

Université de Toulouse le Mirail
Département de Sociologie. Institut Raymond Ledrut

DES CONSEILLERS À L'EMPLOI DANS LE DOUTE

Structures relationnelles et expertise
dans une agence locale pour l'emploi
en Midi Pyrénées en 2005

Mémoire de maîtrise de sociologie présenté par
Nathalie Chauvac

sous la direction de **Michel Grossetti**
Chargé de recherche au CNRS

Septembre 2005

Remerciements

Rien de tout ce qui va suivre n'aurait existé sans la confiance que m'ont accordée l'ensemble des salariés de l'agence et leur ouverture d'esprit. Merci à eux que je ne peux citer pour des raisons de confidentialité et notamment la directrice en poste au moment de l'enquête qui a eu le cran nécessaire pour me laisser carte blanche.

Merci à Françoise Petipez et Fabrice Gangneron, venus compléter mes observations, pour leur œil extérieur, leurs remarques, leur temps, leur humour et leur intérêt toujours renouvelé.

Merci à Michel Grossetti, Béatrice Milard pour leurs conseils, leur soutien, leur disponibilité et à Kalliopi Papadopoulou, intervenue toujours au bon moment, pour donner du sens et m'éviter de me perdre dans des impasses tortueuses

Merci à Eric pour sa relecture patiente, ses observations et à Irène pour son coup de pouce final sur la saisie d'un entretien difficile.

Je souhaite enfin dédier ce mémoire à Martine qui, de son vivant, m'a soutenue avec humour et détermination, Martine, championne des relations humaines qui a sans doute fait beaucoup pour l'ambiance particulièrement ouverte de l'agence.

Note aux lecteurs

Il s'agit ici d'une version complètement remaniée du mémoire initial de manière à ne pas permettre l'identification des différents conseillers. Je m'étais en effet engagée à respecter l'anonymat de mes interlocuteurs. Ce document me permet de remplir mon deuxième engagement : mettre à disposition de ceux qui ont participé les résultats... Pour toute question, complément d'information, suggestion, n'hésitez pas à me joindre à l'adresse ci-dessous. J'aurai plaisir à échanger avec vous sur ce thème ou tout autre.

Nathalie Chauvac

Nathalie.chauvac99@wanadoo.fr

05 61 75 85 95

Qui a jamais rêvé de devoir fréquenter l'ANPE ? Le sigle est passé dans le langage courant comme une menace, sorte de Père fouettard à l'usage des travailleurs peu dociles « si vous n'êtes pas content, vous pouvez aller à l'Anpe » ou des enfants insuffisamment motivés par les apprentissages scolaires : « si tu ne travailles pas assez, tu seras tout juste bon à pointer à l'Anpe ».

L'institution ANPE symbolise le chômage avec son cortège d'images négatives : souffrance des chômeurs, perte de qualification, de revenu, mise en danger d'un équilibre personnel et collectif, phénomène de masse perçu comme aussi peu maîtrisable que les incendies de forêts provençales ou les inondations. Outil d'endiguement du chômage dont s'est doté le gouvernement français en 1967 sous la conduite de l'actuel président de la République, l'ANPE est aussi un baromètre qu'il pourrait parfois être tentant de casser ou de masquer pour qu'il ne signale plus de poussées de chômage continues. C'est peut-être un des rôles non négligeable de l'Anpe que de pouvoir donner une réalité matérielle, un nom à l'angoisse d'un pays dont une grande part de la population est salariée donc à la merci du bon vouloir d'un employeur. Mais ce n'est pas le rôle officiel de cet organisme créé pour mettre en relation des personnes à la recherche d'un emploi et des personnes à la recherche de salariés, des chômeurs ou demandeurs d'emploi et des employeurs. Dans la droite ligne des bureaux de main d'œuvre où les ouvriers venaient le matin voir si des patrons avaient besoin d'eux, l'Anpe a été chargée de recenser les besoins de main d'œuvre, les chômeurs et de faire tout ce qui était possible pour permettre aux seconds de répondre aux besoins des premiers.

Pendant longtemps, jusqu'au milieu des années 90, c'était aussi là qu'il fallait faire les démarches administratives, pointer, « remplir son dossier », rapporter les bulletins de salaire, signaler les changements de situation. Dans une logique assez unique de privatisation des tâches administratives, ces fonctions ont été déléguées à l'Assedic sous le contrôle de l'ANPE, qui se charge de l'aide à la recherche d'emploi et de la mise en relation avec les employeurs. L'Assedic, association de droit privé fonctionnant comme une assurance, n'est que peu citée dans le discours courant si ce n'est pour désigner les allocations chômage : « il vit des assedic ».

A l'Anpe, travaillent 23220 salariés dont 86% en contact quotidien avec des chômeurs qu'il est convenable aujourd'hui d'appeler demandeurs d'emploi et des employeurs. Tous les ans, ils reçoivent ces personnes au cours de 17,8 millions entretiens dont 4,5 millions de premiers entretiens d'inscription et leur proposent

3,169 millions d'offres¹. Service public de l'emploi, l'Anpe est aussi gouvernée par une logique industrielle, la gestion de ces flux de chômeurs et d'offres d'emploi et par une logique marchande introduite par la fin d'un monopole qui n'existait plus depuis longtemps et qui lui impose d'être concurrentielle et performante. Cela a des conséquences sur les conseillers qui font fonctionner l'institution au quotidien. Ces experts de l'emploi, invisibles, vivent mal la stigmatisation de l'agence, le dénigrement général qui permet souvent trop facilement de trouver un responsable à la montée du chômage : l'institution qui a en charge la gestion du chômage... Le type d'organisation interne à l'Anpe joue aussi sur ce quotidien des conseillers comme leurs origines très diverses.

Pour comprendre ce qui se passe dans les agences au-delà des débats sans fin sur le chômage, une plongée dans un univers très peu connu était nécessaire. Elle m'était d'autant plus possible que je travaille à l'Anpe depuis dix ans. Mais cette plongée n'aurait été qu'un témoignage si elle n'avait été étayée par une démarche sociologique rigoureuse. A partir des observations menées sur le terrain, un questionnement de départ s'était dégagé. D'où provient la non reconnaissance de l'institution Anpe et de ses salariés comme experts sur le thème très médiatisé du chômage ? Comment ces salariés se perçoivent-ils eux-même et perçoivent-ils la structure qui les emploie ? Comment se construit une identité sociale lorsque l'on travaille tous les jours avec le chômage ?

Le terrain était vaste. Comment appréhender une structure qui emploie 23220 salariés sur tout le territoire français ? Certes les 797 agences locales sont organisées sur les mêmes principes, ont quasiment le même mobilier et emploient des salariés sur les mêmes fonctions. L'étude d'une seule d'entre elles pourrait donc suffire à rendre compte de l'ensemble. Pourtant les différences sont nombreuses. Elles tiennent aux gens qui y travaillent, et aux relations qu'ils nouent. Aux gens qui y travaillent cela signifie les personnes en charge de la direction de l'agence dont l'importance est grande dans l'identité de chaque structure mais aussi aux conseillers qui font tourner la boutique, c'est-à-dire qui effectuent le travail de mise en relation des offres et des demandeurs à partir d'un outil essentiel, l'entretien.

Le questionnement de départ aurait pu faire l'objet d'une analyse en terme de sociologie des organisations ou des services et les apports de ces deux spécialisations ont été importants pour me permettre de cerner l'objet de mon étude. Mais il m'a tout de suite semblé que c'est l'analyse structurale et la sociologie des échanges ou des réseaux sociaux qui me permettrait d'analyser plus finement ce qui se joue dans le quotidien des conseillers d'une agence locale pour l'emploi. « *La sociologie relationnelle peut être définie par le choix de partir des relations sociales pour étudier des phénomènes sociaux* » expliquent Michel Grossetti et Marie-Pierre Bès² et c'est donc le choix qui a été fait pour ce travail de recherche. Mais pour rendre intelligibles les relations qui se nouent entre les

¹ Données statistiques pour l'année 2004, extraites de « les chiffres 2004 », disponible sur le site www.anpe.fr et en annexe.

² Grossetti Michel, Bès Marie-Pierre, « Dynamique des réseaux et des cercles. Encastrement et découplages », *Revue d'économie industrielle*, n° 103, 2^{ème} et 3^{ème} trimestres 2003.

conseillers et avec l'extérieur, une approche quasiment ethnologique du fonctionnement de l'Anpe était nécessaire, une description d'un fonctionnement peu connu, peu courant et peu visible devait précéder toute tentative d'analyse des relations. De cette approche s'est dégagée une hypothèse, celle que beaucoup de conseillers avaient un sentiment personnel ou collectif de non expertise, d'incompétence et que l'intensité de ce sentiment était corrélée à la densité de leur réseau relationnel professionnel à l'intérieur de l'agence et à l'extérieur. Pour vérifier cette hypothèse, une analyse de la perception de leurs compétences et de leur organisation devait être réalisée en plus de l'analyse des réseaux relationnels révélés à la fois par des questions de type générateurs de nom et par l'analyse des entretiens. Restait à mettre ces deux aspects en résonance avec les facteurs sociaux qui sont à l'origine des différences de type de relations sociales des individus. Le capital culturel ou social permettent à chacun de mobiliser des ressources différentes dans la constitution d'un réseau relationnel mais aussi dans la construction d'une identité professionnelle.

Partir des individus et de leurs relations, cela signifiait les rencontrer tous. Ce travail de recherche a donc été construit à partir d'observations, d'entretiens en partie biographiques et en partie dirigés autour des relations dans l'agence et avec l'extérieur. Il n'a été possible que grâce à la participation volontaire de tous les salariés présents dans l'agence locale choisie au moment de l'enquête, à la confiance qu'ils ont accordée à l'enquêtrice et à la liberté laissée par la direction d'intervenir sur le lieu et le temps de travail, aussi longtemps que nécessaire. Ces conditions idéales sont suffisamment rarement réunies pour être soulignées.

Après une première partie permettant d'aborder les problèmes de méthodologie, l'état des savoirs dans le domaine, la problématique, une deuxième partie sera constituée de l'analyse thématique des entretiens enrichie des observations. Puis dans une troisième partie, l'analyse des réseaux de relations sera mise en corrélation avec la manière de percevoir les compétences individuelles et collectives des conseillers et avec leurs trajectoires personnelles. Enfin pour synthétiser les données mises en corrélation, quatre portraits, quatre trajectoires seront présentés.

I. Les interrogations

1. Question de départ et justification

Travailler en tant que sociologue ou apprentie sociologue sur son propre univers professionnel c'est prendre le risque d'une critique de manque de distance. J'ai choisi de travailler sur l'ANPE, institution publique dont je suis salariée depuis 10 ans. Quelle pertinence peut avoir cette démarche ? Est-il possible de faire œuvre de sociologie c'est-à-dire d'analyser les faits sociaux à l'œuvre dans une structure de ce type ? Le risque était d'être aveuglée, obnubilée par une pratique professionnelle, des soucis, des interrogations personnelles, la qualité des relations avec des collègues et parfois amis. Le terrain est glissant et l'hésitation dura longtemps.

En février 2004 est paru un petit ouvrage posthume de Pierre Bourdieu, « Esquisse pour une auto-analyse ³ » dans lequel loin de se livrer au genre honni par lui de l'autobiographie, il se propose d'analyser ses choix de terrains et d'objets sociologiques ainsi que les décisions de son parcours. Il y évoque ainsi son travail sur le célibat au Béarn, fondateur, initiatique, au point de lui permettre ensuite d'aborder les mondes sociaux les plus divers.

Il semble que l'on parle toujours à partir de sa propre expérience. Ainsi un sociologue qui n'aura connu que ce métier se référera sans doute aux enquêtes les plus marquantes, à ses premières émotions de chercheur, à ses premiers travaux, à ses premières collaborations avec des sociologues plus aguerris. Le fait d'avoir exercé d'autres métiers, approfondissant l'étude de la sociologie après quinze ans d'autres expériences professionnelles s'ajoute à ces références d'apprentie sociologue pour créer un corpus de références plus large. On pourrait à cet égard se référer à Claude Dubar et à l'importance qu'il accorde à la socialisation secondaire, celle qui a lieu dans le monde du travail⁴. Mais en appliquant cette réflexion à une expérience professionnelle déjà double. L'expérience de conseillère à l'Anpe dure depuis 1995 et elle a bouleversé ma manière de voir le monde. Celle de journaliste n'a duré que 6 ans. L'auteur de cette recherche parle donc depuis sa trajectoire de conseillère à l'emploi qui fut aussi journaliste et qui se forme à la sociologie. Cela a sans nul doute des conséquences : une manière de mener des entretiens, de les analyser, de rechercher des informations, de les hiérarchiser, un regard sur le monde, une méthode et une façon de travailler en tant qu'apprentie sociologue quel que soit le sujet abordé. La première année passée en licence de sociologie a créé l'occasion de se confronter avec l'impossibilité de prendre autant de distances que souhaité avec ce métier qui m'habitait au sens bourdieusien du terme.

Elle a permis également un constat : en fait tous, étudiants, enseignants et chercheurs en sociologie travaillent sur des objets qui leur sont proches. Qui sur son milieu professionnel : les infirmières, les musiciens professionnels,... Qui sur des associations ou passions qu'il partage, qui sur un milieu qu'il rêve d'intégrer.

³ Bourdieu, Pierre, « Esquisse pour une auto-analyse », Raisons d'agir Editions, février 2004.

⁴ Dubar Claude, « La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles », Sociétés contemporaines, 1998, n°29.

Qui sur un thème qui le concerne : sociologie des genres, de la consommation, de la famille ... Les anthropologues en ont fait un principe, eux qui cherchent à s'immerger dans un terrain avant de pouvoir en étudier les spécificités. En témoignent les travaux d'Yves Delaporte⁵ sur les entomologistes. Après une première approche de l'extérieur, il s'est vite rendu compte qu'il ne comprendrait rien aux tenants et aboutissants de cette passion, qui est aussi un métier, sans devenir lui-même un entomologiste qui plus est, reconnu par ses pairs. Il est ainsi devenu à la fois un anthropologue auteur de plusieurs publications sur les entomologistes et un entomologiste publiant à l'occasion ses travaux et récits de découvertes...

Il s'agissait donc dans le cas précis de procéder comme beaucoup l'ont fait notamment en sociologie des organisations, par exemple Renaud Sainsaulieu en usine, c'est-à-dire d'utiliser la technique de l'observation participante définie par Jean Peneff⁶ comme « *le fait pour un sociologue de participer en tant que salarié à la production dans l'entreprise pour en tirer l'information et la documentation la plus proche des faits et du travail concret* ». A la différence qu'en l'occurrence l'apprentie sociologue était déjà en poste longtemps avant d'entamer sa recherche.

Il ne s'agit pas pour autant de céder à la « religion » du terrain, de l'empirie à la mode dans les sciences sociales. Une expérience du terrain, le fait d'avoir accumulé des faits, des observations ou des entretiens n'a de sens qu'appuyé par une argumentation théorique suffisante.

J'aurais pu choisir d'attendre d'être plus qualifiée et expérimentée en sociologie pour m'attaquer à cet objet. Le fait d'être depuis un an en congé individuel de formation pour la licence de sociologie m'avait permis de prendre une distance avec mon milieu de travail même si j'exerçais toujours à temps partiel. Etant enceinte, je me suis rendue compte que cette deuxième année m'offrait l'occasion de travailler sur l'agence tout en n'y étant plus. La distance se créait par l'absence ; il m'a semblé que l'occasion était intéressante.

Question de départ et accès au terrain

Restait à savoir sous quel angle aborder l'objet Anpe. Là aussi, l'expérience cumulée a été utile. Journaliste pendant six ans pour des quotidiens régionaux et un journal spécialisé dans l'agriculture, loin du « grand reportage » ou des feux de la rampe, j'avais pourtant pris l'habitude d'un regard admiratif lorsque j'annonçais ma profession. Les critiques étaient nombreuses vis-à-vis d'une profession souvent décriée mais l'attitude vis-à-vis des journalistes est faite d'un mélange de crainte et d'envie, une forme de fascination. Devenir volontairement conseillère à l'emploi par choix de reconversion professionnelle, c'est remarquer vite que le regard a changé. J'étais la même personne, et pourtant les réactions allaient de l'esquive, de l'ennui (ah....) à l'agressivité (« *vous à l'Anpe, vous ne faites rien pour les*

⁵ Delaporte, Yves, « *De la distance à la distanciation. Enquête dans un milieu scientifique* », (229-245) in *Chemins de la ville : enquêtes ethnologiques*, sous la direction de Jacques Gutwirth et Colette Pétonnet, Préface de Nicole Belmont 1987, Paris, Editions CTHS (coll. Le regard de l'ethnologue)

⁶ Peneff Jean, « les débuts de l'observation participante ou les premiers sociologues en usine », *Sociologie du travail*, n° 1/96, p 25

chômeurs »). Je tombais de haut y compris du point de vue de la position sociale. A salaire égal, la considération est bien moindre à l'égard d'une conseillère à l'Anpe que d'une journaliste. Sauf à l'annonce de responsabilités exercées, l'animation d'une équipe professionnelle.. *« Elle travaille à l'Anpe mais elle organise le travail des autres, elle n'est pas simple conseillère »*, affirmait un jour devant moi un proche à des voisins, cherchant à excuser cette tache dans une famille pourtant constituée d'instituteurs, agriculteurs, employés administratifs, ouvriers qualifiés...

A cette impression personnelle, se sont ajoutées les multiples remarques entendues sur le lieu de travail : *« moi je ne dis pas où je travaille »*, *« ne dis pas au restaurant où tu réserves qu'on travaille à l'Anpe, ils vont nous emm... »*, *« je ne voudrais pas que mon enfant fasse mon métier »*, etc. Beaucoup de conseillers, cela s'est vérifié dans le travail de terrain, vivent mal le fait de travailler à l'Anpe du moins quand ils doivent le dire, l'affirmer, le défendre. Pourtant ils sont nombreux à raconter les sollicitations des proches, à proposer à une connaissance au chômage de s'adresser directement à eux pour l'aider ou la mettre en relation avec un collègue compétent. Pourtant à chaque plan contre le chômage, les discussions sont toujours les mêmes : s' *« ils »* nous laissaient faire notre travail, si on était assez nombreux, si on nous demandait notre avis. Cette position étrange a de quoi rendre perplexe : elle est à la fois revendication d'un savoir-faire, d'une compétence sans pour autant oser les affirmer et souffrance de ne pas les voir reconnus.

Dernier point décisif : le fait indéniable d'avoir un accès au terrain privilégié. Il y a peu de recherches sociologiques menées sur les conseillers à l'emploi travaillant à l'Anpe. Il existe beaucoup de travaux menés sur le chômage, quelques-uns sur le rôle des conseillers à l'emploi par rapport aux chômeurs, quelques éléments en psychologie sociale, mais peu sur le métier lui-même. Par ailleurs, la directrice de l'agence me donnait carte blanche pour ce travail, les collègues préalablement interrogés sur cette démarche se déclaraient intéressés et prêts à participer à des entretiens. Il paraissait opportun de profiter de cet accès au terrain facilité par un statut de collègue. En effet, les conseillers rencontrés ont déclaré au cours d'entretiens qu'ils n'auraient pas confié autant de choses notamment sur leurs relations avec les autres collègues si je n'avais pas été des leurs : *« toi tu peux comprendre »*. La question reste de savoir si ils n'auraient pas confié des choses différentes à quelqu'un d'extérieur. *« A quelqu'un d'extérieur, je n'aurais pas parlé comme ça, j'aurais eu moins confiance, c'est bien parce que c'est toi »*, a déclaré Inès. Si d'autres études similaires sont menées sur le même objet, il pourra être intéressant de comparer les résultats obtenus par un sociologue externe à l'ANPE.

Cette intégration dans le terrain a donc facilité les contacts mais en même temps elle a amplifié un phénomène rencontré fréquemment par les sociologues dans les enquêtes qualitatives qui font une large place aux entretiens et aux contacts directs avec les personnes concernées. Celles-ci investissent dans la relation qui se crée avec le sociologue. Elles y voient un moyen d'obtenir des résultats, de se faire

connaître. Un lien affectif peut aussi se créer de part l'intérêt que manifeste le chercheur à des personnes qui n'ont que rarement l'occasion d'être entendues.

Pour cette recherche la réaction de mes collègues à la demande de les rencontrer un par un en entretien a été très enthousiaste. Après la présentation de l'objet du travail au groupe un vendredi après-midi et la remise d'un écrit leur permettant de réfléchir à des questions éventuelles (voir en annexe le texte envoyé), une fiche avec les jours de disponibilité pour des rendez-vous avait été mise en circulation et immédiatement la plupart se précipitèrent pour s'y noter, deux étant même prêts à faire l'entretien immédiatement. La possibilité que certains collègues refusent l'entretien avait été évoquée avec Michel Grossetti et Béatrice Milard mais finalement cette situation ne s'est pas produite. Au contraire, les conseillers de l'agence étaient d'abord intéressés et intrigués par le contenu de l'entretien puis à la fin de celui-ci, une fois le magnétophone éteint, se disaient soulagés, heureux d'avoir pu parler. « *On ne nous écoute jamais* », « *cela fait du bien de parler* », « *je ne sais pas ce que tu vas faire de tout ça, mais je suis content de l'avoir dit* », sont des phrases souvent entendues. Certains demandaient aussi à connaître la suite, ce qui était prévu dès l'origine puisqu'une réunion débat de présentation de mon travail avait été annoncée dès le départ mais d'autres plus rares disaient qu'à la limite, ils préféreraient ne rien savoir. Un mois après les entretiens, une certaine impatience se faisait jour

Ce n'est pas forcément le contenu de la recherche qui intéresse le plus les enquêtés mais le fait qu'elle ait lieu : il se passe quelque chose d'extraordinaire au sens littéral du terme, c'est-à-dire une rupture dans la routine, quelque chose de nouveau qui ne génère pas de nouvelles contraintes et ils sont au cœur de cet événement. D'une certaine manière, l'enquêteur est autant observé qu'il observe comme l'avait noté Nigel Barley dans le récit de son séjour chez les Dowayo⁷. Il faisait l'objet de la part des villageois chez lesquels il s'était installé en tant qu'anthropologue d'une insatiable curiosité.

Choix de la méthode d'analyse

Le lieu d'étude est donc l'agence locale dans laquelle je travaille depuis sa création en 2002. Il s'agit d'une agence moyenne (28 agents) en périphérie de Toulouse, dans une zone industrielle et commerciale importante. Cette agence a été ouverte deux ans auparavant et cela joue sur le type de relations qui s'y sont nouées : pas de conflits anciens ou latents, moins de phénomènes de clans, de groupes, d'opposition entre les modernes et les anciens comme il peut y en avoir dans d'autres agences. En effet, les agences locales pour l'emploi, alors qu'elles sont toutes construites sur le même modèle, avec un mobilier et l'agencement des locaux même souvent complètement identiques, des corps de métier et des répartitions similaires, sont très différentes les unes des autres. Cela se voit, se mesure dans les demandes de poste en cas de mutation. Tous les trimestres sont publiés les postes disponibles et certaines agences ont plus de mal à trouver des candidats que d'autres. Cela peut venir de leur région d'implantation : les banlieues parisiennes n'attirent pas plus les candidats conseillers à l'emploi que les

⁷ Barley Nigel, « Un anthropologue en déroute », Petite Bibliothèque Payot, Juillet 2003.

instituteurs ou les assistantes sociales. Mais à l'intérieur d'une métropole comme Toulouse ou d'une région, il y a surtout des réputations. Dans telle agence, on va parler d'une ambiance « pourrie », d'un chef « odieux », de problèmes et tensions ou au contraire, on va constater qu'il y a peu de postes vacants et qu'ils sont très demandés. Il s'agit d'appréciations subjectives la plupart du temps mais elles sont intéressantes car elles sont fournies à paramètres égaux. En fait, ce qui est décrit dans ces jugements, ce sont les relations internes au lieu de travail, entre collègues, avec le chef. Ce qui est non dit dans ces jugements, c'est qu'il y a une circulation d'informations entre agences, circulation officieuse puisque aucun canal officiel de diffusion n'est prévu en dehors des échanges entre directeurs d'agence en réunions hebdomadaires. Qui dit circulation d'informations officieuses, dit réseau. Il sera donc intéressant de constituer le réseau interne de l'agence mais aussi de mesurer les contacts extérieurs : personnels d'autres structures mais aussi collègues d'autres agences.

Cette part importante des relations internes pour qualifier l'une ou l'autre agence est la raison du choix de la méthode opérée. Plutôt que d'étudier une agence par son organigramme, de faire des études de postes, de faire des études quantitatives sur ce qui se passe avec les demandeurs d'emploi, les employeurs, les institutions, j'ai choisi d'adopter le point de vue des réseaux sociaux comme révélateurs de la structure fondamentale d'une organisation humaine. Alain Degenne et Michel Forsé le démontrent dans leur ouvrage : « une entreprise est une organisation dont l'organigramme qui définit les liens formels entre les acteurs, se double d'un réseau de relations informelles (le sociogramme) ». Ce sont ces liens informels qui me paraissent donner son identité à une agence locale pour l'emploi, ces liens entre les conseillers et avec « l'extérieur ». « Les acteurs individuels n'agissent ni ne décident comme des atomes en dehors de tout contexte social, pas plus qu'ils n'adhèrent servilement à des destins écrits pour eux par l'intérêt des catégories sociales auxquelles ils appartiennent. Leurs actions sont plutôt encadrées dans le système concret de relations sociales »⁸.

Mais les acteurs individuels qui composent une agence évoluent. Ainsi entre mars (période où la plupart des entretiens ont eu lieu) et juin, cinq personnes ont quitté l'agence et ont été remplacées. Les changements peuvent s'opérer de plusieurs manières : par mutation, par démission, mise en disponibilité ou départ à la retraite, par fin de contrat ou par départ sur un autre dispositif tout en restant salarié de l'Anpe. Les mutations ont lieu tous les trimestres, une liste de postes vacants ou susceptibles de l'être est diffusée, les candidats postulent, des commissions paritaires établissements - représentants du personnel siègent et affectent les postes. Viviane a quitté l'agence dans ce cadre. Les démissions sont extrêmement rares, assez pour qu'en 10 ans l'enquêtrice n'en ait connu aucune. Les départs en disponibilité sont plus fréquents, ils peuvent intervenir pour une période allant jusqu'à trois ans. Une des conseillères, Thérèse, a demandé une disponibilité à partir de septembre pour suivre son conjoint en attendant d'avoir éventuellement un poste dans sa nouvelle région. Les départs à la retraite vont se

⁸ Degenne Alain, Forsé Michel, « Les réseaux sociaux », Armand Colin, 2^{ème} édition, 2004.

multiplier en raison d'une pyramide des âges comptant un certain nombre de personnes proches de la retraite. Yolande a quitté l'agence en raison de la fin de son contrat emploi solidarité et sans avoir trouvé de solution lui convenant. Anaïs est partie avant la fin de son contrat car elle avait trouvé un CDI. Corinne a postulé sur un dispositif intitulé « plate-forme de vocation » à destination des jeunes de moins de 26 ans et l'a rejoint au 1^{er} juin.

Les schémas des relations utilisés dans ce travail sont donc valables à un moment donné. Il s'agit en quelque sorte d'une photographie qui ne saurait rendre compte de l'évolution de ces relations, ce qui serait également intéressant mais nécessiterait de multiplier les entretiens dans le temps auprès des mêmes personnes.

Néanmoins, il peut être un élément de comparaison avec d'autres agences, avec celle-ci à une autre période ou avec d'autres structures d'organisation proche. On peut ainsi s'interroger sur les types de réseaux existants dans les Maisons pour l'Emploi, les Missions locales ou les Assedic structures proches par leur objet ; ou dans les banques, assurances, structures proches par leurs types d'organisation interne.

2. Etat des savoirs dans le domaine, Les travaux en sociologie des organisations

L'Anpe est assimilée à l'administration. Elle est en fait un établissement public dont les salariés ne sont pas fonctionnaires mais en contrats à durée indéterminée. Le statut du personnel est très proche de celui de la fonction publique nationale (calcul du salaire sur une base indiciaire, échelle d'avancement, recrutement sur concours).

L'Anpe est une des composantes du service public de l'emploi (SPE) qui comprend principalement les DDTEFP et l'AFPA. L'ANPE est la principale structure publique d'accueil du public au chômage. En tant que telle, tous en ont connaissance et de plus en plus ont eu affaire à ses services. Elle pâtit de l'image que peuvent avoir beaucoup du milieu des employés décrit par « *un respect des règlements confinant au ritualisme, l'importance des querelles allant jusqu'à la mesquinerie ainsi qu'un formalisme excessif et des relations interpersonnelles difficiles* », résume Renaud Sainsaulieu⁹. Littérature et sociologie se rejoignent selon lui pour décrire ce milieu particulier qu'est le travail de bureau. Max Weber¹⁰, a décrit l'efficacité de la bureaucratie comme basée sur le fait que le pouvoir y est fondé sur la « compétence » et non sur la coutume ou sur la force, le fonctionnement bureaucratique s'inscrit dans le cadre d'une réglementation impersonnelle (pas d'arbitraire ou de passe droits), l'exécution des tâches est divisée en fonctions spécialisées, la carrière est réglée par des critères objectifs : ancienneté, qualification.

⁹ Sainsaulieu Renaud, « L'identité au travail », Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1988.

¹⁰ Weber, Max, « Economie et société, Plon, 1971.

R. K. Merton a montré comment l'organisation la plus rationnelle peut secréter des comportements quasi pathologique de routine, de protection contre les chefs et de solidarité de caste. « L'empilement de règles et la complexité des références font que la tâche de l'employé n'est plus tant de répondre au changement ou de faire son travail dans l'esprit de la règle que de s'y reconnaître dans un dédale de textes ».

L'image d'un milieu bureaucratique écrasant les individus, ne leur laissant aucune marge de manœuvre a été remise en question par les travaux de Michel Crozier et Erhard Friedberg¹¹. Les individus ne réagissent pas tous de la même manière aux contraintes : ils s'aménagent des zones de liberté. « La variété des types d'attachement [à leur travail] est fonction de l'ancienneté, de l'origine sociale, de la position dans la bureaucratie et de l'engagement syndical, elle peut aller de l'apathie à la participation critique pour les plus syndicalisés ».

Il existe bien des normes dans la bureaucratie, mais elle représentent le résultat d'un jeu collectif d'acteurs, la règle formelle étant le cadre délimitant. La routine peut être alors analysée comme « le résultat d'un jeu fort logique dans un contexte de tâches spécialisées peu intéressantes et d'avancement à l'ancienneté où l'individu n'a rien à gagner à s'investir davantage dans la situation présente ». Face à cette routine, les différents échelons hiérarchiques vont développer des contre stratégies, en l'occurrence de nouvelles règles et procédures destinées à court-circuiter les rétentions d'informations et normes informelles de relations établies par les exécutants. Ces nouvelles règles vont déclencher de nouvelles stratégies de résistance de ces mêmes exécutants et l'on aboutit selon Crozier et Friedberg à des cercles vicieux, les stratégies habituelles ayant valeur de normes de conduites collectives et individuelles qui sont à l'origine de la qualité des rapports humains dans les bureaux. Ceux-ci se caractérisent selon eux par une faible communication et des difficultés à vivre les relations de face-à-face avec les chefs mais surtout avec les collègues. Ces traits sont plus ou moins marqués suivant des facteurs culturels (lourdeur de la bureaucratie, climat général de centralisation) et structurels propres à chaque entreprise. On peut simplement noter que dans l'organisation qui nous intéresse les échelons hiérarchiques ne sont pas très nombreux ni très marqués (peu de différenciation des tâches) et que l'organisation du travail dans l'espace et dans le temps (voir le paragraphe consacré plus loin à cet aspect) modifie sans doute les relations entre collègues.

Renaud Sainsaulieu¹² a voulu comparer le type de relations se développant dans les bureaux aux résultats des observations participantes qu'il avait réalisé dans les milieux industriels et ouvriers. Son hypothèse est que le type de relations existant dans un lieu de travail façonne en grande partie les identités individuelles et collectives que l'on y trouve.

« La médiation humaine est si forte dans la réalisation du produit de bureau par comparaison avec la chaîne et la plupart des opérations sur machine, que l'organisation formelle ne cesse de se heurter à la complexité des individus », explique-t-il. Les rapports humains dans le travail de bureau sont différents parce

¹¹ Crozier Michel, Erhard Friedberg, « L'acteur et le système », Points Seuil, 1978.

¹² Sainsaulieu Renaud, ibid, page 119

que chacun y trouve plus de possibilités de s'affirmer en tant qu'individu. En revanche, il constate que les employés de bureau ne peuvent mobiliser la puissance d'action individuelle et collective que confère aux ouvriers de métier la maîtrise d'un pouvoir d'expert.

Son enquête sur le terrain constituée d'entretiens et de questionnaires l'amène à ce constat paradoxal : alors que l'on parle beaucoup dans l'univers des bureaux, il y a difficulté à aller plus loin dans les échanges. L'important est d'arriver à ne pas perturber gravement le climat général de coexistence, chacun reste donc sur des terrains non impliquants évitant les sujets qui fâchent. Les individus décrits par Sainsaulieu sont en quelque sorte en représentation, jouant le rôle qui leur appartient dans une pièce relativement figée. Ils ont une tendance à l'auto-dénigrement de leur travail, de la mentalité collective qui y règne et se réfugient dans une mise en avant de leurs différences, de leur individualité. Sainsaulieu constate que, dans les bureaux, la notion de groupe n'existe pas réellement : il y a peu de décisions collectives, le recours au chef est fréquent pour trancher, il y a plutôt juxtaposition d'individualités, avec des clivages entre jeunes et plus âgés, entre hommes et femmes mais sans la constitution réelle de cliques ou clans.

Le thème de l'ambiance est récurrent dans le discours des employés, une bonne ambiance signifiant des relations interpersonnelles souples, riches et évolutives entre collègues, une mauvaise ambiance impliquant une profonde méfiance et un réel désengagement.

L'enquête de Renaud Sainsaulieu a lieu à un moment de mutation importante dans une des entreprises dans laquelle il intervient. A une bureaucratie classique, très hiérarchisée, caractérisée par de nombreuses strates, succède une organisation en équipes semi autonomes. Dans celles-ci, il constate que se créent les conditions d'une collectivité d'experts et d'un réengagement de chacun dans le travail.

Le fonctionnement d'une agence locale pour l'emploi peut tout à fait s'analyser sur les bases proposées par Sainsaulieu. L'organisation en équipes professionnelles à l'intérieur des agences est intervenue avec le PID, plan interne de développement dans les années 90. Ce changement a été justifié par la hiérarchie au nom d'une spécialisation des agents dans leurs relations avec les entreprises. Chaque équipe se voyait confier des secteurs d'activités différents et pouvait mieux connaître certains métiers à recrutement difficile, mettre en place des relations avec des partenaires, développer des plans d'action. Il est probable que ces changements ont aussi eu comme objectif de couper à une routine bureaucratique, de favoriser un réengagement des conseillers dans leurs fonctions.

Le thème de l'ambiance est récurrent dans le discours sur telle ou telle agence. Mais la comparaison avec la bureaucratie décrite par Crozier et Friedberg ou Sainsaulieu trouve ses limites dans le fait que l'Anpe est une entreprise de service public développant des relations de service avec ses usagers.

Jean Gadrey a étudié les relations de service et les compétences mises en œuvre par les agents à cette occasion¹³. Partant du fait que la relation de service est une relation triangulaire, délivrée par les uns à l'intention des autres à propos d'une

¹³ Gadrey Jean, « les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, n° 3, vol. 36.

réalité donnée, il propose d'analyser les relations de service comme des interactions entre agents prestataires et utilisateurs. Selon lui « la place tenue par la professionnalité des agents au contact du public dépend (...) du poids relatif, de la durabilité et de la complexité de la coproduction directe du service et de l'importance quantitative et qualitative de la zone d'incertitude spécifiquement maîtrisée par les agents au cours des interactions avec les clients ou usagers ». Selon lui, c'est à partir de ces deux variables que se déploient des stratégies efficaces de reconnaissance professionnelle et de construction d'identités professionnelles fortes.

Les travaux en sociologie des services

Les travaux en sociologie sur l'ANPE sont rares mais un certain nombre de recherches en sociologie des organisations ou sociologie des services peuvent y trouver des applications et des illustrations.

La plupart de ces travaux se sont intéressés aux conséquences des modes d'organisation sur la qualité des services rendus au public, essentiellement les demandeurs d'emploi.

En février 99, Isabelle Lecompte et Jocelyne Simbille ont publié dans la revue *Sciences de la société* un article intitulé : « Service public et qualité : l'enjeu de la coproduction, l'exemple de l'ANPE »¹⁴. Leur objectif était de vérifier si les différentes réorganisations qui avaient eu lieu à l'époque (nouvelle offre de service, démarche qualité) permettaient de mieux satisfaire l'utilisateur. Elles s'intéressent dans cette recherche aux conséquences pour les personnes au chômage des modes d'organisation internes à l'ANPE.

