



# **MEMOIRE PROFESSIONNEL**

*MASTER « Métiers et Pratiques du Développement Professionnel »*

**UNIVERSITE TOULOUSE II LE MIRAIL**

**Département : Sciences de l'Education et de la Formation**

**Discipline : Sciences de l'Education**

---

Présenté et soutenu par Emilie Sarra  
Le jeudi 19 juin 2014

**Titre :**

**Regards sur les pratiques des conseillers en insertion face à la  
crise**

---

**JURY**

- Daniel GUY : Maître de conférences en Sciences de l'Education et de la Formation,  
Université Toulouse II Le Mirail, directeur de mémoire

- Véronique Bordes : Maître de conférences en Sciences de l'Education et de la Formation,  
Université de Toulouse II Le Mirail

- Gabriel ADIN : Responsable Adjoint du Pôle Ressources Emploi, Céprière Formation, référent  
professionnel

---

Unité de recherche : UMR-EFTS

**Directeur du mémoire professionnel : Daniel GUY**

## **Remerciements**

Je tiens à remercier mon directeur de mémoire Daniel Guy pour son écoute, son suivi, sa disponibilité, ses conseils et son aide pour la réalisation de ce mémoire.

Merci à Véronique Bordes d'accepter de participer à la soutenance comme membre du jury.

Merci à l'ensemble des professeurs pour leurs conseils.

Je remercie le responsable adjoint de Céprière Formation : Gabriel Adin qui m'a permis de réaliser le stage au sein du Pôle Ressources Emploi ainsi que l'ensemble des conseillers qui m'ont donné la possibilité de mener à bien cette recherche. Je remercie plus particulièrement Coralie, Caroline, Chrystel, Philippe, Pascal pour leurs conseils.

Un dernier remerciement va aux étudiants pour leur aide et leur soutien tout au long de cette année.

Merci à Tamara, Laurie, Leslie, Marjolaine, Sandrine, Betty, Thomas.

## SOMMAIRE

---

<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>Partie 1 : Du contexte à la mission</b>	
1. L'insertion socioprofessionnelle entre possibilité et difficulté.....	6
2. Présentation de l'Union Cépière Robert Monnier.....	7
3. Présentation de Cépière Formation.....	9
4. Mission.....	12
<b>Partie 2 : La phase empirique : De l'observation participante à la conduite d'entretiens</b>	
5. Méthodologie utilisée.....	14
6. Analyse des données.....	18
7. Problématique professionnelle.....	39
<b>Partie 3 : Ressources théoriques et préconisations</b>	
8. Le changement organisationnel.....	41
9. Le développement professionnel.....	47
10. La souffrance au travail vu par la psychodynamique du travail.....	50
11. Préconisations.....	55
<b>Partie 4 : Pistes pour l'action et retour sur le terrain</b>	
12. Mesure des préconisations : la matrice de priorité.....	58
13. Analyse des données.....	61
14. Discussion des résultats.....	66
15. Pistes pour l'action.....	67
<b>Conclusion.....</b>	<b>69</b>
<b>Partie 5 : Mon développement professionnel.....</b>	<b>73</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>74</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>76</b>

L'insertion socioprofessionnelle a toujours été une préoccupation pour les politiques publiques en France et continue de l'être vu le taux de chômage que connaît la France depuis quelques années. C'est dans un contexte économique fragilisé que les professionnels de l'insertion tentent d'accompagner les usagers dans leur parcours professionnel (accès à l'emploi, à la formation) et social (accès au logement, à la santé...). On pourrait alors se demander comment les conseillers en insertion agissent pour pouvoir faire face à ce contexte économique et social mouvant ?

Dans le cadre du Master 2 « Métiers et Pratiques du développement professionnel », nous avons choisi de réaliser un stage à Cépière Formation, plus précisément au Pôle Ressources Emploi qui a pour but de favoriser l'insertion socioprofessionnelle des usagers après avoir répondu à des appels d'offres des commanditaires (Pôle Emploi, le Conseil Général...). Le choix de cette structure s'est porté sur le fait que nous voulions continuer à donner plus de sens à notre projet professionnel qui est de devenir conseillère en insertion. Cette immersion va nous permettre de continuer à découvrir le secteur de l'insertion et de pouvoir y agir puisque nous allons suivre et accompagner des bénéficiaires à l'accès et/ou retour à l'emploi dans le cadre de diverses prestations.

La commande par cette structure qui m'a été confiée est en lien avec mon projet professionnel puisqu'il s'agit de comprendre : comment les pratiques des conseillers ont-elles évolué pour pouvoir s'adapter à ce contexte de crise ? Des constats m'ont également été donnés. Cependant, je n'ai que quelques idées, connaissances sur les pratiques des conseillers en insertion puisque en Master 1 j'avais réalisé un mémoire sur les représentations professionnelles de l'informatique des conseillers en insertion en mission locale. Je connais donc de façon brève le développement de l'insertion en France et dans les missions locales ainsi que du métier de conseiller. Toutefois, Cépière Formation est une organisation inconnue pour moi, et je ne sais pas ce qu'est être conseiller dans ce lieu. J'ai donc tout à découvrir de cette organisation et de ce groupe de professionnels. La seule façon, selon moi pour appréhender cette commande est de débiter par un travail empirique, en utilisant l'observation participante. Je suis donc consciente que je vais devoir travailler ma posture, questionner mes représentations, mettre de la distance avec ce que je vois, ce que j'entends afin d'être la plus objective possible dans ce travail. Puis elle sera complétée avec l'entretien,

pour avoir accès au vécu du métier des conseillers. Nous allons donc utiliser la démarche inductive pour pouvoir réaliser cette recherche.

Notre travail de recherche va s'organiser en cinq parties. La première, s'attachera à présenter Cépière Formation (actions, usagers accompagnés) et se clôturera en présentant la mission et les questions que cela soulève. La deuxième partie mettra en exergue la méthodologie utilisée, où nous justifierons l'utilisation de l'observation et de l'entretien ainsi que les techniques choisies pour analyser les données. Dans cette même section, les données seront analysées et interprétées, elles permettront de comprendre les ressources théoriques qui devront être utilisées. La troisième partie rendra alors compte du cadre théorique mobilisé, en commençant par expliciter le concept de changement organisationnel, puis celui de développement professionnel et enfin celui de la souffrance au travail à travers l'approche de la psychodynamique du travail. Puis, nous ferons des préconisations que nous soumettrons à Cépière Formation sous la forme d'un questionnaire. L'avant dernière partie donnera à voir l'analyse des préconisations du questionnaire afin de savoir celles qui seront proposées comme pistes pour l'action à Cépière. Et enfin, la dernière partie sera consacrée à l'auto évaluation de mon développement professionnel tout au long de cette année.

**Partie 1 : Du contexte à la mission**

## **1. L'insertion socioprofessionnelle : entre possibilité et difficulté**

Le terme d' « insertion » a été introduit dans des textes législatifs au début des années 70, selon Drancourt et Roulleau Berger (1995). Son apparition est à corréler avec la crise économique qui a touché la France à cette période là, entraînant un taux de chômage élevé, notamment chez les jeunes. La question de l'emploi devient alors urgente, l'insertion va être appréhendée comme un problème social face auquel les politiques publiques vont tenter d'apporter des solutions. L'insertion englobe à la fois l'insertion sociale (logement, santé, citoyenneté...) et professionnelle (emploi), car comme le préconisait Schwartz, elles sont indissociables, il faut prendre en compte les problématiques sociales et professionnelles des personnes pour réussir leur insertion. Des structures d'insertion socioprofessionnelle vont alors être créées (ANPE, 1967, Missions locales, 1982...) afin de permettre l'accès et/ou le retour à l'emploi des personnes qui sont sans activité professionnelle. L'insertion est pensée comme pouvant être un moyen de lutte contre l'exclusion, la pauvreté, la précarité. Au fil des décennies, différents dispositifs d'insertion vont alors être proposés et d'autres structures vont se développer (associations intermédiaires, entreprise Temporaire de Travail d'Insertion promulguée en 1991, groupement d'employeurs pour l'insertion par la qualification – GEIQ- en 1988....création du RMI en 1988 qui sera plus tard remplacé par le RSA).

Afin de répondre efficacement à la problématique de l'insertion, des travailleurs sociaux vont alors endosser le rôle de conseillers en insertion pour suivre et accompagner les personnes rencontrant des problématiques sociales et professionnelles. Ce métier assez récent, continue de se développer, mais dans un contexte économique et social mouvant. En effet, à l'heure actuelle, les structures d'insertion socioprofessionnelle accompagnent de plus en plus de personnes : résolution de difficultés sociales, définition d'un projet professionnel, recherche d'un emploi. Différents dispositifs d'insertion continuent de voir le jour, car : « depuis le milieu de l'année 2008, la France et les pays européens sont entrés dans une phase de crise économique, la plus importante depuis la récession historique des années 1930. Cette crise, comparativement aux crises antérieures se caractérise par son intensité et des pertes d'emplois supérieures à celles constatées lors de la précédente récession du milieu des années 1990 ». (Rapport de l'ONPES 2011-2012). En France au 4eme trimestre de l'année 2012, le chômage dépasse la barre des 10 % pour la première fois depuis la mi 1999. Il s'élève à 10,2 %, soit une hausse de 0,3 point par rapport au 3eme trimestre 2012 (9,9 %), la France compte alors 2,9 millions de chômeurs. (INSEE, enquêtes emploi).

## 1.1 L'insertion socioprofessionnelle face à la crise

### **Au niveau régional**

Au quatrième trimestre 2012, le chômage touche 10,4 % de la population active de Midi Pyrénées en lien avec le ralentissement de la création d'emplois. Le taux de chômage régional progresse de 0,8 point en 2012. La demande d'emploi augmente pour la cinquième année consécutive. En 2012, 227 900 personnes sont demandeurs d'emploi en recherche active d'emploi (catégories A, B, C) soit 17 500 personnes de plus qu'auparavant (plus 8,3 %). La situation des seniors s'est le plus dégradée avec une hausse de 15 % de la demande d'emploi en 2012. La demande d'emploi des moins de 25 ans connaît une dégradation plus mesurée que celle des seniors, mais cette population a surtout été impactée au début de la crise. Midi Pyrénées est la 8ème région de métropole où le taux de chômage est le plus élevé (INSEE, enquête emploi).

### **En Haute Garonne**

Au 4ème trimestre 2012, le taux de chômage en Haute-Garonne est de 9,9 %. (INSEE, enquête emploi). Fin décembre 2012, on compte 108 193 demandeurs d'emplois (catégorie A, B, C). **Sur l'ensemble de cette année, le nombre de demandeurs d'emploi a connu une forte augmentation en Haute Garonne**, dans le même temps, le nombre d'offres d'emploi a baissé de manière importante. Au 31 décembre 2011, le nombre de demandeurs d'emploi a augmenté de 8,6 %, ceux qui enregistrent la plus forte augmentation sur l'année sont les 50 ans et plus : (14,1 %), les jeunes de moins de 25 ans sont aussi fortement touchés avec une évolution annuelle de plus 12,1 %, sur un an le nombre de personnes n'ayant pas travaillé progresse de 10 %. **Le nombre d'offres d'emploi est en net recul -7,6 %** sur le dernier trimestre 2012, ce sont les offres d'emploi durables qui ont connu la plus forte baisse (près de -13 %). (Rapport d'activité Cépière Formation, 2012). C'est dans ce contexte économique et social fragilisé que Cépière Formation œuvre.

## 2. Présentation de l'Union Cépière Robert Monnier

Nous commençons par présenter l'Union Cépière Robert Monnier (UCRM) car l'association Cépière Formation en fait partie mais pas seulement. En effet, l'Union Cépière Robert Monnier regroupe quatre associations : Cépière Formation, Cépière Accueil, Samarie, l'UCJG Robert Monnier et une entreprise adaptée : les Ateliers de l'Ayguette. Elles relèvent des secteurs du soin, du social et du medico-social ayant pour but d'accueillir, de conseiller,

d'accompagner, d'héberger, d'orienter, de former les bénéficiaires.  
[\(http://www.cepiereformation.com/\)](http://www.cepiereformation.com/).

<b>UNION CEPIERE ROBERT MONNIER</b>		
<b>ASSOCIATIONS</b>	<b>MISSIONS</b>	<b>BENEFICIAIRES</b>
<b>Cépière formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>participe à la sécurisation du parcours professionnel et social : des demandeurs d'emploi, des personnes reconnues travailleurs handicapées ou en reconversion professionnelle, des salariés d'entreprise ou d'agents de la fonction publique, des créateurs d'entreprise, des porteurs de projet culturel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plus de 4450 bénéficiaires</li> </ul>
<b>Cépière Accueil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>met en œuvre des actions sociales d'accompagnement et d'hébergement pour des personnes isolées, des jeunes adultes, des familles, des demandeurs d'asile et des personnes sortant du milieu carcéral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plus de 1200 personnes bénéficiaires</li> </ul>
<b>Samarie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>offre un accompagnement et un hébergement adaptés aux personnes en situation de précarité touchée par une pathologie chronique sévère (sida, hépatite, cancer, sclérose en plaque,...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>67 personnes bénéficiaires</li> </ul>
<b>L'UCJG Robert Monnier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propose des actions en faveur : du Logement, de l'Emploi et de l'aide aux réfugiés-migrants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plus de 2000 usagers</li> </ul>
<b>L'Entreprise Adaptée, les Ateliers de l'Ayguette</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>offre aux personnes en situation de handicap un emploi et une expérience professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>22 personnes salariées</li> </ul>

**Tableau 1 :** Tableau présentant l'Union Cépière Robert Monnier

### 3. Présentation de Cépière Formation

Cépière Formation est une association loi 1901, créée il y a plus de 70 ans, pour venir en aide dans un premier temps : aux prisonniers de guerre, aux réfugiés et déportés de Paris, puis il y aura la création d'un centre d'aide aux réfugiés espagnols. Par la suite, son action s'est poursuivie en faveur des personnes handicapées dont le but était de soutenir le reclassement par la formation de ces dernières. Puis petit à petit, son champ d'action s'est ouvert : à tous les demandeurs d'emplois, salariés ou agents de la fonction publique, personnes en reconversion professionnelle. Cet établissement propose donc des actions d'accompagnement individuel ou de formation afin de sécuriser les parcours professionnels et sociaux des bénéficiaires. Elle agit dans trois principaux champs d'intervention, dans chacun d'entre eux, diverses actions sont proposées : (<http://www.cepiereformation.com/>)

<b>Emploi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Accompagner les étapes de la vie professionnelle par :</b><ul style="list-style-type: none"><li>- la réalisation de bilans de compétences</li><li>- la formation continue</li><li>- le conseil à la création et/ou reprise d'entreprise</li><li>- l'accompagnement à la recherche d'emploi</li></ul></li></ul>
<b>Handicap</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Proposer des dispositifs d'évaluation et de formation pour les personnes handicapées</b> avec :<ul style="list-style-type: none"><li>- le Centre de Réadaptation Professionnelle (CRP),</li><li>- l'unité d'Evaluation et de Réentraînement d'Orientation Socioprofessionnelle (UEROS) et avec un service de conseil.</li></ul></li></ul>
<b>Culture</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Soutenir et accompagner les porteurs de projets culturels</b>, par le biais de formations qui peuvent être complétées par un accompagnement individualisé</li></ul>

**Tableau 2** : Tableau présentant les champs d'intervention et les actions de Cépière Formation.

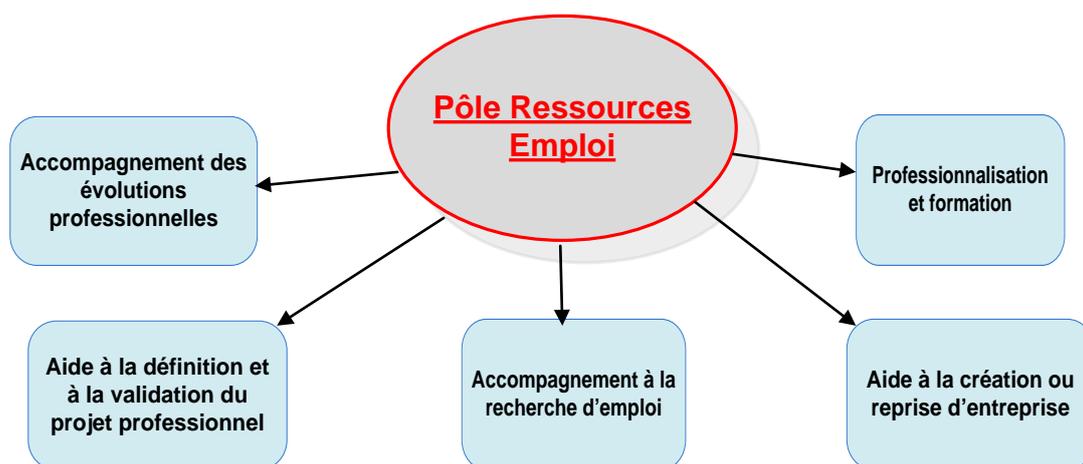
#### ➤ **Partenaires**

Afin de remplir au mieux ces diverses missions, Cépière Formation agit avec et pour des partenaires tels que : Pôle emploi, le Conseil Général, Régional, l'Agefiph, la communauté urbaine du grand Toulouse, des entreprises, des individuels, l'OPCA...

