannuelle avec l'État, à travers le contrat d'objectifs et de moyens.

douze mois, CDI, alternance, contrats aidés, fonction publique, etc.) et s'engage à atteindre des « cibles » concernant une pluralité d'indicateurs de performance (taux de mises en relation positives, taux de transformation des CDD en contrats supérieur à 6 mois, etc.). L'activité des Cap Emploi est contrôlée en continue à travers un « dialogue de performance » durant lequel les associations rendent compte de leurs résultats chiffrés auprès de leurs pilotes, quatre fois par an. Les procédures ont été standardisées autour d'une même « offre de services » et d'un logiciel informatique commun, afin de pouvoir mesurer l'activité et comparer les performances des Cap Emploi entre eux, dans une logique de « benchmarking ». De l'atteinte de ces objectifs dépend en grande partie le renouvellement de la convention tous les trois ans et donc les financements futurs de chaque association. De 2005 à 2015, une quinzaine d'associations ont été déconventionnées⁹. L'histoire des Cap Emploi montre ainsi comment des associations initialement diversifiées et indépendantes dans le contenu de leur activité, ont dû progressivement se conformer aux principes et outils du NMP. Elles illustrent le double processus de réengagement de l'État à travers le secteur associatif et de mise en gestion de ces associations en retour.

Les salarié-es présents depuis une dizaine d'années dans les trois Cap Emploi enquêtés témoignent tous de la multiplication des objectifs et de l'accroissement des cibles à atteindre d'année en année. De l'aveux des responsables rencontrés, le « dialogue de performance » n'a généralement de dialogue que le nom étant donné la faible possibilité d'infléchir les objectifs en cours de route sans une très solide argumentation. Les associations craignent également que des organismes à but lucratif puissent un jour prétendre à ce conventionnement et le décrocher grâce à leur capacité de réponse aux appels d'offre¹⁰.

Dans les associations enquêtées, les objectifs de résultats imposés à la structure ont été répartis entre conseiller-es. Ces derniers sont incités à atteindre une diversité d'objectifs (placement en formation, placement en emploi (CDD de différentes durées, CDI, contrats aidés, contrats d'alternance, etc.). Leurs résultats en la matière peuvent être indexés à une prime financière annuelle ou à une évolution professionnelle, mais

⁹ Cela se comprend également à l'aune de la volonté de l'époque des pilotes-financeurs de réduire le nombre de Cap Emploi à un par département. Si les associations d'un même département ont généralement fusionné, certaines associations ont aussi perdu l'activité pour cause de mauvais résultats. Il existe 98 Cap Emploi en 2015.

¹⁰ Ce qui constituait une rumeur durant l'enquête est devenu réel en 2018 et a conduit deux associations à laisser leur place à un organisme de formation d'une part et à un cabinet de conseil d'autre part.

ce n'est pas toujours le cas. Ainsi, les rétributions sont plutôt faibles et ne compensent pas les perspectives d'évolution réduites au sein de l'association, ainsi que les salaires plutôt faibles (en comparaison, notamment, à des postes de conseiller handicap dans les missions handicap des entreprises ou au sein de structures privées de recrutement, soit des postes dont le contenu se rapproche du travail exercé à Cap emploi et auxquels les conseillers se comparent fréquemment).

Par ailleurs, l'impératif de traçabilité consistant à reporter sur le logiciel informatique une grande partie des actions menées avec les usager-es, nécessaire à la mesure et à l'évaluation des structures, a ôté du temps de travail autrefois dédié aux usager-es ou aux employeurs. Cette contraction du temps limite la possibilité de personnaliser l'accompagnement et de préparer les demandeurs d'emploi à leur futur poste de travail, ou de sensibiliser les employeurs afin d'infléchir leurs représentations et critères de recrutement. L'ensemble de ces contraintes technico-bureaucratiques et productivistes régissent le travail des conseiller-es incités à accompagner selon des procédures standardisées et à opérer un nombre élevé de placements, ce qui éloigne leur travail de l'idéal désintéressé communément associé au service public et au monde associatif.

2. (Dés)ajustements de ce « nouveau visage du service public » à l'aune de la trajectoire et du genre

Plusieurs arguments permettent de défendre l'idée que ces travailleuses et travailleurs associatifs peuvent à bien des égards être considérés comme une « nouvelle fonction publique »¹¹ : la croissance de l'emploi associatif est concomitante de la stagnation de l'emploi public¹² ; les secteurs d'activité des associations sont caractéristiques des secteurs d'intervention de l'État social ; enfin, les travailleurs associatifs ont des caractéristiques sociales proches de celles des fonctionnaires¹³.