Isabelle Lecompte et Jocelyne Simbille notent tout d'abord que « la relation avec le public semble devenue le passage obligé de tout discours moderniste, au point de pouvoir qualifier la phase actuelle de « modernisation par l'utilisateur ». C'est une des différences notables avec la bureaucratie décrite par Crozier et Friedberg. Le rapport à l'utilisateur, devenu au début des années 2000 un client dans la terminologie officielle de l'agence, est au centre de tous les discours, toutes les propositions de réformes. On signalera avec intérêt que cette modification découle en grande partie du passage à la tête de l'Anpe d'un directeur général ancien dirigeant de Carrefour. La terminologie du commerce « le client est roi » a été transcrite à l'ANPE non sous une forme de maxime mais comme argument de modernisation.

Le contact avec l'utilisateur rend le travail administratif plus complexe, analysent les deux chercheuses et il oblige à des interactions entre agents et utilisateurs qui se traduisent par des « arrangements » afin d'ajuster des règles formelles aux situations concrètes des agents. « Au cours d'un contact qui mobilise différentes ressources, le consommateur et le producteur du service s'ajustent jusqu'à l'obtention d'un compromis satisfaisant ». Il n'y a pourtant pas de marché au sens classique du terme mais il va y avoir une « approche contractuelle des relations de

¹⁴ Lecompte Isabelle, Simbille Jocelyne, "Service public et qualité : l'enjeu de la coproduction. L'exemple de l'ANPE », *Sciences de la société*, n° 46, fév. 99.

service », approche particulière parce qu'elle articule une offre publique et une demande sociale.

Isabelle Lecomte et Jocelyne Simbille expliquent que différentes variables interfèrent dans la relation agent/usager du service de l'ANPE : l'intérêt que porte l'utilisateur à son entretien avec un agent de l'ANPE, le niveau de confiance que peut avoir l'agent par rapport à la mise en pratique des recommandations qu'il fait notamment.

Loin de la neutralité de la bureaucratie prônée par Max Weber, la coopération conduit à une redéfinition de l'idée d'égalité de traitement entre usagers puisqu'il s'agit d'adapter des réponses à des besoins individuels.

Les auteurs s'interrogent également sur le déficit d'image et peut-être de résultat de l'ANPE, « sous les feux croisés des chômeurs, des employeurs, de l'Etat et des médias ». Elles émettent l'hypothèse que plus le service est coproduit plus le client est satisfait par le processus indépendamment du résultat. Le contenu de l'entretien entre le demandeur d'emploi et le conseiller va être complètement lié à l'atmosphère générale de l'agence et notamment à l'empreinte du directeur d'agence qu'elles qualifient de « déterminante pour l'orientation et la mise en place des objectifs de l'Ale ». Son objectif devrait être de « constituer une véritable équipe professionnelle, conviviale et compétitive », d'assurer une organisation du travail et un aménagement de l'espace favorisant le service aux usagers. Elles notent que le fonctionnement hiérarchique est tantôt renforcé et il pénalise alors la qualité relationnelle, tantôt discret laissant alors trop de libre-arbitre.

Elles posent le problème de l'isolement des agences locales pour l'emploi : peu de travail avec des partenaires externes et peu d'échanges entre agences. Elles s'interrogent sur le poids des déterminants sociaux sur des conseillers auxquels on demande d'être à la fois « polyvalents, spécialisé, innovateurs, et professionnels ». Et auxquels il manque du temps alors que celui-ci est « déterminant dans l'apprentissage mutuel ».

« La vraie satisfaction reste le placement pour le demandeur d'emploi et le recrutement pour l'entreprise. Ne pouvant garantir ce résultat final, les engagements qualité de l'ANPE portent sur des moyens facilitant son obtention ». D'où la multiplication des objectifs et des indicateurs de suivi d'activité : on mesure des satisfactions à court terme et des flux traités et non des succès réels.

Enfin, elles soulignent que ce service d'Etat sans logique de profit, « s'appuie sur des métiers de contact, partiellement concurrentiels, perçus comme difficiles et peu gratifiants, notamment à cause des flux croissants, du stress lié au traitement de ces volumes, de l'incertitude des résultats et de l'absence de contre-partie aux efforts fournis » ainsi que l'importance du principe de confiance entre demandeur d'emploi et conseiller.

La confiance est liée à la relation qui se noue entre le conseiller et la personne qu'il reçoit et à un certain nombre de techniques d'entretien que le premier va mettre en œuvre vis-à-vis du second, notamment l'empathie. Elle est aussi liée à la

confiance que le conseiller a dans ses propres actes professionnels, dans la pertinence des tâches qui lui sont confiées, mais aussi dans l'institution qu'il représente. L'image positive ou négative qu'il a de celle-ci va jouer un rôle dans le type de relations qu'il construit avec les personnes reçues. Dans l'étude menée sur l'agence, la représentation qu'ont les conseillers de l'institution qu'ils incarnent dans leurs relations de travail a été étudiée. Elle participe du sentiment d'expertise et/ou de compétence des conseillers.

Autre élément d'importance, le fait de savoir garder la « bonne distance » avec le public. Jean Marc Weller dans un article paru en 2002¹⁵ s'intéresse aux métiers qui mettent en contact des salariés avec le public dans une relation d'aide. Pour lui le rapport au public constitue une des scènes majeures de la transformation du travail et « le réglage de la bonne distance avec le public » est souvent considérée comme « la marque du professionnel ».

Jean-Marc Weller rappelle d'abord les explications du stress relationnel auquel sont soumis les salariés spécialisés dans l'aide au public, stress souvent associé au terme de « burn out », syndrome d'épuisement professionnel caractérisé par un sentiment de vide de l'existence, d'une dépersonnalisation des relations avec le public, une irritabilité et une fatigue psychique pouvant conduire à une dégradation des relations extra-professionnelles et du cadre familial, isolant encore davantage la personne. Ce syndrome est la plupart du temps interprété comme une insuffisante professionnalisation de la gestion du public, un déficit de compétences à savoir garder une distance et les réponses institutionnelles sont souvent de l'ordre de la formation professionnelle. C'est le cas à l'Anpe où les conseillers peuvent participer à des formations par exemple sur la relation duelle, formations recommandées pour mieux gérer les relations avec les usagers.

A l'opposé de cette analyse, des théories alternatives identifient la source des difficultés rencontrées par ces salariés dans leurs conditions de travail : manque d'effectifs, problèmes de temps, charge physique et mentale en hausse, déficit de reconnaissance. Cette deuxième explication est favorisée par les représentants du personnel qui estiment souvent que la théorie du burn out en minorant l'importance des conditions de travail serait une forme de « psychologisation » du social.

Jean-Marc Weller se situe dans une troisième voie. Selon lui, « la capacité des travailleurs à conjurer la fatigue (être capable de mobiliser des ressources permettant de « faire face », c'est-à-dire d'agir en souffrant le moins possible tout en satisfaisant aux exigences de la production ») ne dépend pas que des ressources individuelles mais d'un réseau de pratiques collectives : gestes, paroles, pensées, adaptation collective, réservoir de connaissances implicites, idéologies défensives de métier, auxquelles les individus doivent pouvoir accéder ». Dans notre hypothèse, les relations entretenues par les conseillers avec leurs collègues mais aussi avec des personnes à l'extérieur de l'agence constituent des ressources importantes et constitutives de la compétence individuelle, de sa reconnaissance et peut-être d'une moindre fatigue professionnelle.

¹⁵ Weller Jean-Marc, « Stress relationnel et distance au public – De la relation de service à la relation d'aide », *Sociologie du travail*, n° 44, 2002, p 75 à 97.

Le travail d'accueil procède d'une chaîne d'activités qui met en jeu l'individu lui-même mais aussi les personnes accueillies et les objets, machines, espaces physique au travers desquelles elles sont accomplies. Un conseiller reçoit dans un cadre physique et légal, avec des outils notamment informatiques, une organisation du temps...

Le réglage de la distance est alors affaire de tours de mains professionnels, de routines ajustées mais aussi de capacité à se référer à un collectif que le professionnel peut revendiquer.

Jean-Marc Weller en conclut que le stress relationnel paraît tirer son origine du décalage entre l'organisation, les pratiques et l'idée fondatrice, le projet originel ou affiché. On pourrait ainsi se demander si le stress relationnel des conseillers à l'emploi ne provient pas du hiatus entre l'idée que l'ANPE est là pour aider les gens à trouver un emploi et les employeurs des salariés et les pratiques quotidiennes qui sont organisées autour de l'idée d'une mission : recevoir le public.

Jean-Marc Weller soulève deux autres questions intéressantes dans le cadre de cette étude : le fait que des personnes soumises à une trop grande quantité de données à traiter et/ou à des contradictions des formats assurant leur mise en forme éprouvent des difficultés à arbitrer entre les priorités, ne peuvent plus hiérarchiser leurs activités. Cette difficulté est mentionnée par plusieurs conseillers au cours des entretiens de cette recherche et a pu être directement observée.

Enfin, il attire aussi l'attention sur le danger qu'il peut y avoir à ne pas prendre en compte la difficulté que peuvent avoir certains professionnels à faire ce qu'ils estiment ou rêvent devoir faire.

Expertise et compétences

Ce hiatus entre métier réel et métier rêvé se retrouve dans le discours des conseillers de l'Anpe. Pour l'analyser, les travaux de Sylvie Octobre¹⁶ sur les conservateurs de musée fournissent une grille d'analyse transposable. Les conservateurs ont été interrogés sur leurs modèles professionnels : modèle assimilé, tel qu'il leur avait été transmis avant leur vie professionnelle, modèle accommodé tel qu'il est vécu lors des périodes d'exercice proprement dites, modèle projeté : description d'un idéal, « lieu d'expression des désirs de changements dans l'agenda des tâches et dans leur hiérarchisation symbolique. Au cours des entretiens réalisés, les conseillers de l'agence locale ont été invités à s'exprimer à la fois sur l'image qu'ils se faisaient de leur profession actuelle avant de la pratiquer, sur la manière dont ils la voient maintenant et sur ce qu'ils aimeraient comme évolution. Dans le cas des conservateurs rencontrés par Sylvie Octobre, « les écarts entre ces configurations mentales mettent en évidence des zones de tension identitaires : hiérarchisation des tâches et nature de la légitimité professionnelle sont les deux plus saillants ». Dans le cas des conseillers à l'Anpe, le décalage ne sera pas semblable à celui des conservateurs qui pouvaient avoir

¹⁶ Octobre, Sylvie, « Construction et conflits de la légitimité professionnelle : qualification et compétences des conservateurs de musée », *Sociologie du travail*, 43 (2001), vol. n°1.

une image idyllique de leur métier avant de l'exercer et rêvent de l'atteindre encore.

Pour analyser l'évolution du corps des conservateurs de musées, Sylvie Octobre fait référence aux notions de compétences et d'expertises telles qu'elles sont utilisées en sociologie du travail. Selon elle c'est l'empirisme qui est la justification dernière de la compétence, l'expérience pouvant être mesurée de trois manières : l'accumulation de savoirs qu'il s'agirait de bien mettre en œuvre, l'accumulation de « faire », pratique du terrain et l'accumulation de savoir faire, défini comme une expertise liée au terrain mais à sa théorisation.

Le modèle de la compétence s'oppose à celui de la qualification, analysent Catherine Paradeise et Yves Lichtenberger¹⁷. Plus exactement, le modèle de la compétence est né de la déstabilisation de celui de la qualification, construit sur des grilles reconnues, sur un découpage des postes de travail répondant à des activités précises, segmentées, sur une canalisation de la mobilité interne par des règles très strictes et quasiment impersonnelles, sur une assurance chômage permettant de gérer les conséquences des évolutions techniques sur les postes.

La compétence se construit collectivement dans l'interaction et donc dépend de la qualité des formes organisationnelles qui suscitent mobilisation, autonomie, coopération, responsabilité, expliquent les auteurs. Au modèle de la compétence s'adjoint la personnalisation des règles d'évaluation soit sur *les* compétences avec dans ce cas une multiplication d'indicateurs chiffrés, soit sur *la* compétence avec une reconnaissance globale de niveau. La contre-partie du système de la compétence réside dans un postulat de réciprocité de l'échange : à une mobilisation accrue des salariés est censée répondre une mobilité dans l'échelle de l'entreprise facilitée, une rémunération plus attractive ou des conditions de travail plus souples.

Les limites de ce système résident dans la manière dont il est géré. Les possibilités de sorties du système si la réponse attendue n'est pas fournie (exit) sont limitées par le chômage mais aussi peuvent obliger les entreprises à faire le nécessaire pour garder des salariés qui représentent un investissement en termes de compétences. La possibilité collective de prendre la parole (voice) est mise à mal par le modèle de la compétence puisque celui-ci a tendance à casser les collectifs salariés traditionnels. Mais Catherine Paradeise et Yves Lichtenberger estiment qu'une bonne application du modèle de la compétence peut conduire au contraire à une prise de parole réintroduite dans le registre de l'action concrète, débouchant même sur la coopération dans la gestion de la production. La loyauté sera elle fonction de la capacité de construire des accords avec l'employeur sur l'évaluation, tant dans les procédures que dans les résultats.

A l'Anpe, le modèle en cours est celui de la compétence. Jusqu'à récemment, l'évaluation était plutôt basée sur une reconnaissance globale de niveau. Le nouveau statut et notamment les modes de passage d'un niveau hiérarchique à un

¹⁷ Paradeise, Catherine, « Lichtenberger Yves, « Compétence, compétences », in Sociologie du travail, 43 (2001), vol. n° 1.

autre, le type d'évaluation amènent à penser que l'on se dirige vers une évaluation *des* compétences avec introduction de critères d'évaluation individualisés nombreux, complexes et difficilement modulables par les intéressés.

« Exit, voice, loyalty », ce sont les trois types de réponses identifiées par Albert O. Hirschman dans les comportements possibles des individus face à un déclin des organisations ou à une situation conflictuelle.¹⁸ Cette théorie a pu s'appliquer notamment pour essayer d'expliquer le stress professionnel. Partant de la définition de ce dernier comme une « réaction d'un individu à la perception d'un déséquilibre entre les contraintes auxquelles il doit faire face et les ressources dont il dispose », l'auteur donne l'exemple des fonctionnaires territoriaux, théoriquement libres de partir pour d'autres fonctions publiques mais en réalité « coincés » par des contraintes organisationnelles et obligés à une « loyauté forcée » qui serait le produit d'un calcul coût/bénéfice entre les avantages retirés de la position actuelle et les sacrifices effectués. Mais une loyauté forcée sans espoir de voir la situation s'améliorer (en l'occurrence des possibilités de promotion s'ouvrir, des passerelles se créer) conduit à un stress, voire à un épuisement professionnel : la loyauté a un coût. Les conseillers qui affirment faire le choix de rester à l'Anpe pour des raisons de commodité et par défaut (absence de solutions autres) se trouvent bien dans cette position de loyauté forcée risquant de déboucher sur un épuisement professionnel.

Compétences ou qualification, le débat n'est pas neutre dans les services comme dans les industries. Dominique Monjardet a montré que ce débat a des « implications cruciales sur les modes opératoires mais aussi sur l'acquisition, les transmissions du savoir, sur les types de professionnalisation, et donc sur les modes de relations et d'organisation liés à ces types de professionnalisation »¹⁹. Ses analyses sur les policiers ont permis de mettre en évidence les conséquences concrètes que peut avoir ce débat. Le travail policier réellement effectué est dans une très large mesure le résultat d'un choix opéré par les policiers eux-même, choix qui résulte d'un compromis constant entre les trois sources de l'action policière : la prescription hiérarchique, la demande sociale, l'intérêt (ressources, orientation, valeurs) des professionnels. Cette mise en valeur de l'intérêt des professionnels dans les pratiques de ceux-ci est développée par Howard S. Becker dans *Outsiders*²⁰ mais Dominique Monjardet souligne qu'il n'y a pas unité dans cet « intérêt » des professionnels. Chez les policiers, l'opposition se constitue autour de l'axe art contre science, recettes acquises par l'expérience et le terrain contre techniques acquises en formation et savoir théorique, qualités humaines contre respect des procédures. Partant du fait que la « professionnalisation consiste à déterminer une limite entre les professionnels et les autres, les savants et les profanes », le type de définition des compétences requises joue sur le type de recrutement, sur la formation mais aussi sur l'organisation hiérarchique, le mode d'ascension professionnelle. L'auteur note que les tenants de la compétence et de

¹⁸ Gramassou Zoé Eder, « Albert O. Hirschman, aperçu de ses apports aux sciences de gestion en général et au management public en particulier », Séminaire RECEMAP, 2-5 juin 2005.

¹⁹ Monjardet, Dominique, « Compétence et qualification comme principes d'analyse de l'action policière », *Sociologie du travail*, n° 1, 87.

²⁰ Becker, Howard, « *Outsiders* », Ed. Métaillié, Paris, 1985, cité par Dominique Monjardet, *Ibid.*

l'importance des qualités humaines personnelles des policiers sont très attentifs à la discipline comme ciment du système. Ceux pour lesquels la qualification est la plus importante (formation théorique, connaissance des différents Codes) revendiquent plus d'autonomie.

Comment se met en route une professionnalisation, comme se constitue une profession, quels sont les éléments qui vont permettre à des agents de service de se professionnaliser sur un domaine particulier ?

Il s'agit bien à l'Anpe d'une relation de service triangulaire entre les conseillers, les usagers ou clients dans la nouvelle terminologie à savoir les personnes à la recherche d'un emploi et les entreprises à la recherche de salariés, relation ayant pour objectif de mettre en relation ces deux interlocuteurs. L'aspect « service public » est un élément important de cette relation, elle en fixe le cadre et la rend différente de la relation existant par exemple entre les salariés des entreprises d'intérim et les candidats à des missions dans ce domaine. Jean-Louis Meyer²¹ identifie l'Anpe comme étant à la croisée du monde marchand (on y parle de parts de marché, de démarcher les entreprises, de relations clients), du monde industriel (il y a normalisation à travers par exemple le ROME²², objectifs chiffrés, travail industrialisé si l'on prend en compte l'informatique qui joue un rôle cadrant dans la production du service), et du monde civique (invocation du service public, de l'égalité de traitement). Il note que la référence au monde civique et au service public de l'emploi comme principe supérieur commun « *organise pour l'essentiel les transactions qui s'observent entre les agents et la hiérarchie. La figure du compromis s'organise autour de l'utilisateur et de l'amélioration de la relation de service qui sont supposées entraîner les innovations ou encore les réajustements organisationnels revendiqués tant par la direction que par les salariés* ».

En effet, les oppositions aux changements en cours sur la métropole toulousaine manifestées par les conseillers de l'agence s'appuient sur l'idée d'un service public de moins bonne qualité. En témoigne par exemple Gaspard à propos de la nouvelle répartition des entreprises : « *je crois que l'agence avait une compétence et d'ailleurs c'est ce qui est dit lorsque aujourd'hui on sort dans les entreprises, moi beaucoup d'employeurs m'ont dit que l'Anpe avait cassé la machine qu'elle avait mis tant d'années à mettre en place et qui aujourd'hui n'est absolument plus la même. Et ça malheureusement ça s'en ressent* ». A d'autres moments, il est fait référence au monde marchand, par exemple pour cette même réorganisation, justifiée par la hiérarchie au nom du principe « c'est le client qui choisit ».

L'apport de l'analyse structurale et de la sociologie des réseaux

L'apport de l'analyse structurale à l'étude d'une agence locale pour l'emploi permet d'affiner l'approche des types de relations. Il s'agit d'aller plus loin que la définition des « relations » en général pour les décrire au travers de graphes et de contenus. Par exemple, même les

²¹ Meyer Jean Louis, « Intermédiaires de l'emploi et marché du travail », *Sociologie du travail*, n° 3/98, p345.

²² ROME : répertoire opérationnel des métiers et des emplois, nomenclature permettant la classification des demandeurs d'emploi et des offres suivant une grille basée sur les compétences.

observations faites par deux enquêteurs dans l'agence n'avait pas permis de mettre en évidence l'existence de sous-groupes qui se sont dégagés à l'analyse des graphes de relations.

Au cours de ce travail de recherche, un certain nombre de termes propres à la sociologie des réseaux seront utilisés. Nous nous baserons sur les définitions qu'en proposent pour Alain Degenne et Michel Forsé dans leur ouvrage de référence « Les réseaux sociaux », l'article de Michel Grossetti et Marie-Pierre Bès, « Dynamique des réseaux et des cercles. Encastremets et découplages » pour l'essentiel.

Cette branche de la sociologie a comme spécificité de s'intéresser aux relations sociales entre personnes d'un même réseau, en fonction de leur densité, de leur sens, de leur nombre, de leur contenu et de la manière dont elles se constituent. « *La sociologie relationnelle peut être définie par le choix de partir des relations sociales pour étudier des phénomènes sociaux* », expliquent Michel Grossetti et Marie-Pierre Bès²³. Les sociologues des réseaux s'intéressent plus particulièrement aux « ensembles de relations sociales connectées entre elles », selon la définition donnée par Mark Granovetter citée par les mêmes auteurs, c'est-à-dire aux réseaux sociaux, vus comme « une sorte de structure sociale qui émerge des interactions ». Cette définition recouvre un nombre important de structures relationnelles depuis les cercles (réseaux dont les membres ont un sentiment d'appartenance commune) jusqu'aux réseaux de diffusion d'information par internet en passant par les entreprises, associations, groupes d'intérêts divers pourvu que les différentes entités sociales membres du réseaux soient « reliées entre elles par des relations binaires permettant la transmission des ressources ».

Les entités peuvent être des individus mais aussi des organisations. Elles sont en relation parce qu'elles se transmettent : des informations, des biens, des hommes. Les habitants d'un village qui communiquent entre eux forment un réseau mais le village en lui-même n'est pas un réseau. Un groupe d'entreprises qui travaillent entre elles par des relations de sous-traitance constitue un réseau, alors que des entreprises d'un même secteur professionnel si elles n'ont pas de relations ne forment pas un réseau. Une entreprise dans laquelle les salariés sont amenés à communiquer et à travailler ensemble forme un réseau. Selon Degenne et Forsé, « un groupe de collègues entretient un ensemble de liens virtuels à partir desquels il est possible d'explorer les liens (réels) personnels tels que les liens d'amitié ». De la même manière, des voisins peuvent développer des liens réels d'entraide à partir du lien virtuel de voisinage. C'est le cas de l'objet de cette étude, une agence locale pour l'emploi .

Pour l'étude des réseaux se pose la question de la frontière : où s'arrête et où commence le réseau. En disant par exemple que l'on étudie les relations de sociabilité à l'intérieur d'un village, on peut être amené à exclure de l'étude les relations avec les personnes des villages proches, avec ceux qui séjournent dans le village occasionnellement. La définition des frontières peut modifier de manière conséquente la forme et la structure des réseaux étudiés. C'est la limite d'un certain nombre d'études menées sur les entreprises en sociologie des réseaux. Une

²³ Grossetti Michel, Bès Marie-Pierre, « Dynamique des réseaux et des cercles. Encastremets et découplages », *Revue d'économie industrielle*, n° 103, 2^{ème} et 3^{ème} trimestres 2003.

entreprise n'est pas isolée dans un champ économique ou social. On ne peut la dissocier de son environnement : sous-traitants, clients, fournisseurs, concurrents, référents institutionnels, etc. La densité ou la multiplicité des relations internes ne sont qu'un des éléments d'analyse des relations dans la structure. Une question importante se pose concernant les relations des membres de la structure avec d'autres structures.

Michel Grossetti et alii ont ainsi montré comment se constituaient les relations professionnelles à partir des relations construites pendant les études supérieures (cas des ingénieurs de Toulouse) ou comment se construisait un partenariat entre deux organisations (une entreprise privée et un laboratoire de recherche) à partir de liens indirects entre des membres des deux structures. Dans le cas des conseillers de l'Anpe, leurs relations avec d'autres professionnels de l'emploi, et de manière plus générale avec l'extérieur de l'agence, ont été étudiées. La frontière du réseau est donc constituée par les personnes citées par les conseillers travaillant à l'agence au moment de l'étude menée.

La question des frontières soulève aussi celle de l'origine des relations. Comment se constituent les relations, d'où viennent-elles ? « *Dès que l'on pose cette question, on trouve des cadres collectifs (organisations, familles, etc.)* », notent Marie-Pierre Bès et Michel Grossetti. Cela signifie que le cadre collectif, la structure dans laquelle se développent ces relations est contraignante pour celles-ci dans le sens où elle rend les relations possibles mais sous une certaine forme. Par exemple dans l'agence pour l'emploi étudiée, il n'y a pas ou peu de relations constituées par un travail régulier sur un dossier commun, il n'y a pas non plus de relations portant sur un intérêt financier (être associé à un contrat « juteux » comme dans certaines entreprises). Il n'y a pas non plus de relations hiérarchiques entre conseillers, conseillers adjoints, conseillers principaux. Au cours des entretiens, il a souvent été mentionné l'existence de ce type de relations dans d'autres agences et à une autre époque. Il existe aussi des agences où le réseau relationnel est particulièrement peu dense ou constitué de cliques ayant peu ou pas de relations entre elles. Dans une agence il peut être « mal vu » pour un membre d'une des équipes professionnelles d'adresser la parole à un membre de l'autre équipe, et inconcevable d'aller manger ensemble...

Malgré la similitude du cadre de travail, de l'objet du travail et de l'organisation, des organisations peuvent déboucher sur des réseaux différents. C'est donc que, si la structure est contraignante, elle n'est pas le seul facteur expliquant les relations à l'intérieur d'un groupe social. Un individu est contraint par plusieurs structures sociales (organisation de travail, famille, etc.) et il y a processus d'encastrement, au sens où . Ces structures affectent la perception que l'individu a de son intérêt, et donc sa manière d'entrer en interaction, en relation avec les autres. Dans l'agence étudiée, on note un phénomène de regroupements des relations par classe d'âge. Ce phénomène peut s'expliquer par différents facteurs. Les conseillers les plus jeunes ont l'impression d'avoir été recrutés pour « apporter du sang neuf dans l'agence », ils ont donc une perception peu valorisante des plus anciens sauf si ceux-ci ont développé une compétence particulière et reconnue par l'établissement comme Zoé, conseillère sur un dispositif d'insertion. Ils sont pour la plupart plus

diplômés que les anciens et beaucoup ont un sentiment de frustration par rapport à un sous-emploi de leurs capacités. Les conseillers plus anciens dans la fonction sont globalement moins diplômés. Le réseau de relations entre ces deux groupes qui ne forment pourtant pas des cliques est peu dense.

Il y a donc des facteurs liés à la structure « entreprise » (types de recrutement, discours de formation aux nouveaux, stratégies de gestion du personnel) et d'autres liés à leurs origines sociales, familiales, professionnelles, à leur trajectoire. On retrouve aussi dans cette agence des éléments récurrents dans la société en général : il y a moins de relations amicales entre générations qu'à l'intérieur d'une génération.

La sociologie des réseaux peut porter également sur les relations entre organisations, entre structures. Dans le cas qui nous intéresse, une agence locale pour l'emploi est au cœur d'un réseau relativement dense de relations entre professionnels de l'emploi (organismes de formation, agences d'intérim, cabinets de recrutement ou de bilan, maisons pour l'emploi, services emploi des communes, autres membres du service public pour l'emploi, employeurs, chambres professionnelles, syndicats, Assedic, Conseils général et régional, associations ...) mais ces relations sont plus ou moins intenses en fonction de la localisation de l'agence et surtout des relations interpersonnelles qui peuvent se nouer entre individus travaillant dans des structures différentes. Ainsi une agence seule sur un bassin d'emploi sera effectivement au centre du réseau précité. Une agence située sur un bassin d'emploi important comme Toulouse ne gèrera pas ses relations avec la plupart des partenaires, c'est la direction départementale qui sera leur interlocuteur. Les liens formels existants seront donc plus faibles et ne seront actifs que lorsque des occasions auront permis aux individus de se connaître directement.

Les différents types de sociabilité

Degenne et Forsé différencient les types de sociabilité suivant quatre axes. Premièrement la sociabilité formelle, celle des réseaux dont l'organisation est constituée comme les entreprises se distingue de celle informelle des réseaux d'amis. Il existe cependant des rapports entre les deux. La deuxième distinction concerne le caractère collectif ou individuel de la sociabilité, c'est-à-dire le fait de savoir si la relation peut exister en dehors d'un groupe ou d'un contexte spécifique qui lui sert de support, si des relations interpersonnelles peuvent perdurer. La troisième distinction est celle du degré de sociabilité, à apprécier intuitivement... La quatrième sépare les sociabilités électives ou affinitaires ; les relations affinitaires étant l'amitié ou l'amour. L'amitié peut être soit instrumentale (mobilisable en cas de besoin) ou expressive (permettant l'expression en cas de problème). Degenne et Forsé notent que la première concerne plutôt les hommes et les classes populaires, la deuxième les femmes et les classes moyennes. Les relations amicales ou amoureuses, homophilie ou homogamie semblent selon ces auteurs se construire de moins en moins suivant l'origine sociale mais de plus en plus en fonction du diplôme. On retrouve nos deux groupes de conseillers opposés par le niveau de diplômes et l'âge. Dans l'étude de l'agence locale, les relations étudiées relèvent donc d'une sociabilité formelle et collective pour l'essentiel. Elle

peut déboucher sur des relations affinitaires amicales ou amoureuses mais « lorsque la désignation se réduit à la seule « amitié », cela signifie en fait que la relation n'est plus référée à un cercle et qu'elle a pris son autonomie », précisent Michel Grossetti et Marie Pierre Bès. Ce phénomène est illustré par deux des conseillers de l'agence dont les conjoints exercent le même métier. A la question « *Y a-t-il dans cette agence des personnes que tu considères plus comme des copains ou des amis que comme des collègues ? Dans d'autres agences ? Dans des structures avec lesquelles tu es en contact professionnellement ?* », ils n'ont pas spontanément pensé à la personne avec laquelle ils vivent. Celle-ci n'est plus forcément vue comme un collègue.

Cela illustre l'encastrement des relations mais aussi l'idée que, de la même manière que Bernard Lahire identifie plusieurs rapports à la culture chez un même individu, on peut identifier plusieurs contenus de relations. Ici, nous avons étudié des relations professionnelles mais on retrouve dans ces relations « *le désir des individus de tirer du plaisir d'interactions stables* ». Les relations ne sont pas seulement rationnelles (choix « économique » coût/avantage) mais également affectives.

Densité et multiplicité

La densité d'un réseau se définit par le rapport entre le nombre de liens existants et le nombre de liens potentiels. Si entre les membres d'un réseau complet, tous les éléments sont reliés directement les uns aux autres, on parlera de clique (densité = 1). Dans l'agence, la densité des réseaux dépend du type de relations. Elle varie de 0,18 pour les relations amicales existant à l'extérieur de l'agence avec des collègues de travail à 0,28 pour les relations de type demande de conseil sur un entretien. La demande de soutien technique moins impliquant (service en cas d'absence) débouche sur un réseau de densité plus faible : 0,25. La densité n'a pas de sens en tant que seul élément d'analyse, elle doit être mise en relation avec d'autres indicateurs. Ainsi Elisabeth Bott avait pu mettre en évidence que « le degré de ségrégation des rôles entre mari et femme varie dans le même sens que la densité du réseau social de la famille »²⁴. Dans notre recherche, la densité du réseau sera corrélée au plus ou moins grand sentiment de compétence et aux facteurs sociaux classiques.

La densité d'un réseau n'est pas forcément un facteur de soutien. Elle a parfois été idéalisée pour stigmatiser l'anonymat des grandes villes, en référence à Simmel qui voyait dans l'urbanisation une généralisation de ces rapports abstraits, c'est-à-dire des formes de relations dans lesquelles la personne s'engage peu. Ce type de relations rend l'individu plus libre notamment des « mesquineries et préjugés qui enserrent l'habitant de la petite ville ». Claude Fisher dans une enquête sur la sociabilité dans une grande ville montre que bon nombre des personnes rencontrées se plaignent de ce que certaines de leurs relations leur « empoisonnent l'existence ».

²⁴ Bott Elisabeth, « Family and social network », 2^e éd., 1971, New York, The Free Press, cité par Degenne et Forsé, page 58.

Dans un lieu de travail, la densité devra être mesurée mais aussi évaluée en fonction de la manière dont les personnes la vivent.

Le deuxième élément qui permet d'analyser un réseau est la multiplicité ou polyvalence. Un lien entre deux entités peut être mobilisé dans plusieurs circonstances : relations professionnelles, de soutien, relations amicales. Cela revient à se demander si un conseiller fait appel à ses collègues/amis pour une aide technique ponctuelle ou plus importante. C'est un des éléments importants à analyser dans nos matrices : les conseillers mobilisent-ils le même réseau pour des demande d'aide ponctuelle ou de confiance, s'agit-il de leur réseau amical uniquement ?

Le troisième élément souvent utilisé dans l'analyse de réseaux est la centralité. On peut classer les individus en fonction du nombre de relations qu'ils ont, soit à partir des relations qu'ils ont citées soit des relations où ils ont été cités. Dans le graphe sur l'aide pour un entretien, on voit que Louis est cité 15 fois comme personne ressource (les conseillers précisent sa compétence dans le domaine de la formation). Il est donc très central dans ce réseau. Cette centralité a pu être associée à une position de pouvoir. De la même manière, peuvent être étudiées la centralité d'intermédiation (personne par lesquelles passent le plus de chemins possibles) ou de proximité (personne les plus proches de tous les autres).

Le quatrième élément d'analyse d'un réseau est l'équivalence structurale. Il s'agit de rapprocher les individus non parce qu'ils ont des liens entre eux mais parce qu'ils ont les mêmes relations avec les autres sans forcément être en relation entre eux. « *On peut avoir les mêmes ennemis ou amis, subir les mêmes contraintes de la part du système et se voir offrir les mêmes opportunités et ressources* », note Emmanuel Lazega qui propose le terme de bloc pour un groupe de personnes en situation d'équivalence structurale.

3.Problématique, schéma conceptuel

On peut étudier une organisation sous différents angles. Une agence locale pour l'emploi peut faire l'objet avec un intérêt certain d'une étude ethnographique, d'une analyse en termes de sociologie des organisations, sociologie du travail ou sociologie des réseaux.

Le choix fait pour cette étude est celui de la sociologie des réseaux. Le fait social étudié sera les relations existant entre les différentes personnes travaillant dans une agence locale pour l'emploi, les réseaux mis en place et se développant à l'intérieur de la structure et avec l'extérieur. L'analyse du réseau social d'une agence locale pour l'emploi devra porter à la fois sur sa forme, sur la fonction des relations dont il est constitué, sur leur contenu.

Pourquoi s'intéresser aussi aux relations entretenues par les conseillers avec l'extérieur de l'agence ? Pourquoi ne pas se cantonner à l'utopique réseau complet que constituerait une agence ? D'abord parce qu'il est utopique. Une organisation comme une agence locale pour l'emploi ne fonctionne pas en vase clos. Ses limites peuvent être définies relativement clairement comme l'ensemble des personnes travaillant comme salariés de l'ANPE à l'agence locale mais elles ne sont pas

imperméables. Les conseillers ont des relations avec les personnes à la recherche d'un emploi ou d'un employé, avec des collègues d'autres agences, d'autres structures. L'analyse des relations qu'entretiennent les salariées concernés serait tronquée si elle s'arrêtait à des frontières aussi peu étanches. Reste à savoir si cet élargissement présente un intérêt pour l'objet de l'étude.

En sociologie des organisations, Renaud Sainsaulieu²⁵ a montré que « la sociabilité [est] une des façons de comprendre les fonctionnements ou dysfonctionnements des organisations ». Michel Crozier et Erhard Friedberg²⁶ dans « L'acteur et le système » montrent que les ajustements permanents des organisations se font non par le biais de l'organisation formelle mais par celui des relations entre les membres.

Que ce soit pour obtenir des informations, pour construire des alliances, les relations entre membres d'une organisation ont été déjà analysées par les sociologues des organisations.

Mais ils se sont arrêtés le plus souvent aux frontières de l'entreprise sans forcément prendre en compte le réseau de relations extérieures.

Dans le cas qui est l'objet de cette étude, les relations extérieures jouent un rôle observable grâce aux méthodes ethnographiques. Les observations réalisées sur site mettent en évidence le nombre important de contacts notamment téléphoniques avec l'extérieur. Si l'on met dans une catégorie à part les relations avec les demandeurs d'emploi et les entreprises, ces contacts restent néanmoins très nombreux : collègues d'autres agences, organismes prestataires ou de formations, autres structures... Dans un certain nombre de cas, ces relations vont même être plus denses avec les partenaires extérieurs qu'avec les collègues de l'agence. Pour étudier cette organisation, il ne paraît donc pas possible de les exclure.