Notre stage s'est déroulé au sein du Pôle Ressources Emploi (PRE), nous allons donc décrire les acteurs qui y participent et les différentes actions qui sont mises en place en faveur des bénéficiaires accompagnés.

### **3.1 Organisation et missions du Pôle Ressources Emploi (PRE)**

L'équipe du Pôle comprend 40 collaborateurs au 31 décembre 2012. Elle est organisée autour : d'un service administratif, d'un pool de conseillers et de formateurs, d'une équipe d'encadrement, d'un centre de ressources animé par une documentaliste. Comme évoqué précédemment, le Pôle Ressources Emploi a pour objectif d'accompagner les parcours sociaux et les étapes de la vie professionnelle, en proposant des actions couvrant plusieurs domaines d'intervention :



Ces missions sont exercées auprès de demandeurs d'emploi, de salariés et d'agents de la fonction publique, de personnes ayant la reconnaissance de travailleur handicapé et de personnes en reconversion professionnelle. Elles sont réalisées dans un environnement en constante évolution :

- marché de l'emploi dégradé
- précarisation des situations individuelles des usagers
- discontinuité des parcours professionnels
- modes de gestion des ressources humaines dans les entreprises qui se transforment (évolution de la législation, contexte économique, ...)
- marchés pour le compte du service public de l'emploi et des collectivités territoriales de plus en plus exigeants en termes de modalités d'intervention

- développement de logiques de concurrence entre les opérateurs et/ou de mise en place de partenariats plus ou moins stables dans le temps.

### **3.1.1 Les Prestations**

Après avoir répondu à des appels d'offres, le Pôle Ressources Emploi (PRE), accompagnent les bénéficiaires dans diverses prestations aux finalités spécifiques :

- accès/retour à l'emploi (OE, MOV, TVE, DT, DAE),
- préparation à l'emploi (STR), construction d'un projet professionnel (CAP, CPP),
- création ou reprise d'entreprise,
- bilans de compétences, bilans professionnels.

Tout au long du déroulement de la prestation, le bénéficiaire dispose d'un conseiller référent qui le suivra du début jusqu'à la fin de l'accompagnement, avec une durée qui peut varier de 6 semaines à 12 mois. Pour chaque prestation un cahier des charges a été défini précisant le contenu et les objectifs de chaque prestation.

### **3.1.2 Les missions des conseillers en insertion**

Les CIP « mobilisent et développent l'ensemble des moyens, ressources et relations nécessaires à l'accueil, l'information, l'orientation et l'accompagnement des jeunes ou des adultes rencontrant des difficultés d'insertion ou de reconversion ». (extrait du référentiel emploi, activités et compétences (REAC) des conseillers en insertion, p.16). Plus précisément, le référentiel des professionnels définit les missions du CIP :

- il assure l'accueil des publics et aide à analyser leur demande et/ou leurs besoins
- il les accompagne dans la construction et la concrétisation de leurs parcours d'insertion sociale et professionnelle
- il développe des relations avec des employeurs de son territoire d'intervention et met en œuvre des solutions contribuant ainsi à la mobilisation socio-économique du bassin d'emploi au service de l'insertion
- il participe au montage et à la conduite de projets ou à la réalisation d'actions collectives qui répondent à des finalités d'insertion et qui s'inscrivent dans des problématiques de développement local ».

#### **4. Ma mission**

Avec le responsable du Pôle, nous avons convenu que je remplirai les mêmes missions qu'un CIP (suivi et accompagnement des bénéficiaires, animation d'ateliers...), et qu'en parallèle je travaillerai sur l'évolution des pratiques professionnelles des CIP. Comme nous l'avons précédemment indiqué le contexte économique tend à se fragiliser d'années en années ce qui peut rendre plus difficile l'accès ou le retour à l'emploi. Par conséquent, cela peut constituer un frein pour l'insertion sociale et professionnelle des individus et complexifier les pratiques des conseillers. En plus du contexte économique fragilisé, les conseillers exerçant à Cépière sont soumis à de fortes exigences des commanditaires (Pôle Emploi, le Conseil Général). En effet, pour chaque prestation existe un cahier des charges qui impose des étapes à respecter pour le suivi et l'accompagnement des bénéficiaires. Pour chaque étape une durée est préconisée ainsi que le nombre d'entretiens à mener avec l'utilisateur (par exemple pour la prestation MOV, le conseiller doit avoir un entretien tous les 15 jours avec le bénéficiaire). Ces exigences portent également sur le financement qui se fait en plusieurs fois, par exemple pour la prestation MOV, Cépière perçoit un premier versement de 30% si Pôle Emploi valide le bilan intermédiaire, puis 60% sont octroyés après validation du bilan final, enfin 10% sont accordés si le bénéficiaire a soit : repris un emploi (CDD ou CDI de 3 mois minimum, 78 heures minimum doivent être effectuées par mois), soit si il est rentré en formation pré-qualifiante ou certifiante. Nous voyons donc là que les paiements sont soumis aux résultats. Par ailleurs, les conseillers ont une charge de travail plus importante qu'auparavant, ils manquent de temps pour réaliser certaines activités. Il y a de l'épuisement professionnel, certains conseillers ressentent une perte de sens de leur métier, leur travail semble donc avoir changé. Nous allons alors essayer de comprendre ce qui a changé, les difficultés auxquelles ils sont confrontés, comment s'organisent leurs activités à l'heure actuelle et comment pouvons-nous tenter d'améliorer leurs pratiques.

#### **Questionnements :**

En tant que future professionnelle de l'insertion, je m'interroge sur un certain nombre de points à savoir : Qu'est ce qui a changé, qu'est ce qui a été modifié dans leur pratique ? Quelles en sont les causes ? Est-ce que certaines pratiques ont été délaissées au détriment d'autres ? Dans quelles conditions travaillent-ils actuellement ? Quel regard portent-ils sur leur pratique ?

**Partie 2 : La phase empirique : De l'observation participante à la  
conduite d'entretiens**

## **5. Méthodologie utilisée**

Afin de mieux comprendre ce nouvel environnement et ce groupe de professionnels, nous avons choisi de commencer par une immersion sur le terrain en utilisant dans un premier temps l'observation participante puis l'entretien semi directif. Le cadre théorique n'advient qu'après être passé par cette phase empirique car c'est elle qui permettra de déterminer quelles ressources théoriques seront mobilisées.

### **5.1 Recueil de données**

#### **5.1.1 L'observation**

« L'observation est une démarche d'élaboration d'un savoir, au service de finalités multiples, qui s'insèrent dans un projet global de l'homme pour décrire, comprendre son environnement et les éléments qui s'y déroulent » (Massonat, 2005, p. 17). Dans notre étude, nous l'avons utilisée car nous voulions tout d'abord repérer et comprendre les pratiques professionnelles des CIP à Céprière Formation. Ce métier et ce lieu étaient inconnus pour nous, il était donc indispensable de passer par cette phase pour pouvoir ensuite interroger leurs pratiques. Par ailleurs, l'observation avait pour but de repérer les cycles et les temporalités des pratiques des CIP. Autrement dit, de découvrir les activités qui se déroulent sur une journée, une semaine, un mois ; relever celles qui sont récurrentes et à l'inverse occasionnelles, en mesurant leurs fréquences et leurs durées. De plus, nous avons dégagé les compétences mobilisées dans ces activités.

Nous avons donc dans un premier temps pris des notes, puis construit une grille d'observation afin de mettre en forme et en lien les données observées. Certaines observations ont été complétées avec l'aide des conseillers et nous avons également discuté avec eux. Cet outil nous a permis d'avoir une meilleure vision des pratiques des conseillers en insertion en repérant leur organisation et a été une aide pour la construction du guide d'entretien.

« L'observateur participant rassemble des données en prenant part à la vie quotidienne du groupe ou de l'organisation qu'il étudie. Il regarde à quelles situations sont confrontées les personnes qu'il fréquente, comment elles s'y comportent, et il discute avec certaines d'entre elles pour connaître leurs interprétations des événements qu'il a observés ». (Becker, (2003, (1958), p 350, cité par Revillard, 2011).

### **5.1.2 Présentation de la grille d'observation**

Cette grille avait pour but de repérer :

- Les activités des conseillers
- Le détail des activités
- Leurs durées
- Leurs périodes
- Les compétences mobilisées

<b>Grille d'observation</b>				
<b>Activités</b>	<b>Activités détaillées</b>	<b>Durées</b>	<b>Périodes</b>	<b>Compétences</b>

**Figure 1 :** Présentation de la grille d'observation

### **5.1.3 L'entretien**

Blanchet A., Ghiglione R., Massonat J., Trognon A. (2005) p.84-85 définissent l'entretien de recherche comme « un entretien entre deux personnes, un interviewer et un interviewé, conduit et enregistré par l'interviewer ; ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewé sur un thème défini dans le cadre d'une recherche (...) ». Pour Blanchet & Gotman (2012, p.23), « l'enquête par entretien est l'instrument privilégié de l'exploration des faits dont la parole est le vecteur principale. Ces faits concernent les systèmes de représentation (pensées construites) et les pratiques sociales (faits expérimentés) ». L'entretien est donc un moment de parole durant lequel un interviewer extrait une information d'un interviewé sur des actions passées, des savoirs sociaux, des représentations.

L'entretien semi directif a été utilisé pour : connaître les pratiques antérieures afin de pouvoir les comparer avec les actuelles ; comprendre ce qui a changé à Cépière et obtenir des propositions d'amélioration.

#### **5.1.4 La population choisie**

Nous avons choisi d'interroger 5 conseillers en insertion socioprofessionnelle (trois femmes et deux hommes), ces conseillers ont des formations et des parcours professionnels différents, leurs expériences professionnelles à Cépière varient entre 4 et 11 ans.

Vu que nous avons été souvent en contact avec ces conseillers, nous leur avons demandé s'ils acceptaient de réaliser un entretien avec nous. Ils ont demandé sur quoi portaient ces entretiens, nous leur avons présenté de façon brève la thématique de recherche afin qu'ils en comprennent le sens, tous ont accepté. Il leur a été précisé qu'ils seraient informés des résultats de la recherche étant donné qu'ils y ont participé. La réalisation des entretiens s'est faite au sein de Cépière soit dans les bureaux des conseillers soit dans une salle nous permettant d'être isolé.

Les entretiens ont duré entre 30 et 40 minutes.

#### **5.1.5 Le guide d'entretien**

Pour réaliser les entretiens, nous avons construit un guide d'entretien segmenté en 3 parties. La première portait sur la description des activités antérieures des conseillers afin de repérer leur organisation. La démarche narrative a été utilisée en demandant aux conseillers de nous raconter une journée et une semaine de travail quand ils ont débuté.

Dans la deuxième partie, nous nous sommes intéressés au changement, cette question était volontairement ouverte car nous voulions comprendre ce qui a été modifié dans cette organisation. Puis, une troisième partie portait sur l'idéal, afin d'obtenir des informations et des solutions dans l'optique de soumettre des propositions d'actions sur les pratiques.

- Pouvez-vous me raconter une journée de travail lorsque vous avez commencé à exercer à Cépière en tant que conseiller ?

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Est-ce que les entretiens occupaient une place importante ?</li><li>- Aviez-vous beaucoup de saisie administrative ?</li><li>- Quelles sont les activités que vous faisiez le plus souvent ? Le moins souvent ?</li><li>- Aviez-vous du temps libre entre ces activités, si oui comment l'occupiez-vous ?</li></ul> |
|---|

- Pouvez-vous me raconter une semaine de travail lorsque vous avez commencé à exercer à Cépière ?

- Présentez-vous des dispositifs d'accueil ?
- Etiez-vous souvent en contact avec des entreprises, associations partenaires ?
- Aviez-vous du temps libre ? Si oui comment l'investissez-vous ?
- Aviez-vous du temps pour rechercher des partenaires ?
- Quelles étaient les activités les plus importantes ? Les moins importantes durant votre semaine ?

- Pouvez-vous me dire ce qui a changé entre avant et maintenant à Cépière ?

- Y a-t-il des activités que vous ne faites plus ?
- Aviez-vous plus de temps auparavant ?

- Pour finir, pouvez-vous me dire quelle serait votre semaine idéale en tant que conseiller ?

- Quelles activités souhaiteriez-vous garder ?
- Quelles activités aimeriez-vous développer ?
- Quelles activités souhaiteriez-vous changer ou supprimer ?
- Selon vous, y a-t-il des choses à modifier, à changer ?

## **5.2 Traitement des données**

### **5.2.1 L'analyse de contenu**

Pour pouvoir traiter les entretiens, nous avons procédé à une analyse de contenu qui est selon, Bardin (1991, p. 42) : « un ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages ». Cette technique, consiste, en se basant sur des productions orales ou écrites à établir des catégories. A ce propos, Bardin (1991, p. 150), nous informe que « la catégorisation est une opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères préalablement définis ». Ces critères de catégorisation peuvent être d'ordre sémantique, syntaxique, lexicaux, expressifs. (*id*, 1991, p150-151). Les catégories obtenues sont généralement des classes regroupant des éléments qui partagent des caractéristiques communes. Elles doivent remplir les conditions suivantes : *s'excluent mutuellement* : un élément ne peut aller que dans une catégorie, *homogènes* : « un même principe de classification doit gouverner leur organisation » (*id*, 1991, p.153), *pertinentes* par rapport à la problématique de l'étude, *objectives, productives* « un ensemble

de catégories est productif s'il apporte des résultats riches : riches en indices d'inférences, riches en hypothèses nouvelles, riches en données fiables ». (*id*, 1991, p. 154). L'analyse de contenu va alors nous permettre de dégager les thématiques des discours.