¹¹ HELY Matthieu et SIMONET Maud, *Le travail associatif*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Ouest, 2013.

¹² De 1993 à 2002, l'emploi associatif croît deux fois plus rapidement que le nombre d'emploi statutaires dans la fonction publique, cf. HELY Matthieu, *Les métamorphoses du monde associatif*, *op. cit.*, p. 6. Après une stagnation de 2003 à 2010, l'emploi associatif est à nouveau en hausse. Surtout, la croissance en emploi de ce secteur est en tendance depuis les années 1990 plus élevée que celle du secteur privé à but lucratif et que celle du secteur public, cf. DEVETTER François-Xavier et al., *Economie politique des associations*, *op. cit.*, p. 120.

¹³ HELY Matthieu, « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, 2008, vol. 69, n° 1, p. 125-147.

Il s'agirait dès lors d'une fonction publique d'un nouvel ordre, ne bénéficiant pas des conditions d'emploi favorables des fonctionnaires statutaires (notamment l'emploi à vie), et acceptant un salaire plus faible pour leur travail que leur équivalent dans le secteur privé à but lucratif¹⁴, en échange de rétributions symboliques (travailler pour une cause).

Qui sont, dès lors, les salarié-es œuvrant dans ces associations, et comment s'ajustent-ils à ces nouvelles modalités organisationnelles les éloignant d'une certaine vision traditionnelle de l'idéal associatif ?

Cette dernière partie propose une étude du profil social et des réactions de ces salarié-es face à ce service public modernisé et mis en œuvre par ces associations au statut hybride. Les conseiller-es enquêtés, 24 femmes et 7 hommes, sont âgés de 27 à 57 ans et sont majoritairement surdiplômés par rapport au poste¹⁵ (18 ont un diplôme de niveau bac+5, 3 de niveau bac+4, 5 de niveau bac+3 et 5 de niveau bac+2). Trois figures-types de conseiller-es ont émergé de l'analyse s'attachant à relier leurs représentations et pratiques concernant l'accompagnement des chômeurs, leur discours vis-à-vis de la logique de performance, et des éléments de trajectoire et de genre.

2.1. Les humanistes : l'écoute au cœur de l'accompagnement, les objectifs

La catégorie des conseillères *humanistes* est composée quasi exclusivement de femmes, âgées en moyenne de 39 ans. Elles mettent l'écoute au cœur de leur accompagnement, empruntant en rendez-vous un registre relationnel *empathique* : une écoute longue, attentive à considérer la personne « dans sa globalité », visant à mettre en confiance l'usager. Les rendez-vous sont longs (une heure en moyenne) et peu structurés car valorisant la discussion libre. Elles utilisent assez peu l'ordinateur

¹⁴ LANFRANCHI Joseph et NARCY Mathieu, « Différence de satisfaction dans l'emploi entre secteurs à but lucratif et à but non lucratif : le rôle joué par les caractéristiques d'emploi », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2008, vol. 79, n° 2, p. 323-368.

¹⁵ Accessible à partir d'un diplôme de niveau bac+2 d'après la fiche métier ROME « K1801 - Conseil en emploi et insertion professionnelle ».

durant le rendez-vous, remettant à plus tard la retranscription sur le logiciel. Les premiers rendez-vous sont notamment l'occasion d'obtenir des « récits de vie » et ne suivent pas un déroulé précis :

« Souvent, je les laisse se livrer. Déjà parce que c'est délicat de les couper, et puis tu penses toujours pouvoir récolter des informations » (Fatima Djama).

En effet, au-delà de la justification morale – consacrer du temps à un public « en souffrance » –, ce positionnement est revendiqué pour son efficacité car permettant de connaître l'ensemble des difficultés susceptibles d'orienter le parcours d'insertion, y compris personnelles ou médicales :

« Je suis curieuse, t'as vu ! Je demande “et monsieur [le compagnon de l'usagère] travaille ? La maison est payée ?” [...]. C'est comme ça que j'arrive à savoir “célibataire, pas d'enfant, 38 ans” et finalement on arrive à savoir qu'elle avait un compagnon, mais que du fait de sa pathologie, il l'a quittée, et qu'elle est suivie par un psy pour tout ça. C'est important de considérer toute la situation globale. » (Béatrice Desmarais)

Cette « injonction biographique »¹⁶ est donc perçue comme gage d'un accompagnement de qualité. En rendez-vous, ces conseillères creusent notamment la question du handicap à l'aide de questions ouvertes (type de pathologie, répercussions personnelles, etc.) alors même qu'officiellement, les demandeurs n'y sont pas contraints¹⁷.