C'est toujours l'observation ethnographique qui permet de mettre en évidence l'intérêt d'une étude des relations dans et hors du groupe en corrélation avec des facteurs biographiques plus classiques. Toutes les personnes observées n'ont pas le même type de relations avec leurs collègues ou avec l'extérieur. Il existe visiblement plusieurs portraits de conseillers et cela ne semble pas être en corrélation avec un cadre d'emploi particulier. En revanche, l'observation tend à mettre en évidence une corrélation avec un éventuel sentiment d'expertise.

En sociologie du travail, l'expertise est perçue à la source d'un « style de vie collective fondée sur des échanges interpersonnels internes ou externes et une relative indépendance vis à vis de l'autorité formelle ». On trouve en filigrane derrière cette affirmation la description de la solidarité d'ouvriers de métiers capables d'affirmer un pouvoir reposant sur leur expertise. L'expertise est-elle la source d'un réseau relationnel dense, d'une position centrale dans celui-ci ou en est-elle le résultat ? C'est une des questions qui se posent dans le cas de l'agence locale. L'observation permet d'avancer que le sentiment collectif d'expertise est

²⁵ Sainsaulieu Renaud, « L'identité au travail », Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1988.

²⁶ Crozier Michel, Friedberg Erhard, « L'acteur et le système », coll. Points, Seuil, 1981.

peu développé. En revanche, il y a à différents degrés des conseillers qui ont un plus ou moins grand sentiment d'expertise et/ou qui sont plus ou moins reconnus comme experts par leurs pairs.

Est-ce que ce sentiment d'expertise ne serait pas corrélé à l'intégration dans un réseau plus ou moins dense de relations dans le groupe mais aussi à l'extérieur du groupe, ces dernières pouvant « servir » de reconnaissance professionnelle, d'aide en cas de problèmes, de faire-valoir individuel dans un milieu prônant l'interchangeabilité ?

Cela implique que plus le sentiment de compétence d'un conseiller à l'emploi sera important, plus il aura un réseau de relations dans son agence, vers d'autres structures de l'Anpe, vers des partenaires, des contacts extérieurs. A l'inverse, les conseillers ayant un faible sentiment de compétence auraient un réseau professionnel peu dense, feraient peu appel à l'extérieur de l'agence, auraient moins de contacts avec des collègues dans d'autres structures.

C'est l'hypothèse que ce travail sur une agence locale pour l'emploi va tenter de valider ou d'invalider. Sachant que ces deux éléments n'auront de sens que mis en relations avec les caractéristiques sociales des conseillers et en regard avec le type d'organisation mis en place dans l'agence.

Pour mesurer le sentiment de compétence des conseillers, nous utiliserons plusieurs indicateurs : La manière dont les conseillers perçoivent leurs propres compétences, les décrivent, envisagent leur évolution dans le temps (accroissement, diminution depuis le recrutement, évolution souhaitée ou possible), leur position dans les réseaux dessinés à partir des questions génératrices de noms (centralité, intermédialité). Le sentiment de compétence générale de l'institution dans laquelle ils sont employés sera également pris en compte à partir du discours tenu pendant les entretiens (image de l'agence avant et depuis le recrutement, manière d'en parler à l'extérieur notamment).

On mettra ensuite ces éléments en rapport avec le type de réseau de chaque conseiller. : sa densité, sa multiplicité, à la fois à l'intérieur de l'agence et vers l'extérieur.

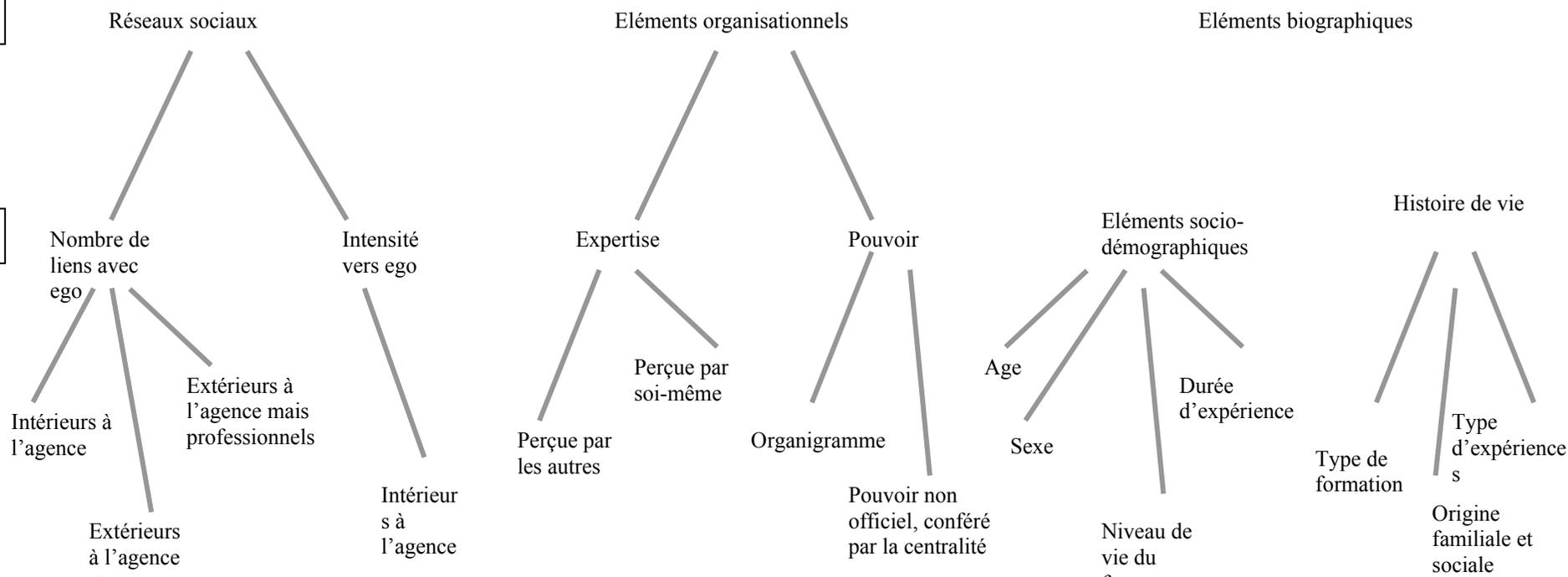
Enfin ces deux éléments seront à mettre en corrélation avec les facteurs sociaux qui caractérisent la trajectoire de chaque conseiller .

Schéma conceptuel

Concepts

Dimensions

Indicateurs



D'où vient le sentiment d'expertise ou non des conseillers ANPE ?

Hypothèse : Plus les conseillers développent de liens sociaux dans le groupe de travail (agence locale pour l'emploi) et à l'extérieur du groupe (réseaux professionnels, para-professionnels ou personnels), plus ils développent un sentiment d'expertise. Ce sentiment d'expertise est à la fois perçu par le conseiller lui-même et par ses collègues qui le définiront comme personne ressource.

Les liens sociaux vont pouvoir être mesurés au cours d'entretiens en notant le nombre de contacts des différents cercles de relations cités par le conseiller sur des questions type générateur de noms. En retour, on pourra noter combien de personnes ont été citées plusieurs fois par leurs collègues sur des questions type. L'intensité de ces liens et leur nombre devra aussi être mise en relations avec **les éléments biographiques** récoltés lors des entretiens afin d'établir s'il existe une éventuelle corrélation. La structure des liens sociaux devra aussi être interrogée à la lumière de l'organisation mise en place dans l'agence locale et plus généralement dans la structure ANPE. Cette organisation facilite-t-elle le développement de liens sociaux ou pas ? Quel type de liens ?

Dans cette organisation, il existe notamment des relations de pouvoir, forme de réseau qui peut être comparée aux **relations d'échanges professionnels** mis à jour par

4. Terrain et méthodologie

Le corpus étudié est composé d'observations, d'entretiens et de schémas de réseaux entre les agents et avec l'extérieur de l'agence.

Les observations

Les observations ont été faites de manière formelle à partir du mois de mai 2004 et se poursuivent aujourd'hui. Il s'agit forcément d'observations participantes avec prise de notes décalée, le soir par exemple dans la plupart des cas. A partir du moment où les entretiens ont commencé, des observations avec prise de notes immédiates ont pu être réalisées également. La présence dans l'agence était justifiée par le fait d'attendre tel ou tel pour un entretien et rester assise à compiler des documents et à noter des choses ne posait problème à personne. Seul détail gênant, la disponibilité apparente de l'enquêtrice avait tendance à provoquer des confidences impromptues ou des discussions ne permettant que rarement une observation de longue durée sans interruption.

Pour enrichir ces observations d'un œil extérieur à l'agence, deux camarades sociologues sont venus en effectuer une dans l'agence au cours du mois d'avril. L'une, enseignante actuellement, est titulaire d'un DEA de sociologie, l'autre, salarié par ailleurs, est actuellement en DEA. Leurs compte-rendu d'observations ont été jointes au corpus.

Les entretiens

Les entretiens se sont déroulés à partir du 10 mars 2005, la plupart ont eu lieu dans les trois dernières semaines de mars, certains étant reportés à avril voire à mai ou juin en fonction des absences des uns et des autres. Les entretiens ont presque tous eu lieu sur le temps de travail même si la proposition faite permettait aux conseillers de choisir un lieu de rencontre autre que l'agence et un temps extra professionnel. Une conseillère a choisi une rencontre hors du temps de travail pendant un temps d'activité de ses enfants à la piscine et l'entretien a eu lieu dans la voiture de l'enquêtrice. Une autre a « débarqué » à l'improviste chez l'enquêtrice pour venir faire l'entretien sur le temps du déjeuner. Trois personnes seulement ont demandé à bénéficier d'un coup de main ponctuel dans leur travail en échange du temps consacré à l'entretien même si cette solution avait été proposée à tous. Une conseiller se sentait débordée par une pile importante de courriers à préparer pour l'expédition du soir et deux membres de l'équipe de pilotage ont souhaité une intervention sur un problème technique.

Les entretiens ont duré de 20 minutes à 1 heure 30 avec une grille d'entretien de départ similaire quelle que soit la personne rencontrée mais avec des adaptations en fonction des problématiques développées par elle. La plupart ont été enregistrés sauf deux en raison d'une panne de magnétophone heureusement découverte en début d'entretien et qui a pu être compensée par une prise de notes quasi intégrale et une retranscription immédiate. Pour tous les entretiens, une prise

de notes complémentaire à l'enregistrement était effectuée marquant le caractère particulier de ce qui aurait pu, sinon, être vécu comme une conversation avec une collègue. En début de chaque entretien, un rappel de l'objet, des règles fixées d'anonymat, du fait qu'il y aurait un jour une restitution a été faite, pour poser le cadre et mettre en place les conditions propices à l'exercice. Dans un cas, ce rappel n'a pas eu lieu et la qualité de l'entretien s'en est trouvée affectée. Nous nous étions installées dans le bureau vide de l'adjointe de direction, mourante à ce moment-là, et la concentration n'était pas suffisante de ma part et sans doute de la part de la conseillère.

Les lieux d'entretien ont été essentiellement le coin fumeur de la cuisine – petite pièce fermée sans utilisation professionnelle – un bureau provisoirement inutilisé, plus rarement la salle de réunion vide, le parking avec des chaises pour faire salon un vendredi après-midi, jour de fermeture au public.

Toutes les personnes en fonction à ce moment-là dans l'agence ont été sollicitées pour un entretien et ont accepté. Cela exclut deux personnes en arrêt maternité (dont l'auteur de ce travail), une en maladie de longue durée qui aurait souhaité participer mais qui est décédée début avril. Cela inclut des personnes qui ne sont plus salariées dans l'agence depuis : Yolande dont le contrat emploi solidarité s'est achevé à la mi juin, Anaïs, en contrat à durée déterminée à l'agence, qui reprenait un autre emploi la semaine suivant l'entretien, Corinne qui a demandé sa mutation et l'a obtenue, Viviane, directrice de l'agence également. Il s'agit donc bien d'une photo d'un groupe de travail à un moment donné.

Les entretiens étaient construits en deux parties : une partie générale reprenant la trajectoire du conseiller depuis ses premières expériences professionnelles jusqu'au futur souhaité ou craint en passant par le quotidien professionnel, une partie portant plus spécifiquement sur les échanges avec des générateurs de noms.

La partie générale s'ouvrait sur des questions sur l'arrivée à l'Anpe, faisant appel à des souvenirs le plus souvent positifs, notamment en raison de la réussite à un concours. Les souvenirs des premières impressions permettaient d'introduire les questions sur l'image préalable de l'agence, image souvent négative. Le passé était abordé à travers ce filtre, notamment les expériences précédentes. Venaient ensuite les questions sur les compétences qui ont été délicates à formuler. Les conseillers à l'emploi posent ce genre de questions à longueur de journée, que ce soit à des demandeurs d'emploi : « que recherchez vous ? Quelles compétences avez-vous dans ce métier ? Que savez-vous faire ? Comment se déroulait le quotidien de vos journées dans vos emplois précédents ? » ou à des employeurs : « Quelles sont les compétences nécessaires ? Que devra faire la personne au quotidien ? Quelles sont les compétences indispensables et celles qu'elle pourra acquérir en cours d'emploi ? ». Le terme de compétences dans le jargon interne à l'agence n'est pas neutre, il est synonyme de savoir-faire par opposition au savoir, les connaissances et au savoir-être, les qualités personnelles. Il recouvre des descriptions de tâches quotidiennes : « aider la personne à se lever, à se laver, lui préparer son déjeuner, l'aider à manger, faire le ménage quotidien », etc. pour une aide à domicile par exemple. A partir de ces descriptions, il est possible d'envisager ou non des transferts de compétences à d'autres entreprises, d'autres domaines d'activités. Le

but est de ne pas rester sur des taxinomies trompeuses : une secrétaire comptable fera tout, jusqu'au bilan dans une entreprise, ne fera que l'enregistrement d'écritures dans une autre.

Malgré des relances, des re-formulations multiples, ces questions ont rarement débouché sur une réelle description de tâches quotidiennes mais plutôt sur les fonctions générales de l'agence : traiter la demande d'emploi et l'offre. L'écart entre le type de réponses attendu et le type de réponses collectées peut être lié à la formulation des questions mais aussi peut être un indicateur de la difficulté à définir ce métier actuellement, à définir son propre rôle et donc son propre savoir-faire dans le domaine. De même, les questions sur la manière dont est organisé le temps de travail ont mis en évidence l'intégration du planning quotidien comme un « allant-de-soi » critiqué sur son contenu, sur la répartition des tâches (sentiment d'injustice, de subir) mais pas dans son existence même.

Les questions sur l'évolution de l'agence ont aussi débouché sur une perplexité de la part des conseillers. Après une formulation assez générale d'inquiétudes pour l'avenir, peu ont pu formuler des souhaits pour l'avenir qui ne soient pas en négatif. La plupart des réponses obtenues sont du type : « j'aimerais que *l'on ne soit pas* privatisé, régionalisé ou autre ». La difficulté à se projeter dans un avenir souhaitable peut là aussi dépendre de la formulation des questions mais cela peut aussi être un indicateur intéressant pour l'analyse des entretiens.

Il ne faudrait pas négliger l'impact de la position de l'enquêteur par rapport à l'enquêté. Toutes les variantes de comportements déjà observés dans la conduite d'entretien notamment par Jean Claude Kaufmann²⁷ se retrouvent dans cette situation : séduction, cordialité, affectivité, provocation aussi mais elles sont sans doute accentuées par le fait qu'il y a eu un « avant » relation d'entretien et surtout que les deux parties sont sûres qu'il y aura un « après ». Dans ce contexte, les choses dites et formulées ne sont sans doute pas les mêmes que si les conseillers avaient été sûrs de ne jamais plus revoir leur interlocutrice. Cela joue à la fois dans un sens intéressant pour l'analyse sociologique puisque beaucoup se sont permis de dire des choses qu'ils n'auraient pas confié à quelqu'un « qui ne pourrait pas comprendre », à quelqu'un en face de qui il aurait fallu défendre une certaine image. Mais cela a limité l'effet d'anonymat. Par exemple, si l'un d'entre eux avait été en situation de pratiques illégales, l'aurait-il confié ? De plus la position de l'enquêtrice connue par ses pairs pour « s'intéresser à la demande et manifester un certain intérêt pour l'aide aux personnes en difficulté » a sans doute accentué la part faite à ce domaine dans le discours des intéressés. Faut-il pour autant nier l'intérêt de ces entretiens ? Il semble au contraire que l'on puisse plus facilement dans ce cas que dans beaucoup d'autres mesurer l'impact du type de relations existant entre enquêté et enquêteur du fait que ces relations soient identifiables et observables dans la durée.

Le traitement des entretiens s'est fait de manière classique par une transcription écrite puis par une analyse thématique. La transcription n'a pas été intégrale pour l'ensemble des entretiens c'est-à-dire que tous les sons « euh... » n'ont pas

²⁷ Kaufmann, Jean Claude, « L'entretien compréhensif », 128.

forcément été notés, mais plutôt l'impression d'ensemble que laissait l'entretien. Les moments d'hésitation, de silence ont été retranscrits. Le tutoiement est en usage entre tous les conseillers même quand ils ne se connaissent que depuis peu. Il est très fréquent avec les directeurs d'agence qui ont été eux-même conseillers, moins avec ceux qui sont rentrés directement sur ce poste. Au cours des entretiens, les conseillers ont donc spontanément tutoyé l'enquêtrice qui est pour eux une collègue sauf Anaïs, jeune femme en poste depuis peu et pour quelques semaines et avec laquelle il n'y avait pas eu d'occasion de collaboration.

Les conseillers ANPE ont rarement l'occasion de passer des entretiens. Ils ont tous les ans ce que l'on appelle un « entretien de progrès » avec leur supérieur hiérarchique direct, formalité qu'ils peuvent refuser sans que cela puisse leur être reproché. Cet entretien fait l'objet d'une préparation et est très cadré sur son contenu par rapport à des objectifs opérationnels, à un déroulement et à un compte-rendu. Ils ont aussi des entretiens à l'occasion de demandes de prises de postes particuliers ou, de plus en plus souvent même si cela n'est pas obligatoire dans les textes internes, à l'occasion de demandes de mutation. Il s'agissait de se démarquer de ce genre d'entretien, de ne pas en reproduire les conditions. Le cadrage systématique adopté en début d'entretien a facilité ce choix mais également la posture d'écoute et l'ordre des questions. Il est rare à l'agence que l'on parle de ce qui se passait « avant »... , les parcours antérieurs n'étant valorisés que dans le cadre de personnes en contrat spécifique comme le thésard en droit public. La plupart des gens ignorent complètement les parcours antérieurs de leurs collègues voire de leurs amis proches, ils ne sont évoqués que lors de nouveaux recrutements pour apprécier le profil de la personne. Commencer par le démarrage à l'agence et par ce qui se passait avant sortait donc du cadre des entretiens officiels. Les conseillers interrogés ont d'ailleurs très facilement développé cet aspect, revenant volontiers quelquefois avec émotion, d'autres en riant sur leur parcours. Florence m'avait annoncé que je pouvais préparer les mouchoirs. Elle s'était renseignée auprès des collègues « déjà passés » sur le type de questions et quand elle a appris que nous évoquerions son passé professionnel, elle a eu peur de ne pas maîtriser son émotion. « *Tu comprends, ça remue, et puis ça pose question quand je vois où j'en suis* ». Finalement en entretien, si l'émotion était bien présente, il n'y a pas eu de larmes de sa part. En revanche, plusieurs conseillers ont été très émus en parlant de leur quotidien professionnel, de leurs difficultés, de la pression, des perspectives. L'un d'entre eux avait nettement les yeux pleins de larmes, d'autres ont eu besoin de faire une pause, certains ont évoqué mais après que le magnétophone ait été éteint le fait qu'ils étaient « suivis », qu'ils prenaient « des trucs » pour tenir : « *tu vois bien pourquoi* ». Quand j'ai essayé de faire définir plus avant, hors micro, j'ai obtenu plusieurs réponses : « *c'est tout ça, tout ce que je t'ai dit* », « *ils vont nous rendre fous* », « *je n'en peux plus, mais quoi faire d'autre* ».

La position de l'enquêtrice, ancienne animatrice d'équipe ayant refusé de continuer à exercer des fonctions hiérarchiques mais qui est sans doute perçue comme en position de faire passer des messages à la direction de l'agence n'est pas neutre non plus. Tout enquêteur est vu par les personnes qu'il rencontre

comme un message possible et c'était le cas là aussi. Très nettement, certains comme les membres du Pôle Appui, ont formulé des attentes de ce type : « *tu leur diras toi, qu'elle est infernale* », « *Tant pis pour elles, je déballe* », etc. Un recadrage sur l'objectif de l'entretien n'a pas arrêté ce discours rencontré aussi par les deux observateurs extérieurs à l'occasion de leurs venues.

Cette position conduit aussi les conseillers rencontrés à ne pas toujours expliciter ce qui à l'évidence pour eux fait sens commun. Certains sigles bien sûr, certains commentaires sur des modes d'organisation sans doute assez abscons pour tout personne n'ayant jamais travaillé dans une agence locale pour l'emploi ont été employés sans explicitation: « *Quand t'es en PEP, t'es quand même moins dérangé qu'en SED où il faut que tu fasses tout en même temps, edol, l'actu, la saisie des offres et répondre au téléphone* ». Ces formulations n'ont pas fait l'objet de demande d'explicitation de la part de l'enquêtrice au moment de l'entretien de manière à préserver la fluidité, à ne pas rompre les explications. Il ne s'agissait pas en effet d'une étude sur le sens de ces sigles mais bien sur la perception de leurs compétences par les conseillers en question. Le décryptage de ces termes sera fait au fur et à mesure de l'analyse des passages des entretiens.

L'analyse des entretiens est faite d'abord de manière thématique, sur le modèle de recherches de Jean-Claude Kaufmann²⁸ puis une analyse en termes de trajectoire à la manière de celles menées par Bernard Lahire²⁹ a été développée pour construire des portraits types.

La deuxième partie des questions portait sur les échanges. C'est dans cette partie qu'étaient abordés les générateurs de noms permettant de construire ensuite des schémas de relations. Si « l'étude des relations est le degré zéro de l'analyse structurale, elle est néanmoins nécessaire pour aborder la dimension structurale au travers de la densité », précisent Alain Degenne et Michel Forsé qui définissent la sociabilité comme un fait social et non comme une qualité intrinsèque à un individu : « *Il ne s'agit pas d'une qualité intrinsèque d'un individu qui permettrait de distinguer ceux qui sont sociables de ceux qui le sont moins mais comme l'ensemble des relations qu'un individu ou un groupe entretient avec d'autres compte tenu de la forme que prennent ces relations* »³⁰. Il s'agissait de mesurer à la fois une relation professionnelle impliquante, une relation professionnelle de confiance, une relation personnelle et amicale. Ces questions ont été posées sans fournir de liste à consulter. Le risque dans ce cas est l'omission de contacts existants. Les observations ont montré des contacts plus nombreux et variés que ceux cités par certains conseillers. « *On se souvient mieux des personnes que l'on voit souvent ou des contacts qui ont correspondu à un enjeu important* », précisent Alain Degenne et Michel Forsé. Mais il est sans doute illusoire de vouloir tracer un réseau exhaustif. Il s'agissait plutôt d'utiliser certains « *principes de reconnaissance* » et d'y « *faire référence pour travailler la carte des liens virtuels sur laquelle [l'enquêteur] fonde son interrogation*⁴ ». Trois principes de reconnaissance différents ont été utilisés : deux concernait directement des

²⁸ Kaufmann Jean Claude, « Premiers matins », Pocket, Mars 2004

²⁹ Lahire Bernard, « Tableaux de famille : heurts et malheurs scolaires en familles populaires » Le Seuil, 1995.

³⁰ Degenne Alain, Forsé Michel, « Les réseaux sociaux », Armand Colin, 2^{ème} édition, 2004

relations de confiance plus ou moins impliquantes dans le travail, le troisième des relations amicales développées à l'occasion du travail.

La première question portait donc sur un acte professionnel essentiel du métier de conseiller, l'entretien, et sur un phénomène récurrent : le fait de ne pas savoir quoi faire. Demander conseil dans ce domaine est parfois perçu par certains conseillers comme un risque de montrer une faille dans ses compétences professionnelles. Plusieurs affirment ne pas en avoir besoin, s'étonnent de cette possibilité. S'il faut demander de l'aide, ce sera disent-ils presque tous dans un premier temps, en fonction des compétences de chacun ou en fonction de la présence ou non dans les parages. La première éventualité s'explique par la possibilité de rencontrer des problèmes techniques particuliers en cours d'entretien. Tous les conseillers ne sont pas formés sur les dispositifs de création d'entreprise par exemple et il est conseillé dans le mode d'organisation de l'agence de faire appel aux personnes « ressources » dans ce domaine qui sont Hélène, Florence, Emmanuelle et Brigitte. Il existe un tableau des compétences spécifiques, disponible pour tous et qui peut être consulté en cas de problème. Dans les faits, ce sont plutôt les échanges informels, les informations diffusées par la lettre interne d'information qui permettent à chacun de savoir qui fait quoi. Ainsi Thérèse, arrivée pourtant récemment, est identifiée comme référence sur la demande et sur la recherche d'emploi parce qu'elle anime le club de chercheurs d'emploi (prestation animée en interne d'aide à la recherche d'emploi) et parce qu'elle a co-animé deux après-midi d'échanges sur les techniques d'entretien. Louis est repéré comme personne ressource en formation parce qu'il a « géré » ce dossier avant d'être animateur d'équipe, animé un atelier de développement des compétences sur ce sujet et rédigé un document de référence sur ce thème perçu par les conseillers comme complexe, mouvant et source potentielle d'erreur.

Le fait de faire appel à quelqu'un qui soit « dans les parages » s'explique par la disposition des locaux et la répartition des tâches. Les locaux sont affectés non à des personnes mais à des tâches précises : réception du public dans les bureaux d'entretien, gestion des relations avec les entreprises dans la zone technique, suivi administratif au pôle appui. Dans les bureaux d'entretien et en zone technique, les conseillers s'installent par demi-journées après avoir consulté leur planning. Il n'y a pas de bureau affecté si ce n'est celui de Zoé, détachée sur le Plie et ceux de la directrice et de l'adjointe. Les observations ont permis cependant de noter que les conseillers ne s'installent pas complètement au hasard dans la dizaine de bureaux d'entretiens disponibles. Ils en ont des « préférés » soit en fonction de l'éclairage, de la position par rapport aux fenêtres (risques de reflets ou pas), par rapport au couloir, soit de la plus ou moins grande discrétion en fonction de son emplacement et également des voisins supposés. Il se crée ainsi des habitudes de « voisinage ». Concrètement, cela signifie que pour une demande d'information brève et très technique (« *pour les ateliers, on inscrit sur Presta Mesures ?* »), la proximité d'un collègue en bureau d'entretien conseil qu'on peut joindre en se penchant au-delà de la cloison semi-vitrée va être choisie mais qu'elle n'est pas complètement aléatoire. Pour une question plus approfondie sur un entretien délicat, et notamment pour une question ne nécessitant pas forcément toujours la présence du

demandeur d'emploi (*« j'ai quelqu'un qui vient d'apprendre qu'il est gravement malade, il veut rester inscrit et faire un stage, qu'est-ce que je fais ? »*), le conseiller va se lever, interrompre un instant l'entretien en expliquant pourquoi ou en prétextant un document à aller chercher, et va partir en quête d'un collègue « en retrait » c'est-à-dire qui travaille dans la zone non accessible au public ou dans le jargon interne « qui n'est pas en face-à-face ». Est-ce à dire qu'il va s'adresser au premier collègue croisé en zone technique ? Certains l'affirment par exemple Denis. *« N'importe qui, dès l'instant où je pense que je vais avoir soit un avis, soit une réponse. Je pense que tout le monde me donnera une réponse. De toutes façons, quand on sait pas, on dit qu'on sait pas, donc on va voir quelqu'un d'autre. Je regarde qui est à côté et qui est dispo »*. D'autres expliquent aller voir « presque » tout le monde. Brigitte évite un collègue : *« il mettrait tellement de temps à me répondre que la question ne se poserait plus »* ou un autre *« il a l'air sur les dents en ce moment »*. Après une relance, la plupart des conseillers citent des noms de certains de leurs collègues. Ce n'est donc pas une relation neutre. Les observations menées dans l'agence montrent que, contrairement à leurs dires, les conseillers ont chacun quelques personnes auxquelles ils s'adressent pour des demandes d'aide technique à propos d'entretiens et qu'ils ne vont pas vers n'importe qui. Même ceux qui s'adressent à un grand nombre de collègues en excluent de fait certains : ceux du pôle appui mais aussi, certains conseillers ayant pourtant des fonctions tout à fait identiques aux leurs. Cela peut sous-entendre une conception du métier différente : *« je m'adresse à ceux dont je sais qu'ils ont une fibre sociale comme moi »*, explique Khadidja. Cela peut aussi signifier que l'on anticipe un accueil positif : *« je vais pas aller voir quelqu'un qui va me juger »*, explique Julie.

Après deux autres formulations testées lors de deux entretiens tests avant de démarrer, la formulation suivante a été adoptée : *« Si tu ne savais pas quoi proposer à une personne que tu reçois, à qui irais-tu demander de l'aide dans l'agence ? A l'extérieur ? »* A l'usage, après une série d'entretiens et sur les conseils de Béatrice Milard, le conditionnel a été supprimé au profit de l'indicatif. Les premiers entretiens débouchaient sur des réponses qui ne paraissaient pas concorder avec les observations de terrains : les conseillers citaient deux ou trois personnes alors qu'elles avaient été observées faisant appel à un plus grand nombre. Il a été envisagé de modifier la question et de faire la deuxième série d'entretien avec une question de type : *« t'est-il arrivé récemment de ne pas savoir quoi proposer à quelqu'un en entretien ? A qui as-tu fait appel ? »* Mais entre-temps les réponses à cette question se sont étoffées, les réponses ont été plus en concordance avec les observations faites sur le terrain.

Il semble que les conseillers se soient « habitués » au type de questions posées dans le sens où, entre mes venues, des discussions ont eu lieu pour savoir ce qui se passait au juste dans ces entretiens. Il n'a pas été nécessaire de modifier les questions pour obtenir plus de noms car spontanément, les enquêtés ont cité plus de personnes. Cela signifie aussi qu'ils se préparaient plus à l'entretien ce qui peut avoir un impact sur le contenu. Par exemple, Inès, sachant par ses collègues que nous allions évoquer les étapes de sa carrière, avait préparé et relu un dossier

réalisé pour une épreuve interne retraçant son parcours. Elle ne l'a finalement consulté que pour une date. La première partie de son entretien est faite d'un discours très construit, très appliqué, comme s'il avait été préparé longuement. Puis elle se détend vers la fin, plaisantant, ayant des réponses plus de style oral et moins officielles.

La première version de la question a donc été maintenue jusqu'à la fin des entretiens avec simplement l'usage de l'indicatif plutôt que du conditionnel.

La deuxième question génératrice de noms portait sur une relation de confiance non impliquante. Elle était formulée de la manière suivante : « Si tu dois t'absenter et confier une offre ou un suivi d'un dossier demandeur d'emploi à un/e collègue, à qui le confies-tu ? Et sinon... »

Il s'agit là d'un acte courant, organisé dans l'agence puisqu'il existe des binômes de traitement des offres mais qui implique un autre type de relations : confier un document ou un suivi ne met pas le conseiller à découvert, en situation de repérage d'une faille possible mais implique que l'on fasse crédit à son collègue d'une certaine rigueur : « *Quelqu'un qui est là et qui n'est pas étourdi, Annabelle parce que je sais que si elle dit qu'elle fera quelque chose, elle le fera* », explique Brigitte. Mais on est dans un jeu de relations de don et contre-don. Dans un univers professionnel où tout le monde s'affirme débordé, surchargé de travail, confier à un collègue un travail supplémentaire peut être assimilé à une demande de faveur ou à une demande de contrepartie en échange d'un service rendu. Il s'agit donc bien d'un lien particulier.

La troisième question de type générateur de noms porte sur les relations amicales nouées dans l'agence, dans d'autres agences ou dans des structures extérieures avec lesquelles les conseillers ont l'habitude de travailler. En relance de cette question, les relations amicales étaient définies comme le fait de se voir ailleurs que sur le lieu de travail. Il ne s'agit plus alors de relations formelles au sens de Degenne et Forsé c'est-à-dire de relations dans un réseau dont l'organisation est constituée comme les entreprises mais du passage à des relations informelles en dehors de ce cadre physique (le fait de travailler actuellement dans la même agence) ou temporel (le fait d'avoir travaillé à un moment ensemble). Il s'agit de « *mesurer le caractère collectif ou individuel de la sociabilité, c'est-à-dire de savoir si la relation peut exister en dehors d'un groupe ou d'un contexte spécifiques qui sert de support, si des relations interpersonnelles peuvent durer* »³¹.

Ces trois générateurs de noms ont permis la constitution de graphes de relations interpersonnelles à l'intérieur de l'agence. Ces graphes ne sont pas valués, (les liens n'ont pas de valeurs différentes) puisque chaque personne est citée une fois pour chaque question, mais il peut être intéressant de calculer la multiplicité de ces relations, c'est-à-dire le fait d'utiliser un même lien dans plusieurs types de relation (professionnelles impliquantes ou non, amicales). Ils permettent ensuite de dégager des équivalences structurales entre les conseillers, c'est-à-dire que ceux-ci ont « *les mêmes ennemis ou amis, subissent les mêmes contraintes de la part du*

³¹ Degenne, Forsé, ib. p 37.

ystème et se voient offrir les mêmes opportunités et ressources »³² ces équivalences étant à mettre en corrélation avec différents facteurs sociaux (âge, durée d'expérience, origine sociale, formation) mais aussi avec le plus ou moins grand sentiment de compétences, l'image plus ou moins bonne qu'ont les conseillers de leur métier, de l'Anpe en général. En effet, « l'étude d'un réseau spécifique n'est pas un but en soi ; elle intervient notamment dans le cadre de l'étude de comportements et de processus dont on cherche à reconstituer le contexte relationnel. Sans variables dépendantes, la description de la structure reste souvent stérile »³³.

Le contexte

Créées en 1967 par l'actuel président de la République, l'Anpe est composée d'un ensemble d'agences locales dispersées sur le territoire français dont 12 sur la métropole toulousaine. Deux ont été créées en 2001. Les conseillers de la métropole toulousaine ont été sollicités pour venir travailler dans ces nouvelles entités, et attendant la construction par un marchand de biens d'un local plus adapté loué à l'ANPE. Les agences pour l'emploi du bassin de la métropole toulousaine étaient regroupées jusqu'en Avril 2005 avec les autres agences du département de Haute Garonne (Muret et Saint Gaudens) sous la houlette d'un directeur délégué départemental. Depuis, il y a deux directeurs délégués départementaux, l'un désigné par les conseillers sous le vocable cavalier de DDA des champs qui gère les agences hors Toulouse, l'autre responsable de la métropole au sens strict. Les observations et entretiens de ce travail ont été menés à un moment de bouleversement de l'organisation du travail de l'agence sur trois plans : les outils informatiques, la répartition locale des entreprises entre agences, la modification du statut du personnel.

Premièrement le système informatique utilisé pour toutes les tâches quotidiennes vers les demandeurs d'emploi et les entreprises allait être complètement changé au profit d'un système baptisé Géode, annoncé depuis plusieurs années comme une solution moderne aux problèmes techniques rencontrés avec les anciens systèmes Gide, Sage, Presta-Mesures accessibles par une interface nommée Apui (aide pour l'utilisateur d'informatique). Ce nouvel outil informatique devait être déployé en début d'année 2005, puis en avril, puis en juin et finalement, étant données les difficultés rencontrées lors de sa mise en œuvre (lenteur, complexité), il a été reporté au plus tôt à octobre par le nouveau directeur général de l'ANPE. Pendant toute la période de cette enquête, des formations sur site avaient lieu qui causaient débat entre les conseillers.

Deuxièmement la répartition des entreprises dépendant de telle ou telle agence était complètement modifiée à ce moment précis. Jusque-là, les agences avaient des domaines de spécialités (transport, bâtiments, informatique, etc.) et toutes les entreprises dont les numéros NAF (nomenclature des activités françaises, déterminés par l'Insee au moment de l'inscription au registre des activités)

³² Lazéga, ib.