## 6. Analyse des données

### 6.1 Analyse des données de l'observation

<b>Grille d'observation</b>				
<b>Activités</b>	<b>Activités détaillées</b>	<b>Durées</b>	<b>Périodes</b>	<b>Compétences</b>
<b>Consultation de mails</b>	- Consulter les offres d'emploi - s'informer sur les offres de formation, de stage, de réunion, de manifestations diverses - communiquer avec les usagers, - suivi de candidatures,	Tout au long de la journée, les CIP sont constamment connectés sur leur boîte Outlook pour savoir ce qu'il se passe en temps et en heure, cela se fait donc tous les jours.	Quotidienne 1 heure par jour	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétences numériques</b> : savoir se servir de l'outil informatique</li> <li>• <b>Compétences méthodologiques</b> exploiter et restituer une information</li> <li>• <b>Compétences communicationnelles</b></li> </ul>
<b>Présentation des dispositifs d'accompagnement</b>	Avant que chaque individu entre dans un dispositif d'accompagnement, il doit assister à cet accueil = réunion où sont présentés la structure, les objectifs, le déroulement, le contenu de chaque prestation.	La présentation de ces dispositifs se fait deux fois par mois.	Bimensuel 1 heure par semaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétences communicationnelles et relationnelles</b> : savoir animer un groupe, savoir transmettre des informations claires et précises, être à l'écoute, analyser une demande, un besoin</li> </ul>
<b>Entretien avec</b>	Lors des entretiens, travail sur les compétences, sur les valeurs, les conditions de	Un bénéficiaire est reçu soit une fois par semaine, soit	Quotidienne, le conseiller voit entre 1 et 8 personnes par jour.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétences communicationnelles et relationnelles</b> : Etre à l'écoute, écoute active,</li> </ul>

<b>les bénéficiaires</b>	travail, <b>TRE (techniques de recherche d'emploi)</b> : travail sur le CV, sur la lettre de motivation, ciblage d'entreprises, construction de réseaux professionnels), (suivi des actions menées entre chaque entretien)	tous les 15 jours ; sur une durée qui peut aller de 6 semaines à un an, tout dépend du dispositif d'accompagnement dans lequel se trouve le bénéficiaire, l'entretien dure environ 45 minutes.	L'entretien dure environ 45 minutes.	savoir structurer un entretien, savoir s'adapter à diverses situations, divers publics, savoir gérer un conflit <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétences méthodologiques</b> Analyser un besoin, une situation, savoir restituer et synthétiser une information</li> <li>• <b>Compétence éthique</b></li> </ul>
<b>Veille documentaire sur le marché de l'emploi</b>	-Consulter des offres d'emploi sur internet	Tous les jours soit pendant les entretiens soit quand ils ont du temps devant eux.	Quotidienne 1H	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétences méthodologiques</b> : savoir exploiter, synthétiser, transmettre des informations</li> <li>• <b>Compétences numériques</b> : Savoir naviguer sur internet</li> </ul>
<b>Saisie administrative</b>	Le conseiller rentre des données relatifs au bénéficiaire sur des extranets de Pôle Emploi et du Conseil Général (projets professionnels, actions menées, freins)	Tous les jours	Quotidien 1H30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétences numériques</b> : savoir se servir de l'outil informatique,</li> <li>• <b>Compétences méthodologiques</b> : savoir restituer, synthétiser des informations</li> </ul>
<b>Réunion d'équipe</b>	-Parler des nouveautés dans le service, des nouvelles prestations, des nouveaux marchés, faire le point sur les activités	1 à 2 fois par mois	Bimensuel 1H30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétences communicationnelles et relationnelles</b> : être à l'écoute, exposer son point de vue, être capable d'évaluer son activité, questionner, interroger,</li> </ul>
<b>Réunion de</b>	-faire le point sur les outils	1 fois par mois	Mensuel 1h30	

<b>dispositifs</b>	utilisés, les difficultés rencontrées			travailler en groupe
<b>Utilisation de tests et dépouillement (dispositif CAP, CPP)</b>	Seulement pour les dispositifs où il faut définir un projet professionnel	1 à 2 fois par mois	Bimensuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétences méthodologiques, communicationnelles et éthiques :</b> Savoir exploiter les résultats d'un test être vigilant Savoir exploiter et restituer une information Guider la personne Reformuler les questions</li> </ul>
<b>Suivi du bénéficiaire en emploi</b>	-Contacter par téléphone, par mail les entreprises.	1 fois par jour	Quotidien 15 à 20 minutes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétences communicationnelles et relationnelles :</b> savoir communiquer, être à l'écoute, Interroger la situation du bénéficiaire Se montrer bienveillant</li> </ul>
<b>Mobilisation et fidélisation de partenaires, de réseau et suivi de candidatures</b>	-Mobiliser le secteur de l'IAE, les agences d'intérim, les entreprises, par téléphone, par mail -suivre les candidatures.	Plusieurs fois par semaine	Hebdomadaire 1H30 par semaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétences commerciales</b> Savoir convaincre, valoriser les services de Céprière</li> </ul>
<b>Recherche de partenaires</b>	-Rechercher des nouveaux partenaires, soit par téléphone, par entretiens (salons de l'emploi, réunions)	Une fois par mois	Mensuel 30 mn par mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétences communicationnelles</b></li> </ul>
<b>Rédactions de bilans et (de</b>	-A la fin du dispositif, le conseiller remplit des	Au bout de 3 ou 6 mois, vu que le	Hebdomadaire 2H par	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétences méthodologiques et rédactionnelles</b> Savoir synthétiser</li> </ul>

<b>bilans intermédiaires pour le dispositif MOV)</b>	extranets afin de faire le point sur ce qui a été fait pendant le suivi et l'accompagnement et sur ce qu'il reste à faire	conseiller suit environ 90 personnes par an, il est amené à réaliser cette tâche une fois par mois.	semaine	une information tout en mettant en avant l'essentiel
<b>Animation d'ateliers (dispositif CAP, CPP)</b>	-Animer des ateliers thématiques (ex : rédaction de CV...) dans certains dispositifs d'accompagnement (CAP, CPP)	Tous les 15 jours ou jamais	Bimensuel 2 fois par mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétences communicationnelles et relationnelles :</b> Organiser, informer, réguler Communiquer et faire communiquer savoir animer un groupe, savoir transmettre des informations claires et précises, être à l'écoute, analyser une demande, un besoin</li> </ul>

Par l'observation, nous avons donc pu repérer une journée, une semaine, un mois type d'un conseiller exerçant à Cépière Formation à l'heure actuelle.

### ➤ **Journée type d'un CIP**

Le conseiller arrive avant 9 h pour avoir le temps de **consulter ses mails** mais cette action se poursuit tout au long de la journée, puis à partir de 9h les **entretiens** commencent (il peut y'en avoir de 1 à 8 par jour). Quand ils n'en n'ont pas, ou qu'un bénéficiaire est absent, ils profitent de ce temps pour faire de la **saisie administrative**. Par ailleurs, ils exercent continuellement **une veille documentaire** (consultation d'offres d'emploi, renseignements sur des possibles formations...).

### ➤ **Semaine type d'un CIP**

Nous pouvons rajouter à cela, que lors des entretiens les conseillers peuvent être amenés à **contacter diverses structures et partenaires** (centre de formation, Pôle Emploi,

secteur de l'IAE, agences d'intérim) **pour obtenir des informations ou pour suivre les candidatures envoyées**. Le conseiller réalise des **entretiens d'accueil et de contractualisation** (présentation du dispositif d'accompagnement) avant que le bénéficiaire entre dans le dispositif. Par ailleurs, il exerce une **veille documentaire** sur l'état du marché, et **mobilise, fidélise des partenaires** pour essayer de faciliter l'insertion des bénéficiaires des usagers.

➤ **Mois type d'un CIP :**

Au-delà de ce qui vient d'être énoncé, **le conseiller participe à des réunions d'équipe, de dispositifs, contacte les entreprises** pour suivre le bénéficiaire dans son activité professionnelle, il peut **animer des ateliers thématiques** et **réaliser des bilans** en fin de prestation. Certains conseillers **essayer de rechercher de nouveaux partenaires** (salons de l'emploi, réunions).

### **Missions, tâches du CIP**

#### **1. Accueil et analyse de la demande et des besoins de l'utilisateur**

- **Tout d'abord a lieu un *entretien d'accueil et de contractualisation*** = (présentation du dispositif d'accompagnement (objectif, déroulement, contenu, signature du contrat, remplir la fiche d'accueil (situation personnelle et professionnelle de la personne)).
- Lors des autres entretiens, le conseiller retrace avec la personne son ***parcours de formation*** (les formations qui ont été faites, ont-elles été subies ou choisies ? est ce que ça leur a plu ?) et son parcours ***professionnel et/ou extraprofessionnel*** (durées, secteurs d'activité, métiers, postes occupés avec les aspects positifs et négatifs, conditions d'interruption si il y en a, les compétences, les intérêts, les valeurs). ***L'environnement personnel*** est également interrogé (les atouts, les contraintes, les freins = mobilité, horaires de travail souhaités, moyen de locomotion, et tout ce qui est relatif à la santé, au logement, nombre d'enfants à charge, situation de leur conjoint(e), si ils sont accompagnés dans d'autres structures par d'autres conseillers, si ils ont déjà été suivis dans d'autres dispositifs. Pour les personnes rencontrant des difficultés à l'oral, à l'écrit, elles sont dirigées vers des associations d'alphabétisation. Le but est de surmonter les difficultés auxquelles sont confrontées les personnes. Par ailleurs, si le dispositif consiste à retrouver un emploi : le **projet professionnel de la personne est interrogé**, (à savoir dans quel secteur d'activité veut-elle travailler ?, il peut y'en avoir plusieurs). Un diagnostic est donc fait permettant d'établir un plan d'action pour la suite.

## 2. Suivi et accompagnement

- Après avoir mis l'accent sur tous ces éléments, *des pistes d'actions vont être envisagées* : (rédaction de CV, lettres de motivation, candidatures spontanées, réponses aux offres d'emploi, sites internet de recherche d'emploi, contact, rencontre avec des entreprises, ciblage d'entreprises, connaissance sur l'environnement socio économique et sur le marché caché, pour certaines prestations (CAP, CPP, STR) des ateliers thématiques ont lieu (rédaction de cv, de lettres de motivation...). Dans ce même temps le conseiller va **contacter divers organismes** (centres de formations, Pôle Emploi, agences d'intérim...), pour pouvoir obtenir des informations et les restituer au bénéficiaire. Il peut également *mobiliser des partenaires, leur soumettre des candidatures et effectuer le suivi*. Entre chaque rendez-vous : le conseiller *va faire le point avec le bénéficiaire sur l'avancement de la recherche d'emploi, sur les actions menées* (candidatures spontanées, réponses à des offres d'emploi..). Si la personne accompagnée trouve un emploi, le conseiller **contacte l'entreprise** pour voir si tout se passe bien pour la personne et pour obtenir l'avis, le ressenti de l'employeur. Lorsque le dispositif d'accompagnement arrive à terme, le conseiller en fait *le bilan (en synthétisant les points forts et axes d'amélioration du bénéficiaire)*. Tout au long du suivi et de l'accompagnement, le conseiller rentre toutes ces données sur des extranets, (il a donc une charge administrative assez conséquente). Pendant l'accompagnement, le conseiller mène une veille documentaire sur l'état du marché de l'emploi, sur les offres d'emploi, il doit s'actualiser en permanence.

## 3. Mobilisation et recherche de partenaires pour faciliter l'insertion

- Afin de pouvoir accompagner les demandeurs d'emploi de longue durée, les conseillers agissent principalement avec **le secteur de l'IAE** (insertion par l'activité économique = associations intermédiaires (AI), des entreprises et chantiers d'insertion, des entreprises de travail temporaires, (ETTI), avec des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ). Ils se tournent également vers **les entreprises adaptées**, pour permettre d'insérer des personnes qui ont la reconnaissance de travailleur handicapé. Les agences d'intérim et quelques entreprises peuvent être sollicitées. Le plus souvent, ils les contactent par téléphone et par mail plutôt que de s'y déplacer. Des offres d'emploi sont également diffusées par mail, ce sont les conseillers de Cépière Formation qui les diffusent pour que l'ensemble de l'équipe y ait accès. Certains d'entre eux ont pu se

constituer un réseau, (entreprises, agences d'intérim....) qui est souvent interrogé, et parmi eux, quelques uns se rendent dans des salons de l'emploi, des réunions pour essayer de trouver de potentiels recruteurs.

#### 4. Assister à des réunions

- Comme nous l'avons indiqué auparavant, une fois par mois, se déroulent des réunions d'équipe afin de pouvoir parler des nouveautés dans le service, des nouvelles prestations, des nouveaux marchés, faire le point sur les activités. Des réunions de dispositifs se font également une fois par mois, afin de faire le point sur les outils utilisés, les difficultés rencontrées dans les pratiques des conseillers.

A présent vont être présentées les données issues des cinq entretiens où nous allons pouvoir avoir accès au vécu, à la signification que les conseillers donnent à leur métier et aux changements qui ont eu lieu. Pour se faire, une analyse thématique de contenu a été réalisée manuellement car la démarche qualitative est privilégiée.

#### **6.1.2 Analyse de contenu thématique**

A travers ces cinq entretiens réalisés auprès de conseillers en insertion, nous avons pu dégager six principales thématiques :

- Les pratiques professionnelles
- Le changement qui se décline en 5 sous catégories: les pratiques, le changement structurel et organisationnel, le contexte économique et social, le changement inter individuel puis intrapersonnel.
- Les difficultés
- Les contraintes découpées en 3 sous catégories : temporelle, matérielle, administrative
- La posture professionnelle
- L'idéal

## Les pratiques professionnelles

La première thématique que nous avons dégagée est : les pratiques professionnelles, regroupant tout ce qui a trait à la tâche (entretien, saisie administrative, recherche de partenaires, réunions, présentation des dispositifs d'accueil, prévalidations). Auparavant, les journées des conseillers s'organisaient principalement autour des **entretiens individuels** qui duraient environ une heure (mobilisation des freins, recherche d'emploi, contact avec les entreprises...). Suivant la période, le lieu et l'ancienneté des conseillers à Céprière, nous voyons que le nombre de bénéficiaires à accompagner variait. Certains conseillers intervenaient sur plusieurs prestations tandis que d'autres n'en faisaient qu'une seule, selon les prestations, les activités peuvent différer (animation de groupe est obligatoire dans certaines prestations et pas dans d'autres). Lorsque les conseillers avaient du temps, ou s'il y avait des bénéficiaires absents, ils en profitaient pour faire du **démarchage d'entreprises**. Pour la plupart d'entre eux, ils avaient davantage le temps de le faire qu'à présent, cependant, pour les conseillères 1, 2, 3 ce n'est pas une activité simple à réaliser. Sur la semaine, en plus de mener des entretiens individuels, ils **présentaient des dispositifs d'accueil** (objectifs et déroulement de chaque prestation), **travaillaient sur les dossiers, faisaient de l'animation de groupe, le jeudi matin était consacré à de l'administratif, ils rédigeaient des bilans et** faisaient des **prévalidations et validations au Conseil Général** tous les 15 jours.

Pour décrire leurs activités, ils font à chaque fois référence : aux prestations sur lesquelles ils interviennent (MOV, TVE, OE, DAE...) et aux bénéficiaires, leur activité est donc située, contextualisée. Cela peut s'expliquer par le fait que leurs activités dépendent des prestations (contenu, objectifs, fréquence des entretiens, extranets différents) et des bénéficiaires (le nombre de bénéficiaires à accompagner peut varier selon la période, le lieu). En fonction des bénéficiaires qu'ils accompagnent et des prestations, ils ne réalisent pas forcément les mêmes activités au même moment. Certaines activités ont disparu au fil du temps (animation de groupe, prévalidations...). Nous avons également noté qu'il était difficile pour eux de parler de ce qu'ils faisaient dans le passé, leurs discours revenaient souvent sur le présent, on peut supposer qu'il est difficile de segmenter le passé et le présent, et que le présent pour eux renvoie à leurs préoccupations actuelles.