Ces conseillères sont partisans d'un accompagnement qui vise *a minima* une insertion sociale et dans le meilleur des cas une insertion professionnelle. Elles peuvent réaliser des tâches annexes ne touchant pas directement à l'emploi (écrire des courriers de soutien pour un logement, etc.). Il leur paraît légitime d'accompagner des personnes très éloignées d'une perspective d'insertion professionnelle afin de les « maintenir

¹⁶ Astier, I. et Duvoux, N. (2006), *La société biographique : une injonction à vivre dignement*. L'Harmattan.

¹⁷ Les usagers peuvent se contenter d'indiquer à leur conseiller leur type de handicap parmi (moteur, visuel, auditif, psychique, mental, et maladie invalidante) et leurs contre-indications médicales.

dans une dynamique » et de « conserver un lien social », ce qui est d'ailleurs perçu comme une première étape vers l'emploi :

« J'ai fait ce métier-là en ayant pour principe que même si quelqu'un avait eu un passé difficile, même si une personne n'avait pas travaillé depuis des années, même si elle était malade avec une grosse pathologie, je me disais, c'est pas grave, elle est peut-être tout à fait en capacité de travailler, et on va voir avec différents moyens si c'est possible. »
(Fabienne Lefebvre)

Si le placement est valorisé en tant que résultat d'un accompagnement de qualité, ces conseillères sont critiques des objectifs de placements perçus comme susceptibles d'orienter les pratiques en matière de sélection des usagers ou d'intermédiation :

« Si j'ai personne à mettre sur une offre en télé conseil, je vais mettre personne en télé conseil. Tu vois ? Après, voilà, c'est mon éthique. Moi je travaille pour les gens. Même si des fois, j'aurai peut-être pas ma prime contrairement aux autres. » (Béatrice Desmarais)

« J'ai des collègues qui refusent de suivre certaines personnes pas positionnables directement en emploi, parce qu'ils savent qu'ils vont pas pouvoir faire un bâton. Je trouve ça ahurissant. » (Oriane Tisson)

Elles sont ainsi opposées à la logique de performance jugée incompatible avec une mission de service public visant l'égalité de traitement entre usagers, *a fortiori* dans le secteur associatif.

C'est notamment ce qui poussera certaines d'entre elles à quitter Cap emploi :

« Sur la fin, on m'avait demandé de me mettre en contact avec les missions handicap des universités pour "récupérer des beaux profils", donc des hauts diplômés...j'avais l'impression d'aller chercher des

personnes handicapées pour remplir des objectifs, et pas du tout pour les aider » (Myrtille Soulier)

Ces conseillères invoquent fréquemment leurs propres difficultés de parcours pour justifier ce type d'accompagnement. Majoritairement issues des classes populaires, ce sont les moins diplômées des conseiller-es, 8 d'entre elles ayant un niveau inférieur ou égal à bac+3 (sur les 10 enquêtés ayant ce niveau d'étude). On peut distinguer deux parcours.

Certaines d'entre elles arrivent sur ce poste directement après leurs études, au cours desquelles le secteur social a constitué une solution viable et accessible après plusieurs échecs scolaires et un fort sentiment d'illégitimité culturelle, suivi d'un parcours réussi dans une filière d'intervention sociale. L'orientation vers le domaine du « social » a pu fonctionner comme celle vers le « caring » pour les femmes de classes populaires étudiées par Beverley Skeggs¹⁸, soit un domaine qui « leur apparaît comme quelque chose dans quoi elles ne peuvent pas échouer, comme une ressource culturelle »¹⁹, constituant un « filet de sécurité économique »²⁰.