³³ Lazéga Emmanuel, « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », Revue française de sociologie, XXXV, 1994, p 293-320

correspondaient à un secteur devaient passer par l'agence en question pour déposer des offres, bénéficier d'aides à l'embauche, de conseils ou de services divers. Le directeur délégué en place a modifié le système de répartition en instaurant deux clés : d'une part, les entreprises d'un secteur géographique dépendent désormais de l'agence la plus proche de leur siège, d'autre part, les agences se partagent un certain nombre de grands secteurs d'activité mais sont désormais toujours deux à pouvoir être référentes pour les entreprises. Chaque entreprise a donc le choix entre une agence de proximité et deux agences spécialistes, avec une répartition des entreprises vers lesquelles une démarche de prospection peut être effectuée par chaque agence.

Ce dispositif n'est pas seulement complexe à décrire, il est également complexe à mettre en place. Dans l'agence étudiée, cela a supposé l'abandon de trois secteurs d'expertise : l'intérim, l'informatique, les métiers du bois et des meubles sur lesquels les équipes avaient accumulé des compétences au profit d'un secteur : le commerce qui était jusque-là l'apanage de l'agence de Bellefontaine.

Le troisième bouleversement qui a eu lieu au moment de cette enquête concerne le changement de statut du personnel. Il s'agit d'un chantier qui s'est déroulé à partir de 2003 et qui n'est pas tout à fait terminé. Il se traduit par la modification des corps d'emploi, des filières d'emploi, des répartitions hiérarchiques. Ces modifications pourraient utilement faire à elles seules l'objet d'un travail de recherche en sociologie du travail et nous ne la détaillerons pas ici. Il faut néanmoins préciser pour mieux comprendre le contexte de cette étude quelques points.

Il existait jusqu'alors dans les agences locales des assistants de gestion, des conseillers adjoints, des conseillers, des conseillers principaux, des directeurs d'agence postes accessibles par concours respectivement avec un niveau bac, le bac, un bac +2, un bac +3 et un bac + 4 ou avec quatre ans d'expérience dans la fonction précédente dans l'échelle interne de l'agence. Chacun de ces postes recouvrait une grande polyvalence de fonctions depuis l'aide aux demandeurs d'emploi dans leurs recherches, aux entreprises dans leurs embauches jusqu'au suivi administratif. Plus le niveau de poste était élevé, plus celui-ci était censé mobiliser de compétences. Les conseillers principaux pouvaient en outre se voir confier des tâches d'animations des équipes professionnelles, sous-groupes existants dans les agences, ou être nommés adjoints de direction mais ils pouvaient à tout moment choisir de ne plus exercer ces fonctions tout comme le directeur d'agence pouvait les leur retirer. Avec le nouveau statut, les animateurs d'équipe font désormais partie d'un corps d'emploi à part et sont le premier niveau officiel de la hiérarchie, tout comme les adjoints de direction et ne peuvent plus réintégrer le corps des conseillers. La création de cette fonction hiérarchique s'est assortie d'une réévaluation des salaires des directeurs, adjoints et animateurs. Vient ensuite le corps des conseillers qui inclut désormais d'une part les anciens conseillers principaux qui n'avaient pas de fonctions hiérarchiques appelés désormais conseillers référents, d'autre part les conseillers et les conseillers adjoints qui n'ont pas choisi la filière gestion. Il s'agit d'une filière spécifique qui a été créée pour officialiser l'existence en agence d'une équipe complémentaire aux équipes

professionnelles, chargée de la gestion administrative des prestations, des mesures pour l'emploi, etc. : le pôle appui. Officialisées en 2004, ces équipes sont amenées à disparaître en raison d'un nouveau changement d'organisation qui rapatrierait une grande partie de leurs tâches en direction régionale.

Des systèmes de validations de compétences acquises, de certifications de compétences spécifiques sont aussi à l'œuvre actuellement, permettant à tel ou telle de faire reconnaître un savoir-faire particulier.

On notera que le changement de statut s'est accompagné d'un reclassement d'un certain nombre de conseillers adjoints sur des postes de conseillers. A l'agence, en dehors d'une personne en congé maternité au moment du reclassement, tous les conseillers adjoints ont été reclassés.

Enfin, l'agence a été particulièrement secouée au moment de l'enquête effectuée par la grave maladie et le décès début avril de l'adjointe de direction qui avait des relations amicales avec un certain nombre des conseillers.

Le contexte est donc particulier. Mais il est aussi représentatif de tout ce qui se passe dans l'ensemble des agences pour l'emploi de France. Les modifications du système informatique et du statut du personnel concernent les 25 000 agents. Les changements de répartition des entreprises concernent toute la métropole toulousaine. Les mutations, départs et décès rythment la vie de toute organisation de ce type.

Analyse de l'échantillon

L'objet d'étude est donc l'agence à travers les conseillers y travaillant entre mars et mai 2005. Cela concerne 27 personnes qui étaient effectivement en poste à ce moment-là. Faisaient également partie de l'effectif officiel mais n'ont pas été intégrées dans cette étude trois personnes : Martine M., l'adjointe de direction en congé longue maladie, A. et moi-même, en congé maternité pendant cette période. La description de l'échantillon portera donc sur les personnes effectivement en poste. Ce groupe est composé 15 conseillers niveau II, ex conseillers, sept conseillers niveau III, ex conseillers principaux, deux niveaux IV A, ex CP AEP, une directrice d'agence. Pour des raisons de commodité de langage et surtout en rapport avec l'usage interne à l'agence, nous désignerons l'ensemble du groupe sous le vocable de conseillers.

Le groupe est composé de 20 femmes et 7 hommes c'est-à-dire un effectif moins féminisé que dans d'autres agences, puisqu'il peut y avoir des agences exclusivement féminines. La plus jeune avait 26 ans, la plus âgée 57 ans. Six conseillers sur 10 ont entre 29 et 44 ans, 3 sur 10 de 45 à 55 ans. Ils ont en moyenne 12 ans d'expérience professionnelle à l'ANPE et 4 ans ailleurs mais cette moyenne recouvre des réalités très différentes : Inès, Marie-Julie, Ursula et Zoé ont 29 ou 30 ans d'agence alors que 10 conseillers ont de 2 à 6 ans d'expérience de conseiller et 9 en ont entre 9 et 13 ans.

Yolande et Corinne ont beaucoup d'expérience à l'extérieur de l'agence, respectivement 20 et 22 ans. 7 conseillers n'ont que quelques mois d'autres expériences professionnelles que celle de conseiller.

Deux personnes ont un niveau de formation initiale de type CAP/BEP, il s'agit de Ursula et Julie. Quatre personnes ont un niveau de formation équivalent au baccalauréat, 10 de niveau bac +2, 6 de niveau bac +3, 5 de niveau bac + 4. Les formations de type gestion administration sont les plus répandues quelque soit le niveau de diplôme : 15 cursus sur 27, les formations universitaires de tous types étant aussi répandues : 9 cursus sur 27.

Plus des deux-tiers des personnes interrogées sont mariées ou vivent en union libre, une est récemment divorcée, six se déclarent célibataires. Au moment de l'enquête, l'agence comptait un couple officiel, celui de Simon et Corinne 16 personnes sur 27 ont un ou deux enfants, 3 en ont 3, 15 ont des enfants mineurs au moment de l'enquête.

Trois enquêtés ont un ou une conjointe conseillère à l'Anpe, six ont des conjoints travaillant dans le secteur public hors Anpe, les autres étant salariés dans le privé. Aucun n'a de conjoint chef d'entreprise ou exerçant une profession libérale ou artisanale. Sept conjoints sont employés, dix sont cadres ou agents de maîtrise, aucun n'est ouvrier, aucun n'est parent au foyer ou au chômage au moment de l'entretien.

8 conseillers sur 10 sont propriétaires de leur logement ou habitent un logement appartenant à leur famille, la moitié résident dans des maisons ou villas, essentiellement dans des communes du Sud de Toulouse.

17 conseillers sont à temps plein, 6 sont à 80%, 2 à 90%, 1 à 50%. Le temps partiel à l'agence est choisi pour les agents statutaires puisqu'il fait l'objet d'une demande du salarié qui ne peut que fort exceptionnellement être refusée. De la même manière, un conseiller peut très facilement réintégrer un poste à temps plein s'il le souhaite. A l'agence étudiée, comme dans la plupart des agences, le temps partiel est exclusivement féminin et permet très souvent de ne pas travailler le mercredi. Il existe aussi à l'Anpe un temps partiel contraint, celui des personnes recrutées en contrat emploi solidarité qui ne peuvent faire plus de 50%, et ont un contrat de 6 mois renouvelable une fois. C'est le cas de Yolande mais elle signale dans l'entretien que ce temps partiel lui convient très bien et d'ailleurs, c'est ce qu'elle recherche, avec beaucoup de difficultés dans le secteur privé autour de sa petite commune de résidence.

Douze conseillers se déclarent athées, agnostiques ou sans religion, 8 se déclarent croyants mais non pratiquants (7 catholiques et 1 musulman), 5 croyants et pratiquants (4 catholiques et 1 musulman). 21 ont reçu une éducation catholique, 4 une éducation athée et 2 une éducation musulmane.

Le revenu du foyer des personnes rencontrées varie de 667 euros pour Anaïs qui a pris en compte ses allocations chômage et non son salaire (le smic) à 6000 euros. Le revenu d'un conseiller varie entre 1100 euros et 2000 euros à peu près, celui de la directrice d'agence atteignant 4500 euros.

La plupart des conseillers de l'agence sont originaires d'une autre région, notamment de la région parisienne. Certains sont nés en Midi Pyrénées mais sont passés par la région parisienne avant de revenir dans le Sud Ouest. Cela signifie

qu'ils ont souvent des réseaux personnels dans l'Anpe et à l'extérieur moins denses s'ils ne sont sur la région que depuis moins de dix ans. Louis l'explique tout à fait en analysant qu'il n'a jamais reconstitué le réseau d'amis qu'il avait sur Paris même si ses parents et beau-parents ont aussi migré sur le Sud Ouest.

II. L'analyse des entretiens

1. Le hasard et la vocation

Le hasard

On ne rentre pas à l'ANPE par vocation, ou du moins c'est rare. La plupart des conseillers invoquent le hasard. « *Je passais systématiquement tous les concours administratifs, j'ai eu la chance de réussir celui-là, c'est le seul que j'ai réussi d'ailleurs. J'avais passé les impôts, l'éducation nationale, greffier, justice, les postes* », explique Julie. Marie et Louis aussi ont passé plusieurs concours « au hasard ». D'autres nomment hasard la suggestion faite par un proche : la sœur de Virginie lui a conseillé de passer le concours, la marraine de Stella lui en avait parlé, la mère des enfants que Patricia gardait travaillait à l'agence, la belle-sœur de Hélène lui a envoyé le dossier de concours. Certains en ont entendu parler par des médias : France Inter pour Viviane, une annonce pour Corinne. D'autres ont eu une expérience d'inscription à l'Anpe qui parfois les a intéressés (Noé) ou au contraire les a poussés à vouloir faire mieux, apporter plus que ce qu'on leur avait donné. « *J'avais passé une période de chômage très douloureuse, j'étais très mal reçue par les agents Anpe à l'époque et comme le trajet de chez moi à la Mae, je passais devant l'Anpe, un jour j'ai vu qu'il y avait un avis de concours et j'ai dit tiens pourquoi pas (...) Ça m'avait tellement choquée, mais tellement choquée que c'est pour ça que je suis rentrée à l'Anpe. Pour essayer d'améliorer les choses en disant qu'on n'a pas le droit d'être inhumain comme ça* », explique Julie. Certains ont été reçus par un conseiller qui leur a proposé cette solution comme Simon.

Hasard ? Ce terme semble désigner le fait que les conseillers à l'emploi ne réalisaient pas une vocation de longue date en entrant à l'Anpe. La plupart n'y avait jamais pensé pendant leurs études. Ils ne savaient pas du tout en quoi consistait le métier qu'ils avaient choisi. « *Je connaissais même pas. Je savais même pas ce qui s'y faisait. Enfin j'avais une vague idée mais je crois pas...* », explique Denis. Pour celles et ceux qui sont entrés à l'agence sur le poste d'agent administratif et d'accueil qui n'existe plus aujourd'hui, l'intitulé pouvait suffire : « *quand j'avais passé le concours, je m'étais un peu renseignée et j'avais surtout imaginé (rires). L'intitulé c'était agent administratif et d'accueil, je savais qu'il y aurait du public et ça ça m'avait assez séduite* », explique Khadidja. Ceux qui avaient eu l'occasion de rencontrer des conseillers en tant que demandeurs d'emploi avaient une certaine idée parfois inexacte de la question. « *Je connaissais une conseillère à Toulouse. C'était l'époque où quand un conseiller te suivait, tu passais à son bureau le matin, elle te recevait, ça se passait comme ça. C'est elle qui m'a informé de ce concours et qui m'a raconté ses journées. C'était : « ben le matin, je reçois des DE³⁴, ils font comme vous, ils passent, ils cherchent des offres et l'après-midi, je prends la voiture et je vais en entreprise ». Et pour moi, cette alternance de réception et de prospection, de sortie, je trouvais ça assez plaisant. C'est ce que je comptais faire. Puis arrivé à Cannes, ça n'a pas du tout été ça* », raconte Simon.

³⁴ DE : demandeur d'emploi

Pour beaucoup de conseillers, l'arrivée à l'agence correspond à la véritable entrée sur le marché du travail, du moins sur un emploi dans lequel ils savaient pouvoir rester. Cinq personnes sur les 27 rencontrées ont une expérience égale ou supérieure à 5 ans à l'extérieur de l'ANPE. Corinne et Yolande sont un peu à part avec des expériences de 20 ans mais les autres conseillers ont le plus souvent une expérience de 1 à 3 ans comprenant des emplois d'été. Certains découvraient le monde du travail avec ce premier poste : c'est le cas notamment de Khadidja recrutée à 20 ans, de Olivia, de Patricia, de Thérèse, Inès ou de Zoé recrutées après leurs études directement ou après une période assez longue de chômage. « *En fait moi j'étais le demandeur d'emploi type, j'ai fait des formations diverses* », explique Patricia analysant un parcours un peu chaotique avec le recul... D'autres sont arrivés après une rupture dans une première vie professionnelle. Hélène, libraire pendant plusieurs années, ne retrouvait pas dans son métier et a changé de voie. Viviane travaillait dans une succursale automobile et a été victime de harcèlement de la part de sa direction jusqu'à son licenciement. Elle est restée au chômage un an ½ mais elle a « *mis 9 mois à [à s'en] remettre* ». Simon avait été licencié dans le cadre d'un plan social : « *Avant j'étais comptable dans un grand groupe. Quand le bâtiment s'est cassé la figure, ils ont licencié tout le monde. J'ai passé le concours de conseiller et dans la foulée celui d'agent administratif et je l'ai eu en me disant « tu es tombé bien bas* ». Rares sont les cas où le choix de passer le concours a été le résultat d'une construction de projet professionnel au sens classique du terme.

L'arrivée à l'agence

L'arrivée à l'agence est la plupart du temps décrite comme une plongée dans un autre univers. Anaïs, recrutée quelques semaines avant l'entretien sur un poste en CDD, se rappelle : « *Je n'imaginai pas en fait tout ce qu'il y a derrière. On ne se rend pas du tout compte de tout ce qu'il peut y avoir derrière. Nous quand on est demandeur d'emploi, on voit uniquement la personne à l'accueil qui nous fait patienter en attendant qu'on soit reçu par le conseiller et on a notre entretien et c'est tout après. Les offres à l'affichage et tout ça. J'ai été très surprise de voir tout ce travail que regroupe l'Anpe en fait : s'occuper des demandeurs d'emploi mais aussi du reste. Surprise. Je ne m'attendais pas à tout ça* ». Pour Simon, c'est plus ancien mais très marquant : « *je me rappelle, être arrivé le premier jour, rentrer dans une agence, voir des gens de l'Anpe complètement survoltés, surbookés, voyant une personne qui d'après moi devait ressembler à un chef d'agence, lui courant après en disant « monsieur, je suis le nouveau », « j'ai pas l'temps, j'ai pas l'temps, allez voir la secrétaire* ». « *Je vais voir la secrétaire, je lui dis bonjour, je suis le nouvel assistant de gestion, et elle fait à la directrice d'agence : « et qu'est-ce que j'en fais moi ?* ». Voilà, l'arrivée ça a été ça, le premier contact ». Pour Patricia, c'était le stress : « *Mon premier, premier souvenir, c'est quand on m'a fait visiter l'agence, on m'a montré les lieux, les personnes, et donc ça c'est le BCO, l'EPCR, la CRE, etc. ça m'a beaucoup fait rire, les sigles. Ensuite c'était un peu de stress parce que moi j'étais pas forcément à l'aise avec le public et donc on a commencé à me faire passer des coups de fil à des employeurs, et voilà* ». L'usage intensif des sigles rend l'arrivée à l'agence très

déroutante. Louis en rit encore : « *J'ai fait une heure avec le directeur d'agence qui m'a expliqué que c'était un « semi pidé », j'ai cru qu'il m'expliquait qu'il avait des tendances (rires), comme il était en PID mais il n'avait pas le local, c'était un semi pidé... Que son objectif c'était d'être pidé après...* ». Viviane a le souvenir d'un univers « ubuesque » : « *Il faut dire qu'il m'a fait un exposé sur le ROME³⁵ en 3 dimensions avec paper board pendant deux heures. Et je me disais si il me pose une question je vais avoir l'air idiote parce que je ne comprenais rien à ce qu'il me disait* ».

Pour Corinne, l'arrivée à l'agence a été un véritable déclassement : « *Pour mon premier poste, j'étais dans une agence adorable. Mais le fait d'y travailler m'humiliait terriblement à la fois à cause de la perte de revenu que ça signifiait et aussi parce que j'étais devenue preneur d'ordres alors que j'avais l'habitude d'en donner* ».

La formation

En général, l'accueil est plutôt chaleureux : les renforts sont bienvenus. Les plus anciens à l'agence ont souvent dû se former sur le tas, en faisant. Les formations n'intervenaient que par la suite. « *le vendredi, il m'a un peu expliqué le pourquoi du comment de tout ça. Et puis le mardi je me suis retrouvée toute seule dans le bureau, alors le téléphone sonnait et je dis, qu'est-ce que je fais là, bon ben, tu te débrouilles. C'était ça la formation ANPE. (rires) Après quelques semaines après on a eu un petit stage qu'ils appelaient stage d'accueil, c'était déjà un peu dépassé.* » (Khadidja). Depuis les années 80/90, les nouveaux conseillers sont formés en alternance sur 6 mois dans des centres de formation internes. Ils ne sont titularisés qu'après une validation de cette formation. Pour beaucoup, c'est là que s'est faite la véritable découverte du métier mais aussi l'attachement... Les groupes de formation sont stables et les stagiaires développent souvent des relations durables et amicales, d'autant que les formations ont lieu loin de leur domicile le plus souvent (à Bordeaux pour les Toulousains) et nécessitent de partir des semaines entières en étant hébergés à l'hôtel.

« *Après je suis parti six mois en formation, la bulle de la formation qui te permet de mieux supporter l'entrée dans la vie active. Pour moi, c'était un engagement qui... La question c'était de savoir si c'était un engagement de longue durée ou de courte durée. Il se trouve que maintenant je sais que c'était un engagement de longue durée mais à l'époque, je savais pas. Et la période de formation m'a permis aussi de supporter l'entrée à l'agence...J'avais l'impression d'être encore à l'école et puis c'était pas trop violent* », analyse Louis. Patricia : « *La formation ça m'a beaucoup aidée à me... en gros j'apprenais un métier, j'apprenais quelque chose, je reprenais mes études, j'apprenais quelque chose sur le terrain et ça me convient bien comme méthode, je trouve* ».

Pourquoi être resté à l'agence

« *La paresse* », dit Khadidja après 29 ans... « *Parce qu'il y a un certain confort* », note Olivia. « *Au bout de quoi, d'un an, je suis tombée enceinte, personne ne m'a posée aucun problème alors que je vois ma chef, quand j'étais dans mon ancien*

³⁵ ROME : répertoire opérationnel des métiers et des emplois

boulot, elle était enceinte, on en a profité pour Pffft, dans un placard, éjectée. Donc ça, c'est des pratiques qui sont pas terribles alors que je sais qu'ici bon ben ç'est pas terrible, mais tu as une garantie de l'emploi, à 5 heures ¼, tu peux partir de ton boulot, l'esprit tranquille et pas travailler encore comme une malade chez toi et à réfléchir sur ce qui va se passer demain et pourquoi, se faire du souci. C'est vrai tu peux partir sans souci chez toi, t'occuper de ta famille ». Et puis en plus, « finalement, malgré tout, tu peux avoir une certaine satisfaction à aider soit des gens qui sont employeurs ou demandeurs d'emploi. Donc en fait, c'est surtout que tu te sens utile quoi...à une échelle intime quoi, individuelle en fait, des individus que tu reçois ». Dans l'ensemble des entretiens on retrouve ces trois éléments pour expliquer le choix de rester à l'agence : routine/paresse de chercher ailleurs, facilités d'organisation (horaires, mutations possibles, temps partiel choisi) et contenu du travail relativement attractif. « J'y suis restée parce que fort heureusement, j'ai trouvé un travail qui m'intéressait (...) le travail qu'on fait à l'agence est justement suffisamment diversifié et pas uniquement administratif comme on pourrait l'entendre au sens restrictif du terme et c'est pour ça que j'y suis restée », explique Marie. L'intérêt du métier est souligné par tous les conseillers même si la plupart parlent d'une dégradation. Cet intérêt est lié à l'intensité du travail « on n'a pas le temps de s'ennuyer », « on ne voit pas le temps passer », mais aussi à l'aspect contact, relationnel à la fois avec des personnes en recherche d'emploi et souvent en difficulté et avec des employeurs. Les deux aspects du métier sont valorisés par les conseillers qui soulignent la nécessité de rencontrer des personnes très différentes de part leurs origines, leurs positions sociales et de s'adapter à des univers, à des visions du monde différentes. « Il faut parfois se mettre à côté des gens pour regarder le monde à leur manière et pouvoir les aider ». De l'empathie à la distance que l'on doit savoir garder, il y a toute une échelle de relations professionnelles qui peuvent se nouer. Si très peu de conseillers affirment avoir développé des relations amicales à partir d'une relation professionnelle nouée dans l'agence, la plupart valorisent un contact plus personnel, le fait que les gens demandent à les revoir surtout les employeurs.

Avantages et intérêt du travail sont les arguments avancés par la plupart pour expliquer le fait d'être restés à l'agence. Mais certains se veulent plus réalistes.

Louis se veut lucide, lui qui croyait rentrer à l'agence pour un été : « Ce que je conseille en permanence aux gens, de se réorienter, c'est quelque chose que moi, je n'ai pas la pugnacité nécessaire pour faire. Et plus je me rapproche de la quarantaine et plus j'ai du mal à faire quelque chose ». « Définir des pistes professionnelles, définir un projet, je sais que ce sont des mots et que derrière ces mots il y a du travail. (...) C'est pour ça aussi que je suis peut-être un peu coulant quand ça ne marche pas, quand les gens ne font pas ». Zoé estime qu'elle n'a pas eu le choix : Changer, « je l'ai jamais envisagé. Ce que j'ai fait, c'est que j'ai essayé de réunir toutes les conditions pour travailler le mieux possible. Très vite je me suis plu ».

Il y a aussi la difficulté à faire autre chose, du moins l'impression que rien d'autre n'est possible. « J'y suis resté comme 99% d'agents qui y rentrent en pensant y faire autre chose, qui se disent je rentre là, comme ça pour l'opportunité de faire

autre chose, je suis au cœur de la question alors qu'on n'y est surtout pas... », explique Simon qui dit avoir « rêvassé », « *sans jamais tenir le bout d'une piste intéressante puisque les postes de comptable j'en ai fait le tour et après j'ai pas de ... j'avais pas dans la famille d'expériences, d'entreprises ou de... j'avais pas d'autres ressources finalement* ». « *Je pense aussi que compte tenu de mon niveau de formation initiale je retrouverais pas dans le privé un travail qui soit suffisamment diversifié et avec le salaire que j'ai actuellement au bout de 20 ans à l'agence* », conclut Marie. Peu de conseillers démissionnent pour faire autre chose. Certains prennent des disponibilités et reviennent ou partent dans d'autres organismes en mise à disposition. Quelques-uns des conseillers rencontrés ont tenté de « partir » : Patricia a passé des concours de la fonction publique mais ne les a pas eu, Virginie a essayé d'envoyer des cv à des mutuelles sans succès, Louis avait eu une proposition de réaliser son rêve d'enfant, le journalisme sportif, mais elle n'a pas débouché, Noé envisage de passer le concours d'inspecteur du travail, Olivia a mis sa carrière entre parenthèses pour s'occuper de sa fille mais estime que c'est temporaire... Beaucoup en revanche utilisent les possibilités de mutations pour changer, évoluer.

Les possibilités de mutation sont un des éléments avancés par les conseillers pour expliquer l'intérêt du métier. Le nombre important d'agences en France, l'existence d'un corps d'emploi assez nombreux et polyvalent rendent possibles des mutations à l'intérieur d'une région ou d'une région à l'autre. Sur une ville comme Toulouse, il est toujours possible à un conseiller qui ne se sent pas à l'aise dans son agence, de demander une mutation dans une des onze autres structures.

Aucun des conseillers rencontrés, si l'on excepte les nouveaux recrutés, n'est resté toute sa vie dans la même agence. Celle étudiée ayant ouvert en 2001, tous sont récents sur ce lieu de travail mais tous ont aussi eu une expérience dans au moins deux autres agences. Cela signifie aussi qu'ils ont des contacts potentiels avec d'autres conseillers d'autres agences.

L'image de l'agence « avant »

« Je n'avais aucune image de l'Anpe, je me demande même si je savais que ça existait », explique Julie. Comme Zoé, elle habitait dans une petite commune qui réceptionnait les dossiers d'inscription et les transmettait directement à l'Anpe. Les contacts étaient plus rares, il fallait se déplacer soit pour une convocation, soit, plus rarement, volontairement. *« C'était en 1978, on trouvait facilement du travail, on n'avait pas besoin d'aller à l'Anpe »*, explique Zoé. Le souvenir qu'elle en a, c'est d'avoir été radiée pour avoir refusé un stage de reclassement à 30 km de chez elle... Mais après on lui a proposé un poste à côté de chez elle... Viviane garde un souvenir mémorable d'une *« magnifique information collective comme on sait les faire avec 70 personnes dans une salle qui pouvait en contenir 30 »* et des queues de pointage. Hélène et d'autres aussi gardent le souvenir des files d'attente, des heures à patienter pour un renseignement, une offre, du monde, *« Lespinet, c'était une usine »*, explique Thérèse. Louis, après des heures d'attente, *« faisait le constat que ce n'était pas là qu'il fallait être pour trouver du travail »*. Brigitte

s'est indignée de devoir faire des kilomètres pour consulter les offres d'emploi. Julie a été choquée par « *l'indifférence totale de la personne qui faisait l'accueil* », à un moment où elle était dans une situation catastrophique et où elle demandait de l'aide : « *elle était en train de parler d'une recette de lapin aux pruneaux au téléphone* »... Corinne avait une image de « *lourdeur administrative* » : « *j'avais une vision de l'agence et du chômage comme un ramassis de fainéants* ». Gaspard a eu un choc : « *... je suis issu d'un milieu familial assez bourgeois, aisé et c'est vrai que j'avais comme beaucoup de gens je pense une fausse idée de ce que peut être le chômage. C'était quelque chose que je n'avais jamais connu du moins dans mes relations familiales ou amicales proches et j'ai eu à partir de ce moment-là une vision de la vie totalement différente de celle que je pouvais avoir. (...) Je voyais pour la première fois des gens dans des difficultés sociales extrêmement lourdes, extrêmement importantes pour certains d'entre eux. Et ça effectivement, ça dénotait par rapport à ce que moi j'avais connu et par rapport à la sphère dans laquelle j'avais l'habitude d'évoluer etc.* »

Certains ont été reçus par des personnes avec lesquelles elles ont travaillé par la suite. « *J'avais été reçue par H en 97. Et j'avais failli m'énerver pendant l'entretien. J'ai cru que j'allais lui mettre une baffe quand elle m'a dit que finalement, on aurait pu me la payer ma formation. Non mais quand même* », s'énerve encore Stella. Hélène se souvient d'une longue discussion avec la conseillère qui avait été libraire comme elle auparavant.

Ceux qui ont eu l'occasion d'un contact plus personnel avec l'Anpe avaient une meilleure image. Noé a longtemps participé au club des jeunes diplômés, prestation qui permet à des demandeurs d'emploi d'avoir accès directement aux outils de l'agence sous la houlette d'un conseiller : « *On avait deux regroupements par semaine avec les conseillers de l'Anpe dont le vendredi après midi quand l'agence était fermée. Nous on pouvait se balader dans l'agence tranquillement, on pouvait utiliser les logiciels, on faisait nos propres recherches d'emploi, on avait toute l'agence pour nous. J'avais cette impression d'y être déjà. Le fait qu'il y avait cette réunion, qu'il y avait le collectif m'avait plu déjà.* ». Paul a noué des relations amicales avec un conseiller qui lui a proposé de passer le concours et qui lui parlait de son métier. Simon avait une relation particulière avec une conseillère, Thérèse également avant de faire un cdd à l'agence. Mais globalement l'image de l'agence et du métier de conseiller était négative. Il est intéressant de noter qu'elle est proche de l'image de l'Anpe dans l'ensemble de la population avec un aspect plus positif pour les personnes qui ont eu des contacts directs et privilégiés. Ces conseillers ont donc intégré une structure dont ils n'avaient pas une image très précise, ni très positive sans en avoir fait le projet auparavant. C'était un pis-aller pour la plupart ne permettant pas une valorisation importante d'eux-mêmes auprès de leurs proches puisque ceux-ci partageaient une vision négative avec le public reçu à l'agence.

La forme du concours d'entrée à l'Anpe joue un rôle dans la non valorisation de son obtention. Il ne s'agit pas d'un concours auquel on se prépare type IUFM où l'on a des épreuves à préparer avec éventuellement des formations préparatoires. Il ne s'agit pas non plus d'un concours sur connaissances spécifiques comme

peuvent l'être les concours du ministère du travail (contrôleur ou inspecteur) ou des impôts par exemple. Il s'agit d'un concours construit sur l'évaluation d'aptitudes, de capacités à faire à travers une mise en situation professionnelle fictive et écrite, un QCM et un oral de recherche de faits. Le fait d'être reçu au concours est vécu comme une réussite par les candidats mais est moins valorisant que s'ils avaient passé des mois à se préparer à des épreuves de connaissances. Ils ont de plus à découvrir entièrement un métier auquel ils n'étaient pas formés et souvent à renoncer à des projets professionnels initiaux. Ce choix se révèle parfois douloureux. Ainsi, beaucoup de conseillers sur-diplômés par rapport au niveau exigé pour le concours, renoncent à des postes de cadres supérieurs dans des métiers ayant une image positive auprès de leurs proches.

Dans quelques cas, l'image de l'agence est revendiquée comme positive, comme la raison d'un choix. Thérèse affirme : *« quand j'ai vu qu'il y avait un concours, j'ai dit oui, c'est ça que je veux faire d'abord parce que moi je trouve que c'est un métier qui est valorisant en tant que personne, je me sens utile dans ce que je fais (...) je pense que je suis atypique parce que moi, j'ai passé le concours par choix tandis qu'il y a beaucoup de gens ici qui ont passé le concours soit par hasard, soit parce qu'ils trouvaient pas de boulot, par défaut. Tandis que moi, j'ai passé le concours de conseiller en connaissant le métier et parce que je voulais faire ce métier-là. Parce que j'aurais pu faire autre chose avec mes études et tout ça... J'aurais pu me mettre dans d'autres directions »*. Titulaire d'un DESS en communication et d'une maîtrise en commerce international, elle affirme pourtant que c'est dans le social qu'elle a toujours voulu travailler. S'agit-il d'un phénomène de reconstruction de l'histoire personnelle pour s'approprier un choix ? Thérèse cherche une logique a posteriori dans son histoire de vie : la communication et le marketing, ce n'était pas si éloigné.

Noé a choisi par intérêt pour le service public, pour rendre ce qu'il avait reçu. *« Le rapport avec l'emploi, le côté social, le côté service public, donc intérêt général, donc tout ce que j'avais vu en droit social et aussi que moi-même je suis issu de l'immigration et que c'est aussi grâce à l'Etat que j'ai pu étudier et donc j'avais un sens du service public qui était plus fort. J'ai très peu travaillé dans le secteur privé »*. Simon avait aussi une image positive quand il allait voir la conseillère toulousaine avec laquelle il avait noué des contacts : *« Je voyais ça comme une structure où les gens qui travaillaient avaient l'air assez bien dans leur travail, ils avaient l'air assez serein, puis le fait d'avoir son bureau, d'avoir ses clients entre guillemets qui viennent te voir, que tu conseilles. Et puis le fait d'avoir cette fonction d'accueil et de conseil, alternés avec la sortie en entreprise, c'est intéressant »*.

2. Le métier actuel

Mais Simon tempère aussitôt ses propos : *« c'était pas du tout ce que c'est devenu. Y'avait pas cette espèce de compétition qui est venue avec le PID, de nécessité de sortir plus tard que le voisin, j'ai l'impression que là, c'était pas ça, donc c'était une image qui a très vite changé depuis »*. Le métier de conseiller à l'agence a

beaucoup évolué au cours des 38 ans d'existence de la structure. Le PID, plan interne de développement, cité par certains comme Khadidja, Louis ou Inès a marqué une première étape au milieu des années 90. Il a consisté en une modification de l'organisation des locaux des agences vers des espaces des réceptions ouverts, sans bureaux individuels ou fermés, avec des zones de réception du public distinctes de zones techniques de traitements des offres et administratives. Il a aussi et surtout modifié les fonctions des agents en poste. Il existait des prospecteurs placiers, chargés des offres et des chargés d'information, pour conseiller sur la formation professionnelle, tous sont devenus conseillers, polyvalents. Les conseillers professionnels, qui constituaient la profession libérale de l'agence, sont devenus conseillers principaux et n'ont plus eu de liberté de gestion de leur temps de réception. Un certain nombre de changements ont complètement modifié l'organisation interne des agences et les rapports entre les différents salariés. Avant la récente modification de statut dont les conséquences sont encore difficiles à évaluer, il existait de fait un corps de conseillers dont certains étaient adjoints d'autres principaux, tous exerçant peu ou prou les mêmes fonctions auprès des demandeurs d'emploi et des entreprises sans pour autant avoir le même salaire. Officiellement, à salaire plus élevé, correspondait le fait d'avoir en charge des « dossiers transversaux », plus compliqués. De fait dans beaucoup d'agences, la prise en charge de ces fameux dossiers était plutôt faite sur la base du volontariat, de la cooptation ou de la désignation par la direction. Il s'agissait donc d'un collège de pairs sans rapports hiérarchiques institutionnalisés mais avec des relations complexes et structurantes d'un organigramme informel et invisible de l'extérieur.

Pour cette étude, le parti a donc été pris de laisser les différents salariés rencontrés se définir eux-même, définir leurs tâches. A l'analyse, il se dégage effectivement trois groupes de professionnels qui se définissent différemment : les membres du pôle appui qui sont en charge des tâches administratives, les membres de l'ELP, équipe locale de pilotage qui organisent le travail de l'agence, les conseillers qui reçoivent demandeurs d'emploi et employeurs et utilisent leurs compétences pour mettre en relation les uns et les autres.

Le pôle appui

Le pôle appui était composé au moment de l'enquête de Virginie, Wendy, Ursula, conseillères ; Yolande et Anaïs recrutées en contrats CES³⁶ et temporaire. Yolande et Anaïs n'ont pas bénéficié de formations aux métiers de l'ANPE, elles ont appris « sur le tas » au contact de leurs collègues. Virginie définit son poste par les dossiers dont elle s'occupe : *« Je m'occupe de la gestion de la liste des demandeurs d'emploi. Je fais les interventions nécessaires à la mise à jour des dossiers des demandeurs d'emploi. C'est difficile de dire ce que l'on fait. Tout ce qui est administratif. La gestion administrative des dossiers d'aides à la formation, les aides à la mobilité géographique, j'attribue des bons, on monte des dossiers pour aide au déménagement. La gestion du temps ? Je ne gère pas mon temps, je le prends comme il vient. »* Wendy : *« Je dirais que c'est énormément de tâches administratives basiques : prévoir, organiser, s'organiser pour faire les*

³⁶ CES : contrat emploi solidarité

choses dans les délais, une masse quotidienne de papiers à gérer et le faire immédiatement parce que sinon on est débordé ».

Le travail du pôle appui est la gestion administrative. La gestion du temps est différente : *« Mon temps est géré par des contraintes extérieures mais pas par quelqu'un. C'est la priorité aux demandeurs d'emploi »* explique Virginie.