## Le changement

Une question portait sur ce qui avait changé à Cépière, cette thématique du changement est découpée en sous catégories. Les conseillers et conseillères nous ont fait part des changements qui ont eu lieu au sein de leurs pratiques, de la structure et de l'organisation, entre eux, sur eux mêmes et certains portent un regard sur le contexte économique et social.

- **Les pratiques professionnelles**

Cépière Formation dispose de plusieurs sites dans le département de la Haute Garonne, et dans d'autres, ce qui a conduit les **conseillers à se déplacer** pour intervenir sur ces différents lieux, « *auparavant j'étais essentiellement sur Cépière au siège alors que maintenant je suis amené à pouvoir me déplacer sur des permanences extérieures* ». Par rapport à leurs débuts, certains conseillers ont été amenés à **intervenir sur plusieurs prestations** « *je menais énormément d'entretiens individuels que sur des prestations Pôle Emploi, là maintenant à l'heure actuelle, je mène des prestations du Conseil Général* ». Il y a une **charge de travail plus conséquente**, « *la façon de traiter un dossier n'est plus la même que euh que voilà, y a de la charge de travail en plus* » « *y a 60% de charge de travail en plus* ». Ils ont **davantage de bénéficiaires à accompagner avec un temps d'entretien réduit** « *on est amené à faire des entretiens de plus courte durée que ce qu'on faisait auparavant vu le nombre de bénéficiaires qu'on est amené à suivre* ». Tous pensent que **l'administratif s'est alourdi** (il y a ceux qui sont favorables et ceux qui le sont moins), « *au niveau administratif, on a une lourdeur administrative qui est plus importante, plus contrôlée* » ce qui donnent l'impression à certains qu'ils sont **moins centrés sur les bénéficiaires** « *on est moins centré sur eux qu'auparavant* ». **Certaines activités n'existent plus ou ne peuvent plus se faire** comme l'animation de groupe, « *auparavant je ne faisais pas beaucoup d'animation de groupe, maintenant j'en fais plus du tout* », la recherche de partenaires : certains en ont moins ou peu et d'autres en ont plus du tout « *donc j'ai perdu tout mon réseau, je n'ai plus du tout fait de contact entreprises* ».

- **Changement structurel, organisationnel**

Comme nous l'indique le conseiller 4 : « **la taille de la structure a changé** », elle s'est agrandie, au départ ils étaient 4 conseillers tandis qu'aujourd'hui ils sont 40 conseillers « *on a grossi avant on était aussi moins de conseillers, là on a fusionné avec une autre association,*

*euh rapprochement pas une fusion* ». Au niveau de la direction, un changement a eu lieu ce qui a entraîné la nomination de coordinateurs, et donc une **organisation managériale différente** de ce qu'il y a pu avoir auparavant. « *La qualité managériale a changé* », « *y'avais pas le même genre d'organisation managériale, pas tout le monde était coordinateur mais presque, c'étaient des organisations transversales (...), il n'y avait aucun management* ». (De plus, Cépière a remporté de nouveaux marchés, donc de nouveaux publics à accompagner). Nous pouvons également parler des **exigences des commanditaires (notamment Pôle Emploi)** qui semblent être de plus en plus dures pour Cépière Formation et les conseillers, « *ben les exigences c'est qu'il y a toujours un truc nouveau qui arrive, euh je sais pas par exemple t'as les prestations au départ, ben voilà il faut faire six mois et puis vous serez payé la totalité et puis au bout d'un moment à ben non vous serez payé que si y a ça et puis vous aurez une autre partie du paiement si vous avez fait ça en plus* ». Ils sont également exigeants dans la rédaction des bilans, surtout dans la forme des bilans (nombre de dates et de signatures exactes, cocher les bonnes cases).

- **Le contexte économique et social**

Certains nous parlent du contexte économique qui peut rendre la recherche d'emplois et donc l'insertion plus compliquée, « *et y a une conjoncture qui s'est aggravée* », « *y'avais pas cette période de non emploi* ». Le conseiller 4, nous dit que le public qu'il accompagne semble avoir changé « *les demandes des bénéficiaires ont changé* », « *l'évolution du public qui est de plus en plus ben, euh, exigeants et diplômés* ». Des conseillères se demandent si c'est la conjoncture actuelle qui rend plus difficile l'insertion.

- **Changements interindividuels**

Les conseillers **se voient** et **communiquent moins qu'auparavant**, car tous sont souvent en déplacement à l'extérieur, et donc par conséquent, il y a **moins de travail en équipe** puisqu'ils sont rarement au même moment au siège de Cépière. « *Voilà on travaillait peut-être un peu plus en équipe que ce qu'on travaille maintenant* ». « *On travaillait à plusieurs conseillers alors que maintenant je suis seul alors voilà, mais il y'avait peut-être un peu plus de partage d'informations, on avait peut-être un peu plus de temps de, euh j'avais l'impression qu'on avait un peu plus de temps de pouvoir communiquer les uns avec les autres, de partager, de se voir dans les bureaux* ». Certains ont **l'impression d'avoir moins de liberté** qu'avant. « *Ben c'est-à-dire qu'avant on était plus ou moins libre maintenant on*

*doit faire attention* » et ont **moins de reconnaissance** qu'auparavant « *y a pas de reconnaissance, pas de reconnaissance, ni financière, ni symbolique* ».

- **Changements intrapersonnels**

Certains ne **veulent plus travailler sur certaines prestations** « *je travaillais beaucoup sur toutes les prestations du Pôle Emploi... axées sur la recherche d'emploi, aujourd'hui je ne veux plus en faire, on essaye de ne plus m'en donner* ». **La souffrance au travail a été abordée dans plusieurs entretiens** « *euh y a beaucoup de gens qui sont usés et ça c'est nouveau et qui sont partis ou qui aujourd'hui sont à leur troisième ou quatrième arrêts, et qui ne reviendront pas* ». « *Y a de la pression, du risque psycho social, aujourd'hui je pense qu'il y a 70% des collègues qui ont fait un burn out, ou qui se sont arrêtés, qui ont eu des arrêts de travail consécutif à des charges de travail soit à du fed up voilà ou du burn out c'est-à-dire l'épuisement professionnel* ». **Une, pointe la perte de sens et de valeurs** « *ce qui a changé c'est le sens et les valeurs du travail, de ce travail* », un autre, dit qu'ils sont gérés dans une logique de production, de rentabilité, que le métier a changé.

### **Les difficultés**

Les CIP évoquent également les difficultés auxquelles ils sont confrontés dans leurs pratiques, notamment pour faire de la **recherche de partenaires**, « *le contact entreprise c'est compliqué* » et l'animation de groupe « *il est difficile de mener des activités de groupe et de pouvoir se planifier trois heures* », **difficultés de pouvoir prévoir**, « *on se prévoit des rendez-vous avec plus ou moins d'absentéisme mais ça on peut pas le prévoir si les gens ne viennent pas* », **de gérer plusieurs prestations** « *j'interviens en même temps sur des prestations Pôle Emploi et du Conseil Général donc du coup des fois tout cumulé c'était compliqué de tout gérer, de gérer les deux* », **de travailler avec des publics éloignés de l'emploi** qui ont des freins sociaux importants « *donc des fois on est un peu noyé dans les freins de ces bénéficiaires là, donc on a besoin aussi de voir des bénéficiaires qui ne sont pas forcément totalement éloignés de l'emploi* », **faire plusieurs tâches en même temps** comme : « *remplir en direct IODAS, répondre aux questions etc.. une demi heure c'est pas possible voilà et enchaîner les rendez-vous c'est pas possible non plus, gérer les absences, le téléphone, les mails, gérer les collègues qui viennent poser une question* », **de pouvoir**

**contacter le conseiller Pôle Emploi** « *difficulté d'avoir le conseiller Pôle Emploi (...) du coup c'est un frein dans l'accompagnement parce qu'on est bloqué par le mur, par la lenteur des réponses des conseillers* ».

### **Les contraintes**

Nous avons repéré un ensemble de contraintes, **contrainte temporelle** : tous les conseillers évoquent le **manque de temps** pour réaliser certaines activités comme la recherche de partenaires « *euh ça voudrait dire donner plus de temps sur le temps de travail pour faire du travail de démarchage, ce qui n'est pas possible, on n'a même pas de temps de réunions pour échanger ses pratiques* », « *j'ai pas le temps de téléphoner à une entreprise, de faire connaître Cépière* ». **Contrainte matérielle** « *le fait de devoir avoir internet tout le temps, de capter régulièrement internet, d'avoir une imprimante sur le lieu, un ordinateur systématiquement, ce qui n'était pas forcément le cas en fonction des lieux, on captait pas, on n'avais pas internet* ». **Contrainte administrative : ils sont limités dans la rédaction des bilans**, « *on reste sur des bilans où on répond à des cases, c'est pas assez ouvert sur l'expression libre et on se tait des fois sur certaines choses qui sont des freins réels sur le terrain, par exemple, l'âge ne doit pas apparaître sur les bilans... si tu parles de ça, ça fait partie de la discrimination* ».

### **La posture professionnelle**

Certaines conseillères nous ont donné à travers leurs discours quelques éléments de leur posture professionnelle : « *euh moi j'essaye plutôt de travailler avec la personne sur son développement personnel et professionnel pour qu'elle sache le faire par elle-même* » « *je suis peut être un peu plus cool qu'avant, je suis moins formelle en fait...* » « *...Mais envoyer quelqu'un sur « TRAJECTOIRE » et lui faire à sa place sans arrêt et rechercher les offres et répondre à sa place, je trouve ça crétin... le but c'est quand même d'amener les personnes à ce qu'elles soient autonomes* ». « *Il faut que je bouge sur autre chose, sinon c'est pas possible...moi je trouve ça plus riche, tu vois plus de choses, plus de trucs voilà, après tu as un panel de compétences qui voilà..* ».

## L'idéal

L'idéal pour eux serait de pouvoir allier l'individuel au groupe, d'avoir plus de temps à accorder aux bénéficiaires, pour rechercher des partenaires, pour faire de la saisie administrative, à ce sujet, une époque de consacrer le lundi matin qu'à l'administratif, de travailler un petit peu chez soi, de travailler et de créer des outils, de faire des réunions d'analyse de pratiques. Pour un conseiller, l'idéal serait d'avoir une semaine « *sans embuches...des candidats ponctuels, que l'informatique marche correctement, qu'il n'y ait pas de problèmes divers et variés, des impondérables parce qu'on gère ça aussi, les suspensions, les ceci, les cela, les gens agressifs,* » « *que les collègues soient contents d'aller au boulot* ». L'idéal se situe également dans l'arrêt de certaines prestations.

### 6.1.2 Analyse entretien par entretien

#### Entretien conseillère 1

Cette conseillère exerce depuis 4 ans à Cépière, elle nous décrit les activités qu'elle faisait (consultation de mails, présentation des prestations, saisie administrative, animation d'ateliers, le jeudi matin était consacré à de l'administratif). Elle nous parle aussi de tâches annexes comme la création de support en faveur des bénéficiaires. Selon elle, les activités des CIP dépendent des prestations, des bénéficiaires, des périodes de l'année, du lieu où ils interviennent. Elle évoque le **manque de temps** pour réaliser certaines activités (animation de groupe, recherche de partenaires). Pour elle, cela a toujours été difficile de faire de la recherche de nouveaux partenaires, néanmoins, pour conserver les partenaires existants, il faut, selon elle, les fidéliser (les contacter régulièrement). A ce titre, elle nous livre **les solutions** qui ont été proposées à Cépière Formation pour favoriser la recherche de partenaires : comme par exemple : « *prendre quelqu'un à temps plein pour faire entre guillemet de la communication sur Cépière, recruter un stagiaire dans le domaine commercial* » mais les conseillers n'ont à priori pas obtenu de réponses à ce niveau là. Selon elle, le manque de partenaires est un : « *frein qu'on rencontre au niveau des bénéficiaires* ». Elle souligne les **changements axés sur la pratique** : la saisie administrative qui est devenue plus lourde (plus de bilans à remplir), le fait qu'elle intervient sur plusieurs prestations, elle ne

fait plus d'animation de groupe, recherche moins de nouveaux partenaires, la durée des entretiens a diminué, elle fait plus de déplacements. Elle pointe **les difficultés** rencontrées dans ses activités : comme l'animation de groupe, le fait de gérer les prestations Conseil Général et Pôle Emploi, de ne pas pouvoir prévoir de faire de la prospection, la communication avec **les conseillers Pôle Emploi est compliquée**, cela entraîne donc un manque d'information sur l'usager à accompagner, ce qui peut être un frein dans l'accompagnement, difficulté de travailler qu'avec des gens éloignés de l'emploi. Elle met en avant la **contrainte** dans la rédaction des bilans « *c'est pas assez ouvert à l'expression libre* », pour elle, ce bilan ne mets pas avant « *l'essentiel de ce qui a été vu dans l'accompagnement* », de plus « *il y a des choses qui sont tus par rapport aux bénéficiaires* » par exemple, il ne peuvent pas dire que l'âge est un frein car c'est considéré comme discriminatoire et il y a des éléments « *tu ne peux pas le dire parce que quand ça va être lu ça va être mal interprété* ».

Dernièrement, nous repérons tout ce qui attrait à **l'idéal** : « *avoir plus de temps à consacrer aux bénéficiaires en termes d'entretiens individuels, de pouvoir faire des ateliers* », cela permettrait un gain de temps dans la mesure où ce qui est dit en atelier n'est plus à dire à priori dans l'entretien individuel, « *avoir plus de temps pour contacter les partenaires* », cela permettrait d'avoir plus d'offres à proposer au bénéficiaire. Au niveau administratif elle souhaiterait être plus libre dans la rédaction des bilans de Pôle Emploi et « *avoir moins de saisie administrative à faire* », ou « *avoir plus de temps pour le faire* ».

Elle exprime donc comme besoin d'avoir plus de temps (entretiens, saisie administrative et recherche de partenaires) et de faire de nouveau du groupe (ateliers CV, lettres de motivation).

## **Entretien conseillère 2**

Elle exerce depuis 4,5 ans, à ses débuts, elle était formatrice puis est devenue conseillère. En tant que conseillère, elle menait des entretiens individuels, faisait de la recherche de partenaires (appelait les personnes) et un petit peu de saisie administrative, elle a toujours fait de l'animation de groupe, et nous dit que le jeudi matin était consacré à de l'administratif. Nous voyons également qu'elle fait des tâches annexes (aide à l'utilisation de l'outil informatique pour rendre le bénéficiaire autonome, cherche des nouveaux documents). Elle nous dit également comme la conseillère 1 que leurs activités sont toujours dépendantes du

nombre de bénéficiaires à accompagner. **Les difficultés** qu'elle met en exergue renvoient tout ce qui a trait à la recherche de partenaires *« c'est compliqué elles vont t'envoyer l'offre une fois, deux fois, trois fois et si tu leur envoies personne, ben au bout d'un moment, elle va peut être plus penser à nous »*, à la rédaction des bilans (surtout quand ils sont nouveaux) et à l'accompagnement de certains bénéficiaires. Les bilans sont également vus comme étant **une contrainte** car elle doit faire très attention à la forme du bilan (nombre de signatures, les dates sinon Pôle Emploi les renvoie). Cependant la saisie administrative ne la dérange pas, au contraire, elle trouve *« qu'il facilite vachement les choses »*. Le **principal changement** pour elle est : les exigences des commanditaires *« ils exigent des tas de choses hyper compliquées pour donner le paiement en totalité »*, *« il y a toujours un truc nouveau qui arrive »* (financement des prestations est sans cesse conditionné, exigences sur la constitution des bilans), a l'impression qu'ils sont moins centrés sur l'humain. Elle se demande si l'insertion est plus compliquée à cause des exigences des commanditaires ou de la conjoncture actuelle. Au **niveau de leur pratique** ils sont amenés à accompagner plus de personnes donc ils ont moins de temps à leur accorder puisque la durée des entretiens a été réduite. Elle fait plus de prestations qu'avant et est demandeuse d'en faire plusieurs car cela lui permet de développer d'amples compétences. Les bilans ont eux aussi changé car il y en a plus à faire, et plus de choses sont demandées. Nous avons des éléments sur sa **posture professionnelle** *« mais envoyer quelqu'un sur « Trajectoire » et lui faire à sa place sans arrêt (...) je trouve ça crétin parce que dans six mois elle ne pourra pas le faire toute seule »*. Pour elle, **l'idéal** serait : *« allier le groupe à l'individuel, avoir un temps suffisamment conséquent pour à la fois faire les réunions, entre collègues, pour échanger entre pratiques, et faire de l'administratif »*. Cette conseillère qui fait du groupe nous informe que *« le groupe allié à l'individuel c'est important dans le sens ou euh ça te permet de souffler le groupe, tu vois d'autres choses, et tu t'enlises pas que dans l'individuel... »*.