D'autres y arrivent après une première partie de carrière en tant qu'employée dans le secteur à but lucratif. La bifurcation professionnelle coïncide alors avec une phase difficile de leur trajectoire personnelle (séparation conjugale avec enfants en bas-âge ; licenciement abusif et situation d'endettement ; etc.) qui entraîne une période de déprime ou de dépression. C'est dans ce contexte de fragilité émotionnelle et sociale, à un moment où elles se sentent « moins que rien » qu'elles décident de renouer avec leur « rêve » de longue date de « travailler dans le social ». Elles sont attirées par ce métier de conseiller-e « que tout le monde peut faire, qui s'apprend sur le terrain », autrement dit qui ne nécessite pas tant de compétences scolaires et techniques mais plutôt des compétences relationnelles qu'elles estiment détenir.

¹⁸ Le « caring », qui consiste en des cours et des stages visant à s'occuper des personnes dépendantes pour les jeunes femmes en échec scolaire au collège en Grande-Bretagne, leur permet de gagner en respectabilité en leur fournissant une valeur sur le marché du travail en même temps qu'une identité perçue comme altruiste. Beverley Skeggs, *Des femmes respectables : classe et genre en milieu populaire*, Marseille, Agone, 2015, 224 p.

¹⁹ Cartier, M. (2012). Le caring, un capital culturel populaire ? À propos de *Formations of Class & Gender* de Beverley Skeggs. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 191-192 (1), p. 108.

²⁰ Beverley Skeggs, *Des femmes respectables : classe et genre en milieu populaire*, Marseille, Agone, 2015, p. 200.

Pour toutes ces conseillères, le métier valorise des dispositions à l'écoute et au soin acquises lors d'une socialisation de genre, religieuse ou militante, incarnée dans des expériences concrètes et de longue durée. Les séjours humanitaires, le scoutisme, un engagement syndical de plusieurs années, sont autant de scènes sociales durant lesquelles elles ont intériorisé des dispositions à la « réalisation altruiste de soi »²¹ : elles y ont appris des « leçons d'entraide », des valeurs d'« humilité », le fait de « rendre service aux collectivités », mais aussi pour certaines des rôles de genre dans lesquels elles ont appris à être « conciliante ».

Ainsi, pour les *humanistes*, l'arrivée dans ce métier est synonyme de réhabilitation sociale en même temps qu'il permet d'activer certaines dispositions touchant à l'écoute et au soin. Comme pour les guichetiers en situation d'ascension sociale et stabilisés grâce à cet emploi, cela leur permet d'investir la dimension humaine de la relation, en accordant du temps et de la compassion aux usagers²². À l'inverse, les guichetiers en situation de déclassement se distancient des usagers vis-à-vis desquels ils ne souhaitent pas être associés²³, ce qui s'apparente ici à la situation des *pragmatiques*.

2.2. Les pragmatiques : l'accompagnement au service du placement

La catégorie des conseillères *pragmatiques* est composée quasi exclusivement de femmes, âgées en moyenne de 38 ans. Pour ces conseillères, l'accompagnement doit être entièrement dirigé vers le placement. Elles s'appuient en rendez-vous sur un registre relationnel *directif* : une interaction distanciée vis-à-vis des usagers et uniquement dédiée aux questions d'emploi. Elles s'opposent notamment aux conseiller·es qui travaillent « comme une assistante sociale ou une AMP [aide médico-psychologique] » en abordant avec les usagers des questions annexes, le risque étant ensuite de travailler « à l'affect » :

²¹ Siméant, J. (2009). Socialisation catholique et biens de salut dans quatre ONG humanitaires françaises. *Le Mouvement Social*, 227 (2), 101-122.

²² Dubois, V. (1999). *La vie au guichet*, Economica.

²³ Siblot, Y. (2006). *Faire valoir ses droits au quotidien. Les services publics dans les quartiers populaires*. Les Presses de Sciences Po.

« Comment tu peux accompagner quelqu'un si t'as pas de distance, que t'as pas de recul ? Pour moi tu peux pas bien faire ton boulot en tant que conseiller. [Si elle en sait trop sur la personne], je vais faire les choses selon mon affect, ce qui est pas approprié. » (Mathilde Thibault)

Les conseillères dirigent le rendez-vous en posant une série de questions qui suivent les catégories du logiciel, qu'elles remplissent d'ailleurs directement, et recueillent ainsi auprès des usagers de multiples et brèves informations. Lorsque les chômeurs évoquent des problèmes sociaux (logement, endettement, problèmes familiaux, etc.) ou une fatigue psychique liée à leur situation de précarité ou de handicap, elles « recadrent » l'interaction de sorte à la diriger uniquement vers les questions d'emploi, et fournissent le contact d'un service social ou d'un prestataire spécialisé en santé mentale le cas échéant. En conséquence, les rendez-vous durent moins longtemps que pour les autres conseiller-es (entre 30 et 45 minutes en moyenne).