Yolande a travaillé un an au pôle appui, expérience nouvelle pour elle qui avait été assistante commerciale dans une succursale d'une grande entreprise américaine. *« C'est vrai que quand on te demande ce que tu fais, tu as l'impression de tout faire et de rien faire. C'est surtout les prises de rendez vous avant mais maintenant c'est supprimer, les enregistrements des rendez vous, les envois de courriers, des demandes de renseignements, au début tu connais rien du tout et puis y'a des choses on te les demande une fois, deux fois et puis après tu peux »* explique-t-elle. Elle a été surprise et sans doute choquée de se retrouver à devoir faire ce qu'elle faisait faire aux autres. A l'agence, chacun tape ses courriers, les envoie, les gère. Elle a découvert une autre manière de procéder, moins administrative que la structure dans laquelle elle avait évolué : *« Y'a plein de choses que je ne sais pas faire, parce qu'on avait une règle à suivre et si on avait le malheur de changer ne serait-ce qu'un mot, on avait la direction et ça redescendait. Le fax était comme ça, si tu changeais, tu te disais oh, c'est pas terrible, on va changer, hop [ça redescendait] »*. Le fonctionnement du pôle appui est relativement proche de ce que Renaud Sainsaulieu décrit de l'univers du travail de bureau : conflits personnels, difficultés à communiquer, jalousies.

L'elp

Les conseillers membres de l'ELP définissent leurs fonctions en ajoutant à celles de base le fait d'« organiser le travail de mon équipe » ou le « pilotage/encadrement ». Pour elle, *« pilotage encadrement, tel que je le fais actuellement, c'es encore à la limite de la maintenance, c'est comment faire tourner quelque chose qui ne peut pas marcher quand on voit les choses en toute objectivité. Ça ne peut pas marcher et pourtant elle tourne »*. Cette interrogation sur les limites de l'organisation pour résoudre des problèmes de surcharge est permanente dans leur discours. Les moyens disponibles pour la tâche à accomplir sont insuffisants. Mais aussi il y a injonction paradoxale, hypocrisie sociale, double discours : [on nous dit] *« radions-les mais veillez à ce que rien n'explose »*. A ce moment-là, elle évoque les demandeurs d'emploi. Mais le paradoxe existe aussi dans les consignes données pour l'organisation du travail des conseillers auxquels ils sont censés faire accepter des modifications de cadence, de cadre sans provoquer de conflit... Certains ont choisi : *« La première raison c'est parce que je ne me voyais pas arriver à 50 ou 60 ans me retrouver à faire plus d'entretiens que je ne souhaite en faire, à des cadences infernales (...)Evaluer ce travail [à une demi-heure voir moins], alors que dans un cabinet de recrutement on va faire deux, trois entretiens qui ressemblent aux nôtres mais qui vont durer une heure ½ voire deux heures avec des conditions de réception et d'accueil qui sont quand même beaucoup plus agréables que les nôtres, c'est quelque chose que je ne voudrais pas subir. C'est dur à dire mais je préfère l'organiser et l'imposer qu'être obligé de le subir »*. Il va même plus loin affirmant être favorable à une

individualisation du travail pour plus de responsabilisation parce que lui-même a pu à un moment bénéficier du bureau central des offres (organisation en équipe sans référence individuelle) « *quand j'avais décidé pendant des mois ou des semaines de ne pas travailler mais que je savais qu'à aucun moment on ne pourrait me toucher* ».

Tous les deux restent attachés à la fonction de conseil et ne se voient pas sur un poste d'encadrement pur, souhaitent continuer à exercer ces deux versants de leur activité. Viviane qui ne reçoit plus de demandeurs d'emploi sauf en cas de conflit ou de cas particulier, affirme que ce qui lui plaît c'est « *être en contact et en relation étroite avec les gens qui travaillent ici* ». Mais elle définit son métier autrement : « *Je gère une unité qui produit des services. Pour pouvoir la gérer, pour m'aider à la gérer, j'ai des collaborateurs avec des champs de responsabilité distincts, deux ont en charge la gestion des équipes, et l'autre est plutôt un alter ego, et un lien entre les équipes et le pôle appui. Il a aussi un rôle externe : les prestataires, les politiques, les partenaires institutionnels. Mon métier, c'est d'essayer de faire en sorte d'atteindre les objectifs négociés un petit peu mais sans faire le grand écart, en étant clean.*

Ca veut dire que si on n'y arrive pas, on se repose les questions, on interroge le problème, ça veut dire une certaine éthique de travail ». Conseillère principale avant d'être directrice d'agence, Viviane s'appuie sur son expertise professionnelle pour asseoir son autorité. Mais si elle pense qu'on peut exercer la fonction de direction sans connaître le métier, elle estime en avoir besoin : « *J'ai pour l'instant une légitimité technique qui fait que l'on ne peut pas me raconter des trucs* ».

Les conseillers

A la question « *Peux-tu décrire ton métier actuel pour quelqu'un d'extérieur ? (Déroulement des journées, tâches quotidiennes)* », les conseillers répondent en définissant l'objet de celui-ci ou la forme que prend la réalisation de cet objectif. « *Deux grandes parties, une partie orientée vers les demandeurs d'emploi qui est de les recevoir, de les renseigner, de répondre à leur demande quelle qu'elle soit de formation, d'orientation, de projet, de création d'entreprise ou autre. Et l'autre grande partie, répondre aux entreprises qui déposent des offres d'emploi et de les aider à trouver* », explique Marie. « *Réception conseil des gens, conseil auprès des employeurs, saisie d'offres, répondre aux employeurs ouais, ça j'ai dit conseil, demandeurs et d'un autre côté employeurs* », résume, plus laconique, Denis. « *La réception du public, physique et téléphonique* », synthétise Inès. Il faut relancer parfois pour avoir des précisions en termes de contenu de métier. Inès finit par préciser que pendant ces entretiens de réception, elle « *questionne* », pour « *tirer les fils, pour connaître le parcours de la personne* », elle « *écoute* », elle « *saisit sur ordinateur* ». Corinne excédée le jour de l'entretien par des problèmes de pannes informatiques, s'insurge : « *C'est de la saisie informatique, du travail informatique, de la préparation de dossier, clôture de dossier, toute cette partie est très lourde. En plus il y a une partie commerciale, par exemple que je fais dans Initiatives. Mais pour aller en relation entreprise, il y a 50% de partie*

administrative. Et puis il y a la réception des demandeurs d'emploi : on passe beaucoup de temps à saisir et le dialogue est très rapide ».

D'autres comme Hélène expliquent leur métier actuel par les tâches effectuées : *« Je reçois les demandeurs d'emploi, je les écoute et j'essaie d'apporter des réponses à leurs demandes que ce soit des problématiques de changements d'emploi, ou de changements d'orientation. Donc l'écoute ça passe par de la réception en bureau ou en box qui dure environ une demi-heure pour essayer de déterminer avec eux la meilleure aide possible soit avec moi, soit avec un collègue, soit avec un organisme extérieur pour apporter des réponses qu'on ne pourrait pas apporter en interne. Et après j'ai un autre volet de ma fonction qui est envers les entreprises, qui est la prise d'offres, dire quel est l'ensemble profil-poste, les qualifications, les types de postes, on détermine ensemble les modes de contacts, on détermine ensemble comment on se positionne sur les offres, et puis aussi éventuellement de passer voir ces entreprises, si il y a une utilité d'aller les voir. Ça ce sont les fonctions de conseiller ».* Certains mettent en valeur la spécificité de leurs fonctions par rapport aux autres : participation à Initiatives qui est un mode d'organisation de la prospection auprès des entreprises pour collecter des offres, veille qualité pour Patricia, permanences à Revel pour Noé et Marie. Gaspard est plus technique, il parle d'interface entre offre et demande avant de détailler longuement le cadre et les objectifs des différents entretiens : PEP, premier entretien professionnel, PAP, projet d'action personnalisé, ZLA, zone de libre-accès ou SI, service immédiat, (entretiens sur des thèmes divers à la demande du demandeur d'emploi).

Dans tous les cas, les conseillers parlent d'abord de la partie de leur travail qui est tournée vers les demandeurs d'emploi. Certains organisent leur présentation en annonçant dès le départ qu'il y a deux volets dans la fonction, l'offre et la demande. Mais la demande prime dans le discours même si ce n'est pas forcément le même public qui intéresse les conseillers. Corinne rêve d'une agence qui ne s'occuperait que des personnes *« réellement employables »*, Julie a tendance à se passionner pour le cas de celles qui sont le plus en difficulté. Reviennent aussi souvent les termes d'orientation, au sens de diriger la personne vers le bon interlocuteur, éventuellement de sous-traiter au bon organisme. Les conseillers mentionnent peu la partie de leur travail qui peut consister à être en relation avec des pairs ou avec des partenaires extérieurs pour aider un demandeur d'emploi ou un employeur à trouver ce qu'il cherche, à une exception près Zoé. Zoé occupe un poste spécifique dans l'agence puisqu'elle y travaille en étant rattachée au PLIE, plan local d'insertion pour l'emploi. Cela signifie qu'elle est en charge de l'accompagnement de 60 personnes en moyenne vers l'emploi. Elle précise qu'il y a deux grosses différences avec le travail de ses collègues : ses relations avec les personnes qu'elle accompagne (lien direct et personnel) et le travail en équipe avec les autres intervenants. *« J'ai un poste un peu particulier puisque les personnes peuvent me joindre directement. Ça c'est je crois une grosse différence par rapport à mes collègues même si ils me disent chaque fois c'est pas facile de vous joindre, ils arrivent eux à me joindre en direct comme ça ils peuvent me tenir au courant de leurs démarches ».* Elle participe à des réunions avec les autres

référents Plie et les partenaires : *« ce que j'aime moi sur ce poste c'est pouvoir rencontrer à la fois des prestataires et des partenaires aussi. Ce qui manque aussi un peu au conseiller lambda. Parce que nous à l'Anpe on travaille trop en vase clos. On travaille pas suffisamment avec d'autres structures parce que des fois on peut passer le relais et donc je trouve que par rapport aux autres collègues j'ai un avantage à ce niveau là ».*

L'organisation du temps

Le temps et le contenu du travail est défini par le planning, véritable colonne vertébrale de l'organisation du travail dans l'agence. Il s'agit d'un outil qui permet à l'équipe locale de pilotage d'affecter à des tâches précises les conseillers (les membres du pôle appui sont mentionnées en permanence app, pour pôle appui, sans détail de leurs tâches) par demi-journées. De ce planning découlent les prises de rendez-vous des personnes reçues dans le cadre d'entretiens, les périodes de travail sur les offres d'emploi. Cette organisation est critiquée : *« Ce qui me gêne à l'Anpe c'est les tâches qui se... parcellisées, ce planning-là, un petit peu de demandeur d'emploi, un petit peu d'entreprise »*, explique Patricia. *« Mises à part les plages où on est en TIP, la définition c'est le planning. Et moi, je suis un peu bête et méchante, quand je suis sur le planning en « demandeur d'emploi », psychologiquement je suis en « demandeur d'emploi, en entretien ». Et c'est très dur pour moi, quand quelqu'un vient me voir de faire autre chose en parallèle ».* TIP, cela signifie dans le langage interne à l'agence locale, temps individualisé personnalisé. Ce sont des plages où le conseiller organise son temps sans affectation précise, en général ½ journée par semaine. Ces plages doivent faire l'objet d'annotations sur le planning informatique commun pour indiquer à quelles tâches le conseiller envisage de les consacrer, faute de quoi elles sont réaffectées. Les TIP sont l'objet de négociations, de conflits avec les concepteurs des plannings, essentiellement les animateurs d'équipe. Le TIP, *« C'est au moins ½ journée par semaine, et comme je suis très favorisée, j'en ai souvent deux ½ journées. Et j'ai demandé pourquoi et on m'a répondu qu'aux gens qui travaillaient bien, on savait reconnaître et apprécier le temps de travail nécessaire. Sous entendu quand tu fous rien, t'as pas besoin de temps donc si tu demandes du temps on ne te l'accorde pas. Et quand tu travailles bien, que tu es bien consciencieuse, bien assidue, on te le reconnaît, on te le donne »*, explique Hélène. Le TIP c'est un moyen de pression de la hiérarchie tout comme le planning. Entre les conseillers, les discussions autour du planning sont fréquentes : *« Je suis encore en pep³⁷ –zla, ça change pas souvent, toujours du public »*, s'exclame Paul un matin. *« Pep, et pep et quand c'est pas Pep, c'est zla, pour ce que ça change »*, répond Khadidja. Ces sigles désignent sur le planning les activités et donc les lieux où va s'installer le conseiller. C'est aussi le mode de répartition du travail : qui dit PEP dit 7 entretiens dans la demi-journée, avec les éventuels suivis à assurer. Qui dit ZLA, dit une dizaine d'entretiens parfois moins longs mais parfois plus complexes sur des questions de formation. Parmi les

³⁷ PEP : premier entretien professionnel
ZLA : Zone de libre accès

discussions à propos du planning, revient l'alternative qui consiste à organiser l'activité par portefeuilles de demandeurs et d'entreprises par conseiller. *« Je pense que l'agence évolue vers une autonomie de plus en plus poussée. Que les après midi on soit libre de faire ce qu'on veut, avec un objectif à réaliser mais après libres de le réaliser dans la semaine. Ça me plaît, j'aime pas que les choses soient figées et cadrées. Je sais ce que j'ai à faire, je le planifie dans la semaine et puis voilà »*, explique Paul. La crainte exprimée à cette évocation c'est que le temps alloué pour réaliser ces objectifs ne soit pas suffisant.

Les lieux, les mots et les outils

Le travail des conseillers à l'ANPE est essentiellement sédentaire. Les sorties pour rencontrer des entreprises, participer à des forums emplois ou aller à des réunions représentent un temps très faible du temps global de l'agence. Tout se joue donc dans un local particulier et l'agencement de l'espace a son importance sur le type de relations qui se construisent entre les conseillers.

L'agence est neuve, le bâtiment a spécialement été construit pour son implantation, sur des plans fournis par l'Anpe par un marchand de biens qui loue plusieurs locaux professionnels pour des agences locales. Il a été conçu sur le concept « ale 2000 », réorganisation de l'espace censée être étendue rapidement à toutes les agences de France. L'espace est divisé en plusieurs zones : la partie de réception du public qui comprend la zone de libre accès (zla) et les bureaux d'entretien conseil (bec), bureaux paysagers regroupés en étoile dans un espace isolé phoniquement et physiquement (matériaux différents) ; la partie de travail technique sur les offres d'emploi (zone technique), grand espace sans cloisons si ce n'est des séparations par des armoires à mi-hauteur, meublé de bureaux regroupés par équipes professionnelles ; la plate-forme téléphonique pièce entièrement vitrée, mais sans fenêtre, initialement destinée aux animateurs d'équipe censés pouvoir s'isoler pour travailler tout en gardant un œil sur les activités de leurs collègues, le pôle appui, espace plus petit que la zone technique dans lequel sont regroupés les bureaux des conseillers travaillant dans cette équipe, les bureaux de la directrice et de son adjointe, seuls bureaux affectés à une personne précise, deux salles de réunion, une cuisine pour le personnel et un coin fumeur. L'ensemble est sur un niveau, au milieu d'un parking dont la partie donnant sur la route est prévue pour les demandeurs d'emploi et employeurs venant en visite, l'arrière pour le personnel. L'entrée des premiers se fait par une grande porte vitrée sur le devant du bâtiment, celle du personnel par l'arrière, une porte métallique. Le bâtiment devrait être très lumineux puisque tous les murs sont pourvus de grandes fenêtres mais cela provoque des problèmes de reflets sur les écrans et de chaleur en plein été et les volets de la zone technique et des bureaux d'entretiens sont très souvent clos.

Les conseillers n'ont pas de bureau personnel mais un endroit où stocker des documents, en général une étagère ou deux dans une armoire, et une banette à leur nom pour les documents qui leur sont destinés. Un placard vestiaire fermant à clé est également prévu pour chaque salarié. C'est un aspect qui gêne certains comme

Patricia : *« Et un truc qui est hyper dur, je sais pas si ça concerne ton rapport, pour moi, c'est le fait de changer de place tout le temps et d'avoir aucun point de repère physique et encore moi j'ai un placard avec trois étagères, c'est complètement exceptionnel (rires) mais pour moi c'est hyper important. Moi j'écris beaucoup, même si je relis pas, j'ai besoin d'avoir des repères physiques et à moi ».*

Les conseillers s'installent à tel ou tel endroit en fonction des tâches qui leur sont affectées pour la ½ journée. Les termes ZLA (zone de libre accès), PEP (premier entretien professionnel) signifient qu'ils doivent s'installer dans les bureaux d'entretien conseil pour recevoir les personnes ayant pris rendez-vous ou « venant sur le flux », c'est-à-dire sans rendez-vous. Le terme AA, accueil actif, désigne le poste d'accueil, position en tête de pont pour l'accueil, les premiers renseignements des visiteurs, l'organisation de leur réception, l'information sur la documentation, les offres d'emploi, les services en libre-accès.

Dans cette zone à laquelle le public a accès, la circulation est surtout celle de demandeurs d'emploi venus consulter les offres, les journaux, les classeurs et celle des conseillers qui viennent chercher les personnes attendant pour leurs rendez-vous. Le fait relativement récent sur Toulouse que les Anpe puissent donner des rendez-vous au lieu d'obliger les personnes à faire la queue des heures pour espérer être reçues a modifié l'atmosphère de ce lieu dans lequel il n'y a plus autant de pression. En témoigne les notes des observateurs extérieurs :

«Hall d'accueil : bonne impression, lumineux, pas austère, coloré....

2 agents à l'accueil : employée CRP et une jeune femme (plutôt petite, brune)

Flot régulier d'usagers mais pas de file d'attente, maximum 4 personnes au guichet mais employée CRP est en renfort ! Usagers : population qui ne semble pas très défavorisée

Impression de calme, pas d'agressivité de la part des usagers, un homme formule même des compliments sur la qualité de l'accueil dans cette agence.

La plupart des usagers ne passent pas par le guichet, vont directement voir les annonces, consulter les écrans, autonomes. L'employée CRP passe discrètement leur demander s'ils ont besoin de ses services. Celle-ci est très souriante, aimable avec les usagers.

Les 2 personnes de l'accueil sont toujours très actives, vont et viennent du guichet aux cabines d'accueil, je les rencontre à nouveau plusieurs fois lorsque je m'entretiens avec le pôle téléphonique ou dans la cellule d'appui. Elles viennent donner ou chercher de l'information (Rv...) ».

La personne chargée de l'accueil fait le lien avec le reste du bâtiment et donc des services. Elle va aller chercher un conseiller demandé par un visiteur, elle va aller chercher une information auprès de la direction ou solliciter un renfort en cas de problème, elle va aller faire une photocopie ou chercher un document. Ce poste malgré le siège prévu n'est pas sédentaire du tout. Il nécessite d'être la plupart du temps debout, voire en mouvement. Après leurs entretiens, les conseillers viennent à l'accueil voir quelle personne ils doivent recevoir pour la suite, appellent cette

personne par son nom et la guident jusqu'à leur bureau. Le concept Ale 2000 prévoit un système de tickets et d'appel par un affichage lumineux mais l'équipe a choisi de ne pas s'en servir.

Dans la zone technique, dans la plate-forme téléphonique et au pôle appui, les conseillers sont assis à des bureaux et travaillent sur ordinateur, sont très souvent au téléphone. En zone technique, ils traitent les offres arrivées le plus souvent par fax, par téléphone ou par mail cela signifie qu'ils les saisissent après avoir négocié avec l'employeur certains aspects : diffusion, délai, précisions sur la qualification, le salaire, la durée du contrat, etc. Ils vont ensuite si l'employeur le souhaite pouvoir aller chercher des candidats en fichier informatique et les mettre en relation c'est-à-dire leur envoyer un courrier ou un message leur proposant de se mettre en rapport avec l'employeur ou d'envoyer un cv à l'agence qui le transmettra. Il faudra ensuite effectuer le suivi, c'est-à-dire rappeler les employeurs à une date fixée pour savoir s'ils ont recruté, si l'offre est toujours valable. C'est aussi sur ces postes que les conseillers répondent à des demandes d'information sur les embauches, les mesures aidées, etc. de la part des employeurs. C'est un poste permettant des échanges entre collègues étant donné la disposition des bureaux (face-à-face) et le mode de travail : saisie informatique entre deux appels téléphoniques.

La zone technique est aussi un lieu d'échanges et de circulation comme en témoigne cet extrait d'observation réalisée le 6 avril dans la zone technique (observatrice installée à un des postes de travail):

9h35 « Olivia : vous n'avez pas vu Louis ? , Pas de réponse. Stella est téléphone avec le CISI et une personne de la maintenance. Elle va voir Marie : « pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué : changer un disque dur. Bon, je retourne en entretien ». Patricia au téléphone : je suis pas sûre que ce soit le fait de tout arrêter qui vous permette d'aller mieux. L'emploi c'est quand même quelque chose d'important ».

9h37 Emmanuelle vient téléphoner en zone technique à propos d'une personne qui vient de démarrer une EMT³⁸ aujourd'hui. Elle laisse un message. Olivia passe avec une tasse à la main. Marie est toujours au téléphone. Corinne juste à côté, je ne l'entends pas.

9h43 F. nouvelle tempo passe et repasse dans l'autre sens. Corinne repart et revient immédiatement. Elle va voir Marie : « hmm, je sais tu es très occupée mais j'ai posé ma candidature pour... Dis moi ce que tu en penses. La conversation s'engage ».

9h45 Le téléphone sonne puis s'arrête. Louis passe, il arrive de la zone doc et va vers la cuisine, est intercepté par Paul qui lui pose une question et repart dans l'autre sens. Denis arrive, blague avec J. et « je vais boire un café ».

9h55 : Wendy arrive : y'a pas Louis dans les parages ? Je l'ai pas vu. Elle regarde à la cuisine, revient, traverse la ZT. Viviane traverse la zone technique. »

³⁸ EMT : évaluation en milieu de travail

Plusieurs observations de ce type ont permis de mettre en évidence ces échanges courts, quelques mots parfois deux ou trois phrases, et surtout une circulation fréquente de conseillers dans cette zone. Il n'y a pas coupure entre cette partie du bâtiment et le reste.

La plate-forme téléphonique : il s'agit en fait d'une plate-forme virtuelle commune à toutes les agences du département. Testé de manière expérimentale sur Toulouse, ce dispositif est destiné à être étendu à toute la France. Les conseillers postés en plate-forme téléphonique répondent aux personnes qui appellent n'importe quelle Anpe du département. Ils peuvent fournir des informations de premier niveau : adresses, horaires mais aussi informations sur des aides, des mesures pour l'emploi, des prestations, ils peuvent donner des rendez-vous pour les premiers entretiens ou les entretiens d'actualisation, ils peuvent même faire des entretiens téléphoniques dans certains cas précis : personnes de plus de 55 ans, assistantes maternelles gardant déjà un enfant, créateurs d'entreprise, etc. La gestion de la plate-forme est assurée par un superviseur basé au centre de Toulouse et qui suit le temps de connexion, le temps de réponse, de travail « post appel », les pauses, etc.

A la plate-forme, les échanges verbaux entre conseillers peuvent avoir lieu si la densité des appels n'est pas trop forte. Ils peuvent aussi s'inscrire en pause post appel à l'écran pour que le téléphone arrête de sonner et traiter des documents imprimés suite à l'appel précédent par exemple.

L'ensemble des conseillers qui ne font pas partie du pôle appui sont affectés tour à tour à ces trois postes, entretiens (PEP, ZLA, Accueil), plate-forme téléphonique et service entreprise (SE et SED) et donc se succèdent dans ces trois lieux sans avoir de bureaux attribués ou de lieux propres. Les observateurs extérieurs ont été surpris par le fait qu'il n'existe aucune pièce permettant d'être non visible des autres. Même les bureaux de la direction comportent une partie de porte vitrée permettant de voir ce qui se passe à l'intérieur. Les murs de la petite salle d'atelier sont en partie vitrés, les bureaux d'entretien conseil ne sont pas fermés mais séparés par des cloisons hautes semi-vitrées et teintées. En fait deux pièces n'ont pas de portes ou de murs vitrés hormis les fenêtres sur l'extérieur : la cuisine et la salle de réunion, si l'on exclut les sanitaires, le local technique informatique et la réserve. Concrètement cela signifie qu'il est quasiment impossible de s'isoler visuellement. Sur un plan sonore, les bureaux d'entretien conseil ne permettent pas non plus une isolation complète : leur conception ne rend pas les entretiens voisins gênants mais ne permet pas une conversation discrète.

Le pôle appui est le lieu où travaillent les conseillères affectées à la gestion. Dans le jargon interne à l'Anpe, la « production » est la production de services aux demandeurs et aux entreprises. Il s'agit donc des postes au public zone de libre accès, bureaux d'entretien, zone technique et plate-forme. La gestion est censée venir en appui à la production d'où le nom de pôle appui. Elle concerne le suivi des prestations, c'est-à-dire des opérations d'aide à la recherche d'emploi ou d'accompagnement sous-traitées à des organismes conventionnés : lettres de commande, facturation, vérification ainsi que le suivi de certaines mesures pour l'emploi. Concrètement cela se traduit par de la gestion administrative de documents fournis par les conseillers (lettres de commande saisies par eux) à

transmettre aux organismes, et ceux fournis par les entreprises ou organismes (factures, bilans) à traiter et à transmettre aux conseillers référents. Le pôle appui gère aussi administrativement les demandes de formation à transmettre aux organismes payeurs comme l'Assedic, les convocations, les courriers, la gestion de la liste des demandeurs d'emploi (demande de modification de dates d'inscription, points litigieux sur la législation, etc.) et fait le lien avec le service relations humaines de la direction régionale. Contrairement à ce qui se passe pour les conseillers, les tâches ne sont pas détaillées dans le planning quotidien. La répartition se fait par affectation de dossiers à chaque conseiller qui en a la responsabilité de A à Z. Chaque conseiller a son poste de travail, son bureau. La communication pourrait être facilitée par cette disposition (bureaux en vis-à-vis) et par le fait que le travail effectué ne mobilise pas les conseillers dans un face-à-face exclusif. Les tensions existant entre les conseillères rend en fait cette communication difficile. Toutes les personnes ayant travaillé dans ce lieu en témoignent individuellement et affirment en souffrir.

La direction est co-assurée par une directrice et une directrice adjointe, en longue maladie au moment de notre enquête et deux animateurs d'équipe (AEP). Seules les deux premières ont des lieux de travail réservés, leurs bureaux. Les AEP se partagent un bureau un peu excentré dans la zone technique. La directrice n'a pas de tâches affectées sur le planning, les sigles qui y figurent indiquent le lieu où elle est : Ale pour présente dans l'agence, Edd pour participation à une réunion départementale des directeurs, etc. Les AEP en revanche ont une partie de leur temps affecté aux tâches de production, l'autre partie étant mentionnée AEP, c'est-à-dire en libre gestion. Leurs échanges ont lieu de manière formelle au cours des réunions hebdomadaires dites d'ELP, équipe locale de pilotage et de manière informelle au cours de la semaine à chaque occasion : questionnement d'un collègue, message externe nécessitant une nouvelle organisation, etc.

On peut considérer que la gestion des urgences dans une agence se fait en « flux tendus » au sens où chacun est censé répondre immédiatement à un appel de demande d'information, à une personne venue le demander, à un collègue ayant besoin de son expertise sur un dossier. Il est fréquent que les conseillers soient interrompus dans une tâche précise pour une autre sollicitation, téléphonique ou autre et ils gèrent cette disponibilité, se plaignant parfois qu'elle soit un facteur de stress. La priorité est la réception du public. En cas d'absence d'un collègue, le planning des autres va être modifié de manière à ce qu'il soit remplacé en interne sachant qu'il n'y a aucune possibilité de faire appel à un remplacement externe sauf sur des absences de longue durée. Autre urgence le fonctionnement de l'informatique. Dans un système de production de service où tout est saisi sur informatique sans qu'aucune trace papier ne soit gardée, le fonctionnement de l'outil est essentiel. Certains conseillers ont en charge les interventions de première maintenance (imprimante bloquée, problèmes de connexion, de mots de passe, etc.) et ils mobilisent ensuite le CISI, service informatique central basé à Bordeaux. Pour réparer, remettre en route et permettre la continuité de la production à savoir de l'enregistrement des données, les conseillers CLI (correspondants locaux informatiques) interrompent leurs tâches en cours. En cas

de panne grave, le retour au papier crayon pour noter et saisir ensuite est vécu comme une perte de temps, un manque d'accès à l'information, plus rarement comme un moyen de se dédouaner du tiers parfois encombrant que constitue l'ordinateur dans la relation duelle avec un demandeur d'emploi par exemple. Tout ce qui se fait doit être saisi pour être comptabilisé, mesuré, pour exister.

La cuisine est un lieu central dans la communication à l'intérieur de l'agence. Beaucoup y passent le matin pour un premier salut aux collègues déjà présents, en cours de demi-journée pour une pause rapide, un café, le midi parfois pour déjeuner. C'est le lieu des échanges professionnels ou non. Ce sont en général des échanges très courts, de quelques phrases. Une question, une réponse éventuelle.

Les mots de l'agence ne sont pas tout à fait les mêmes que ceux des autres agences. Certains sigles reviennent mais la dénomination des différents postes peut varier d'une agence à l'autre. Ce qui dans une agence s'appellera SI, service immédiat, s'intitulera ZLA, zone de libre accès ailleurs. C'est quelque fois la trace d'une organisation précédente qui a survécu à travers le sigle mais a été modifiée dans les faits. Le poste de ZLA était censé auparavant appuyer l'accueil en animant la zone dite de libre accès au lieu d'être un simple poste de SI, service immédiat, c'est-à-dire délivrance le plus rapidement possible d'une réponse à une question posée. Aujourd'hui, l'animation est en partie assurée par un prestataire extérieur dans le cadre d'une aide à la recherche d'offres. Il y a donc une salariée de cet organisme qui participe à l'animation de cette zone.

Dans les lieux de l'agence travaillent et circulent d'autres salariés que les conseillers de l'ANPE. Certains assurent des permanences pour un autre organisme comme l'Afpa, organisme public de formation pour adultes et Cap Emploi, structure en charge de l'accompagnement des travailleurs handicapés. Un contrat de sous-traitance avec deux organismes est prévu pour l'animation d'ateliers offres, c'est-à-dire pour aider les demandeurs d'emploi à trouver des offres leur correspondant dans celles qui sont affichées, à disposition en listing ou sur ordinateur. Ces collègues qui par ailleurs peuvent assurer certaines autres prestations d'accompagnement sous-traitées, sont en contact permanent avec l'agent d'accueil et en contact épisodique avec les autres conseillers. Les observateurs extérieurs ont bien noté la fréquence de ces échanges mais ceux-ci ne sont jamais mentionnés ou presque par les conseillers au cours des entretiens. Malgré leur présence tous les matins pour l'une des conseillères, ancienne collègue en cdd par ailleurs, tous les après-midi pour l'autre, elles ne sont pas mentionnées dans les personnes avec qui se nouent des relations de travail. La collègue de l'Afpa n'est pas vue non plus comme une personne ressource.

On a vu que selon Jean-Marc Weller³⁹ le travail d'accueil procède d'une chaîne d'activités qui met en jeu l'individu lui-même mais aussi les personnes accueillies et les objets, machines, espaces physiques au travers desquelles elles sont accomplies. Le travail des conseillers se définit donc par les personnes accueillies (demandeurs d'emploi et employeurs), l'espace physique que nous venons de

³⁹ Weller Jean-Marc, « Stress relationnel et distance au public – De la relation de service à la relation d'aide », *Sociologie du travail*, n° 44, 2002, p 75 à 97.

décrire mais aussi des objets et machines. En l'occurrence, les observations ont permis de mettre en évidence l'importance du téléphone et de l'ordinateur dans les activités de l'agence. Même les entretiens avec des demandeurs d'emploi ou des employeurs sont « médiatisés » par l'outil informatique au sens où le conseiller va devoir se tourner vers son ordinateur pour saisir des informations, consulter un dossier, rechercher des offres, vérifier, etc. Deuxième outil essentiel, le téléphone. Outre la plate-forme téléphonique qui par définition tourne autour de ce type de contact, les conseillers sont très souvent en contact téléphonique avec des employeurs, des prestataires, des organismes de formation, des demandeurs d'emploi, des collègues d'autres agences ou autres structures de l'Anpe. Le développement de l'utilisation d'internet accentue encore ce phénomène. Avec l'introduction d'internet comme moyen de communication avec les employeurs et les demandeurs d'emploi, de nouveaux mots sont aussi apparus dans le langage des conseillers : télé-candidatures, SED (service employeur à distance), par exemple.

3.Evolutions et tensions

Les changements

Une des caractéristiques de l'organisation de l'ANPE réside dans les changements réguliers qui interviennent dans les missions, dans la répartition des tâches, dans les priorités.

Aux changements statutaires liés aux contrats de progrès de 4 ans qui sont signés avec l'Etat s'ajoutent les changements de politique gouvernementale aussi fréquents que les remaniements ministériels, si ce n'est plus. Chaque ministre veut imprimer sa marque et envisage une réforme du système public de l'emploi, accusé indirectement de la non-baisse du chômage. Au moment des annonces par le nouveau gouvernement du contenu de la loi Borloo, Paul s'exclamait en cuisine : *« j'en ai marre, j'ai l'impression d'être harcelé. On parle de nous partout, tout le temps. Et l'Anpe par-ci, et l'Anpe par-là. A croire que c'est nous qui licencions les gens »*.

Ces changements sont souvent désignés comme la cause d'un stress supplémentaire, d'une complication de l'existence professionnelle quotidienne. *« Les conseillers doivent concilier des objectifs chiffrés, des priorités qui sont données et qui changent tous les deux mois, avec notre conscience professionnelle, ce pour quoi on travaille, ceux pour qui on travaille, ce pour quoi je suis rentré à l'agence »*, explique Noé. *« Un objectif on dit que c'est une priorité, deux mois après c'en est une autre, deux mois encore et c'en est une autre, quelquefois en contradiction avec la première »*. C'est la fréquence des changements qui est mise en cause : *« Aujourd'hui on nous modifie la façon de travailler, on nous modifie les repères et ce, tous les trois, quatre ou cinq jours »*, se plaint Gaspard. Les raisons justifiant les changements ne sont pas toujours claires pour les conseillers comme en témoigne Julie : *[Ce que je crains, c'est] que quand on a trouvé quelque chose qui fonctionnait après on ne le fasse pas changer pour autre chose. C'est ces tests perpétuels. Pour moi j'ai l'impression qu'ils font des tests quoi*. Au moment de l'enquête, un changement de directive de la direction suscitait

beaucoup de commentaires et de colère chez les conseillers. Les offres d'emploi peuvent être enregistrées en affichant les coordonnées des employeurs et sans faire de recherche de candidats dans le fichier des demandeurs d'emploi (niveau A) ou bien sans afficher les coordonnées, en recherchant des candidats, mais en leur demandant de faire parvenir leur candidature à l'agence qui effectue une première présélection (Niveau C) ; le choix est laissé à l'employeur. Les agences locales ont des objectifs de pourcentage d'offres de niveau A et de niveau C. L'agence étudiée n'ayant pas atteint son objectif d'offres en niveau C, des consignes ont été données par la direction. *« Avant y'avait des niveaux de service anonymes et nominatifs et ensuite on était libre de faire une recherche de candidats. Maintenant on nous impose. Non seulement on nous impose de faire des quotas, on nous impose même de mettre des offres en anonymes alors que l'employeur veut du nominatif. De faire non pas en fonction de sa demande mais en fonction de nos chiffres, de nos objectifs »*, explique Patricia. *« Là la dernière [incohérence] en date qui est complètement aberrante et pour laquelle on nous a vraiment dit que c'était du chiffre en gros pour du chiffre c'est les offres en C sur edol⁴⁰. Donc sur edol on n'avait que des offres en A, donc sans négocier quoique ce soit, on la transforme en C, on fait un rappro⁴¹, on la retransforme en A. Donc ça, c'est vraiment des choses..., à la limite des choses utiles oui, mais là c'est vraiment du travail pour rien au détriment du vrai travail soit pour les employeurs soit pour les demandeurs. Donc ça c'est vraiment la plus grosse aberration que j'ai vue depuis qu'on est ici »*, note Olivia. Côté direction, on justifie ça hors enregistrement comme un moyen d'atteindre les objectifs et « d'avoir la paix ». Le discours officiel est qu'il faut montrer aux employeurs le savoir-faire de l'Anpe en matière d'aide au recrutement. De fait, de la part de la direction comme des conseillers on retrouve une stratégie de résistance aux changements venus du haut de la hiérarchie telle que la décrivent Michel Crozier et Ehrard Friedberg. Ordres et contre-ordres se succèdent et risquent d'augmenter la force d'inertie de l'ensemble que l'on tente de réformer. Pourtant les changements ont du bon estiment certains. Thérèse : *« Ça fait 5 ans que je suis à l'agence, chaque année on a de nouveaux changements. Des fois c'est vrai que c'est emmerdant. Mais quand ça me plaît pas, je me dis, c'est pas grave dans un an ça va changer. Faut le voir comme ça »*.