Elle est demandeuse d'avoir des réunions sur l'échange de pratiques et qu'il y ait du groupe dans toutes les prestations.

### **Entretien conseillère 3**

Cette conseillère exerce depuis six ans à Cépière, décrit les activités avec plus ou moins de détail (entretiens, démarchage entreprises, peu de saisie administrative..). Elle organisait sa journée comme elle le voulait, avait le temps pour faire du démarchage et il y avait peu

d'informatique. Elle nous parle des **exigences des commanditaires** concernant le paiement des prestations, ce qui a donc eu un effet sur les pratiques des conseillers et sur le fonctionnement de Cépière. Pour elle ce qui a **changé dans sa pratique** c'est le fait : qu'elle intervient sur d'autres prestations, qu'elle suit plus de personnes avec des temps d'entretiens réduits, qu'elle se déplace, ce qui a eu un impact sur son réseau. Elle a réduit son champ d'investigation, elle ne veut plus travailler sur certaines prestations et n'axe plus son travail sur les sorties positives mais *« sur le développement personnel et professionnel de la personne »*. Selon elle, *« ce qu'on a perdu dans ce métier c'est la notion d'humain dans ce travail, on est plus sur de l'administratif »*, *« on est en train de glisser progressivement comme le Pôle emploi, c'est-à-dire on devient de plus en plus des agents administratifs »*, on voit donc que l'administratif occupe une certaine place dans leurs pratiques et cela est dû aux exigences des commanditaires. Par rapport à ces exigences, elle a changé la façon de remplir les bilans *« en fait moi je prenais le temps pour faire ces comptes rendus...puis à un moment donné, je me suis rendue compte qu'on demandait simplement que les signatures correspondent aux dates.....et que le contenu on en avait rien à faire »*. En parallèle, elle nous fait part des **contraintes administratives** *« au niveau administratif, la paperasse qu'on nous demande sans cesse, le Conseil Général c'est tout le temps, les documents de reprise, de ceci, de machin, de truc, envoyer les papiers tout ça, ça me fatigue, euh au final, on a plus le temps pour les gens »*. Cette conseillère pointe **la perte de sens et de valeurs** dans son activité, *« ce qui a changé c'est le sens et les valeurs du travail, de ce travail, et d'ailleurs on est passé de conseiller en insertion professionnelle à conseiller emploi que je déteste et d'ailleurs je me présente pas comme ça parce que conseiller emploi c'est conseiller emploi au Pôle Emploi »*, perte de sens et de valeurs car *« les gens c'est des numéros, ils le disent pour Pôle Emploi, on le dit ici aussi, c'est remplir un tel, remplir ceci, je sais pas c'est déshumaniser, c'est d'abord les commanditaires et après le contenu de travail »*. Elle nous dit que son positionnement professionnel a changé et qu'elle n'a pas l'impression de se sentir utile pour des personnes qui ont des attentes immédiates (recherche d'un emploi). Elle évoque **les difficultés et le manque de temps** pour rechercher des partenaires, elle souligne qu'il est difficile de travailler sur certaines prestations parce que *« c'est des publics en grande difficulté sociale »*. Pour elle, les difficultés se situent à plusieurs niveaux *« en temps, en investissement, au niveau du marché, euh la conjoncture, les gens, le nombre de charge de rendez-vous »*. Entre conseillers, ils se voient de moins en moins *« moi il y a des collègues que je ne vois pas pendant 3 mois »*. Dans son discours, elle nous a parlé de l'épuisement professionnel et nous avons des éléments sur **sa posture professionnelle** *« je change ce point*

*de vue parce que je sais derrière que c'est pas une attitude qu'ils ont en permanence », et sur ce qu'elle aime « je me suis retrouvée dans des CAP, CPP, parce que je m'éclate là dedans, c'est vraiment ce que j'aime faire » et ce qu'elle n'aime pas faire (recherche de partenaires).*

**L'idéal pour elle serait :** *« le lundi je voudrais que ce soit de l'administratif...donc tu vois le lundi matin arriver, vraiment et faire de l'administratif, prendre les mails du week-end... donc le lundi matin un peu plus d'administratif, reprise de contact, même un rendez-vous mais pas dès le matin, des neuf heures ou huit heure trente, de suite un rendez-vous important, ça, ça serait l'idéal, après des rendez-vous, non mais des rendez-vous en fonction du besoin de la personne ». « Travailler un peu à la maison, travailler les outils, j'adore créer un contenu de formation, créer des outils ». « Ne plus faire de DT, plus du tout travailler avec des gens hyper éloignés de l'emploi, avec des freins sociaux importants, et je voudrais plus du tout travailler sur l'emploi et l'aspect financier, ça serait mon idéal ». «...Après j'aime bien travailler en groupe ». Elle aimerait : « travailler sur les bilans de compétences, oui orientation et projet pro et puis même des thématiques particulières, travail sur la remobilisation, sur l'estime de soi, sur l'image professionnelle... ».*

Elle est demandeuse d'avoir un temps pour de l'administratif afin de ne pas tout le temps s'enfermer dans l'entretien et de créer des ateliers, des contenus de formation.

#### **Entretien conseiller 4**

Ce conseiller exerce depuis 8 ans, il commence par décrire les activités qu'il faisait (réception des bénéficiaires, explication du dispositif, mise en place de procédures, animation de groupe, recherche de partenaires). Il nous apprend que certaines activités ne se font plus (prévalidations et validations au Conseil Général), et que ce sont les CIP qui s'organisent leurs journées comme ils le souhaitent. Comme les autres conseillères, pour décrire les activités qu'ils faisaient ils les mets en lien avec les prestations dans lesquelles il intervient. Concernant ce qui a changé, il commence par évoquer les **changements structurels et organisationnels** tels que : que la taille de la structure, la qualité managériale, le rapprochement avec une autre association, les exigences des commanditaires. Il nous parle aussi **des changements interindividuels notamment** des relations entre collègues qui ont changé « *On travaillait à plusieurs conseillers alors que maintenant je suis seul...il y avait peut être plus de partage d'informations, on avait peut être un peu plus de temps, euh j'ai l'impression qu'on avait plus de temps pour pouvoir communiquer les uns avec les autres, de*

*partager, de se voir dans les bureaux, alors que là on n'a pas forcément trop le temps ou c'est par mail* ». Il trouve que dans son métier il a **moins de liberté** qu'auparavant, « *Avant on avait plus de marge de manœuvre qu'aujourd'hui je pense* ». Il évoque le **manque de reconnaissance** « *y a pas de reconnaissance, ni financière, ni symbolique* ». Il fait les choses pour la personne qu'il accompagne et non pour faire plaisir aux commanditaires ou à la direction. Concernant **les changements liés aux pratiques**, le travail administratif est plus important, il le fait soit entre midi et deux, soit en dehors de son temps de travail, il a été amené à plus se déplacer. Pour lui, « *le rôle de conseiller tend à devenir un rôle d'agent administratif* ». Pour faire de la recherche de partenaires, il nous informe que : « *maintenant je vis avec les partenaires qui sont déjà ancrés de Cépière formation, et euh je me sers systématiquement des personnes que j'ai eu en entretien et qui sont en emploi maintenant pour faire personne relais donc je me sers de ces personnes là ou d'autres personnes parce que j'ai pas le temps de faire de la prospection ou de prendre des contacts* ». Il évoque aussi les **difficultés dans ses diverses activités** « *remplir en direct IODAS, répondre aux questions etc.. une demi heure c'est pas possible voilà et enchaîner les rendez-vous c'est pas possible non plus, gérer les absences, le téléphone, les mails, gérer les collègues qui viennent poser une question* ». Un des changements positifs pour lui a été d'avoir un bureau individuel alors que la plupart des conseillers sont dans des bureaux collectifs. Il évoque très rapidement le **changement du contexte économique et social** « *il y avait pas cette période de non emploi, euh je ne dis pas que la période était plus propice* » « *les demandes des bénéficiaires ont changé* », « *l'évolution du public qui est de plus en plus ben euh exigeants et diplômés* ». Par ailleurs, il soulève les **problèmes de communication** avec les dirigeants « *on nous écoute mais on nous entend pas, il faut parfois arriver à des comportements extrêmes pour se faire entendre, pour qu'ils prennent conscience qu'il y a quelque chose qui ne va pas* ». **L'idéal** pour lui ce serait d'avoir une semaine « *sans embuches...des candidats ponctuels, que l'informatique marche correctement, qu'il n'y ait pas de problèmes divers et variés, des impondérables parce qu'on gère ça aussi, les suspensions, les ceci, les cela, les gens agressifs* », « *que les collègues soient contents d'aller au boulot* ».

### **Entretien Conseiller 5**

Ce conseiller a débuté à Cépière il y a 11 ans, il nous parle de son parcours professionnel et nous raconte comment s'est développée cette structure, sa pratique (construction d'outils, de

réseau, mise en place de la documentation, animation de groupe, présentation des prestations). Il était personne référent dans l'emploi, avait le temps pour chercher des partenaires et travailler sur les dossiers des bénéficiaires. Tout au long de son discours, il évoque ce qui a changé **par exemple au niveau de l'organisation** : « y avais pas le même genre d'organisation managériale », « c'étaient des organisations transversales, il n'y avait aucun management ». Il évoque **les exigences des commanditaires** « aujourd'hui il faut voir ce que c'est le cahier des charges, euh si tu sors pas le gars au bout de trois mois sur les prestations emplois bien sur, ben tu as bien vu il y a 60% du paiement qui saute, tout est devenu quotas, pressions, voilà », **la finalité du travail** semble avoir changé « comme se plaignent certains de mes collègues on est géré comme une multinationale, donc on fait des quotas, des machins », « on est vers la production, on est dans la rentabilité.. », « le métier s'est tertiairisé ». Il observe des **changements au niveau de sa pratique** : « la façon de traiter un dossier n'est plus la même que euh que voilà, y a de la charge de travail en plus » « y a 60% de charge de travail en plus » « le dossier correspond à deux fois plus de charge de travail, et c'est de la lourdeur administrative, le métier a changé », et avant y avait plus de reconnaissance. Il pointe les **changements intra individuels** : y a de la pression, du risque psycho social, des arrêts de travail consécutifs à des charges de travail qui sont dus selon lui à une : « conjoncture beaucoup plus compliquée, beaucoup de gens sont usés et ça c'est nouveau...l'usure au travail c'est lié à la conjoncture, à la pression, à l'évolution de management ». Entre eux auparavant : « il y avais du lien, aujourd'hui ce lien a un petit peu disparu ». Comme les conseillers 1 et 4, il évoque aussi cette **réduction de liberté** : « on était plus ou moins libre, maintenant on doit faire attention » et le **manque de temps** : « j'ai pas le temps de faire ma coordination, je me bats dans les interstices mais officiellement on ne me donne pas du temps pour le faire ».

**L'idéal** pour ce conseiller : « ça serait une semaine où je reçois un petit peu de gens, ça serait une semaine où je fais un petit peu d'administratif, et une semaine où je sors et je vois du monde notamment dans les forums, rencontrer des partenaires, un petit peu de temps pour aller sur internet, et puis éventuellement si, avant y avait beaucoup plus, de temps en temps, on faisait des événementiels à Cépière, on se retrouvait par exemple pour fêter le printemps, on faisait venir un artiste, on se retrouvait sous le patio ».

Il est demandeur de recevoir moins de bénéficiaires, et d'avoir plus de temps, et de faire des événementiels à Cépière.

➤ **En résumé**

<b>Conseillers</b> <b>Thèmes</b> <b>et sous thèmes</b>	<b>Conseillère</b> <b>1</b>	<b>Conseillère</b> <b>2</b>	<b>Conseillère</b> <b>3</b>	<b>Conseiller</b> <b>4</b>	<b>Conseiller</b> <b>5</b>
<b>Les pratiques professionnelles</b>	X	X	X	X	X
<b>Le changement :</b>					
• Les pratiques	X	X	X	X	X
• Structurel organisationnel		X	X	X	X
• Economique et social		X	X	X	X
• Interindividuel				X	X
• Intrapersonnel			X		X
<b>Les difficultés</b>	X	X	X	X	X
<b>Les contraintes :</b>					
• Temporelle	X	X	X	X	X
• Matérielle			X		
• Administrative	X	X	X		X
<b>La posture</b>		X	X		
<b>L'idéal</b>	X	X	X	X	X

**Tableau 3** : Retour sur les données des entretiens

Nous voyons donc d'une façon générale que les discours des CIP présentent des points communs : en effet, tous parlent de l'organisation des pratiques antérieures et des changements qui ont eu lieu. Les difficultés et les contraintes administratives, temporelles (manque de temps) ressortent également dans tous les entretiens.

A l'inverse, certains discours se différencient. Par exemple, lorsqu'est abordée la question du changement, des disparités apparaissent. Les conseillers 2, 3, 4, 5 parlent du changement structurel et organisationnel, seuls les conseillers 4 et 5 mettent en avant que le contexte économique et social est mouvant, et que les relations entre eux ont changé. Les

conseillères 2 et 3 évoquent la conjoncture actuelle mais de façon brève. Le changement intra personnel (épuiement professionnel, perte de sens) n'a été abordé que par les conseillers 3 et 5. La conseillère 3 met également l'accent sur les contraintes matérielles (avoir un ordinateur, internet sur les différents sites). Cette même conseillère ainsi que la conseillère 2 nous livrent des éléments sur leur posture professionnelle, nous notons que ces dernières ont un discours assez proche, il en est de même pour les conseillers 4 et 5.

## SYNTHESE

A travers ces discours, nous voyons que **l'organisation de Cépière et les exigences des commanditaires** ont changé tout comme **les pratiques des conseillers**, des activités ont pour certains disparues (animation de groupe, prévalidations) et que d'autres se font difficilement (recherche de partenaires). Il y a également des tâches annexes qui sont réalisées dans ce métier, recherche d'informations, création de supports... Les conseillers à l'heure actuelle, ont une charge de travail importante, ils suivent et accompagnent plus de bénéficiaires, l'entretien individuel est donc l'activité qui rythme et organise leur journée, leur semaine. Par ailleurs, la saisie administrative semble s'être alourdie (plus de bilans à remplir avec plus de choses à inscrire), cependant elle est coûteuse en temps et ne reflète pas la totalité du travail qui a été réalisé avec le bénéficiaire. Elle est contraignante, notamment dans la rédaction des bilans, puisque les commanditaires sont extrêmement exigeants sur la forme du bilan, ce qui donne l'impression aux conseillers que le travail réalisé avec les usagers n'est pas reconnu et que ce n'est pas ce qui prime. La recherche de partenaires s'avère être plus difficile à mener pour certains conseillers, car ils manquent de temps et que le partenariat est une activité complexe à maintenir. Ce manque de partenaires peut constituer un frein dans l'accompagnement, cependant les conseillers sont très pris par les entretiens individuels.