Elles craignent davantage de se retrouver « au service » des usagers plutôt qu'en situation de leur « rendre service »²⁴ et sont plus promptes à emprunter le registre de *l'activation*. Face à un usager qu'elles estiment peu motivé, elles peuvent ainsi lui exprimer qu'« ici, on ne fait pas à votre place, on n'est pas assistant, c'est pas de l'assistantat. Ici, on accompagne vers l'emploi ». Elles adoptent en rendez-vous une posture « ferme » afin d'inciter les usagers à viser l'emploi, comme nous l'explique Emilie Poncelet en utilisant la métaphore scolaire : « Tu en as eu certainement, des profs qui étaient fermes, ça marchait toujours mieux, tu avais de meilleurs résultats à la fin ». Aussi, de la même manière que certaines aides à domicile retirent une certaine fierté du fait de « gueuler » et d'obtenir gain de cause afin de ne pas réaliser des tâches qu'elles estiment ne pas relever de leur travail (notamment les tâches relationnelles de discussion avec les personnes âgées), ces conseillères recourent davantage que d'autres à ce type de « force verbale »²⁵ lorsque l'utilisateur refuse de suivre le plan préétabli ou s'il persiste à aborder des sujets non liés à l'emploi.

²⁴ Jeantet, A. (2003). "À votre service !" La relation de service comme rapport social. *Sociologie du Travail*, 45 (2), 191-209.

²⁵ Avril, C. (2014), *Les aides à domicile. Un autre monde populaire*. La Dispute, p. 138

Enfin, elles soutiennent le principe d'un service public guidé par des objectifs chiffrés et valorisent leurs propres performances en matière de placement. En revanche, elles refusent d'être perçues comme adeptes du jeu des objectifs :

« Aujourd'hui, je sais que je suis dans les trois premiers [elle cite l'évolution chiffrée précise de ses performances d'année en année]. Mais je m'en fous de la politique du chiffre, j'ai juste mis en relation, c'est-à-dire que j'ai fait ce qu'il faut faire dans le cadre de mon boulot parce que je reste pro, mais j'ai pas fait plus. Parce qu'ici, j'ai aucun challenge en termes d'objectifs. Ici, t'as aucune valorisation, quand tu places un mec, bah c'est bien et c'est tout, c'est juste un bâton en plus pour que la structure soit reconventionnée » (Lian Favier).

Elles estiment en effet que **l'association, en tant qu'employeur, n'a pas les moyens de ses ambitions chiffrées, étant donné les faibles rétributions associées à l'atteinte des objectifs**. Les rétributions sont en effet : une prime annuelle entre 500 et 1000 euros, qui ne compense pas les faibles salaires ; peu de perspectives d'évolution professionnelle en matière de prise de responsabilités ou de changement de poste.

Cette mise à distance généralisée trouve des éléments d'explication dans la trajectoire sociale de ces conseillères. D'origines sociales moyennes-supérieures, l'appartenance de leurs parents au milieu des indépendants ou l'ascension professionnelle de leur père ont contribué chez elles à l'intériorisation d'une « culture du travail » et d'un idéal de « dépassement de soi » qu'elles revendiquent fièrement. Cet ethos promotionnel a été renforcé au cours de leur trajectoire scolaire. Attirées en première instance par « un métier qui a du sens, avec un côté utilitaire », elles se sont orientées vers des cursus en sciences humaines et ont suivi un parcours scolaire brillant jusqu'à atteindre le niveau bac+5 pour la majorité d'entre elles.

Si certaines sont arrivées sur le poste directement après leurs études, la plupart ont d'abord occupé des emplois « plus techniques » dans le domaine des ressources humaines ou dans le domaine « complexe mais passionnant de la formation », ou à dominante commerciale dans des cabinets de recrutement. Elles ont bifurqué vers le

poste de conseiller·e à une période difficile de leur vie durant laquelle elles ont ressenti le « besoin de faire autre chose », suite à un licenciement économique, à une situation de harcèlement au travail ou au décès d'un parent.