Viviane : *« Dans l'évolution il y a des choses positives, comme l'immobilier par exemple. C'est mieux de travailler ici qu'à D. par exemple, grâce à Ale 2000, même si l'idée des bureaux paysagers peut ne pas plaire à tout le monde, les conséquences ne sont pas négatives sur les conditions de travail »* estime-t-elle mais elle précise *« le plus dur c'est la surcharge, c'est qu'on demande aux conseillers de produire toujours plus »*. Les changements ne sont pas tous vécus de manière négative et les conseillers sont les premiers à souligner que l'accueil et le suivi des demandeurs d'emploi notamment s'est beaucoup amélioré, que certains changements techniques comme l'introduction d'internet ont accéléré certains traitements. Mais c'est le manque de ligne directrice stable dans le temps qui est

⁴⁰ Edol : interface informatique de gestion des offres déposées sur le site anpe.fr

⁴¹ Rappro : rapprochement entre l'offre et la demande, c'est-à-dire recherche dans le fichier de candidats convenant à une offre déposée par un employeur.

reproché de manière insistante et récurrente à la direction de l'agence : « *on n'a plus de ligne directrice et on fait en fonction des objectifs chiffrés et des pourcentages ce qui n'est pas logique lorsqu'on raisonne sur du facteur humain qu'il soit employeur ou demandeur* » (Gaspard).

Ces changements multiples et fréquents sont donc associés à l'idée de stress professionnel mais ils n'expliquent pas tout.

Le stress

Le stress est lié aussi à la surcharge de travail, estiment la plupart des conseillers. Viviane la directrice l'explique : « *Parce que le chômage ne diminue pas. Et puis il y a les convocations Pare, Pap. La moitié des entretiens sont des entretiens d'actualisation. Et puis il y a les offres d'emploi, avec encore des entreprises d'intérim. Dans l'offre de service, on a comme objectif de faire 65% d'offres avec présélection, ça veut dire du rappro, 70% d'offres en C. Et puis, il y a les moyens. On n'a pas de remplaçants* ». « *D'ailleurs l'absentéisme qui n'est pas très élevé dans cette agence a augmenté, ça veut dire qu'on tire sur la corde. C'est ce que j'appelle la bobologie, des jours d'absence pour mal au dos, etc. Ça veut tout dire. Ça et le fait que la grève ici ça a été très fort, je l'interprète comme des signes de fatigue des collègues* ».

Côté conseiller, Denis résume : « *Au début c'était assez intéressant. Là ça redevient très chiant. A cause d'objectifs irréalisables à mon avis Et puis dans mon cas, je m'aperçois qu'il y a tellement de choses qui sont débiles qui passent avant des trucs que je qualifierais d'intéressant que...*

Le plus important c'est de... Pour moi le moins important c'est les statistiques. Même si c'est un reflet, travailler qu'aux statistiques moi je trouve pas ça très important, très intéressant. Après le truc le plus important, c'est qu'on a des gens à recevoir, des offres, qu'on le fasse bien, qu'on transmette les cv aux employeurs, on le fait pas toujours ».

Gaspard, qui précise que comme beaucoup de ses collègues, il est « suivi » pour lutter contre ce stress raconte : « *Je suis revenu il y a quelques jours et je vois des collègues qui sont extrêmement déprimés, je vois des collègues qui quand on parle au niveau conditions de travail, quand on parle du métier au quotidien, qui aujourd'hui ont les larmes aux yeux. ça n'est pas quelque chose de normal dans un, dans une activité telle que la nôtre. Pourquoi ? Parce que c'est une activité extrêmement difficile au quotidien, qu'il faut savoir entendre tout ce que nous entendons et qu'il faut savoir aussi le laisser derrière nous lorsque nous fermons la porte du bureau et le fait de constater ces choses là, c'est quelque chose d'extrêmement désagréable* ».

Le paroxysme de ce stress peut conduire à des troubles graves de la santé. Ursula suivie par un psychiatre pour des motifs liés à son histoire privée, raconte : « *L'accueil, les gens ils me bouffent, j'en peux plus. J'étais tellement dans l'empathie qu'à un moment je faisais tout quoi. Je partais avec eux, je savais qu'ils avaient pas bouffé, je ... On nous avait mis la formation, j'en avais jamais fait, et puis tout le monde faisait tout, et là j'étais nulle quoi et je devais apprendre*

sur le tas. Entre le fait que j'étais nulle sur la formation, j'avais pas l'impression de pouvoir les aider, quand ils tombaient sur moi, je me disais c'est une catastrophe. Je n'en pouvais plus. J'avais des crises d'étouffement, j'ai la glotte qui se fermait, je me disais ça y est je vais mourir, et du moment que je me disais ça y est je vais mourir, la glotte s'ouvrait ». Après 25 ans d'agence dont 18 ans de contacts avec le public, d'accueil, elle n'en pouvait plus. Elle a un certificat médical de son médecin qui lui interdit tout contact avec le public.

A l'origine de ce stress professionnel, on peut donc retrouver les différents facteurs identifiés par les sociologues des organisations ou des services. L'écartèlement entre les missions confiées au départ et les directives quotidiennes, entre le service public et le monde marchand et/ou industriel. Il y a aussi le doute sur la pertinence et l'intérêt du service rendu au public. Khadidja rêve ainsi « *qu'on ait plus de solutions à apporter aux gens, des vraies solutions, d'emplois réels ou de formations réelles. Par opposition à tout ce qu'on prescrit comme prestations qui ne sont que des sas et dans le meilleur des cas c'est un sas, parfois aussi ça ne débouche sur rien. Si c'est un sas, c'est une solution différée. Mais si le sas ne débouche que sur un retour à l'Anpe...* ». Inès : « *Qu'est-ce que j'aimerais ?..... Ben que ce soit nous même qui accompagnons les gens, vraiment.* »

Florence : « *C'est difficile à décrire. On a trop le nez dans le guidon. J'ai du mal à prendre du recul par rapport à ça. Je peux décrire une journée type mais quelqu'un aura du mal... Il y a tout un ensemble de choses impalpables difficiles à faire partager.*

On peut détailler les différentes tâches mais c'est difficile d'expliquer comment elles sont imbriquées. Ça s'en ressent sur ma vie personnelle. On vit une époque difficile à l'agence. Je parle rarement de mon travail à la maison et mon mari, même s'il connaît un peu ce que je fais, a du mal à comprendre pourquoi on peut être dans un état de tension et de stress tel ».

Quand Florence essaie d'analyser le pourquoi d'un tel stress, elle reprend les différentes évolutions, les plans d'action qui se sont succédés, les priorités et conclut : « *Je peux pas dire que je suis démotivée, parce que je pense que c'est un métier dans lequel on est tellement investi personnellement qu'on ne peut pas être démotivée mais je pense que je n'accepte plus personnellement ce que j'ai à faire et la façon dont j'ai à le faire.*

Démarrer tout et ne rien pouvoir finir correctement, ce n'est pas ma façon de travailler et puis c'est au détriment des engagements que l'on peut prendre avec les demandeurs d'emploi et les entreprises. Des engagements personnels et professionnels. Il fut un temps où toutes les actions qu'on développait c'était au nom de l'agence mais maintenant c'est notre nom qui apparaît, on a développé la notion de garant, c'est très bien, ça ne me gêne pas mais ce qui gêne c'est qu'en face, on ne nous donne pas les moyens d'aller au bout de la démarche qu'on nous a demandé individuellement donc de dérouler. Et ça, ça me gêne énormément.

Je suis dans l'équipe Initiatives et ça me gêne d'aller proposer des services performants aux entreprises sachant pertinemment que le service ne sera pas rendu comme moi, je vais l'expliquer. Donc voilà, ça me pose vraiment un gros cas de conscience professionnelle ». Ce doute sur l'intérêt des services rendus fait

d'autant plus souffrir que la plupart des conseillers s'avèrent être très attachés au service public, au service aux autres. Parmi les craintes exprimées sur l'avenir de l'agence, revient souvent celle d'une privatisation, d'une mise au service d'intérêts privés, qui n'assurerait plus l'égalité de traitement à tous. Confrontés à une remise en cause de valeurs et de règles qu'ils jugent comme importantes, notamment parce qu'ils ont été formés dans ce sens par l'ANPE elle-même, les conseillers n'envisagent pourtant que rarement de partir de l'agence. On a vu plus haut que cette loyauté forcée, imposée par un sentiment de ne pouvoir trouver mieux ailleurs, pouvait être à l'origine d'une démotivation et d'un stress professionnel.

Pour aller ailleurs, il faudrait qu'il y ait soit des passerelles prévues par le statut du personnel avec la fonction publique par exemple, soit que les conseillers se sentent en capacité de négocier sur le marché du travail des compétences reconnues et transférables. On a vu avec le témoignage de Simon sur les cabinets de recrutement que les conseillers n'ont pas forcément l'impression d'être sur un pied d'égalité avec d'autres professionnels de l'emploi.

III. Les relations et les compétences

1. Les compétences

Les outils d'évaluation des compétences internes existent à l'Anpe. Pour permettre aux conseillers de présenter des épreuves de validation de leur expérience interne, un référentiel des activités a été élaboré. Très complexe, il s'articule autour des 25 activités susceptibles d'être réalisées dans « la production de service en tant qu'opérateur d'intermédiation ». Chaque activité est déclinée en sous activités, moyens mobilisés, situations professionnelles, réseau relationnel mobilisé, compétences, reconnaissance des acquis et indicateurs de suivi d'activité. C'est un outil de 365 pages qui pour l'instant n'est pas utilisé dans le quotidien de la pratique professionnelle des conseillers. En annexe, une déclinaison de l'activité centrale des conseillers « analyser une activité, un emploi, une situation de travail » est fournie pour illustrer la complexité du dispositif.

Autre outil plus accessible et utilisé quotidiennement par les conseillers : le répertoire opérationnel des métiers et des emplois, ROME. Les fiches ROME des différents métiers de l'agence existent (voir annexe). Elles sont basées sur le principe d'une définition du métier, des conditions générales de son exercice, de la formation nécessaire pour l'exercer, des compétences de base à avoir, des compétences associées éventuellement requises, des spécificités exercées en fonction des lieux et cadres de travail. Ces fiches d'une page sont l'outil quotidien d'analyse des demandes des employeurs à traduire en offres d'emploi et des offres de service des salariés à traduire en candidatures. Ces fiches présentent l'intérêt pour l'usage qu'en a l'ANPE de rassembler différents métiers nécessitant des compétences communes. On notera avec intérêt que les métiers de conseiller à l'Anpe sont associés à ceux de conseiller en insertion sociale et professionnelle, et que la fiche prévoit qu'ils puissent être exercés dans différents cadres autres que l'ANPE : assedic, maisons pour l'emploi, organismes de formation et de placement, etc.

Nous avons vu plus haut comment les différents groupes de conseillers de l'agence définissaient leur métier actuel. On retrouve dans leurs propos les compétences de base exigées sur la fiche ROME de conseiller : « *identifier l'aspect professionnel du problème exprimé (recrutement, emploi, formation, bilan...), informer sur les données administratives et socio-économiques liées à l'emploi (circuits administratifs, aspects réglementaires, marché du travail, métiers, dispositifs de formation...), proposer les démarches et moyens les plus appropriés à l'élaboration d'un plan d'action (modalités de recrutement, hypothèses professionnelles, préparation à la recherche d'emploi ou de formation...), s'assurer que l'hypothèse retenue répond au problème posé* ».

Notre propos n'est pas d'évaluer les compétences des conseillers rencontrés mais leur sentiment de compétence, la manière dont ils perçoivent celle-ci. Nous partons de l'a priori que tous ceux qui exercent cette fonction de manière permanente (ce qui exclut Yolande et Anaïs), ont été confirmés dans leurs

fonctions par une validation à l'issue d'une formation professionnelle interne, et que donc ils sont considérés comme qualifiés pour l'exercer par l'institution qui les rémunère à cet effet. En revanche, notre piste de travail est de mettre en rapport le sentiment de compétence ou d'incompétence des conseillers et le type de réseau relationnel qu'ils entretiennent. Le sentiment d'incompétence est lié au fait de se sentir sûr de soi, de son métier, de la professionnalité de ce que l'on fait, de la validité de ce que l'on propose et fait au nom de l'institution et donc à l'aise avec celle-ci. Le sentiment de compétence ou non a une importance non négligeable dans la relation de service qui se construit entre le conseiller et les personnes qu'il est amené à recevoir comme l'ont montré Isabelle Lecompte et Jocelyne Simbille⁴². C'est ce sentiment qui va lui permettre aussi de construire une image positive ou négative de lui-même.

Pour mesurer le sentiment de compétence ou d'incompétence, plusieurs indicateurs sont utilisés dans ce travail. L'expertise reconnue par les autres est mesurée à travers les différents graphes de relations de confiance professionnelle. Celle que les conseillers s'attribuent sera analysée à partir de plusieurs indicateurs. La manière dont les conseillers se définissent comme professionnels, leurs réponses aux questions portant sur l'évolution de leurs compétences depuis l'entrée à l'agence (métier actuel, compétences accrues, diminuées, non utilisées) et sur leurs souhaits pour l'avenir en est un premier. Certains ont du mal à trouver les mots pour raconter leur métier, définir des compétences. Florence, Roland, Louis, Khadidja, Denis et Annabelle sont dans ce cas. Cela se manifeste soit par une relative concision, le recours à des formules « *mon travail, c'est l'offre et la demande* » dit Denis, « *Je le diviserai grosso modo en deux morceaux : le pilotage/encadrement et le conseil* », déclare Annabelle, soit par des phrases du type : « *je ne sais pas quoi te dire* » ou le fait de répondre sur un autre terrain, le stress professionnel pour Florence. Noé, Zoé, Emmanuelle ou Marie n'ont pas du tout cette difficulté : « *Deux grandes parties, une partie orientée vers les demandeurs d'emploi qui est de les recevoir, de les renseigner, de répondre à leur demande quelle qu'elle soit de formation, d'orientation, de projet, de création d'entreprise ou autre. Et l'autre grande partie, répondre aux entreprises qui déposent des offres d'emploi et de les aider à trouver* », explique Marie.

Autre aspect de la définition des compétences en interne, leur évolution. Onze conseillers estiment que leurs compétences se sont accrues depuis leur entrée à l'agence et ces dernières années, citent des tâches précises, des savoir faire sur lesquels ils sont particulièrement à l'aise, d'autres qu'ils ne maîtrisent pas ou n'utilisent pas. Huit conseillers estiment que leurs compétences ont diminué notamment ces dernières années, qu'ils savent faire moins de choses précises, certains ne pouvant en citer sur le moment.

Le moment où a été réalisée l'enquête joue un rôle dans la définition de leurs compétences par les conseillers. Quelques mois plus tôt, alors qu'existaient deux équipes constituées depuis plusieurs années, ayant développé des « expertises » sur

⁴² Lecomte Isabelle, Simbille Jocelyne, "Service public et qualité : l'enjeu de la coproduction. L'exemple de l'ANPE », *Sciences de la société*, n° 46, fév. 99.

certains secteurs professionnels, le discours des conseillers sur les compétences acquises n'aurait sans doute pas été le même. L'appartenance à une équipe est un facteur de constitution d'une identité collective parfois contre l'autre équipe. L'attachement à une organisation en équipe, à des secteurs professionnels peut être très fort pour certains conseillers. Quand l'agence a ouvert, le secteur intérim lui a été confié alors qu'il était en charge d'une autre agence jusque-là. Une grande partie de l'équipe intérim de celle-ci a choisi de changer d'agence, malgré le fait que pour certains conseillers la distance à parcourir pour se rendre au travail était plus importante. Quand il a fallu abandonner l'équipe intérim suite à une redistribution des secteurs sur la métropole (il n'existe plus d'équipe spécialisée sur ce secteur), certains conseillers l'ont vécu comme un déchirement, une négation du travail réalisé et des compétences acquises. L'appartenance à une équipe peut conduire aussi à des conflits dans des agences où la hiérarchie et les animateurs d'équipe poussent à la concurrence entre équipes. On en arrive alors à des relations dégradées voire à une absence de relations entre conseillers des deux équipes.

La manière dont les conseillers se projettent dans l'avenir, sont en capacité de dire ce qu'ils souhaiteraient comme évolution de leur métier ou ce qu'ils craindraient, est aussi un indice de ce sentiment de compétence. Dans certains cas, ils formulent des souhaits précis quant au contenu du métier, à son environnement légal, ou autre (craintes de privatisation et risques sur les garanties de service public par exemple). D'autres font part d'une crainte plus diffuse, essentiellement personnelle (peur de ne plus avoir d'emploi et ne pouvoir en retrouver).

Le sentiment de compétence personnelle est également évalué par la manière dont ils se définissent à l'extérieur de l'agence. Leur manière de voir l'institution qu'ils représentent dans leurs actes professionnels est aussi analysée à travers les entretiens.

Se définir à l'extérieur

La manière dont les conseillers se définissent à l'extérieur de l'agence est directement liée à leur perception de l'institution mais aussi de leur propre position dans celle-ci. De la même manière que les fonctionnaires des impôts ou les policiers étudiés par Dominique Monjardet, les conseillers de l'Anpe manifestent une certaine appréhension à dire ce qu'ils font. Les comportements adoptés en ces circonstances vont de l'affirmation nette « *mince, on a des arguments après tout* » (Emmanuelle) à la dissimulation pure et simple « *je suis secrétaire* » (Ursula). Simon « *évite le terme ANPE, ça a une connotation péjorative* », Noé le dit mais « *tout doucement* » parce qu'il a des réactions négatives non pas sur lui mais sur l'ANPE en général, Gaspard annonce qu'il est conseiller à l'emploi mais rajoute que c'est en attendant d'avoir son diplôme d'avocat, Brigitte le dit aussi mais note que « *ça ne suscite aucune admiration. Je n'ai aucune fierté de mon statut social* ». Annabelle s'en tire par une boutade : « *je fais de l'out placement dans le premier cabinet de France* », explique-t-elle notamment si elle est amenée à en parler avec

des collègues de son mari. Les mots cabinet et out placement intéressent ceux-ci, informaticiens en général, mais dès qu'elle annonce le nom du cabinet en question, elle a « *la paix pour le reste du repas* ».

Certains conseillers parlent même d'agressivité quand ils annoncent où ils travaillent. Marie rapporte avoir eu des ennuis : « *Il m'est arrivé dans une soirée d'avoir, de sortir avec des amis, et un des amis du groupe qui savait où je travaillais l'a dit à une autre personne et l'autre personne m'a violemment agressée verbalement donc j'ai quitté la soirée et depuis je fais très attention à ne pas dire où je travaille* ». Ceux qui ont subi cette agressivité évoquent le fait que leurs interlocuteurs confondent la personne qu'ils ont en face d'eux, l'institution pour laquelle elle travaille, le chômage en général. « *Quand tu dis que tu travaille à l'Anpe, de suite, il y a des idées reçues, tout le monde a quelque chose à penser sur l'Anpe* », explique Noé. Inès n'aime pas le dire et ne souhaite pas que dans son quartier on vienne sonner à sa porte pour me dire et si, et là. La plupart des conseillers disent adapter leur manière de parler de leur travail à la personne qu'ils ont en face : « *tu vois tout de suite à qui tu as à faire. Si tu vois que tu peux expliquer les choses, tu le fais. Si tu vois que tu ne peux pas, tu arrêtes. Ça sert à rien de dépenser de l'énergie* » (Zoé). Pour certains, ce qui est pénible c'est de se sentir obligés de s'investir dans la défense de l'Anpe, quotidiennement en public. C'est l'impression de servir de bouc émissaire. Il est intéressant de noter que la manière de se définir en public peut évoluer au cours d'une carrière. Emmanuelle a démarré à l'Anpe en étant fière de dire ce qu'elle faisait, investie d'un sentiment d'utilité. Et puis « *après que ça ait tourné plusieurs fois à l'aigre* », « *parce que les gens, au début disent à l'Anpe, ils, puis vous, vous, vous* », elle a arrêté de le dire. Aujourd'hui, elle le dit à nouveau parce que « *mince, on a des arguments* ». Elle estime qu'à un moment elle ne se sentait pas assez sûre d'elle-même.

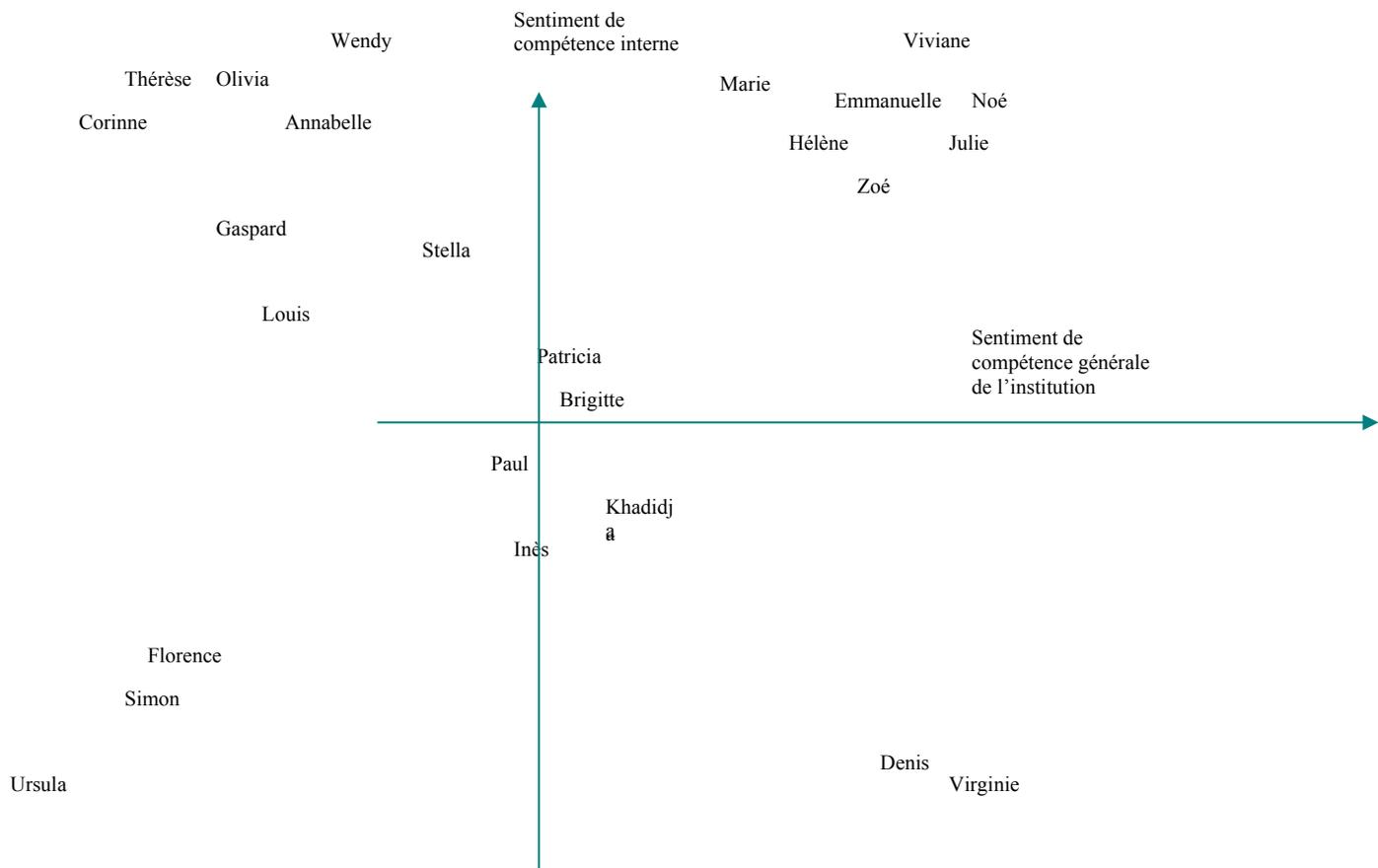
La gêne de certains conseillers vis-à-vis du discours ambiant sur l'ANPE peut être accentuée par plusieurs phénomènes. Premièrement, peut jouer l'opinion de leurs proches, l'expérience qu'ils ont ou non du chômage, le type de milieu social dans lequel ils évoluent. Gaspard, issu d'un milieu aisé, de la bourgeoisie industrielle, remarque avec une certaine fierté dans la voix qu'il n'a jamais eu à être inscrit à l'Anpe... Mais le chômage finit par toucher toutes les catégories sociales et son père a été licencié de l'entreprise familiale après la reprise de celle-ci. Corinne qui a parlé de son sentiment d'humiliation lorsqu'elle avait commencé à travailler à l'agence, ne parle jamais de son travail à l'extérieur. Brigitte le dit mais note qu'elle ne tire aucune fierté de son statut social. « *La banque [où elle travaillait auparavant], c'était plus valorisant, ça faisait beaucoup mieux que l'Anpe* ». Parce qu'au-delà des reproches que les interlocuteurs peuvent formuler envers l'Anpe, il y a autre chose qui ressemble à une forme de mépris pour un emploi sans grande envergure, l'assimilation à une vision négative du fonctionariat. Au-delà, l'augmentation quasi-permanente du chômage depuis la création de l'Anpe ne donne pas une image d'efficacité même si ce n'est pas le thermomètre qui donne la fièvre. Et puis, il y a le fossé entre le monde marchand et le monde du service public auxquels est rattachée l'Anpe. Simon se voit mal vendre l'Anpe, « *on n'est pas des cabinets de recrutement* » pour conclure que finalement, le problème vient

d'une part du type de personnes qui sont inscrites à l'Anpe (un mauvais fichier) et du manque de compétences que peuvent avoir les conseillers alors qu'on leur demande d'afficher le contraire quand ils ont les employeurs en ligne. Il évoque son expérience dans une agence soi-disant spécialisée dans le bâtiment où, selon lui, « *peu savait la différence entre du mortier et du ciment* ». Contraint par son métier à proposer et à promettre des services dont il n'est pas sûr de la qualité, il se retrouve dans une position paradoxale. C'est une difficulté qu'annoncent beaucoup de conseillers notamment en évoquant leurs relations avec les entreprises. La mise en place de l'individualisation accentue ce phénomène. Florence parle d'un « *gros cas de conscience professionnelle* » accentué par le fait d'être garant individuel de processus qu'on ne maîtrise pas. Cela oblige les conseillers à s'engager individuellement sur des compétences individuelles qu'ils ne sont pas sûrs d'avoir et à propos de l'efficacité d'une institution dont ils doutent.

On touche là à la définition de soi et de son métier non seulement dans un cadre personnel mais aussi dans un cadre professionnel. Amenés à être en relation avec les employeurs, les organismes de formation, les demandeurs d'emploi qui eux sont spécialistes de leur secteur d'activité, les conseillers ont à affirmer une expertise qu'ils n'ont pas toujours le sentiment de posséder.

Ces éléments de définition ont participé à l'évaluation du sentiment de compétence manifesté par les conseillers. La manière dont ils se définissaient hors du cadre du travail a été prise en compte. Les propos éventuels sur la difficulté à aller vendre les services de l'Anpe en raison de leurs doutes sur ceux-ci l'ont été également.

A l'analyse des entretiens et observations, on trouve donc des différences notables entre les conseillers. Se distingue un groupe de personnes ayant une image relativement positive de leur propre compétence et de l'institution dans laquelle ils l'exercent. Ce groupe est constitué de Marie, Emmanuelle, Noé, Hélène, Julie, Zoé et Viviane. Un deuxième groupe a une image relativement positive de ses propres compétences mais une mauvaise image de l'institution. Il s'agit de Thérèse, Olivia, Wendy, Corinne, Annabelle, et à un degré moindre, Gaspard, Louis. Trois personnes ont une image très négative de leurs propres compétences et de leur institution. Il s'agit de Florence, Simon, Ursula. Denis et Virginie ont une mauvaise image d'eux-même mais une bonne image de l'Anpe. Enfin Stella, Patricia, Brigitte, Paul, Khadidja, Inès ont une image assez nuancée de leurs propres compétences et de celles de l'institution. Le diagramme ci-dessous permet une représentation graphique de ces groupes.



Sentiment de compétence personnelle et de l'institution

2. Les relations

Les relations avec l'extérieur

Le type de relations entretenues avec l'extérieur de l'agence locale est un des seuls caractères discriminants entre les conseillers. Plusieurs indicateurs ont été retenus : le fait de pouvoir faire appel à quelqu'un d'autre qu'un collègue de la même agence en cas de problème sur un entretien, le fait d'avoir des relations amicales dans d'autres agences et dans d'autres structures.

Un tiers des conseillers font parfois appel à des compétences externes en cas de difficultés sur un entretien. Les personnes auxquelles il est fait appel sont différentes suivant les conseillers : cela va des collègues d'autres agences, parfois spécialisés sur la même problématique à des relations personnelles en passant par les organismes prestataires ou partenaires de l'ANPE.

Hélène fait appel à des prestataires rencontrés dans son ancienne agence et même à une personne reçue autrefois alors qu'elle était demandeur d'emploi et qui a créé sa propre structure d'aide à l'insertion. Emmanuelle appelle parfois son conjoint ou des amis pour des aides sur des définitions techniques : « *la différence entre électronicien, électrotechnicien, électromécanicien, ... tu vois, je l'appelle* ». Marie n'hésite pas à téléphoner y compris quand elle reçoit quelqu'un aux conseillers formation du Conseil Régional, aux organismes de formation. Patricia aura recours à l'Afpa, au Conseil Régional. Il est intéressant de noter qu'il y a plus de conseillers qui utilisent un réseau extérieur que ceux qui l'affirment au cours de l'entretien. Les observations menées ont permis de mettre en évidence la fréquence des appels en cours d'entretien pour une information par rapport au demandeur d'emploi reçu, par exemple. Khadidja, Gaspard, Inès, Brigitte pratiquent ainsi souvent cette technique. Pourquoi ne pas en avoir parlé alors ? Dans un certain nombre de cas, ces appels sont vécus non comme une demande à l'extérieur mais comme une relation de donneur d'ordre à sous-traitant. C'est le cas pour Gaspard qui dit bien qu'il appelle des organismes prestataires mais pas pour discuter, seulement dans le cadre de prestations. Annabelle apporte un autre élément d'explication : « *Non, c'est confidentiel, non ? Je suis allée voir un organisme de formation pour un de mes DE⁴³ mais c'était business to business* ». Il n'y a aucune opposition réglementaire à appeler une personne extérieure avec laquelle le conseiller est en lien pour apporter un meilleur service à la personne reçue à condition de respecter des critères de confidentialité. Les conseillers sont en revanche parfois hésitants craignant que des relations personnelles n'entachent leur indépendance de salarié du secteur public. Cette crainte n'est pas sans fondement puisqu'il y a eu des cas, très rares, de confusions d'intérêt, de trafics autour de l'attribution de marchés de prestations sous-traitées. On peut noter cependant que la question posée n'évoquait pas forcément les prestataires. Les partenaires de l'Anpe comme l'Afpa, la Ddtefp, Cap Emploi/ Agefiph, les Missions locales, les services formation du Conseil Régional n'ont pas forcément une relation de donneur d'ordre à sous-traitant par exemple.

Zoé pratique systématiquement le recours à des partenaires extérieurs, c'est un des points positifs de son poste particulier sur le PLIE⁴⁴ la possibilité organisée de rencontrer partenaires, prestataires, de s'appeler, de faire le point sur les actions mises en œuvre pour une personne reçue. « *Ce qui manque aussi un peu au conseiller lambda. Parce que nous à l'Anpe on travaille trop en vase clos. On travaille pas suffisamment avec d'autres structures parce que des fois on peut passer le relais et donc je trouve que par rapport aux autres collègues j'ai un avantage à ce niveau là* », explique-t-elle.

⁴³ DE : demandeur d'emploi

⁴⁴ PLIE : plan local d'insertion pour l'emploi

Les conseillers qui font des permanences à l'extérieur de l'Anpe ont également ces réflexes. Marie : *« comme ils sont peu nombreux, on a des contacts privilégiés avec les partenaires, on les connaît personnellement, on les côtoie depuis des années, on se tutoie, c'est pas du tout la même chose que les contacts qu'on peut avoir sur l'agglomération toulousaine. Ça apporte énormément parce qu'il y a tout un tas de relations qui se font par téléphone ou de manière informelle, et quand eux ils ont besoin comme moi je peux avoir besoin de relais ou d'informations sur Revel, ça va beaucoup plus vite de donner un coup de fil à quelqu'un qu'on tutoie que de faire les grands salamales »*. Noé tient également ces permanences, Patricia a eu l'occasion de le faire et en a gardé des réflexes.

Viviane a également son réseau constitué à la fois au cours de son expérience professionnelle et au cours de sa vie d'élue municipale d'une petite ville faisant des permanences au CCAS. Julie mobilise son réseau actuel de collègues spécialisés sur le même dispositif qu'elle (IAE) dans d'autres agences. Elle fait aussi appel aux collègues d'autres structures rencontrés sur son précédent poste, au Point Relais Emploi, structure qui accueillait différents organismes en partenariat.

Un autre tiers des conseillers affirment ne jamais faire appel à l'extérieur en cas de besoin d'aide sur un entretien. Outre Annabelle qui estime ces données confidentielles mais pratique un échange professionnel, la position de Simon est particulière. Simon est une des personnes qui fait le moins appel à ses collègues pour tout type d'aide et qui est le moins cité par eux. Il n'a pas développé de relations amicales non plus. Son arrivée récente pourrait expliquer cette situation. Mais on notera avec intérêt que son arrivée concorde avec celle de Corinne qui n'a pas du tout le même profil en termes de citations par les autres personnes comme personne ressource. Il peut aussi être étrange de noter que Corinne cite des relations amicales avec des collègues qu'elle aurait vus à l'extérieur, alors que Simon affirme n'en avoir aucune. Hors Simon et Corinne vivent ensemble. Cela pointe les limites de la technique d'entretien, photographie à un moment donné des impressions de la personne. Simon se sent seul, il le dit, c'est confirmé par le fait que ses collègues ne pensent pas à faire appel à lui et par les observations. Simon va très souvent manger seul à l'extérieur le midi et s'en plaint. Le cas de Simon et Corinne est intéressant car il met en évidence que ce n'est pas seulement l'organisation qui donne leur forme aux relations internes. Les éléments d'explication sont à chercher dans le parcours de Simon, dans son rapport à son métier et à l'institution, dans sa biographie.

Autre élément saillant de ce groupe : Virginie. Elle fait partie du pôle appui où elle n'a pu développer de relations de confiance professionnelle ou amicale avec ses collègues. Elle travaille donc très seule, sans partage sur une même tâche et regrette de ne pouvoir avoir ce genre d'échanges. Cela la conduit à des attitudes d'isolement accru même si dans les observations, ses appels notamment à l'Assedic pour des échanges d'informations ou des interventions sont fréquents. Elle se perçoit en fait comme isolée.

La plupart des conseillers entretiennent des relations avec des collègues d'autres agences. Ces relations se sont constituées au cours de passages ailleurs, avant

l'arrivée, au cours de formations ou par le biais de la vie syndicale. Seuls deux conseillers affirment ne pas en avoir : Brigitte et Wendy.

L'appartenance à un syndicat semble être un facteur important de développement d'un réseau relationnel avec d'autres collègues. Cette appartenance est présentée par tous comme un moyen de prendre du recul, d'avoir des informations, de savoir ce qui se passe ailleurs.