Le changement dans leurs pratiques a également entraîné un **changement dans leurs relations**, ils se voient et communiquent moins, travaillent peu ensemble car ils sont souvent sur des sites extérieurs. Certains ont l'impression que le rôle de CIP tend à devenir un rôle d'agent administratif, qu'ils ont moins de marge de manœuvre et moins de reconnaissance qu'avant et qu'il y a une perte de sens et de valeurs dans ce métier, (où l'on tend à déshumaniser les usagers). L'usure au travail, l'épuiement professionnel est présent.

Tout au long de ces entretiens, ces professionnels ont mis l'accent sur les **difficultés** auxquelles ils sont confrontés comme par exemple : d'agir sur plusieurs prestations, de faire du démarchage, de pouvoir prévoir des activités, de pouvoir contacter les conseillers Pôle

Emploi, d'agir dans un contexte économique fragilisé, de répondre à des attentes de recherche d'emplois immédiates. Ils nous ont fait part des contraintes : temporelle, matérielle, administrative que nous avons citée avant et nous avons également pu recueillir des éléments sur leurs postures professionnelles. Nous voyons que certains CIP sont demandeurs de faire du groupe, de faire des réunions de pratiques, de ne pas avoir tout le temps des entretiens et d'avoir plus de temps. D'une manière générale, nous nous apercevons que tous les changements qui ont eu lieu n'ont pas été perçus et ressentis de façon favorable pour les conseillers, ce qui témoigne d'un malaise assez prégnant.

## **7. Problématique Professionnelle**

La présentation du contexte et l'analyse des données nous a donc permis de constater qu'à l'heure actuelle, les conseillers en insertion agissent dans un contexte économique et social fragilisé et qu'ils sont soumis aux exigences des commanditaires. Ce qui entraîne des difficultés dans leur travail quotidien (conduite d'entretiens qui est très prégnante car de plus en plus de bénéficiaires à accompagner, ne laissant pas ou difficilement la possibilité aux conseillers d'avoir un temps suffisamment conséquent pour réaliser les tâches administratives, faire de la recherche de partenaires et de l'animation de groupe, pression des résultats). Ces professionnels œuvrent donc dans un contexte de crise, de pression entraînant parfois de l'épuisement professionnel. Face à ce constat, nous pensons que pour améliorer les pratiques des conseillers il faudrait opérer un changement organisationnel et proposer des actions visant à favoriser le développement professionnel des conseillers. Nous avons choisi de nous pencher sur trois concepts clés : le changement organisationnel, le développement professionnel et la souffrance au travail. Dans un premier temps, nous traiterons du changement organisationnel, puis du développement professionnel car nous pensons que pour que les conseillers puissent s'adapter, faire face à ces contraintes, un changement organisationnel et le développement de compétences le permettraient plus aisément. Dernièrement, nous nous arrêterons un instant sur le concept de la souffrance au travail pour en avoir une meilleure compréhension. Nous nous demandons donc si un changement organisationnel et le développement professionnel permettraient d'améliorer les pratiques des conseillers ?

**Partie 3 : Ressources théoriques et préconisations**

## **8. Le changement : Introduction**

« Le changement qui peut être considéré comme étant : « une modification significative des relations affectives – sensorielles ou fonctionnelles entre un sujet (un groupe) et une ou plusieurs des composantes de leur environnement (famille, métier, habitat, loisir...) (Guy, 2013, p. 215) a fait l'objet d'études dans divers domaines : en sciences humaines et sociales (philosophie, psychologie, sociologie), en sciences politiques et de gestion..., donnant lieu à différentes conceptions, théories. Cependant, dans cette partie nous allons seulement nous focaliser sur le changement organisationnel en essayant de l'explicitier dans ses composantes descriptives et fonctionnelles. Puis, en nous appuyant sur le modèle « des cycles du changement » d'Autisser & Moutot, nous nous attacherons à décrire la conduite et l'accompagnement du changement. Dernièrement, seront présentés les acteurs et nous mettrons l'accent sur la résistance au changement en tentant d'en comprendre les causes.

### **8.1 Le changement organisationnel, à quoi sert-il ?**

Comme nous en informe Ben Abdallah & Ben Ammar Mamlouk (2007, p. 133), « le changement fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire, soit pour se transformer ». Le changement serait donc quasi inhérent à toute organisation pour qu'elle puisse continuer à se développer, à fonctionner. En ce sens, Autissier & Moutot, (2010), repèrent un ensemble de causes qui amorceraient un ou des éventuels changements au sein des organisations, comme par exemple : l'organisation du travail, la stratégie, les systèmes de gestion, les outils, la culture organisationnelle, les pratiques, tous ces éléments sont considérés comme étant des causes internes. Des causes externes peuvent également amener un changement telles que : la législation et la réglementation, la concurrence, les demandes et besoins de la clientèle, les finances, l'environnement économique, social, politique. C'est pourquoi (Pesqueux, 2008, p. 85), se laisse à dire que « le changement est désormais envisagé comme une posture permanente affectant les entreprises et les individus qui les composent ».

#### **8.1.1 Le changement organisationnel entre rupture, mouvement, transformation ?**

Selon, Autissier & Moutot (2010), le changement est **synonyme de rupture**, « une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès » p. 6. Nous voyons donc qu'une dimension temporelle est associée à la notion de changement, quitter un passé pour tendre vers un futur meilleur, plus performant permettant ainsi une amélioration. Pesqueux

(2008, p. 87), évoque également cette idée de temporalité en affirmant que « L'idée même de changement se **réfère à une théorie du temps**, le plus souvent implicite dans la mesure où, pour penser le changement, il faut se référer à un avant... ». On pourrait également y voir un **déplacement, un mouvement**, quitter un point A pour se déplacer vers un point B, quitter un passé vers un futur, c'est ainsi que Cordelier & Montagnac (2008) proposent de penser le changement comme : « étant un mouvement à partir de l'évènement, de l'agencement, des potentiels ». Dans cette même optique, comme le définit Alter (2013), « le changement correspond ainsi à la comparaison entre deux états de relation de travail et de la nature des activités : avant et après. Un état de type B succède à un type A, comme la structure de la société industrielle a succédé à celle de la société rurale, comme un régime démocratique peut succéder à un régime totalitaire, ou l'inverse » (p. 120), on passe donc d'un état à un autre, d'un avant à un après.

Alter (2013), assimile le changement à une **transformation**, car selon lui : « ce que l'on nomme habituellement le changement représente une transformation de l'un des éléments de l'organisation du travail, ou de l'organisation toute entière » (p. 119). Pour Autissier & Moutot (2010), « Un changement est une rupture de son fonctionnement lorsque les pratiques (manières de faire), les conditions de travail (environnement matériel), les outils (informatique et de gestion), l'organisation (zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles), le métier (savoirs-faires de l'entreprise), la stratégie (finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (système de valeurs) sont transformés » (p. 7). Le changement qui peut être vu comme : une rupture, un mouvement, une transformation, a conduit certains chercheurs à dresser une typologie des changements en se basant sur divers indicateurs (rythme, intentionnalité, étendue, ampleur...).

## **8.2 Typologie des changements en entreprise**

### **8.2.1 Modèle d'Autissier & de Moutot (2003)**

Reprenant Gersick, 1991 & Miller, 1982, Autissier & Moutot (2003) distingue quatre types de changements selon 2 indicateurs : le rythme (progressif/brutal) et l'intentionnalité (volontaire/imposé), le croisement du rythme et de l'indicateur donnera lieu à un type de changement. (Cité par Mitre, 2010, p.9).

	Imposé	Volontaire
Progressif	<b>Changement prescrit</b> Ex : réponses à des contraintes de l'environnement, (dure de 12 à 36 mois)	<b>Changement construit</b> Ex : évolution des processus, démarche qualité (1 à 10 ans)
Brutal	<b>Changement de crise</b> Ex : solutions à un dysfonctionnement, panne, grève (1jour à 3 mois)	<b>Changement adaptatif</b> Ex : transformation des pratiques et de l'organisation (6 à 18 mois)

**Figure 2 :** Typologie des changements, Autissier & Moutot, 2003

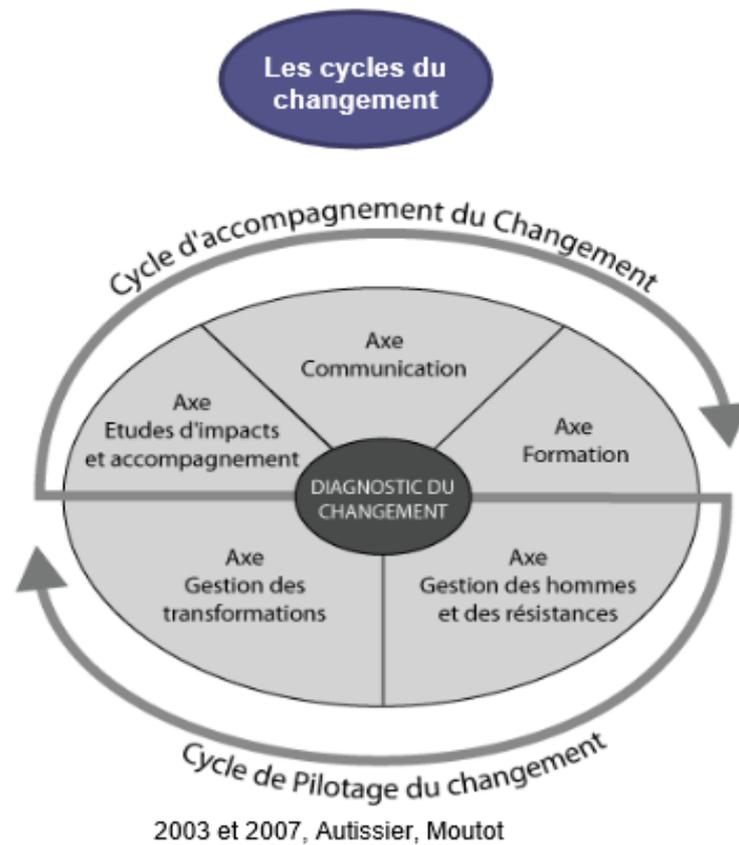
### **8.2.2 Modèle de Ben Abdallah et de Ban Ammar Mamlouk**

Ben Abdallah & Ben Ammar Mamlouk (2007, p.134), ont repérés trois types de changement organisationnel :

- **Le changement organisationnel évolutif** « se caractérise par une transformation graduelle qui se produit dans l'évolution normale des activités de l'organisation. Il se produit dans un environnement stable comme il peut se produire dans un système complexe dont les retombées seront difficiles à prévoir », (Ben Abdallah & Ben Ammar Mamlouk, 2007, p.134) il est donc une transformation progressive qui peut avoir ou non des effets dans l'organisation.
- **Le changement organisationnel radical** est « un changement majeur, global et rapide qui survient en situation de crise réelle ou appréhendée » (Soparnot, 2005, p. 33 cité par Ben Abdallah & Ben Ammar Mamlouk, 2007, p.134), conduit par les dirigeants. Ce type de changement entraîne des transformations dans toute l'organisation (activité de l'entreprise, l'entreprise elle-même, ses valeurs, ses règles, les comportements des salariés).
- **L'apprentissage organisationnel** se met en place lors d'un changement de structures ou de compétences, ce qui nécessitera donc de nouvelles manières de faire et de nouvelles règles. L'apprentissage viendra avec l'expérience et permettra à l'individu de développer de nouveaux savoirs et savoirs faire.

## 8.3 Conduire et accompagner le changement

### 8.3.1 Le Modèle d'Autissier & de Moutot



**Figure 3** : Modèle « Les cycles du changement », Autissier & Moutot, 2003, 2007.

« La conduite du changement est une technique de gestion qui est apparue aux alentours de 1995 avec les grands projets informatiques ». p.1 Selon le modèle opérationnel « Les cycles du changement » d'Autissier & Moutot (2010), la conduite du changement se compose de 3 phases :

- **une phase de diagnostic du changement** « permet d'identifier les besoins de changement, les populations concernées et leur état d'acceptation. Ce cadrage permet non seulement de dresser un état des lieux en matière de conduite du changement mais également de choisir les leviers les plus appropriés ainsi que leurs modalités de réalisation ». (p. 2).

- **une phase d'accompagnement du changement** « elle concerne le déploiement des leviers de la conduite du changement que sont la communication, la formation et l'accompagnement des transformations». (p.2).
- **une phase de pilotage qui se divise en deux parties :**
  1. « le pilotage des hommes et des résistances puisque la clé de voute d'un projet étant l'adhésion des individus ».
  2. « le pilotage consiste à produire un tableau de bord du changement qui fait état d'indicateurs sur la réalisation des actions de conduite du changement, la position des acteurs concernés, le niveau de risque encouru et la mise en œuvre des transformations initialement pensées par le projet ». (p.3).

Autrement dit, la conduite du changement se caractérise comme étant : « un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet. La conduite du changement se matérialise par la réalisation d'une phase de diagnostic, de déploiement des leviers (études d'impacts, plan de communication et plan de formation), et du pilotage du changement ». (p.19).

La conduite de changement a pour objectif comme viennent de le souligner ces auteurs d'obtenir **l'adhésion** des acteurs « il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires du projet et de leur proposer des actions de formation de communication, d'accompagnement pour qu'ils puissent réaliser au mieux le projet proposé », (p.19) mais également de **transformer les pratiques** et de faire **évoluer l'entreprise**.

#### **8.4 Les acteurs du changement**

On distingue 3 types d'acteurs : **les décideurs, les équipes projets**, « ce sont tous les acteurs qui gèrent, conçoivent et réalisent », et les **utilisateurs/bénéficiaires**, parmi eux, on distingue **trois types de comportements : les proactifs** 10%, « ce sont les prescripteurs du changement, ils affichent leur adhésion et cherchent à la faire partager avec le plus grand nombre ». (Autissier & Moutot, 2010, p.171), **les passifs** 80% « par peur de l'engagement, en attente de résultats probants, ou par non compréhension, certains acteurs préfèrent la neutralité » et **les opposants** 10% « ce sont ceux qui affichent ouvertement et publiquement

leur position contre un projet ». (p.172). « Ces trois comportements types évoluent au fur-et-à mesure du projet, le nombre de proactifs et d'opposants restent stables, les passifs évoluent vers la participation ou l'opposition ». (p.172). Nous voyons donc qu'il existe divers comportements face au changement, les chercheurs ont mis en évidence que le changement peut entraîner de la résistance.

## **8.5 La résistance au changement, de quoi parle t-on ?**

L'annonce d'un changement au sein d'une organisation peut entraîner diverses réactions, allant de l'acceptation à la résistance, le changement n'est pas perçu et jugé de la même façon par tous les membres appartenant à la même organisation. La résistance, comme nous venons de le dire peut être l'une des réactions au changement organisationnel, Lamoureux & Gosselin (1996, p.486, cité par Bareil, 2004) la définissent comme étant : « l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque les modifications sont introduites dans le cycle normal de travail ». Elle est entendue ici comme un obstacle, un blocage, un frein, une obstruction, une opposition (Bareil, 2004, p.3). Cependant, on pourrait se demander pourquoi les individus résistent-ils au changement organisationnel ?