Le poste de conseiller·e les a attirées pour sa dimension technico-commerciale (pratiques d'intermédiation, technicité autour d'un segment du marché du travail ou de la formation, expertise autour de la santé au travail, etc.) qui s'est avérée trop peu conséquente par rapport au temps consacré aux demandeurs d'emploi. À l'aune de cette déconvenue, leur situation de déclassement scolaire et intergénérationnel sur ce poste les rattrape. Cela peut expliquer qu'elles se distancient d'autant plus de la dimension relationnelle du métier, plus fréquemment associée à des qualités « féminines » peu reconnues comme des compétences ou aux sphères d'intervention traditionnellement féminines (elles refusent de travailler « à l'affect » ou de faire le travail d' « une assistante sociale »). Le recours au registre relationnel *directif* réduit le risque de ressentir un sentiment de servitude, dont on sait qu'il est davantage présent chez les professionnel·les des métiers de service en situation de déclassement²⁶, notamment chez les femmes qui peuvent alors faire preuve d'une « force verbale » constitutive d'une « virilité au féminin »²⁷. **Cela peut également éclairer leur mise à distance vis-à-vis des objectifs individualisés de placement qui n'offrent que peu de rétributions financières ou professionnelles dans ce cadre de travail, à l'inverse du même système dans le secteur à but lucratif qu'elles sont d'ailleurs plusieurs à vouloir intégrer**, visant désormais un travail dans des cabinets de recrutement ou des missions handicap d'entreprises.

2.3. Les joueurs : l'écoute combinée au défi des objectifs de placement

La catégorie des conseiller·es *joueurs* est mixte. Ils et elles sont âgés en moyenne de 37 ans. Comme les conseillères *humanistes*, ils mettent l'écoute au cœur de leur accompagnement, en ayant recours au registre relationnel *empathique*. Ainsi, ils

²⁶ Barbier, P. (2012). Contrainte relationnelle et résistance au travail. Les vendeurs des grands magasins. *Sociétés contemporaines*, 86 (2), 31-57. ; Siblot, Y. (2006). *Faire valoir ses droits au quotidien. Les services publics dans les quartiers populaires*. Les Presses de Sciences Po.

²⁷ Avril, C. (2014), *Les aides à domicile. Un autre monde populaire*. La Dispute, p. 138.

prennent le temps d'instaurer un « dialogue » et d'aborder les aspects plus personnels et médicaux du parcours de la personne ; leurs rendez-vous sont longs (1h en moyenne), etc. En revanche, ils s'en distinguent en conditionnant cet investissement relationnel à un objectif de placement en emploi. Autrement dit, cela doit permettre de « coacher [l'utilisateur] vers l'emploi mais un peu à la manière d'un psy » et ils refusent catégoriquement de « faire du social » comme peuvent le faire d'autres conseiller-es :

« Moi je suis pas travailleur social et je veux pas de cette fonction-là. La personne que je reçois, je refuse d'être son dernier recours. Et je pense que certains conseillers viennent chercher à Cap Emploi cette dimension sociale, alors que moi, je trouve très sain – je peux me donner beaucoup parce que je compte pas mes heures – mais de leur dire “je vous aiderai juste pour le boulot” ». (Adrien Vallet)

Comme les *pragmatiques*, ils exigent de la part des usagers des preuves de leur implication et de leur « bonne volonté », comme nous l'explique par exemple Damien Morel après un rendez-vous observé à ses côtés : « tu vois, ce monsieur, il est volontaire, il est pas vindicatif... C'est vraiment un coup de cœur. Ce genre de personne, ça me dérange pas de les voir trois fois en dix jours si y'a besoin ». À l'inverse, c'est notamment dans une optique d'*activation* des chômeurs que nous les avons parfois observé recourir en rendez-vous à des pratiques qui se rapprochent du registre *directif*, afin de « tester » ou de « secouer » l'utilisateur :

« L'accompagnement, il est là aussi pour leur foutre un coup de pied au cul quand ils ont besoin d'être secoués. Me prendre pour une mère qui va secouer son même parce qu'il déconne à mort, oui, ça y'a pas photo, je vais le faire. Faut leur dire ! » (Sylvie Schultz)

Ainsi, ils peuvent davantage que les autres conseillers *jouer de ces deux registres relationnels* dans le but d'« activer » la personne. Ce recadrage directif s'inscrit plus largement dans une conception méritocratique de l'accompagnement :