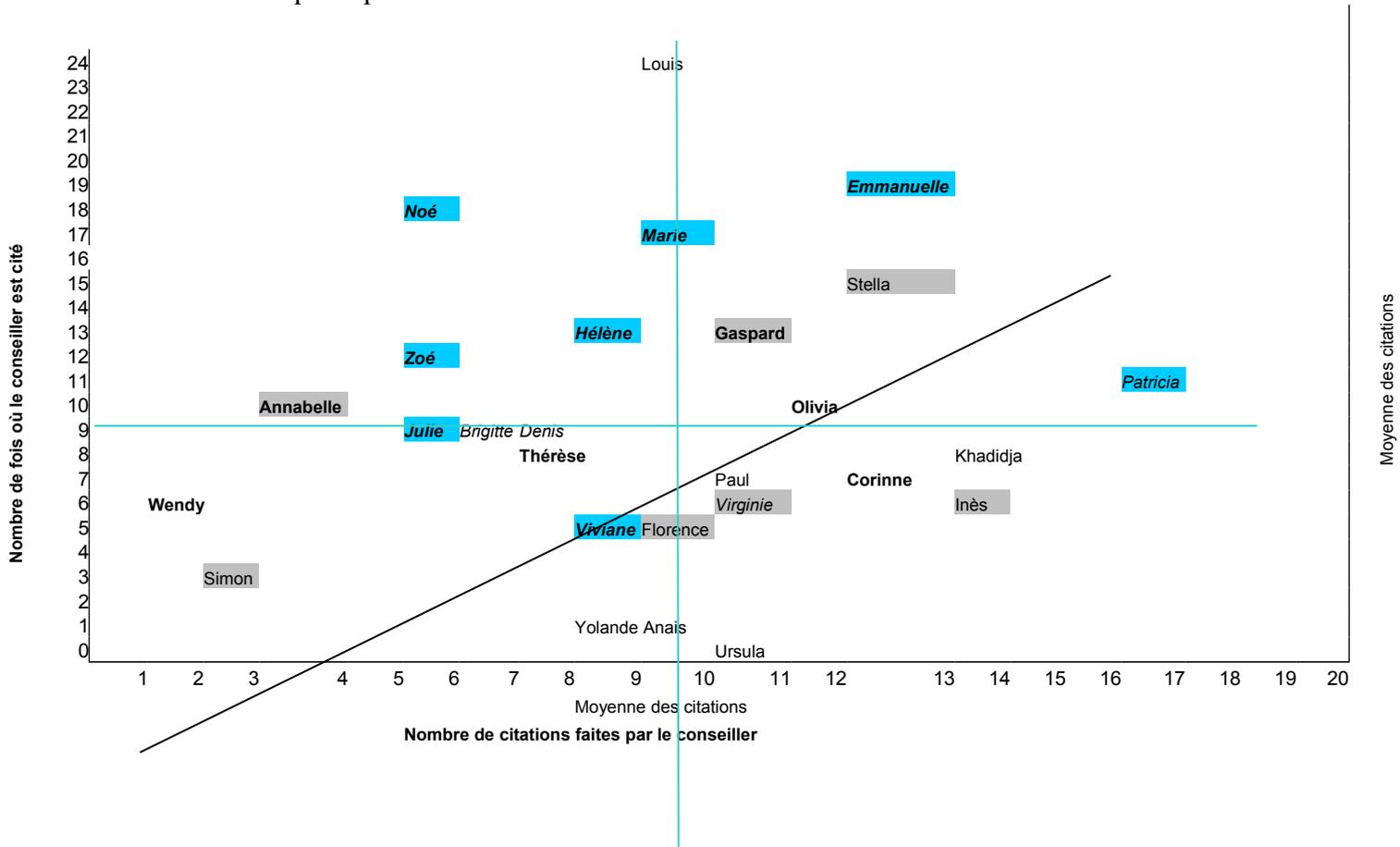


Tableau des citations croisées

En italique les conseillers ayant une vision plutôt positive de l'institution, en caractères gras, les conseillers ayant une vision plutôt positive de leurs compétences

En bleu, les conseillers du groupe 1, en gris, les conseillers du groupe 2.

Quelles sont les corrélations entre les liens entretenus avec l'extérieur et la densité du réseau interne ? Nous désignerons les conseillers qui affirment faire appel à l'extérieur comme ceux du premier groupe, ceux qui s'y refusent comme ceux du deuxième groupe. Les premiers sont pour la plupart plus souvent cités que leurs collègues à la fois comme personnes ressources pour un entretien, une aide technique, ou comme amis. Alors que la moyenne des citations est de 9,62, Noé est cité 18 fois, Marie également, Emmanuelle 20 fois. En revanche, à part Patricia et Emmanuelle, ils citent moins de collègues que la moyenne (9,66). On peut expliquer cela par le fait qu'ils ne peuvent matériellement faire à la fois appel à l'extérieur et à de nombreux collègues. La réponse de Louis à cette question

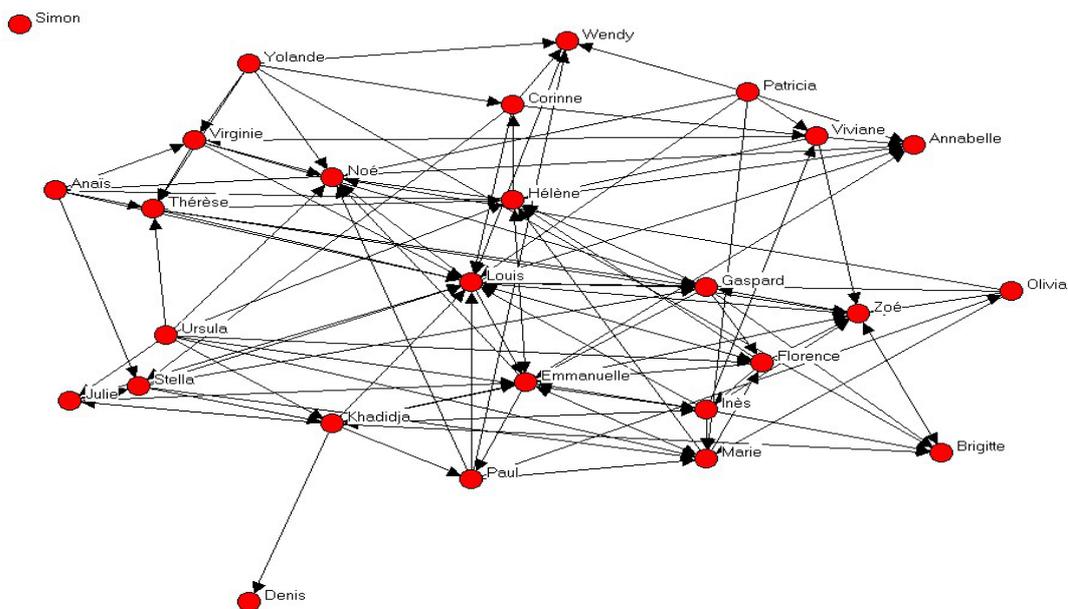
n'était pas audible mais il semble à l'enquêtrice que sa pratique est plutôt de faire appel à l'extérieur ce qui confirmerait la tendance générale puisque Louis est cité 25 fois par ses collègues.

L'inverse ne se vérifie pas de manière aussi systématique. Les conseillers qui disent ne pas faire appel à l'extérieur citent plus de collègues que la moyenne sauf Simon et Annabelle. Dans le cas d'Annabelle, son refus de citer précisément des collègues auxquels elle pourrait se référer en cas de problème rend son positionnement délicat.

Le réseau de relations internes

Le réseau des relations internes a été dessiné à partir des réponses aux questions de type « générateur de noms ». Nous avons trois réseaux qui peuvent être rassemblés en un réseau unique pour mesurer la multiplicité.

Ces réseaux ont été traités à partir du logiciel Net Draw sur Ucinet pour Windows.



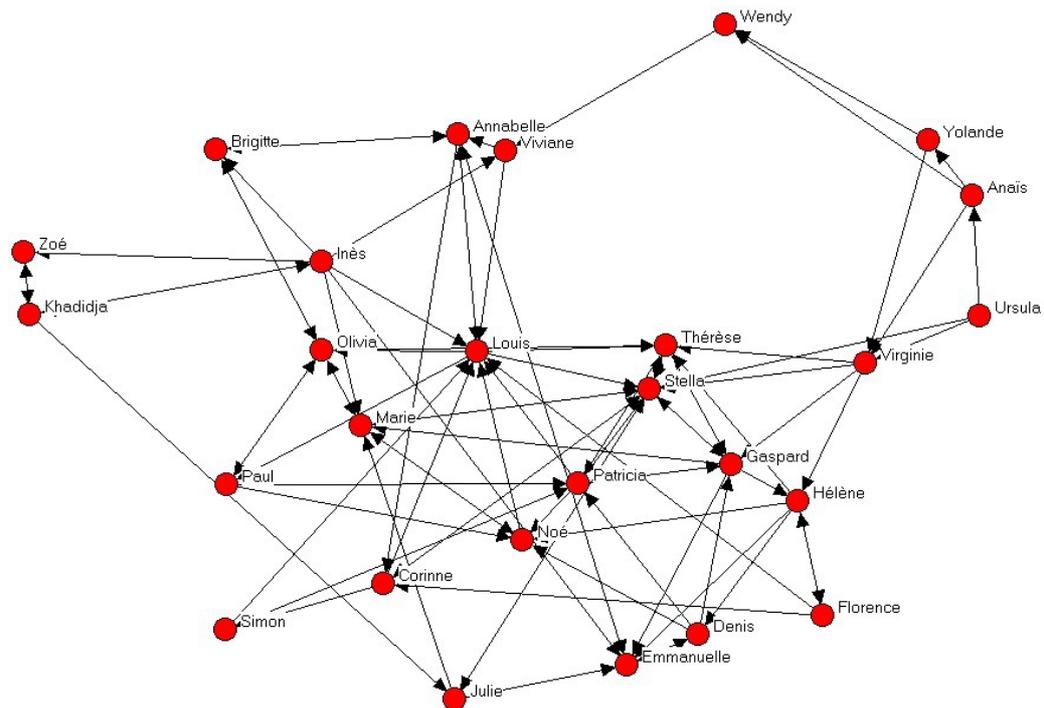
Aide pour un entretien

La première question génératrice de noms portait sur l'aide à recevoir lors d'un entretien. Le nombre de noms cités va de 0 pour ceux qui n'ont pas souhaité mentionner de collègues précis (Annabelle, Denis et Noé ont affirmé s'adresser à « n'importe qui », Simon qu'il n'avait personne à qui s'adresser) à 8 pour Ursula qui pourtant ne reçoit plus jamais en entretien. En fait, Ursula s'est projetée dans la situation où elle devrait faire recevoir un proche par un de ses collègues. La moyenne de noms cités est de 3,9. Il n'y a pas de cliques au sens où il n'y a pas de sous-groupes de densité égale à 1, c'est-à-dire dont tous les membres sont en

relation les uns avec les autres. Simon est à l'écart, n'est cité par aucun de ses collègues. Denis une seule fois. Dans son cas, on notera un réseau amical dense mais qui ne débouche pas sur un réseau de confiance professionnelle. Denis plaisante avec la plupart de ses collègues, peut effectivement s'adresser à eux en cas de besoin mais n'est pas pour eux quelqu'un que l'on cite comme référence professionnelle. « *Ce qui est important* », dit Olivia, « *c'est aussi des gens comme Denis qui détendent l'atmosphère* ». Denis plaisante, sourit à chacun ou presque et « *ne se prend pas la tête* ». On peut noter que cela ne signifie pas que l'on ne fasse pas appel à lui en cas de besoin car il y a encore une fois une différence entre ce que l'on affirme faire notamment en terme de ressources professionnelles et ce qui est réellement pratiqué. C'est également une manière de se positionner que de citer certaines personnes ressources puisque cela induit que l'on est assez proches d'elles pour les solliciter et que l'on sait repérer les compétences de chacun.

Certains conseillers se distinguent par une centralité liée à une compétence particulière. C'est le cas de Louis souvent cité pour ses compétences dans le domaine de la formation, comme Marie. Florence et Hélène sont référentes sur un thème que connaissent peu d'autres conseillers, la création d'entreprise. Elles animent des réunions d'information sur ce thème. Wendy est en charge de la gestion des prestations sous-traitées et est donc mentionnée comme un secours possible en cas de problème technique dans ce domaine. La position hiérarchique des animateurs d'équipe professionnelle et de la directrice leur confère aussi une certaine centralité. Annabelle est toujours citée comme secours en tant qu'animatrice, peu en tant que collègue : « quand j'ai un problème insoluble, j'en réfère à mon animatrice », explique Brigitte. Certains conseillers ne sont pas du tout cités par leurs collègues comme référence possible : Ursula mais cela vient notamment du fait qu'elle ne travaille plus en contact avec le public, Yolande et Anaïs mais cela tient à leur statut à part dans l'agence, Patricia et Simon ne sont pas cités, Olivia et Denis ne le sont qu'une fois.

La densité de ce réseau est de 0,28.



Aide pour un suivi ponctuel

La deuxième question génératrice de noms portait sur le fait de demander une aide pour un acte professionnel moins impliquant que l'entretien (suivi d'offre, document à remettre par quelqu'un). Annabelle et Louis sont au centre de ce réseau ce qui s'explique en grande partie par leurs fonctions hiérarchiques : en cas de dossiers à suivre en leur absence, les conseillers sont censés les confier à leur animateur d'équipe si une solution n'est pas trouvée avec un collègue. Il est notamment suggéré de trouver une solution avec le « binôme ». Chaque conseiller travaillant hors du pôle appui fait partie d'un binôme chargé d'un portefeuille d'entreprise. Pour un suivi d'offres, le réflexe premier est de s'adresser à son binôme. Dans le cas des conseillères sur l'IAE, il s'agit d'un trinôme, Zoé en revanche travaille sans alter ego.

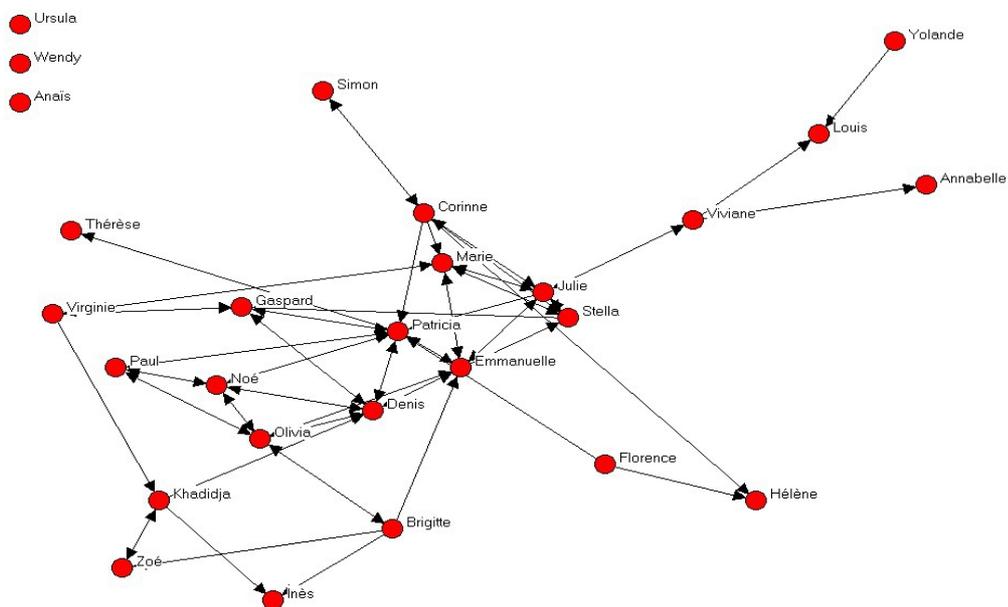
Les conseillers ont bien un réseau spécifique en dehors d'un binôme officiellement nommé. Le fait d'avoir travaillé en équipe avec certains collègues favorise l'existence de ces liens. On retrouve ainsi dans le schéma la configuration des anciennes équipes modifiées quelques mois avant l'enquête et des éléments des nouvelles équipes. Les conseillères du pôle appui sont très isolées et peu citées comme recours possible sauf Virginie, citée par Yolande, Anaïs et Ursula et qui a gardé des contacts avec les autres conseillers : elle était membre d'une des deux équipes quelques mois auparavant. Wendy apparaît très isolée, ne citant que Viviane, la directrice : « *Quand je reviens de trois semaines de vacances qu'on m'a obligée à prendre, je retrouve mon tas. J'ai rarement la possibilité de demander de prendre le relais. Si il y a un souci, j'en réfère au Dale. Une fois j'ai*

trouvé un mot, je revenais de vacances, : « et pourquoi ce n'est pas fait ? » (rires)
C'est intéressant comme manière d'organiser.

Mon souci c'est de prévenir les dysfonctionnements qui peuvent intervenir quand je ne suis pas là, il faut border avant ».

Khadidja, Zoé et Inès forment un groupe très dense, presque une clique. Elles sont des « anciennes de l'agence », Khadidja et Inès ont travaillé ensemble pendant plusieurs années dans le cadre du dispositif de suivi des bénéficiaires du RMI, elles habitent toutes les trois dans la même commune, ont un âge et un parcours proche : entrées très jeunes à l'ANPE, elles n'ont pas connu d'expérience professionnelle longue auparavant. Elles sont entrées sur des postes d'agent administratif, Inès à la direction régionale, Zoé à la direction générale, Khadidja en agence et ont passé des concours internes qui les ont amenées à leurs postes respectifs actuels, Zoé et Inès sont conseillères, Khadidja conseillère principale. Elles sont mariées, ont de grands enfants, travaillent à temps partiel. Elles sont adhérentes du même syndicat et participent aux réunions mensuelles auxquelles elles se rendent ensemble. Côté travail, elles sont toutes trois plus intéressées par le conseil aux demandeurs d'emploi les plus démunis. Elles ne sont cependant pas isolées dans le reste de l'agence et les réseaux montrent qu'elles sont en lien avec d'autres collègues mais de manière moins dense. En revanche, elles ne se considèrent pas comme amies à l'extérieur du moins de manière symétrique. Zoé et Khadidja apparaissent plus proches qu'avec Inès.

La densité de ce réseau est de 0,25.



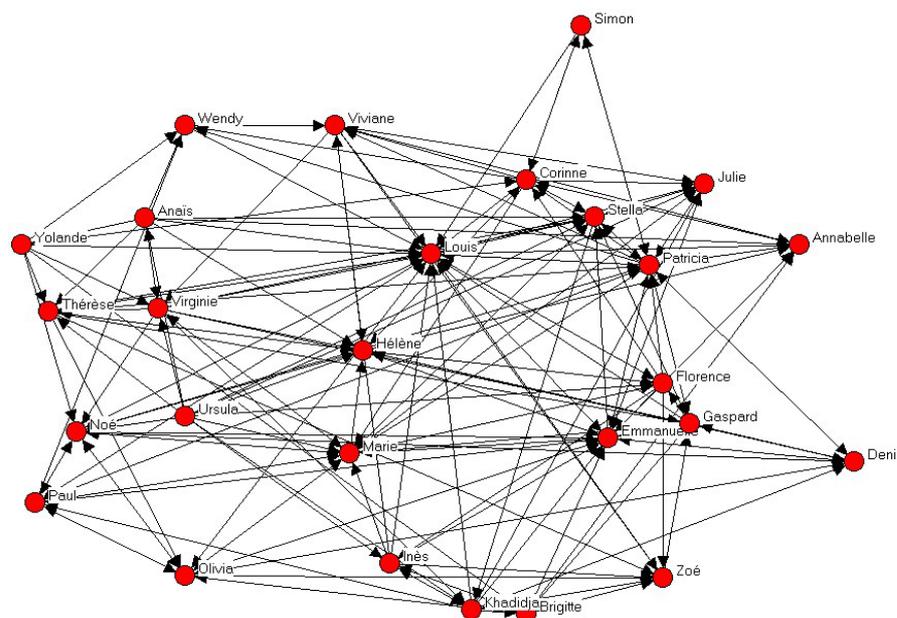
Relations amicales

Le réseau des relations amicales est moins dense que ceux des relations professionnelles pures (0,19). On note l'isolement de Ursula, Wendy et Anaïs.

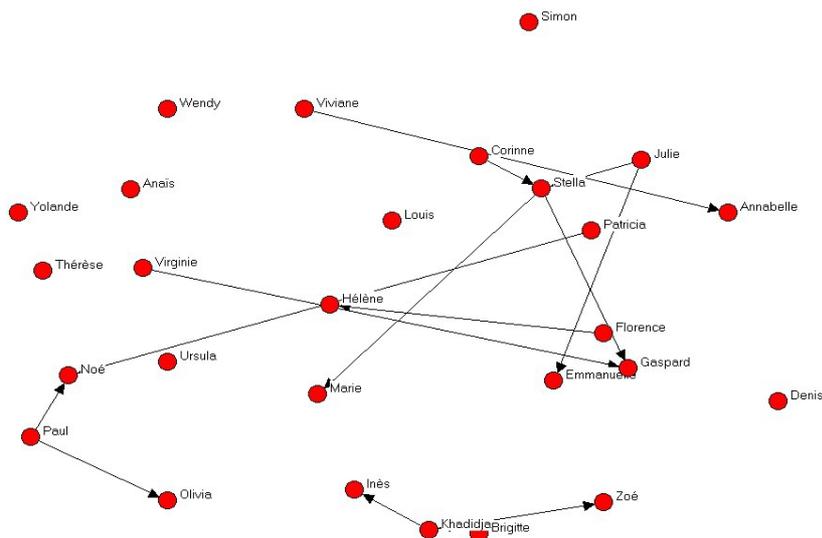
Yolande est rattachée de manière artificielle au réseau des relations amicales parce qu'elle a cité Louis, qu'elle connaît indirectement. Elle n'est pas la seule à être reliée au cœur du réseau par un seul lien : Thérèse (récemment arrivée), Louis, Annabelle sont aussi dans ce cas. On notera avec intérêt que même les relations amicales ne sont pas symétriques. Viviane affirme avoir des relations amicales avec Louis et Annabelle qui ne la citent pas. Florence n'est citée par personne et regrette de ne pas être « au courant » quand des gens font des choses ensemble. Cet élément est sans doute à rapprocher du fait que Florence est la seule à ne pas avoir pris sur son temps de travail pour l'entretien avec l'enquêtrice. Elle ne consacre pas non plus de temps aux relations personnelles pendant son temps de travail, gère sa pause de midi en faisant ses courses, et ne participe pas aux échanges informels sur des thèmes professionnels ou non en début de matinée avant l'ouverture ou après la fermeture. Florence se dit d'ailleurs qu'elle devrait peut-être le faire pour être plus détendue et aussi plus au courant de ce qui se passe...

Au cœur du réseau, Emmanuelle, Patricia, Denis, Stella, Julie, Marie... Pour Denis et Julie, on note une densité de réseau amical supérieur au réseau professionnel. Julie, célibataire, est très en demande de relations extérieures à l'agence qu'elle dit considérer comme sa « famille ».

Paul, Noé, Olivia forment une clique en relations amicales. Ils ont fait les trajets ensemble pendant un long moment avant le déménagement d'Olivia. Paul, qui a souvent des problèmes de voiture, se fait ramener maintenant par Noé ou Gaspard, mais ce dernier n'a pas encore intégré le groupe amical... Gaspard, Patricia et Denis forment aussi une clique au sens où la densité de leur réseau est égale à un, tout comme Julie, Marie et Emmanuelle. Dans le premier cas, il y a proximité d'âge, de centres d'intérêt (musique, cinéma, surf, sorties communes). Dans le deuxième, il s'agit plutôt de relations bilatérales.



Multiplicité des relations



Multiplicité trois relations et plus

Cette troisième étape de traitement du schéma met en évidence des liens forts entre quelques personnes, parfois en sous groupes comme Viviane et Annabelle, Inès, Khadidja et Zoé, Hélène et Florence mais aussi un réseau plus complexe, noyau dur des relations de l'agence composé de 11 personnes, liées directement ou indirectement.

Globalement, l'image qui se dégage des réseaux de relations dans l'agence étudiée montre qu'il n'y a pas de clans ou de cliques au sens strict. Les relations ne sont pas liées à une seule personne qui ferait le lien entre deux groupes. Le réseau est relativement dense. Mais il existe un certain nombre de non-liens sans doute plus marquants que les liens eux-mêmes. Certains collègues ne travaillent pas ensemble, n'ont en fait que très peu de lien.

Les collègues ayant des relations d'aide et de conseils avec l'extérieur de l'agence ont été indiqués en bleu sur ce dernier graphique. On note que presque tous font partie du réseau cœur de l'agence alors qu'en jaune apparaissent ceux qui ne font pas appel à l'extérieur.

Corrélations et facteurs sociaux

A travers l'analyse des réseaux de relations internes, de la densité des relations externes et du sentiment de compétence personnelle et générale des conseillers se dessinent plusieurs groupes : un certain nombre de conseillers ont un sentiment de compétence personnelle et de leur institution assez positif et développent des relations internes et externes denses : Emmanuelle, Marie, Noé, Hélène, Zoé et Julie. D'autres ont un sentiment de compétence personnelle très négatif, une image de l'Anpe négative aussi, des réseaux personnels peu denses et font peu appel à l'extérieur : Florence et Simon. Entre ces deux extrêmes, on peut définir un groupe de personnes ayant une image relativement bonne de leurs compétences personnelles, une mauvaise image de l'institution, des réseaux internes

relativement denses mais construits surtout sur des relations amicales et non sur une compétence identifiée : Olivia, Gaspard, Stella, Corinne.

Ces groupes ne recoupent ni des catégories d'âge, ni des niveaux de formation, ni des fonctions, ni l'appartenance passée ou présente à telle ou telle équipe, ni le sexe, ni l'appartenance religieuse. En revanche, on trouve une corrélation entre l'appartenance à ces groupes et la trajectoire sociale. On entendra par trajectoire sociale un certain nombre de facteurs : le milieu social d'origine et notamment la profession du père, le diplôme et la profession initiale du conseiller. Olivia, Gaspard, Corinne se sentent surqualifiés par rapport à leurs fonctions précédentes ou à leurs diplômes. Leurs fonctions actuelles correspondent à une trajectoire descendante par rapport à leur histoire familiale. Pour eux, travailler à l'Anpe, c'est un pis-aller choisi pour des raisons personnelles, c'est renoncer à une forme d'ambition sociale qu'ils avaient eue ou concrétisée auparavant. Cela peut être parce qu'ils ont une qualification plus importante que ne le nécessite le concours de conseiller à l'emploi, le cas de Gaspard étant particulier puisqu'il aspire toujours à réaliser le projet professionnel qu'il avait avant d'entrer à l'agence (avocat) et qu'il rencontre des freins liés à une modification statutaire qui ne lui permet plus l'entrée à l'école spécialisée qu'il visait. Gaspard doit partir de l'Anpe pour trouver un emploi en conformité avec ses aspirations mais ce départ s'avère difficile d'abord en raison des liens noués au cours de ses années à l'agence, mais aussi parce que les conditions proposées (salaires, horaires) ne lui paraissent pas suffisamment attractives.

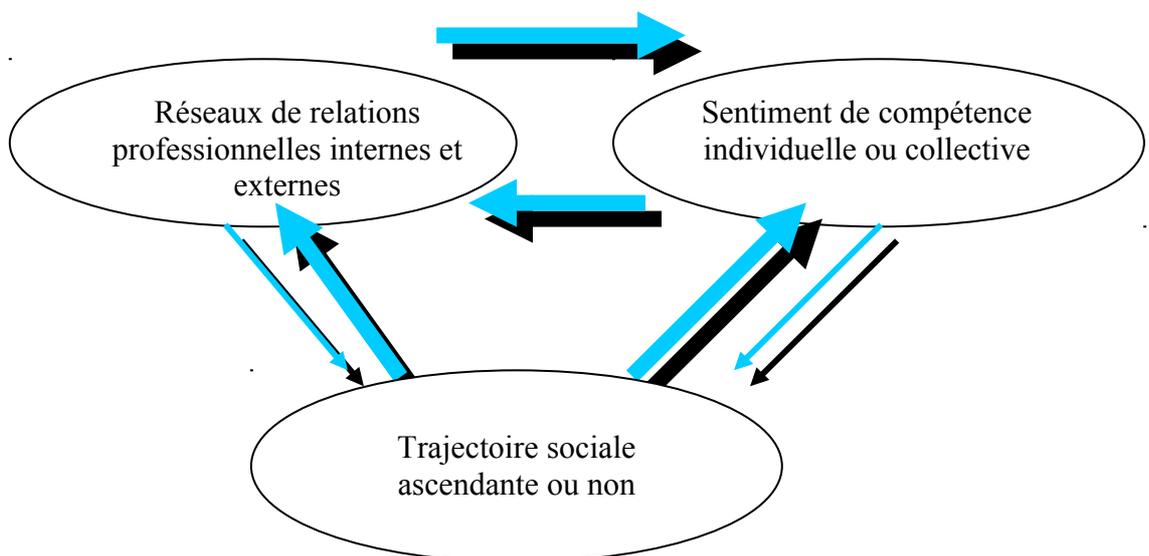
Un certain nombre de femmes travaillant à l'Anpe ont « mis de côté » leur ambition au profit de leur vie familiale comme Olivia. C'est un phénomène que l'on retrouve dans d'autres secteurs d'activités et qui explique en partie la faible proportion des femmes dans les postes à responsabilité. Ce qui est un choix affiché n'est pas pourtant indolore surtout en travaillant à l'Anpe où elles peuvent se rendre compte que l'expérience professionnelle dans un secteur compte autant que le diplôme initial obtenu dans la recherche d'emploi d'un salarié expérimenté. Repartir sur ses ambitions initiales nécessiterait non seulement un bouleversement de la vie familiale pour changer de région mais aussi une réadaptation à un nouvel univers. Si une évolution dans la hiérarchie était envisageable sans mettre en question l'équilibre familial, ces femmes auraient sans doute une autre vision de leur vie professionnelle. Cela signifie aussi que leur sentiment de compétence peut changer. Les contraintes familiales, personnelles, évoluent ou du moins la manière de les envisager. Pour des jeunes femmes avec de jeunes enfants venant de s'installer (achat d'un bien immobilier), la situation peut évoluer dans quelques années.

Corinne est dans une autre situation. Ses précédents emplois où elle était soit « à la tête » de magasins ou cadre commercial lui assuraient un certain statut qu'elle a perdu en entrant à l'Anpe pour des raisons personnelles (divorce et volonté d'avoir de la liberté d'esprit et du temps pour faire une formation). Plusieurs conseillers ont eu des postes ayant une aura sociale plus importante avant d'entrer à l'Anpe. Pour Corinne comme pour Yolande, la difficulté est de devenir exécutante au lieu d'être en position de donner des ordres. Corinne multiplie les occasions de

développer des compétences « à part » dans l'agence, d'être sur des chantiers nouveaux, d'organiser, de mettre en place, de pouvoir se valoriser à travers les tâches effectuées, se différencier du commun des conseillers. On peut aussi noter qu'elle est une des seules à affirmer ne pas s'intéresser au public en difficulté dont elle n'apprécie pas le contact et elle estime que l'Anpe doit se consacrer « aux personnes employables » et ne pas perdre de temps avec les « non employables ».

Pour le premier groupe, il y a plus adéquation entre les aspirations sociales et le statut actuel. Pour Noé, c'était un but, il avait choisi, même si maintenant il se demande si le poste d'inspecteur du travail ou de contrôleur ne répondrait pas mieux à ses attentes. Pour lui comme pour Emmanuelle, Julie, Marie ou Zoé, le fait de travailler à l'Anpe le situe sur une trajectoire sociale ascendante par rapport à ses parents. A l'intérieur de l'agence, Emmanuelle, Julie, Marie, Hélène ou Zoé ont passé des concours, évolué sur des postes plus qualifiés. Patricia pourrait faire partie de ce groupe mais elle est marquée par le fait d'avoir essayé à plusieurs reprises (cif, concours) de changer d'emploi et de ne pas avoir réussi. Le fait d'avoir bénéficié avec le nouveau statut d'un reclassement grâce à son ancienneté dans le poste de conseillère référente l'a un peu réconciliée avec l'institution mais elle préférerait se tourner vers un poste plus administratif où elle aurait ses dossiers à traiter jusqu'au bout. Julie dit ne pas pouvoir se détacher des personnes en difficulté sociale, être passionnée par le fait de les aider. On notera une proximité sociale plus grande avec celles des personnes dont elle s'occupe.

Le cas de Florence est particulier. Conseillère référente, elle n'a pas souhaité exercer les fonctions d'animation d'équipe qui constituaient une occasion de mobilité ascendante au sein de la hiérarchie de l'agence. Ce faisant, elle a renoncé à une forme d'ambition même si il lui reste un espoir très mince vu le nombre de postes disponibles d'occuper un jour un poste de type chargé de mission. Comme Khadidja, elle aussi conseillère référente, elles sont désormais bloquées dans une éventuelle progression dans la hiérarchie par un plafond de verre commun à beaucoup d'organisations : pour accéder à des postes plus qualifiés, il faut accepter la charge d'encadrer une équipe ou de devenir directeur d'agence, ce qui signifie un autre métier et surtout une mobilité géographique et une disponibilité en termes d'horaires qu'elles ne font pas le choix d'avoir. Brigitte est également dans ce cas.



Est-ce que ce sont ces facteurs sociaux qui influent sur le sentiment de compétence ou l'inverse ? Est-ce que le niveau de compétence facilite les relations avec les autres et avec l'extérieur ou l'inverse ? Il semblerait que ce soit plutôt une forme de spirale, de cercle vertueux ou vicieux suivant le cas (voir schéma ci-dessus).

Quand un conseiller recruté se sent dès le départ mal à l'aise sur son poste, ayant l'impression d'un choix alimentaire temporaire en raison d'échecs parfois nombreux à trouver un poste plus en rapport avec ses aspirations, son implication dans son travail va s'en ressentir, sa manière d'en parler avec des proches ou des professionnels aussi, ses relations avec ses collègues également. S'il développe des relations amicales, il n'aura sans doute pas en revanche la reconnaissance professionnelle de ses collègues et aura du mal à se constituer une compétence sur un domaine spécifique ou non. Son impression de malaise s'en trouvera renforcée. Certaines formes d'organisation peuvent compenser ce « handicap » de départ notamment celles qui vont lui permettre de pouvoir s'appuyer sur « un réseau de ressources collectives ⁴⁵ » pour accroître ses compétences et son sentiment d'expertise. Cela peut passer par la formation mais certaines personnes ayant un niveau de formation plus élevé que celui du concours trouvent la formation au métier de conseiller « trop légère », pas assez approfondie et n'y voit pas une manière de se qualifier. La difficulté est grande de concevoir des programmes de formation adaptés à la fois aux postes de conseiller et à un public hétérogène, de cursus initiaux très divers et de niveaux très différents. Ce malaise dans son métier peut parfois aussi avoir des conséquences sur sa trajectoire sociale au sens où il ne lui permet pas de se valoriser dans un cercle personnel par exemple.

A l'inverse, un conseiller pour lequel l'entrée à l'agence constitue une avancée sociale, qui ne se sent pas surqualifié ou humilié par ce genre de fonctions aura plus de facilités à développer des relations avec ses collègues, à représenter l'institution à l'extérieur, à s'affirmer dans son travail y compris en se posant en alter ego avec des représentants d'autres structures et développera des compétences par les informations acquises, par sa capacité à répondre aux demandes de ses interlocuteurs qu'ils soient collègues, demandeurs d'emploi ou employeurs. Cela pourra se faire notamment dans la correspondance avec d'autres institutions ou la tenue de permanences sur des communes où le partenariat avec la Mission locale, la mairie, l'assedic, etc. est indispensable. Pourtant il faut que le conseiller soit prêt à jouer ce jeu du réseau relationnel professionnel pour que ces permanences permettent un développement du sentiment de compétence. Lorsqu'un conseiller est dans une situation où il choisit de se désengager, de ne pas s'investir par fatigue, stress ou impression de ne pas y arriver, le fait de se retrouver seul sur une commune sans le réseau interne de l'agence peut l'isoler encore plus.

Il ne faudrait pas négliger le poids de l'organisation sur la constitution de ces identités. Le type de direction ou management notamment joue considérablement, ne serait-ce que dans la qualité des relations humaines quotidiennes. Les pressions

⁴⁵ Weller Jean Marc, « Weller Jean-Marc, « Stress relationnel et distance au public – De la relation de service à la relation d'aide », *Sociologie du travail*, n° 44, 2002, p 75 à 97.

comme celles dont se plaint dans son entretien Inès de la part de son animatrice d'équipe ou celles évoquées hors micro par Denis peuvent conduire des personnes à s'isoler, à se sentir en échec, déqualifié et là aussi un cercle vicieux peut s'installer. Sauf si le réseau relationnel de la personne en question lui permet de résister à ce type de pressions. « *L'individualisation* », résume Zoé, « *ça nuit à l'échange* ». Les dernières évolutions de l'organisation de l'agence tendent à confier à chacun un « portefeuille individuel » d'entreprises, de demandeurs d'emploi dont il a la responsabilité. Comme l'exprime un des membres de l'Elp, c'est aussi un moyen de ne pas permettre à quelqu'un de ne rien faire ou d'en faire moins. Du moins c'est censé rendre visible les différences d'investissements entre les conseillers. Cela ne résout sans doute pas le problème qui est de savoir pourquoi à un moment quelqu'un peut décider de se mettre en retrait, de se désinvestir, voire de s'engager dans la relation avec le demandeur d'emploi sans pour autant saisir sur informatique ce qui rendra visible cet engagement. Les personnes qui sont dans cette situation parlent avec pourtant avec intérêt de leur métier. Il semble que dans certains cas (Denis, Simon), il s'agisse plutôt d'une stratégie de protection personnelle pour résister au syndrome d'épuisement professionnel. Simon l'exprime en disant régulièrement, quand quelqu'un évoque un entretien difficile ou qui l'a touché, « faut pas se laisser bouffer, il faut garder les distances ». Denis dédramatise souvent par une boutade, une blague qui signifie la même chose.