### **8.5.1 Pourquoi de la résistance chez les individus?**

De la résistance se manifeste car les individus « doivent quitter leurs zones de confort pour aller vers de nouvelles entraînant de l'incertitude » (Bareil, 2004, p.5), ils doivent s'adapter à un nouveau contexte, à de nouvelles tâches et responsabilités, apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et en abandonner certaines, (Bareil, 2004, p.5). Le changement fait donc peur comme nous l'indique Autissier & Moutot (2010, p. 170) : « le changement fait peur naturellement aux individus car il nécessite d'opérer une période de deuil sur un fonctionnement connu et maîtrisé ainsi apprentissage synonyme d'efforts ». De plus, « il est synonyme de prise de risque et qu'il est difficile d'aller vers de l'inconnu » (Autissier & Moutot, 2010, p. 8). Ceux qui vivent le changement vont donc aller vers de l'inconnu ce qui nécessitera un temps d'adaptation et de nouveaux apprentissages. Pour Cordelier & Montagnac (2004), « le processus d'apprentissage est ce qui va permettre la réussite du changement, apprentissages spontanés et délibérés ». p. 12. Les résistances au changement peuvent donc être liées à l'individu, au système social, et celles liées au mode

d'introduction du changement. (Collerette & al, 1997). C'est pourquoi il est important d'accompagner le changement. Cependant, le changement au sein d'une organisation peut avoir des effets sur les compétences des employés (les développer, les renouveler, les détruire). Le changement va amener des nouvelles manières de faire, de nouvelles manières de coopérer.

### **8.6 Changement organisationnel : entre développement, renouvellement et destruction des compétences individuelles et collectives**

Selon, Ben Abdallah & Ben Ammar Mamlouk (2007), les changements organisationnels peuvent avoir des effets (favorables ou défavorables) sur l'évolution des compétences, quatre types de relations ont été alors mis en exergue. Les changements évolutifs et radicaux et l'apprentissage organisationnel produisent le **développement de compétences individuelles** ce qui conduit au développement de la spécialisation et de la polyvalence des compétences. (p.137-138). Les changements organisationnels évolutifs et radicaux peuvent également permettre de **renouveler des compétences individuelles** pour « lutter contre le risque de l'inertie » (p. 139). A l'inverse ils peuvent concourir à la **destruction des compétences individuelles** (parce que l'entreprise n'en aura plus besoin p. 139). Dernièrement, l'apprentissage organisationnel peut produire le **développement des compétences collectives** par l'échange d'informations, par la coopération, par la coordination et par la communication (p137). Le changement peut donc avoir des impacts variables sur le collectif, l'individu, et sur les relations interindividuelles. Dans la partie qui suit nous allons étudier le développement professionnel à travers la focale des compétences car nous pensons que le développement de compétences peut permettre l'amélioration des pratiques des conseillers.

### **9. Le développement professionnel**

Le développement professionnel peut s'analyser sous divers aspects, dans cette partie nous avons choisi d'étudier le développement professionnel à travers le développement de compétences. Le **développement professionnel est entendu par** Barbier, Chaix & Demailly 1994, cité par Aussel & Marcel, (2013, p. 213), **comme étant un** « ensemble des transformations individuelles et collectives de compétences et de composantes identitaires mobilisés ou susceptibles d'être mobilisées dans des situations professionnelles ». Marcel (2009) se situe dans cette même optique, puisque selon lui le **développement professionnel**

contribue à la « construction de compétences lors de formation individuelles ou collectives, mais aussi à la structuration de compétences nouvelles par la pratique et la réflexion sur la pratique ainsi que les transformations identitaires des individus ou des groupes » (Marcel, 2009, cité par Aussel & Marcel, 2013, p. 203).

### **9.1 Qu'est ce qu'est être compétent, qu'est ce qu'est une compétence ?**

Au lieu de définir la notion de compétence, Le Boterf (2013, p.99), préfère mettre l'accent sur ce qu'est être compétent, pour lui « **être compétent** c'est être capable d'agir et de réagir avec compétence dans une situation de travail (...), c'est mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinatoire appropriée de ressources ».

Etre compétent dépend de trois facteurs :

- **savoir agir** « savoir combiner et mobiliser des ressources appropriées et savoir mettre en œuvre des pratiques professionnelles pertinentes » (2013, p.99).
- **vouloir agir** « c'est la motivation personnelle de l'individu et le contexte plus ou moins incitatif dans lequel il intervient » (2013, p.99).
- **pouvoir agir** « renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation (...) qui rendent possible et légitime la prise de responsabilité et la prise de risque de l'individu (2013, p.99).

**Une compétence** est pour Zarifian (1999, p.70) : « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances,... la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité». La compétence se développe donc avec un réseau et dans un contexte donné par rapport à une activité. Le sujet se développe donc dans l'activité en produisant des biens, des compétences. Selon Barbier (2005), la compétence est « *une propriété conférée à un sujet individuel ou collectif* » (p. 125). Elle est toujours à prendre en compte lors d'une activité et « présente un caractère finalisé, contextualisé et contingent » (Wittorski, 1997, cité par Barbier, 2005, p.125).

### **9.2 Développement et transformation des compétences**

Selon Wittorski (2007), il est possible de développer et de transformer des compétences selon différentes logiques :

**La logique de l'action** « caractérise des sujets en situation de travail (par exemple), en prise avec une situation professionnelle qui leur est connue mais qui peut, à certains moments, présenter un caractère de nouveauté (utilisation de nouveaux outils, par exemple). Cela les conduit alors à modifier leurs façons de faire le plus souvent sans qu'ils s'en rendent compte ». (p.114). Dans cette logique la nouveauté ne pose pas problème à l'individu puisqu'il arrive à continuer son activité en faisant appel à des routines sans forcément avoir conscience qu'il en utilise, c'est ce que Leplat nomme : « compétence incorporée ».

**La logique de la réflexion et de l'action** « caractérise les situations dans lesquelles les individus sont face à des problèmes nouveaux. Leurs façons de faire inhabituelles ne leur permettent pas de surmonter la difficulté, c'est pourquoi nous appelons ces situations non pas des situations nouvelles mais des situations inédites (du point de vue de l'acteur). On observe alors des stratégies de recherche d'informations auprès d'autres personnes (conseils) ou dans des ressources documentaires. C'est une stratégie de recherche de connaissances ou de savoirs utiles pour agir ». (p.115-116) Ici l'individu est confronté à de nouveaux problèmes qu'il ne peut résoudre seul, il va alors demander de l'aide pour y faire face. Le sujet y développe des compétences intellectualisées ou mentalisées.

**La logique de la réflexion sur l'action** « Elle correspond au moment où les individus analysent de façon rétrospective leur action soit pour l'évaluer au mieux la comprendre ou encore pour la transmettre (par exemple lorsqu'il s'agit d'expliquer son travail à quelqu'un d'autre, d'écrire sur sa pratique). Dans ces situations, on constate qu'ils « prennent conscience » d'un certain nombre de principes guidant leur action, ils construisent ainsi des « connaissances sur leur action » participant à l'enrichissement de leur « patrimoine » d'expérience et ils développent à cette occasion, une « compétence de processus » (au sens d'une compétence de gestion de l'action) tournée vers l'analyse de leur action ». (p.117). Par la réflexivité, la distanciation avec son activité, l'individu arrive à verbaliser ce qu'ils font et ce qu'ils savent faire.

**La logique de la réflexion pour l'action** « Elle caractérise des moments individuels ou collectifs de définition, par anticipation de nouvelles façons de faire en vue d'être plus efficace. Il s'agit d'une réflexion anticipatrice de changement quant à l'action. Processus de production de « connaissances pour l'action ». (p.118). (Comme pour l'autre logique, le sujet acquiert des compétences de processus ou de gestion de l'action).

**La logique de la traduction culturelle par rapport à l'action** « Elle correspond aux situations de travail (par exemple) où un tiers (tuteur ou consultant) accompagne des salariés dans la réalisation d'une activité. Ce tiers assure une fonction de transmission de savoirs ou de connaissances mais aussi une fonction de mise à distance de l'action, de modification des façons de voir et de penser l'action et la situation (notion de traduction culturelle). (Tutorat, parrainage,..) « L'effet premier concerne donc des conceptions habituelles de travail et, par ricochet, l'identité professionnelle. ». (p.119). (Ce sont des compétences intellectualisées ou mentalisées).

**La logique de l'intégration assimilation** « caractérise certaines situations d'autoformation, lorsque les individus utilisent des ressources documentaires ou visuelles pour acquérir des savoirs ou des connaissances, les situations peuvent être variées : lire des revues de jardinage, observer quelqu'un réaliser une action en vue, plus tard, de l'imiter ou de s'en inspirer) ou les situations de formation dites « déductives » (dans lesquelles la posture dominante du formé est celle de l'acquisition de contenus nouveaux, sous la forme de savoirs ou de connaissances) ». (p.119-120). Dans cette logique, les compétences sont liées à la situation pédagogique et capacités méthodologiques.

Nous voyons donc qu'il existe différentes situations de travail pour développer des compétences, des savoirs, cela peut se faire avec autrui. Les compétences sont réellement un guide pour l'action. En effet, elles donnent la possibilité d'agir, de diagnostiquer une situation, de pouvoir anticiper et de faire face à une situation qui pose problème mais également de coopérer et d'interagir avec les autres.

## **10. La souffrance au travail vue par la psychodynamique**

Nous avons également choisit de nous arrêter un instant sur le concept de souffrance au travail, car dans la structure de notre stage, des conseillers ont été confrontés à de l'épuisement professionnel. Nous ne pouvons donc pas faire l'impasse sur cela, et souhaitons en comprendre les causes et les mécanismes mobilisés. Nous avons choisi de nous pencher sur la psychodynamique du travail pour tenter de comprendre ce qu'est la souffrance au travail, et comment les individus y font fasse. Nous commencerons par présenter de façon synthétique la psychodynamique du travail puis nous mettrons l'accent sur le concept de travail et de la souffrance au travail.

## **10.1 La psychodynamique du travail**

La psychodynamique du travail (PDT), développée en France dans les années 70 par Déjours, s'est inspirée de la psychanalyse, de l'ergonomie et de la sociologie. Elle est « une approche interdisciplinaire qui s'intéresse à l'organisation du travail comme source de plaisir et de souffrance et comme lieu d'émergence de stratégies défensives permettant aux individus de transiger avec les exigences de leur situation de travail afin de demeurer en santé ». (Alderson, 2004). L'objet de cette approche est « l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail ». (Déjours & Abdoucheli, 1990, p.127 cité par Alderson, 2004). Autrement dit, il s'agit de comprendre ce que vit le sujet dans son travail, quel sens il donne, comment il s'y ajuste, les mécanismes qu'il mobilise dans son activité. L'hypothèse de cette approche est « qu'il y a une relation singulière entre la manière dont le travail est organisé et la santé mentale des travailleurs ». En effet selon la façon dont le sujet peut organiser son travail, cela aura un effet sur sa santé mentale.

## **10.2 Le travail vu par la psychodynamique**

Les nouvelles formes d'organisation du travail sembleraient avoir des effets défavorables tant pour la société que pour les individus car comme le souligne Davezies (2004, p.3). « Les évolutions actuelles de l'organisation du travail apparaissent, en effet porteuses de transformations qui modifient le rapport au travail dans l'ensemble des secteurs du monde du travail et à tous les niveaux hiérarchiques » alors qu'auparavant « la souffrance au travail était étroitement liée à la division en classe de la société. Nous sommes aujourd'hui confronté à une diffusion à l'ensemble du monde du travail des phénomènes de souffrance psychique ». (*id*, 2004, p.2). « Le travail n'est pas seulement produire pour transformer le monde, c'est aussi se transformer soi-même, se produire soi-même et se révéler soi-même...le travail est également un lieu de production de rapports sociaux » (Déjours cité par Alderson, 2004, p.246). Le travail revêt donc une dimension individuelle (permet au sujet de se développer) et collective (de tisser des liens sociaux). Le travail peut être source de plaisir mais aussi source de souffrance car comme le souligne Alderson, reprenant les termes de Moulin (1980), « de tout temps le travail a présenté deux visages opposés : l'un favorable, source de plaisir, facteur d'accomplissement, soutien de l'identité et ami de la santé, l'autre, défavorable, source de souffrance et de possibles troubles tous azimuts ». (2004, p.246).

## **Le travail source de plaisir**

Tout travail génère de la souffrance, cependant il est possible de transformer cette souffrance en plaisir lorsque le sujet obtient la reconnaissance des autres, cette reconnaissance du travail est « tributaire de l'obtention de deux jugements : le jugement de beauté délivré par les pairs (le travail est reconnu être réalisé dans les règles de l'art) le jugement d'utilité délivré par la hiérarchie (le travail est reconnu répondre aux objectifs) ». (Dejours, 1993 cité par Molinier & Flottes, 2011, p.7). La reconnaissance par autrui est donc un gage de plaisir (Déjours, 2012), et elle va permettre la construction identitaire du sujet dans le champ professionnel qui elle même va structurer la santé mentale puisque « l'identité est le noyau central de la santé mentale » (Alderson, 2004, p.247). Cependant « le plaisir et la souffrance ne s'articulent pas nécessairement dans un rapport d'exclusion, c'est-à-dire qu'elles peuvent se cotôyer » (Carpentier-Roy cité par Alderson, 2004, p.249).

## **Le travail : entre travail prescrit et travail réel**

Selon, Davezies le travail est : « la mobilisation coordonnée des hommes et des femmes face à ce qui n'est pas prévu par la prescription, face à ce qui n'est pas donné par l'organisation du travail » (1993, p.4). Le travail comporte donc des situations imprévues, inédites où l'acteur va devoir déployer des stratégies, des savoirs pour s'y ajuster au mieux comme le souligne Déjours « le travailleur doit aussi faire face aux anomalies, aux pannes, aux dysfonctionnements, aux imprévus, tout ces incidents c'est ce qu'on appelle le réel ». (2012, p.16).

Le travail met donc en avant un décalage entre le travail prescrit et le travail réel, l'individu va donc mettre en place des stratégies pour rendre cet écart plus acceptable. Néanmoins comme l'affirme Arelson « cela dit, l'écart entre le travail prescrit et le travail réel peut être source de plaisir et de santé ou de souffrance psychique et de maladie selon que l'organisation permette ou non aux travailleurs d'arbitrer eux-mêmes le décalage et de trouver par leur inventivité, créativité et ingéniosité la microrégulation nécessaire à la résolution des problèmes rencontrés dans le travail », (2004, p.248). La souffrance trouverait son origine dans cet écart.

### **10.3 La souffrance au travail**

« **La souffrance** n'est pas le stress. Les théories du stress établissent des corrélations entre des facteurs organisationnels et des variations biologiques et comportementales au niveau individuel. La psychodynamique du travail cherche à comprendre ce que vit un sujet en relation avec son travail. L'accent est porté sur la capacité à donner du sens à la situation, à se défendre de la souffrance et à conjurer la maladie en mobilisant les ressources individuelles de l'intelligence et de la personnalité mais aussi celles de la coopération et du collectif. La souffrance désigne « ainsi de façon générique ce qui, du vécu psychique, est énigmatiquement désagréable et déstabilisant ». (Molinier & Flottes, 2011, p.5). « En ce qui concerne les symptômes de la souffrance au travail, Daveziès, (2009 cité par Déjours, 2012, p.31) indique que « la souffrance au travail se manifeste le plus souvent sous la forme d'une plainte extrêmement individualisée qui mêle anxiété, colère, sentiment d'isolement, vécu d'indignité. Elle est couramment associée à un profond désarroi. La personne ne comprend pas ce qui lui arrive et ne sais plus comment y faire face. Elle exprime ses difficultés sur le mode du conflit interpersonnel dans des formes très générales – en se focalisant, par exemple, sur la méchanceté du chef. Son discours, très répétitif, ne parvient pas à rendre compte de ce qu'elle a réellement vécu. Cette incapacité à s'expliquer use la patience des proches et contribue à accroître le sentiment d'isolement et d'enlèvement. C'est ce que fonde la demande d'aide qu'elle peut alors formuler auprès du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Une demande à laquelle ce dernier risque de répondre maladroitement s'il n'y est pas préparé ». Cependant, face à la souffrance causée par les contraintes de l'organisation du travail, les sujets ne restent pas passifs comme le souligne Molinier & Flottes (2011, p.8) « quand ils ne peuvent pas la transformer par l'imagination, la ruse, la sublimation, ils s'en défendent » en utilisant « des stratégies individuelles et collectives de défense ».