« Avec Kouassi [son collègue de bureau], tous les un mois et demi, on sort notre fichier complet de candidats et on les check [de l'anglais :

vérifier]. Parce que c'est comme ça qu'on sait où ils sont, ce qu'ils font. Si ça avance pas, on ferme [arrêter l'accompagnement]. Mais attention, je leur montre pourquoi ! Je leur dis "attendez, vous avez fait trois offres d'emploi en quatre mois, c'est ça que vous appelez rechercher un emploi ?". C'est comme ça en fin de compte qu'on les tient vraiment par la culotte, et qu'on récupère les contrats aussi. » (Sylvie Schultz)

Surtout, à l'inverse des autres conseiller-es, **le jeu des objectifs individualisés est un « challenge » particulièrement bienvenu, valorisé pour son aspect ludique et compétitif :**

« Est-ce qu'il faut des objectifs chiffrés ? Oui. C'est important pour moi, parce que c'est un boosteur dans le sens où moi je suis quelqu'un qui fonctionne au challenge. Et si y'a pas de challenge, je m'ennuie. [Il évoque ensuite chiffre par chiffre l'évolution récente positive de ses résultats] » (Kouassi Edou)

Cet engouement va de pair avec la défense d'un service public guidé par une logique de performance, parfois justifiée par un passage antérieur dans le secteur privé à but lucratif : « ça se voit qu'ils [les autres conseiller-es] ont pas été dans le privé pour voir que des objectifs, y'en a partout ! ». S'il est vrai qu'une partie des *joueurs* a travaillé dans le secteur lucratif, on a pu voir qu'il ne s'agit pas là d'un élément suffisant pour modeler un rapport heureux aux objectifs chiffrés dans le service public. Il s'agit donc d'étudier ce qui, dans leur trajectoire, a pu mener à l'intériorisation de dispositions à la compétition tout autant qu'à l'écoute et au soin, et ce qui leur permet sur ce poste de les activer (Lahire, 2011).

Issus de classes populaires ou moyennes, ces conseillers ont été massivement encouragés à travers une rhétorique de l'effort et de la méritocratie, à s'investir dans les études et le travail. Ils relient fréquemment cet ethos promotionnel au modèle que constitue la trajectoire ascendante de leur père. Ces conseiller-es ont connu un parcours scolaire linéaire et heureux, jusqu'au bac+5 en sciences sociales pour la plupart. Leur parcours diffère ensuite en fonction du sexe.

Les hommes sont arrivés sur ce poste peu de temps après la fin de leurs études, suite à une période de chômage ou une première expérience professionnelle décevante. Ce poste est synonyme de stabilité et il est perçu positivement en tant que tremplin professionnel, leur permettant de développer leurs compétences technico-commerciales en même temps que leur attrait pour la « relation d'aide ». Ils ont souvent grandi dans un environnement très féminin, élevés principalement par une mère et/ou des sœurs qui exerçaient des métiers relationnels et de soin à autrui, et qui leur ont ouvert la voie vers ce type de métier, comme c'est fréquemment le cas pour les hommes s'orientant vers des métiers « féminisés »²⁸. Certains ont également développé des dispositions justicières face aux situations d'exploitation dans le travail vécues par leurs parents ouvriers, les ayant ainsi incités à venir en aide aux moins dotés socialement.

Les femmes connaissent d'abord une première partie dans le secteur lucratif, sur des postes à forte composante commerciale dans le conseil, le recrutement ou la direction de structure. Elles grimpent très vite les échelons et accèdent avant 30 ans à des postes à grandes responsabilités et à haut salaire. Elles bifurquent durant la trentaine vers Cap emploi en quête de « sens » dans le travail, mais également à un moment très spécifique de leur trajectoire personnelle, peu après la naissance d'un enfant, faisant ainsi le choix d'un emploi peu contraignant et aux horaires fixes. Cette décision répond à un schéma traditionnel au sein des couples dans lequel la « conciliation » choisie par les femmes se fait au détriment de leur ascension professionnelle et au profit de celle de leur conjoint²⁹, exerçant ici en tant que profession libérale ou cadre supérieur. Elles valorisent dans cette bifurcation le retour à leur vocation initiale autour des métiers de l'écoute et du soin, longtemps « inhibée du fait d'une insertion réussie dans le modèle de l'excellence scolaire et professionnelle »³⁰, et qui vient activer des dispositions acquises en ce sens au cours d'expériences telles que des voyages humanitaires, un rôle d'aidante pour une personne handicapée, etc. **Pour autant, leurs dispositions à la compétition**

²⁸ Kergoat, D., Guichard-Claudic, Y. et Vilbrod, A. (2008). *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin et réciproquement*. Presses universitaires de Rennes.