L'individualisation peut en revanche permettre de se réengager dans son travail quotidien car elle permet de voir les conséquences des conseils fournis, des propositions faites, d'avoir des résultats concrets, loin des statistiques générales. C'est aussi pour cela que les conseillers sont relativement attachés à la relation individuelle qu'ils nouent avec les entreprises sur un terme relativement long, parfois plusieurs années quand les réorganisations ne se succèdent pas trop rapidement. Le fait de voir une entreprise s'agrandir ou de participer au recrutement de personnes que l'on retrouve ensuite comme interlocuteurs est un résultat concret qui s'oppose à l'impression de remplir le tonneau des Danaïdes, impression faite parfois par le travail quotidien à l'agence. Le suivi d'un portefeuille de demandeurs d'emploi pourrait aussi permettre ce recul, cette vision de parcours. Il faut pour cela plusieurs conditions. D'abord il faudrait que le temps nécessaire soit alloué aux conseillers pour effectivement pouvoir aider les personnes qu'ils reçoivent. L'exemple des contrôleurs du travail, toujours moins nombreux pour des missions élargies auprès des entreprises et sans soutien de leur tutelle montre à quel point l'individualisation ne peut se faire sans moyens. Il paraît également nécessaire de concevoir un travail en équipe même si les personnes sont référentes individuelles. C'est ce qui se passe sur le PLIE par exemple où les conseillers se retrouvent pour se présenter les dossiers suivis, les actions mises en place, peuvent échanger, développer leurs compétences et améliorer les propositions faites. Chaque conseiller est en charge de 60 personnes, certes en grande difficulté sociale. Il y a 4200 demandeurs d'emploi recherchant un emploi à temps plein qui dépendent de l'agence pour 21 personnes recevant du public dont une grande partie à temps partiel.

Les relations entre les conseillers se nouent à l'occasion d'un travail commun sur un thème : animation de réunion, participation à une formation ou à un salon, suivi d'un gros recrutement, suivi d'un plan d'action à destination d'une population particulière, travail en équipe. C'est là que les personnes apprennent à travailler ensemble, à se faire confiance.

Le fait que les trajectoires sociales soient corrélées au type de réseaux relationnels développés par les conseillers n'a rien de surprenant puisque les travaux menés en sociologie des échanges ont montré des différences d'accès à la ressource relationnelle en fonction du capital culturel et social. Le fait d'avoir des contacts avec des milieux différents tout au long de sa vie, d'avoir eu plusieurs occasions de se constituer des réseaux relationnels (écoles, cercles professionnels ou amicaux) joue sur la capacité à mobiliser ensuite ceux-ci. La capacité à mobiliser des relations familiales dans un but professionnel est également différente suivant l'origine sociale. On peut ici donner l'exemple d'une conseillère insertion d'un autre organisme que l'Anpe dont le nom célèbre sur Toulouse en raison des activités de son père sert parfois de sésame pour entrer en relation avec les responsables des grandes entreprises toulousaines.

Ce qui est plus étonnant c'est que ce n'est pas les personnes ayant les origines sociales les plus élevées qui peuvent développer les réseaux professionnels les plus denses. On peut émettre l'hypothèse d'un non investissement du capital relationnel personnel dans un emploi non valorisable auprès des relations. Ne pas s'investir dans les relations avec ses collègues ou seulement avec trois ou quatre « triés sur le volet » pour leur proximité sociale supposée ou leur parcours similaire, ne pas se rendre visible au nom de l'Anpe auprès des prestataires, partenaires ou autres contacts de l'institution ne signifie pas pour autant avoir renoncé à entretenir un réseau personnel dense. Ces personnes peuvent avoir une activité sociale intense, des relations personnelles hors du travail denses mais font le choix conscient ou non de ne pas mobiliser leur savoir faire relationnel dans leur travail quotidien. Il ne s'agit pas forcément de mobiliser leur réseau personnel pour leurs besoins professionnels mais plutôt du constat que, malgré des origines ou un parcours qui pourraient leur donner des outils de constitution de réseaux professionnels denses, ces conseillers ont des réseaux caractérisés par leur faible densité et leur faible étendue à l'intérieur de l'agence et à l'extérieur.

Notons enfin que si certains ont sans doute des réseaux personnels plus denses notamment par l'intermédiaire des fonctions d'un conjoint ayant des fonctions plus en rapport avec l'origine sociale du couple, ce n'est pas le cas de tous les conseillers rencontrés. Plusieurs se plaignent d'une absence de réseau, mais la question n'a pas été systématiquement explorée au cours des entretiens et il n'est pas possible d'établir des corrélations sur ce domaine.

3. Quatre portraits types

Les conclusions auxquelles nous sommes parvenues, permettent de dresser quatre portraits types de conseillers à l'Anpe. Il s'agit d'une typologie qui n'est pas

exclusive. A la manière de plusieurs sociologues comme Bernard Lahire⁴⁶ ou de Kalliopi Papadopoulos⁴⁷, il s'agit de dresser des portraits types dont la plupart des conseillers se rapprochent de l'un des types mais aussi d'un deuxième. Sur quatre portraits, trois sont des femmes en raison de la proportion de femmes dans l'agence mais cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas des hommes proches des portraits féminins et l'inverse est également exact.

Yvette ou

Yvette, elle court, elle court, elle parle souvent, est toujours demandée au téléphone, à l'accueil, et rit beaucoup. Mais elle râle aussi, contre tel organisme de formation qui n'a pas été correct avec un demandeur d'emploi, contre le Conseil Régional qui n'a toujours pas envoyé tel document, contre la hiérarchie qui n'y connaît rien et veut imposer sa loi. Yvette est toujours là pour répondre à une demande d'un collègue, de cette agence ou d'une autre, d'un demandeur d'emploi. Parfois Yvette a même donné son numéro personnel et son mari se plaint des heures supplémentaires passées à répondre aux sollicitations à son domicile. Yvette aime bien ces sollicitations incessantes, ces multiples dossiers en cours, cette expertise qu'on lui reconnaît. On lui adresse des gens directement, parce qu'elle est connue. « Demandez moi directement, je verrai ce que je peux faire ». On peut dire d'Yvette qu'elle a un carnet d'adresses, en termes techniques qu'elle a un réseau relationnel très dense à l'intérieur de l'agence et à l'extérieur. Et c'est vrai qu'avec l'expérience, elle en sait des choses Yvette. Et puis, si elle ne sait pas, elle sait toujours où demander. Dans le réseau, à ses copines du syndicat, ou alors à la DRA, « tu sais bidule, j'ai surveillé le concours avec lui la dernière fois, je vais l'appeler ». Ou alors à des partenaires extérieurs : « M., je la connais, on mange ensemble le jeudi quand je vais en permanence, je vais lui passer un coup de fil pour savoir s'ils ont obtenu le financement ... ». Yvette connaît tout le monde et tout le monde la connaît. Et elle n'aime pas être prise en défaut. Une nouveauté, une nouvelle loi, un nouveau dispositif de formation, elle râle, peste mais est la première à chercher des informations dans la documentation, sur Liaisons Sociales, ailleurs, à faire des photocopies pour les collègues et à râler encore : « comment veux-tu qu'on s'en sorte, les infos par la DG, on les a trois semaines après. Les gens ils veulent savoir tout de suite ». Le changement à Yvette, finalement ça ne lui déplaît pas trop, ça bouge, ça fait du nouveau. Pourvu qu'il y ait des choses à faire et qu'on lui laisse le temps de les faire bien. Elle passe parfois un peu plus de temps en entretien que ses collègues mais il faut dire qu'on lui envoie tous les cas, ceux auxquels on ne sait pas quoi proposer. Et puis en entretien ou entre deux entretiens, les collègues lui demandent des conseils. Et puis les coups de fil d'untel, ou untel.

Yvette, comme les autres, est rentrée à l'agence sans savoir trop ce qu'on y faisait sauf qu'elle en avait eu besoin quand elle cherchait du travail et qu'elle s'était dit,

⁴⁶ Lahire Bernard, « Tableaux de famille : heurts et malheurs scolaires en familles populaires », Le seuil, 1995.

⁴⁷ Papadopoulos Kalliopi, « Profession musicien : un « don », un héritage, un projet ? », L'Harmattan, Logiques Sociales, 2004.

je peux faire aussi bien. Elle était agent administratif, elle a une petite expérience avant, des petits boulots. Et puis elle a appris le métier, elle a gardé des liens avec ses copains de formation, parfois elle est rentrée à l'époque où elle a pu animer des prestations, ateliers, sessions d'orientation, ou cercles. « C'était la belle époque », dit-elle. Aujourd'hui elle s'indigne du contenu de certaines prestations sous-traitées, confiées à des conseillers qui n'ont pas les techniques ou le savoir-faire qu'elle aurait. Parfois, elle a été recrutée après « la belle époque » dont parlent les autres Yvette et elle s'y verrait bien, animer, suivre des gens jusqu'au bout, travailler en équipe avec un ou deux collègues.

Yvette passe les concours internes, pour voir, et puis « on ne sait jamais ». Pour l'instant elle ne se voit pas directrice : « il faut bouger, comment veux-tu que je fasse avec mes enfants, et puis mon mari, il a son boulot... » Et puis elle veut garder son mercredi à temps partiel. Alors elle reste conseillère ou conseillère principale éventuellement.

Yvette, elle en parle de l'Anpe, à l'extérieur. Ses parents ont été fiers d'elle quand elle a commencé. Son père justement s'est retrouvé au chômage à ce moment-là, son atelier a fermé. C'était dans la région lilloise. Il a été suivi à l'Anpe, et puis finalement, il a fait une formation de reconversion et il a été embauché avec une aide pour l'employeur. Son mari a un poste d'ingénieur, il gagne plus mais bon, elle a toujours voulu travailler quand même. Ils ont une maison dans la banlieue de Toulouse. Et ils souhaitent rester là. Ce qu'elle aimerait pour la suite ? Que l'Anpe reste un service public, qu'on y soit jugé sur ses compétences et pas à la tête du client et puis surtout qu'on ait plus de considération pour les gens, plus de temps à leur accorder plutôt que de toujours faire des stats. « Ce temps pour s'interroger sur la qualité, remplir des questionnaires, etc. on ferait mieux de le consacrer au vrai travail ». A terme, Yvette elle pourrait postuler sur un poste particulier, conseillère au Plie, ou sur Cap emploi, pour pouvoir gérer son temps, voir les gens comme elle veut. Mais en même temps, elle veut rester dans l'équipe. Et rester à l'agence, parce que elle l'aime ce boulot, et qu'elle ne se voit pas faire autre chose.

Antoine ou...

Antoine est rentré à l'agence après un bref passage dans le privé, pour arrêter de faire des heures à n'en plus finir sans avoir de garantie de l'emploi. Un jour, une conseillère, « charmante d'ailleurs », lui a parlé de l'agence. Et puis voilà, il s'y est vu. Il a passé le concours. Au début ça allait, les horaires, pas trop de travail et puis quand il y en avait trop, on s'arrangeait toujours entre collègues. Et puis maintenant il n'est plus aussi à l'aise, la direction le piste, comme tous les autres, mais bon. Il faut faire des chiffres, il faut respecter les procédures, il faut faire de la qualité. Lui la qualité, il sait faire mais ce qu'il n'aime pas c'est tout le baratin. Bien recevoir quelqu'un oui, lui donner des conseils, mais la saisie sur le dossier, le formalisme, respecter les consignes, il en a marre. « surtout qu'il n'y a jamais de retour, tu t'investis, tu t'investis, et rien ». Alors Antoine fait ses heures, travaille vite : lui les entretiens, ça dure au maximum 20 minutes, une demi-heure.

Et le suivi, c'est expédié. Rapide, il est apprécié de ses collègues pour la quantité de travail abattu quand « on est à la bourre ». Mais quelquefois, sur la qualité... Appeler des partenaires ou quelqu'un à l'extérieur pour un dossier délicat ? Non, le mieux c'est que les gens y aillent eux-même, ils s'expliquent mieux. Et puis c'est plus direct. Ce n'est pas à lui qu'on demande des conseils, qu'on parle d'un cas difficile mais par contre, pour faire une pause, parler du dernier film qu'il a téléchargé, ou d'un échange potentiel de cd ou même des résultats de sports, là il est là. Lui, sa devise c'est qu'il faut savoir garder ses distances avec le public. « Faut pas trop s'investir, sinon tu es usé, stressé », explique-t-il. Le côté social du boulot c'est pas forcément sa tasse de thé. Mais il reste attaché au service public, il aimerait qu'on s'occupe plus des gens qui en ont vraiment besoin que des statistiques. Il aimerait qu'on ne soit pas juste là pour faire de l'aiguillage sans avoir vraiment les réponses à donner : « ça devient un réflexe professionnel, on te dit quelque chose, tu penses OPG, on te dit ça tu penses BCA ». Il voudrait pouvoir faire. Mais à défaut, il garde du recul. Il passe les concours internes, sans y croire. Mais sa femme le lui dit : « depuis le temps, tu devrais avoir un meilleur poste, et un meilleur salaire ».

Antoine en a marre parfois. Il se demande bien comment ça pourrait changer. Il en a marre des remarques désagréables de son animateur d'équipe sur le fait qu'il ne s'investit pas dans le travail, qu'il ne prend pas en charge de dossier transversal ou de manière dilettante. Antoine aimerait avoir la paix. Il aimerait pouvoir juste faire son boulot sans qu'on lui demande d'y laisser sa personne, son énergie. Il en a marre des formations internes où on lui demande de réfléchir sur sa pratique sans lui dire comment faire concrètement en aussi peu de temps.

Antoine a un réseau relativement dense sur le plan amical à l'intérieur de l'agence mais très peu dense en termes de relations techniques ou vers l'extérieur. Un peu à l'image d'un artisan qui ferait ce qu'il a à faire en ayant l'impression d'avoir terminé quelque chose, de ne pas être soupçonné de ne pas y laisser son âme. Il reste à l'agence lui aussi parce que c'est pratique, qu'il faut payer la maison et puis où irait-il ? Son DUT Mesures Physiques, il ne l'a pas appliqué depuis des années alors...

Sophie ou...

Sophie elle a toujours été la plus jeune partout. En avance pour son bac, en avance dans ses études, brillante, jusqu'à la maîtrise ou au Dess. Et puis la recherche d'emploi. Elle ne trouvait pas grand-chose. Il faut dire qu'elle devait faire en fonction de son copain. C'est devenu son mari depuis et à l'époque déjà, elle ne pouvait pas partir comme ça. Parce que sinon, elle aurait pu aller travailler à Bruxelles par exemple avec les études qu'elle avait faites. Et elle est douée pour les langues, c'est vrai, elle ne les pratique plus mais à l'époque... C'était il y a 5 ans à peine et ça lui paraît une éternité. Quand elle a vu qu'à l'Anpe il y avait des euro-conseillers, elle s'est dit : « c'est ce qu'il me faut. Je rentre à l'agence mais pas pour être conseillère de base, pour devenir conseillère européenne ». C'est ce qu'elle avait dit à ses parents quand ils avaient fait une drôle de tête en apprenant

son choix professionnel. Papa médecin, Maman professeur agrégé, ils se demandaient si c'était une bonne idée, « conseillère ». « Et tu vas avoir des responsabilités, tu seras cadre au moins ? » « Non, non pas au début. Mais ça ira vite, avec mes diplômes. Et puis tu sais à l'Anpe, des gens qui ont mon profil, ils n'en ont pas beaucoup alors... »

C'était il y a 5 ans. Et puis elle a commencé à travailler en agence. Il n'a pas fallu longtemps pour comprendre que les postes d'euro conseillers étaient rares surtout quand on veut rester sur Toulouse. Au début, le boulot ça a été dur. Ses études, elle avait l'impression qu'elles ne lui servaient à rien. Et puis malgré la formation à Bordeaux, elle avait toujours l'impression de ne rien savoir, du moins pas assez. Mais il ne faut pas le montrer à la personne que tu reçois, encore moins à un employeur. Heureusement, elle s'est fait des copines. A la formation et puis en agence. Des filles rentrées comme elle, il n'y a pas longtemps, avec l'idée d'apporter du « sang neuf » à l'Anpe. Elle a découvert une bonne ambiance entre collègues, les moments de fous rires, les décompressions entre collègues. C'était presque sa première expérience du monde du travail à part des stages où ce n'était pas aussi drôle. Elle commence à discuter avec les plus anciens qui finalement sont sympas. Sophie essaie de faire de son mieux son boulot. Elle préfère travailler seule parce qu'au moins elle maîtrise ce qu'elle fait. Elle n'aime pas que les autres mettent le nez dans ses offres, ses dossiers. Elle se sent compétente maintenant, trop presque : j'ai fait le tour du poste dit-elle. Mais voilà, où partir ? Son mari a un poste à Toulouse et ne pourrait pas en avoir ailleurs du moins au sud. Et puis ils ont acheté. Et puis aller dans le privé ? Elle n'aurait pas les mêmes horaires, c'est sûr. Passer des concours internes ? Oui mais si elle n'est pas encore conseillère principale sinon elle ne voudra pas être directrice, il faudrait bouger, faire des heures en plus. Non. Elle se réfugie dans le fait de s'occuper de sa famille, ses enfants, en bas âge. C'est le plus important actuellement, après on verra. Les relations avec des partenaires ? Non, elle ne les développe pas ou pas trop. Pas l'occasion, pas envie. Quand elle dit ce qu'elle fait à des collègues de son mari ou à ses anciens copains de formation, elle plaisante, elle rigole, rajoute des anecdotes, pratique l'auto-dérision ou n'en parle plus, évite le sujet. Surtout avec ses parents qui insistent sur les promotions possibles auxquelles elle pourrait sûrement prétendre avec son diplôme... Son réseau professionnel est peu dense, il est multiplexe, quelques collègues sont à la fois des amis et des personnes de confiance, trois ou quatre pas plus. A l'extérieur, pas de relations nominatives ou très peu.

Sandra ou ...

Sandra, elle était Sophie avant. Avant que les enfants ne grandissent. Avant qu'elle ne divorce. Avant. Aujourd'hui, elle a décidé d'avoir de l'ambition. Elle veut être chef, sortir des entretiens, des offres, organiser, décider pour les autres plutôt que subir. Et puis avoir un autre salaire. Et puis aussi pouvoir dire ce qu'elle fait en étant fière. Elle veut réussir. Sandra, elle est devenue animatrice d'équipe et elle a changé, disent ses collègues. Elle qui râlait contre l'incompétence de la direction, ne faisait jamais plus d'heures, elle est passée de l'autre côté. Elle se plaint d'une charge de travail trop importante : tout gérer, les plannings, les sollicitations, etc.

Elle est débordée, des fois même irascible diraient certains. Elle s'enferme avec les autres membres de l'Elp pendant des heures pour essayer de résoudre des problèmes insolubles de manque de moyens, d'objectifs inatteignables, de directives inapplicables. Mais ce n'est pas grave, elle a choisi. Elle ne va plus manger avec les autres, ou rarement. Mais en revanche, elle est au mieux avec les autres AEP et elle aime bien aller à des réunions où elle représente l'agence. Sa tenue vestimentaire aussi a changé, il faut faire bonne impression.

Son réseau relationnel interne est dense mais à sens unique : elle est sollicitée par ses collègues en raison de sa position hiérarchique, mais elle a de moins en moins tendance à leur demander conseil. En revanche, son réseau externe s'est développé avec les autres agences, du moins les équipes locales de pilotage et puis avec les partenaires, prestataires, organismes de formation avec lesquels elle a des relations institutionnelles.

Sandra parle stats, mais se dit toujours aussi passionnée par le boulot de conseillère. Elle voudrait garder la reconnaissance de ses collègues, tire une certaine légitimité de son passé de conseillère principale : « on ne peut pas me raconter n'importe quoi, je connais le métier ». Elle tient à faire les deux parce qu'elle ne se sent pas si experte que ça dans l'organisation : « si un jour l'agence ferme, des gens qui font les plannings on en aura trop, tandis que des gens qui savent recevoir et conseiller du public, on leur trouvera toujours une occupation... »

Sandra va passer les concours de directrice et en attendant, postule comme adjointe. La mobilité, maintenant ça ne lui fait plus peur. Et ça évite peut-être de tisser des liens trop étroits avec les collègues que l'on est censé encadrer...

La restitution

Une première restitution aux conseillers qui travaillent à l'agence locale pour l'emploi a eu lieu le vendredi 2 septembre, date proposé par le nouveau directeur de l'agence. Ni lui, ni la nouvelle directrice adjointe n'étaient présents. Deux personnes qui ne travaillent plus dans l'agence avaient pu se libérer pour venir : Yolande et Viviane l'ancienne directrice. Michel Grossetti assistait à cette restitution.

La difficulté d'une telle restitution tient à l'impact qu'elle peut avoir sur les participants auxquels elle propose une analyse qui peut mettre l'accent sur des difficultés, des situations personnelles délicates. Il fallait donc à la fois restituer mais en ne mentionnant pas toutes les informations qui pourrait aller à l'encontre de la confidentialité garantie avant les entretiens et en évitant de mettre en difficulté les personnes concernées. C'est ainsi que certaines réflexions sur le groupe à part que forme l'équipe locale de pilotage n'ont pu être restituées car l'équipe locale de pilotage n'est constituée que de trois personnes dont deux animateurs d'équipe et il aurait été trop facile pour les participants d'identifier leurs collègues. De la même manière, j'ai essayé de dédramatiser la situation en mettant l'accent sur le fait que ces portraits de conseillers peuvent être aussi

considérés comme des étapes dans une vie professionnelle. Le texte de cette restitution est joint en annexe.

La première réaction notable est l'intérêt manifesté pour les travaux présentés. Les réunions du vendredi après-midi sont souvent prétexte à défoulement collectif après une semaine chargée et les membres de l'Elp les voient comme une épreuve de force. Cela n'a pas été le cas ce vendredi-là sans doute en grande partie en raison de la présence de Michel Grossetti et du fait que les conseillers étaient intéressés par le fait rare que l'on parle d'eux.

Après la présentation, un certain nombre de remarques ont été faites. Plusieurs conseillers ont suggéré qu'il serait intéressant de refaire une étude du même style dans quelques mois (ou quelques années), de refaire tous les entretiens (!) pour voir l'évolution avec une nouvelle direction, un nouveau statut, des évolutions personnelles.

Il a été également souligné notamment par les animateurs d'équipes professionnelles qu'il serait souhaitable que l'actuelle direction de l'agence ait connaissance de ce travail, au cours d'une autre restitution ou par un écrit.

Plusieurs conseillers ont souligné au moment de la restitution et après la réunion, au cours d'échanges informels avec l'auteur, que le fait d'avoir entendu mettre des mots sur certaines choses vécues comme la loyauté forcée ou le syndrome d'épuisement professionnel ou la trajectoire sociale ascendante ou descendante leur avait fait du bien, les avait soulagés.

On note d'ailleurs des demandes assez pressantes de restitution individuelle. Très précisément, certains conseillers souhaitaient pouvoir prendre connaissance individuellement de leurs positionnements par rapport aux groupes dégagés à l'analyse. Après réflexion sur une question à laquelle je ne m'étais pas préparée et suivant la réponse faite par Michel Grossetti, j'ai répondu que ce ne serait pas possible puisque j'avais garanti la confidentialité et que il ne s'agissait pas d'une démarche de diagnostic individuel ou de socio-analyse mais plutôt d'un travail pouvant permettre à chacun d'avoir plus d'éléments de réflexion sur sa propre situation et sur celle des autres.

D'autres réflexions ont porté sur l'intérêt qu'il y aurait peut-être à faire « remonter » cette analyse « plus haut », vers la direction régionale voire générale, certains conseillers évoquant même les réseaux personnels qu'ils pouvaient mobiliser pour cela.

Des questions ont également porté sur ce qui pouvait être fait. Viviane notamment a souhaité savoir si, partant d'un diagnostic fait à partir de ces éléments, on pouvait mettre en œuvre des actions pour améliorer la situation.

Conclusion : et si c'était à refaire

Le tableau esquissé par cette enquête montre l'agence locale pour l'emploi comme un réseau de professionnels ayant des relations relativement denses et avec plusieurs fonctions : conseil impliquant, conseil technique et relations amicales. Il n'y a pas de cliques, peu de personnes isolées. En revanche, le réseau externe de l'agence est peu dense, il est peu investi par des relations interpersonnelles fortes ou régulières.

L'enquête menée tend à montrer que plus les conseillers ont des relations denses en interne et vers l'extérieur, plus ils se sentent à l'aise en termes de compétences individuelles et collectives. A l'inverse, moins ils se sentent à l'aise individuellement et dans la structure qui les emploie, moins leurs réseaux de relations sont denses en interne et à l'externe. Ces deux facteurs, le sentiment de compétence et le réseau relationnel semblent interdépendants, s'alimentant l'un l'autre. Un troisième facteur explicatif tient à la trajectoire sociale des conseillers : plus leur position à l'Anpe les met dans une trajectoire ascendante par rapport à leurs origines sociales, leur formation ou leur métier d'origine, plus ils ont tendance à se sentir à l'aise dans leur métier, dans l'institution qui les emploie et plus ils ont tendance à avoir des réseaux professionnels denses et étendus en interne et en externe. A l'inverse, les conseillers pour lesquels la situation à l'Anpe correspond plus ou moins à un déclassement par rapport à des aspirations initiales, une origine sociale ont plus tendance que les autres à avoir des sentiments de compétences relativement négatif que ce se soit individuellement ou collectivement.

Le poids de l'organisation joue un rôle non négligeable. Il serait plus facile de le mettre en évidence à travers une analyse comparée de plusieurs agences et/ou de plusieurs structures similaires. Nombre de conseillers ont précisé en entretien que l'agence locale étudiée était une des agences où l'ambiance de travail, les relations entre les collègues et avec la direction étaient les plus intéressantes. Le type de management est identifié comme une des causes de cet état de fait mais ses caractéristiques sont difficiles à isoler sans point de comparaison. Il pourrait être intéressant de suivre l'évolution de l'agence avec une nouvelle équipe de direction.

Il est difficile d'affirmer que les conclusions de ce travail sont directement applicables à l'ensemble des agences pour l'emploi. Il est probable que les mêmes causes provoquant les mêmes effets on retrouve partout les mêmes tendances. Les différences proviendront alors des caractéristiques de l'organisation : type de management, moyens (notamment locaux adaptés ou non), histoire (il est parfois difficile de favoriser une ambiance de travail détendue quand de nombreux conflits ont eu lieu dans les années passées attisés par des types d'organisation comme la mise en concurrence acharnée d'équipes professionnelles).

Les conclusions de ce travail viennent en tous cas confirmer et enrichir les affirmations de Joëlle Lecomte et Jocelyne Simbille⁴⁸ sur la nécessité pour une direction de tout mettre en œuvre pour favoriser une ambiance de travail favorable à des échanges professionnels constructifs et ce dans un but de qualité du service produit. Pour que les relations qui se construisent entre les conseillers et les personnes qu'ils reçoivent soient intéressantes et soient constructives pour les demandeurs d'emploi et les employeurs, il est nécessaire que les services proposés soient adaptés mais aussi que les conseillers aient confiance dans leurs compétences et dans celle de l'institution qu'ils représentent. Pour cela, il faut certes des formations internes adaptées, des ressources collectives adéquates dans une agence mais aussi une organisation qui facilite la mise en place de réseaux relationnels denses, étendus dans l'agence et vers l'extérieur. Cela passe par le développement des occasions de travail en équipe, en groupe sur un dossier, sur un suivi de demandeurs d'emploi, sur un recrutement, par des échanges sur le contenu du travail et son outil principal qu'est l'entretien, et non seulement par des matraquages d'objectifs chiffrés. Plus prosaïquement cela nécessite du temps. On peut noter que cela peut être contradictoire avec la tendance actuelle au développement de l'individualisation des tâches et de l'organisation du moins si celle-ci ne s'accompagne pas de la mise en place de temps d'échanges, de mises en perspective des actes professionnels.

Dans ce travail, nous avons consacré un paragraphe assez long au stress professionnel très souvent évoqué par les conseillers. Ce point est loin d'être sans rapport avec les développements qui ont suivi. Le syndrome d'épuisement professionnel est sans doute en rapport avec les trois points autour desquels s'articule notre problématique : le sentiment de compétences, le type de réseau relationnel, la trajectoire sociale. Il ne faudrait pas se tromper sur l'interprétation de ces données. Il ne s'agit pas ici de dire que ce sont les compétences individuelles et le réseau personnel de chaque conseiller qui, combinés à sa propre trajectoire sociale, conduirait au burn out. Cela conduirait à faire peser sur les individus la responsabilité d'un phénomène qui est un fait social et non un trouble de la personnalité même s'il peut en entraîner.

Le syndrome d'épuisement professionnel peut sans doute être limité par le type d'organisation mise en place, le temps et les moyens alloués aux conseillers pour

⁴⁸ Lecomte Isabelle, Simbille Jocelyne, ib.

faire leur travail, les ressources fournies, la possibilité offerte de s'appuyer sur des compétences collectives en cas de difficulté, sur un réseau de collègues, sur des partenaires avec lesquels on entretient des relations professionnelles suffisamment denses. Or le syndrome d'épuisement professionnel a des conséquences sur la qualité des services rendus par l'Anpe et il paraît urgent de prendre en compte cet aspect des choses autrement qu'en l'identifiant comme un phénomène individuel ce qui peut conduire à isoler encore plus la personne concernée.

On notera avec intérêt le parallèle qu'il y a entre les chômeurs et ceux qui sont censés les aider à retrouver un emploi. Au cœur de phénomènes sociaux identifiés, le chômage et l'épuisement des travailleurs sociaux, ils se voient opposer des réponses individuelles qui les remettent en question sans jamais poser le problème du type de société qui génère ces faits sociaux. Autant le chômage est avant tout un fait social qui ne touche pas indistinctement toutes les catégories sociales, autant le syndrome d'épuisement professionnel qui se traduit entre autres par le repli sur soi, le doute sur ses propres compétences et sur l'intérêt des solutions proposées est un fait social qui trouve des explications dans l'analyse de la société elle-même, de l'organisation de l'ANPE et des trajectoires des individus. Le remède dans les deux cas peut passer par une professionnalisation et une reconnaissance de qualifications précises qui permettent aux salariés de ne pas dépendre d'une évaluation fluctuante de compétences opportunes un jour donné, dépassées le lendemain. C'est l'expertise sur son métier, reconnue en interne et à l'extérieur, qui permet au salarié de construire son identité professionnelle et de ne pas être complètement soumis aux aléas des difficultés de la relation d'aide.

Bibliographie

Barley Nigel, « Un anthropologue en déroute », Petite Bibliothèque Payot, Juillet 2003.

Berteaux Daniel, « Les récits de vie », coll. 128, éd. Nathan

Bourdieu Pierre, « *La Misère du Monde* », Seuil, 1993

Bourdieu Pierre, « Eléments pour une auto analyse », Raisons d'agir éd., 2004/

Crouzet Sabine, Daucé Noël (coor.), « Des passeurs hors du commun. Souffrance et troubles chez les agents de l'ANPE », 2001, Coll. Le Présent Avenir, Ed. Syllepse.

Crozier Michel, Friedberg Erhard, « L'acteur et le système », coll. Points, Seuil, 1981.

Degenne Alain, Forsé Michel, « Les réseaux sociaux », Armand Colin, 2^{ème} édition, 2004.

Delaporte, Yves, « *De la distance à la distanciation. Enquête dans un milieu scientifique* », (229-245) in *Chemins de la ville : enquêtes ethnologiques* », so sous la direction de Jacques Gutwirth et Colette Pétonnet, Préface de Nicole Belmont 1987, Paris, Editions CTHS (coll. Le regard de l'ethnologue)

Dubar Claude, « Trajectoires sociales et formes identitaires : clarifications conceptuelles et méthodologiques », *Sociétés contemporaines* », 1998, N° 29, p 73 à 85.

Gadray Jean, « les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, n° 3, vol. 36.

Grossetti Michel, Bès Marie-Pierre, « Dynamique des réseaux et des cercles. Encastremets et découplages », *Revue d'économie industrielle*, n° 103, 2^{ème} et 3^{ème} trimestres 2003.

Kaufman Jean-Claude, « L'entretien compréhensif », coll. 128, éd. Nathan

Kaufman Jean-Claude, « Premier matin : comment naît une histoire d'amour ? », Pocket, Mars 2004.

Lahire Bernard, « Tableaux de famille : heurts et malheurs scolaires en familles populaires » Le Seuil, 1995.

Lahire Bernard, « la culture des individus : dissonances culturelles et distinction de soi », 2004, Ed. La Découverte.

Lahire Bernard, « Eléments pour une théorie de l'acteur et de l'action », *Revue Européenne des Sciences Sociales*, Tome 24, 1996, n° 106, p. 69 à 96.

Lazega Emmanuel, « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », *Revue française de sociologie*, XXXV, 1994, p 293-320

Lecomte Isabelle, Simbille Jocelyne, "Service public et qualité : l'enjeu de la coproduction. L'exemple de l'ANPE », *Sciences de la société*, n° 46, fév. 99.

Meyer Jean Louis, « Intermédiaires de l'emploi et marché du travail », *Sociologie du travail*, n° 3/98, p345.

Monjardet, Dominique, « Compétence et qualification comme principes d'analyse de l'action policière », *Sociologie du travail*, n° 1, 87.

Octobre, Sylvie, « Construction et conflits de la légitimité professionnelle : qualification et compétences des conservateurs de musée », *Sociologie du travail*, 43 (2001), vol. n°1.

Papadopoulos, Kalliopi, « Profession musicien : un « don », un héritage, un projet ? », L'Harmattan, Logiques sociales, 2004.

Paradeise Catherine, Lichtenberger Yves, « Compétence, compétences », in *Sociologie du travail*, 43 (2001), vol. n° 1.

Paradeise Catherine, « des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail », *Sociologie du Travail*, n° 1, 1987.

Peneff Jean, « les débuts de l'observation participante ou les premiers sociologues en usine », *Sociologie du travail*, n° 1/96, p 25

Sainsaulieu Renaud, « L'identité au travail », Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1988.

Weber, Max, « Economie et société », Paris, Plon, 1971.

Weller Jean-Marc, « Stress relationnel et distance au public – De la relation de service à la relation d'aide », *Sociologie du travail*, n° 44, 2002, p 75 à 97.

REMERCIEMENTS.....	3
--------------------	---

I. LES INTERROGATIONS.....7

1.QUESTION DE DÉPART ET JUSTIFICATION.....	7
QUESTION DE DÉPART ET ACCÈS AU TERRAIN.....	8
CHOIX DE LA MÉTHODE D'ANALYSE.....	10
2. ETAT DES SAVOIRS DANS LE DOMAINE,	12
LES TRAVAUX EN SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS.....	12
LES TRAVAUX EN SOCIOLOGIE DES SERVICES.....	15
EXPERTISE ET COMPÉTENCES.....	18
L'APPORT DE L'ANALYSE STRUCTURALE ET DE LA SOCIOLOGIE DES RÉSEAUX.....	21
Les différents types de sociabilité.....	24
Densité et multiplicité.....	25
3.PROBLÉMATIQUE, SCHÉMA CONCEPTUEL.....	26
SCHÉMA CONCEPTUE.....	29
4.TERRAIN ET MÉTHODOLOGIE.....	30
LES OBSERVATIONS.....	30
LES ENTRETIENS.....	30
LE CONTEXTE	38
ANALYSE DE L'ÉCHANTILLON.....	40

II. L'ANALYSE DES ENTRETIENS43

1.LE HASARD ET LA VOCATION.....	43
LE HASARD.....	43
L'ARRIVÉE À L'AGENCE.....	44
LA FORMATION.....	45
POURQUOI ÊTRE RESTÉ À L'AGENCE.....	45
L'IMAGE DE L'AGENCE « AVANT ».....	47
2.LE MÉTIER ACTUEL.....	49
LE PÔLE APPUI.....	50
L'ELP.....	51
LES CONSEILLERS	52
L'ORGANISATION DU TEMPS.....	54
LES LIEUX, LES MOTS ET LES OUTILS.....	55
3.EVOLUTIONS ET TENSIONS.....	61
LES CHANGEMENTS.....	61
LE STRESS.....	63

III. LES RELATIONS ET LES COMPÉTENCES.....66

1.LES COMPÉTENCES.....	66
SE DÉFINIR À L'EXTÉRIEUR.....	68
2.LES RELATIONS	71
LES RELATIONS AVEC L'EXTÉRIEUR.....	71
LE RÉSEAU DE RELATIONS INTERNES.....	75