²⁹ Pailhé, A. et Solaz, A. (2010). Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangements ? *Travail, genre et sociétés*, 24 (2), 29-46.

³⁰ Stevens, H. (2007). Destins professionnels des femmes ingénieures. Des retournements inattendus. *Sociologie du travail*, 29 (4), p. 459.

trouvent de quoi se nourrir dans le management par le chiffre et la performance à Cap emploi.

Conclusion

La conclusion de cette communication se propose de suivre un fil particulier, celui du destin des conseiller·es jusqu'à quatre ans après la fin des terrains. J'ai séparé les destins professionnels en deux catégories : a) ceux qui sont restés à Cap Emploi ou qui en sont partis mais travaillent toujours dans le secteur social au sens large (deux tiers des enquêtés) ; b) ceux qui se sont éloignés du secteur social à la fois en termes de contenu d'activité et de lieu d'exercice, car travaillant dans le secteur privé à but lucratif (un tiers des enquêtés). J'observe à ce propos la déconnexion entre ajustement ou désajustement d'une part, et destinée professionnelle d'autre part : ceux qui critiquent ce système organisationnel guidé par une logique de performance ne sont pas nécessairement ceux qui s'en échappent, et inversement.

Une piste d'explication que je souhaite avancer ici touche à la question du *seuil d'acceptation de certaines conditions d'emploi au regard de la trajectoire conjugale et familiale*. Le secteur associatif portant un service public propose des conditions d'emploi peu attractives car moins favorables que leur équivalent dans la fonction publique ou dans le secteur privé à but lucratif. Atteindre les objectifs, notamment, n'offre pas de grandes rétributions : on pourrait résumer cela en disant que *les associations n'ont pas les moyens de leurs ambitions chiffrées*, en termes de salaire et d'évolution professionnelle. Or, les conseiller·es qui se maintiennent sur le poste (ou dans le secteur social sur un poste aux conditions d'emploi similaires) sont plus souvent les plus âgés, en couple stable avec enfants (indépendamment de leur positionnement en tant qu'humaniste, pragmatique ou joueur/joueuse). Pour ces derniers, la cellule familiale permet, semble-t-il, de compenser des conditions d'emploi peu favorables, et donc de maintenir la motivation intrinsèque à flot. C'est notamment le cas des femmes ayant bifurqué dans une optique de conciliation de leurs vies professionnelle et familiale, en accord avec leur conjoint qui devient dès lors, de loin, la principale ressource financière du foyer. Dès lors, une question mérite d'être creusée

à l'avenir, celle d'un **renforcement des inégalités de genre au cours de la reconfiguration de l'État dans le secteur associatif.**

Enfin, en s'éloignant de la question du travail et de l'emploi associatif, ces résultats invitent également à réfléchir aux effets non-univoques de l'intronisation d'une logique de performance chiffrée dans le travail des professionnel·les des services publics³¹. Alors que la première catégorie de conseiller·es rejette la dimension gestionnaire du métier associée au système d'évaluation chiffrée, les deux autres sont favorables à un service public dit « modernisé ». Pour autant, parmi ces deux catégories, certains conseiller·es y adhèrent théoriquement sans vouloir en jouer le jeu en pratique, étant donné les faibles rétributions à la clé. Ainsi, seule une partie des conseiller·es investie pleinement le système individualisé de résultats. Ces trois positions à l'égard de la logique de performance se comprennent, là aussi, à l'aune d'effets de trajectoire sociale qui permettent notamment à des dispositions spécifiques de trouver à s'activer ou à s'inhiber dans ce contexte de travail. L'investigation du rapport au Nouveau management public à l'angle des trajectoires sociales semble ainsi fructueuse pour en comprendre les effets variables sur le travail des professionnel·les.

³¹ Demazière, D., Lessard, C. et Morrissette, J. (2013). Les effets de la Nouvelle Gestion Publique sur le travail des professionnels : transpositions, variations, ambivalences. *Education et sociétés*, 32 (2), 5-20.