#### **Stratégies individuelles et collectives de défense**

« Les défenses ne transforment pas les risques et les contraintes..., elles agissent par des moyens symboliques : occultation, euphémisation, évitement, rationalisation, entre autres, qui modifient les affects, les pensées et les états mentaux ». (Molinier & Flottes, 2011, p.8). « Les défenses contre la souffrance dans le travail peuvent être individuelles », autrement dit, le sujet peut les mobiliser seul sans aide d'un tiers. Ces deux auteurs nous donnent des exemples pour concrétiser ce concept de défenses : « c'est le cas de l'auto-accelération sur les chaînes de montage qui, en faisant obstacle à la pensée, vise à rendre supportable la

monotonie et la répétitivité de la tâche (Dejours, 1993) et plus largement de l'hyperactivisme mobilisé pour ne pas penser à ce qui fait souffrir dans le travail (Dejours, 2004). L'hyperactivisme est une défense qui risque de conduire à l'épuisement et aux pathologies de surcharge ». Ces défenses peuvent également être collectives, en effet elles peuvent « se structurer dans des conduites, des représentations et des règles partagées. On parle alors de stratégies collectives de défenses (Dejours, 1993, cité par Molinier & Flottes, 2011, p.8). « Les stratégies collectives de défense jouent un rôle capital dans la préservation de la santé mentale. Les pathologies de l'isolement désignent des situations où les gens ne bénéficient plus des formes de coopération défensives (Dejours, 2003). Toutefois, le collectif de défense n'est pas forcément garant de la santé ». (p.10). C'est lorsque le sujet ne peut plus ni créer à partir de sa souffrance, ni parvenir à l'oublier ou à s'en distraire grâce à des défenses que celle-ci devient pathogène.

## **11. Préconisations**

Après avoir pris connaissance des difficultés auxquelles sont soumis les conseillers et du cadre théorique, nous allons dans cette partie nous attacher à décrire et expliquer les propositions d'actions que nous allons proposer au Pôle Ressources Emploi. Ces propositions visent à modifier l'organisation du travail et à proposer des actions permettant le développement professionnel des conseillers en vue de l'amélioration de leurs pratiques, elles nécessiteraient donc d'opérer des changements.

### **1. Actions visant à réorganiser les activités des conseillers**

Lors des entretiens, nous avons remarqué que les journées et les semaines des conseillers étaient organisées autour de la conduite d'entretiens et qu'ils manquaient de temps. Par conséquent nous pensons que réintroduire des ateliers thématiques permettraient d'une part que les conseillers puissent s'extraire de la conduite d'entretiens et d'autre part de gagner du temps dans les entretiens individuels. Les supports pour ces ateliers sont déjà créés, il faudrait que les conseillers rendent visibles ces ateliers afin qu'un certain nombre de bénéficiaires puissent en profiter, et qu'ils organisent leur emploi du temps autrement pour pouvoir se dégager 2 à 3 heures par semaine. Par ailleurs, l'administratif qui est une activité contraignante, se fait le jeudi matin et quand ils ont le temps ou lors des absences des bénéficiaires, peut-être qu'un autre créneau devrait être prévu dans leur planning.

### **2. Action favorisant le partenariat**

Le manque de temps pose aussi problème dans la recherche de partenaires, nous pensons que cette activité pourrait être déléguée à une personne qui n'est pas conseillère, plus précisément nous pensons à un stagiaire « commercial ». Ce stagiaire pourrait être issu d'un parcours en commerce, en ressources humaines, en marketing car ces profils semblent avoir les compétences nécessaires pour pouvoir développer et négocier des partenariats dans différents secteurs d'activité, les fidéliser, les répertorier dans une base de données afin que les conseillers puissent s'en servir dans le suivi et l'accompagnement des bénéficiaires. Nous sommes conscients que ces actions ne peuvent se faire en deux mois, le stage serait donc supérieur à deux mois, ce qui implique une rémunération du stagiaire. De plus, il faudrait que

ce stagiaire soit encadré afin de bien comprendre le fonctionnement et les acteurs de Cépière Formation.

### 3. Actions visant le développement professionnel des conseillers

L'amélioration des pratiques des CIP peut également passer par des actions contribuant à leur développement professionnel. Des groupes d'analyse de pratique permettraient aux conseillers de pouvoir parler de leurs pratiques, de pouvoir réfléchir aux difficultés auxquelles ils sont confrontés. Ces groupes pourraient avoir lieu une fois par mois à Cépière, et seraient animés par les conseillers ou les responsables, donc ne nécessite pas de coûts pour le Pôle Ressources Emploi. Cette fréquence permettrait aux conseillers de pouvoir s'organiser. Par ailleurs, vu que les conseillers sont isolés les uns des autres, la mise en place d'un système d'information (interconnexion des logiciels, base de données, espace collaboratif de travail...) favoriserait le travail en équipe et serait un gain de temps. D'autres pistes d'actions sont envisagées comme de suivre des formations.

### 4. Actions visant à prévenir et à faire face aux risques psychosociaux

Un autre constat que nous avons fait et pour lequel il nous semble nécessaire d'apporter des pistes d'actions est : que pour certains conseillers, il y a un mal être pouvant parfois se traduire par de l'épuisement professionnel. Nous pensons donc qu'il faudrait mettre en place des actions ayant pour but d'anticiper et de faire face aux risques psychosociaux. Par exemple, une formation sur les risques psychosociaux aurait pour but de sensibiliser l'équipe du Pôle Ressources Emploi à ces risques et que chacun se sente concerné par ce problème. Autre mesure possible : une évaluation des risques psychosociaux, elle permettrait de diminuer les risques d'épuisement professionnel et d'améliorer le climat social. L'évaluation devra se faire par des personnes extérieures à la structure, cela représente donc un coût mais paraît indispensable. Nous pensons aussi que des moments de détente contribueraient à leur bien être du type petits déjeuners et sorties extérieures.

**Partie 4 : Pistes pour l'action et retour sur le terrain**

## 12 Mesure des préconisations : la matrice de priorité

Avant de soumettre ces propositions d'actions au Pôle Ressources Emploi, nous allons nous servir de la matrice de priorité réalisée par Eisenhower, elle a pour but de mesurer l'enjeu et l'accessibilité de chaque action. Nous entendons par enjeu ce que permet l'action pour la structure, l'enjeu présente plusieurs indicateurs : il peut être faible, moyen, fort, tandis que l'accessibilité fait ici référence au coût, au temps, aux ressources qu'il faut mobiliser pour mettre en œuvre l'action, comme l'enjeu, elle peut être faible, moyenne, forte. Nous allons donc essayer d'estimer l'enjeu et l'accessibilité pour chaque proposition.

<b>Enjeux</b>	FORT			
	MOYEN			
	FAIBLE			
		FORT	MOYEN	FAIBLE

**Accessibilité**

**Figure 4 :** Matrice de priorité

### ➤ Estimation des propositions d'actions

#### *Actions visant à une réorganisation des activités des conseillers*

- réintroduire des ateliers thématiques

**Enjeu :** Fort. Cela permettrait aux conseillers de gagner du temps dans les entretiens individuels en n'ayant plus certaines tâches à faire lors des entretiens (rédaction CV, lettre de motivation, création d'une adresse mail...).

**Accessibilité :** Moyenne. Malgré les supports existants, il faudrait que les conseillers arrivent à trouver du temps pour le faire et qu'ils puissent rassembler un certain nombre de bénéficiaires pour que cette activité soit pertinente.

- consacrer une demi journée qu'à de l'administratif

**Enjeu** : Moyen. A l'heure actuelle, le jeudi matin est prévu pour cette action mais ne paraît pas suffisante, un autre créneau permettrait au conseiller de pouvoir le faire plus aisément et d'être à jour.

**Accessibilité** : Faible. Vu qu'ils ont un emploi du temps très chargé, consacrer une demi-journée qu'à cette tâche peut s'avérer compliqué.

#### *Action visant à favoriser le partenariat*

- recruter un stagiaire commercial

**Enjeu** : Fort. Etant donné que les conseillers n'ont pas le temps de faire de la recherche de partenaires, le fait que ça soit un stagiaire qui réalise cette tâche permettrait de pouvoir développer plus de partenariat avec les entreprises et donc être un facilitateur dans l'accompagnement des bénéficiaires.

**Accessibilité** : Forte. Certes il y'aurait un coût, mais il n'y aurait pas de difficulté à pouvoir recruter ce stagiaire vu que plusieurs profils sont possibles.

#### *Actions contribuant au développement professionnel des CIP*

- groupe d'analyse de pratiques

**Enjeu** : Fort. Etant donné que les conseillers sont très pris dans les entretiens individuels, et qu'ils rencontrent de nombreuses difficultés dans leur travail, cela leur permettrait de pouvoir réfléchir à leurs pratiques et de les améliorer.

**Accessibilité** : Forte. Cette activité se ferait une fois par mois, ce qui laisserait donc le temps aux conseillers de pouvoir s'organiser, de plus si ce sont eux qui l'organisent, il n'y aurait aucun coût financier.

- suivre des formations

**Enjeu** : Fort. Permettrait aux conseillers de développer des compétences, d'enrichir et d'améliorer leurs pratiques.

**Accessibilité** : Moyenne. Présente un coût et demande du temps.

- mise en place d'un système d'information

**Enjeu** : Fort. Le système d'information permettrait de favoriser le travail en équipe, l'échange et le partage d'informations entre les conseillers, il serait donc un gain de temps.

**Accessibilité** : Moyenne. Demande du temps, que les conseillers y participent, et représente un coût.

### *Actions visant à prévenir et à faire face aux risques psychosociaux*

- formation sur les risques psychosociaux

**Enjeu** : Fort. Etant donné que plusieurs conseillers ont été en épuisement professionnel, cette formation permettrait de sensibiliser l'ensemble de l'équipe aux risques psychosociaux.

**Accessibilité** : Moyenne. Une formation est coûteuse mais nécessaire dans cette structure.

- Evaluation des risques psychosociaux

**Enjeu** : Fort. Permet d'identifier les risques d'épuisement professionnel et donc de les diminuer.

**Accessibilité** : Faible. L'évaluation présente un coût.

- sorties extérieures (petits déjeuners, sorties environnement)

**Enjeu** : Fort. Permet aux conseillers d'avoir des moments de détente et de renforcer les liens entre eux.

**Accessibilité** : Moyenne. Demande un certain coût et du temps.

Le questionnaire présentant les propositions d'action se trouve en annexe 6 page 125.

#### ➤ **Passation des propositions d'action**

Le questionnaire contenant les propositions d'actions a été présenté à notre référent professionnel, puis ce dernier l'a distribué aux membres de la direction puis aux conseillers. Au total, deux membres de la direction et onze conseillers y ont répondu. Dans la section qui suit, nous allons analyser les données des 13 questionnaires.

### 13. Analyse des données

Pour chaque proposition d'action, nous avons mesuré son enjeu et son accessibilité en calculant le minimum, le maximum, la médiane, elle est ce qui va nous permettre de déterminer si la proposition est importante et facile à mettre en œuvre. Si la médiane est comprise entre 0 et 4, l'enjeu et l'accessibilité seront considérés comme étant faibles, entre 5 et 6 l'enjeu et l'accessibilité seront moyens, si la médiane se situe entre 7 et 10, l'enjeu et l'accessibilité seront qualifiés de fort. Ensuite, toutes les propositions d'actions seront classées dans la matrice de priorité afin de repérer celles qui peuvent présenter des pistes d'amélioration pour Céprière Formation.

#### 1. Actions visant à réorganiser les activités des conseillers

<b>Proposition 1</b>	<b>Enjeu</b>			<b>Accessibilité</b>		
	X min	Médiane	X max	X min	Médiane	X max
<i>Dans la mesure où les conseillers sont très pris par la conduite d'entretiens, il serait important de mettre en place d'autres activités pour alléger les entretiens</i>	2	<b>6,5</b>	9	2	<b>3</b>	7

Après avoir récupéré les questionnaires, nous nous sommes rendu compte que cette question n'avait pas été comprise par certains conseillers, elle leur a paru trop vague, entraînant un enjeu moyen et une accessibilité faible.

<b>Proposition 2</b>	<b>Enjeu</b>			<b>Accessibilité</b>		
	X min	Médiane	X max	X min	Médiane	X max
<i>Réintroduire des ateliers thématiques dans certaines prestations pour gagner du temps dans les entretiens individuels est :</i>	2	<b>7</b>	9	0	<b>4</b>	8

Cette proposition qui a auparavant été évoquée à Céprière présente un enjeu fort, et une accessibilité faible. Nous ne sommes pas étonnés du résultat de l'accessibilité car cette action impliquerait du temps pour préparer et animer un groupe, et vu leur emploi du temps actuel, prévoir un créneau pour animer des ateliers thématiques est compliqué à envisager.

<b>Proposition 3</b>	<b>Enjeu</b>			<b>Accessibilité</b>		
<i>Il serait important de consacrer une demi journée qu'à réaliser de l'administratif afin de pouvoir le faire plus aisément et d'être à jour</i>	X min	Médiane	X max	X min	Médiane	X max
	0	<b>9</b>	10	0	<b>5,5</b>	10

L'enjeu est fort mais l'accessibilité moyenne, cela peut s'expliquer par le fait que les conseillers souhaiteraient réellement avoir plus de temps pour réaliser cette activité. Malgré que le jeudi matin y soit consacré, cela ne suffit pas car souvent l'administratif se fait quand ils ont du temps devant eux ou des bénéficiaires absents. Mais une fois de plus, il serait difficile de diminuer le nombre d'entretiens qu'ils mènent pour dégager une demi journée qu'à faire de l'administratif.

## 2. Actions favorisant le partenariat

<b>Proposition 4</b>	<b>Enjeu</b>			<b>Accessibilité</b>		
<i>Afin de favoriser le partenariat avec les entreprises, un stagiaire commercial pourrait s'en charger</i>	X min	Médiane	X max	X min	Médiane	X max
	0	<b>7</b>	10	1	<b>3</b>	8

Recruter un stagiaire commercial pour favoriser le partenariat présente un enjeu fort et une accessibilité faible. L'accessibilité qui est faible peut s'expliquer par le fait que le profil n'est peut être pas le plus approprié, de plus, il faudrait que ce stagiaire soit encadré et qu'il ait une très bonne connaissance du secteur de l'insertion, il y a donc beaucoup de contraintes.

## 3. Actions visant le développement professionnel des conseillers

<b>Proposition 5</b>	<b>Enjeu</b>			<b>Accessibilité</b>		
<i>Afin que les conseillers puissent continuer de développer des compétences, il serait important qu'ils puissent suivre une formation au moins tous les deux ans</i>	X min	Médiane	X max	X min	Médiane	X max
	1	<b>8</b>	10	1	<b>6</b>	9

L'enjeu est fort, nous voyons donc que pour les conseillers il est important de pouvoir se former continuellement, malgré que l'accessibilité soit moyenne.

<b>Proposition 6</b>	<b>Enjeu</b>			<b>Accessibilité</b>		
	X min	Médiane	X max	X min	Médiane	X max
<i>Participer à des groupes d'analyse de pratique (une fois par mois) est important pour les conseillers car cela leur permettrait de pouvoir réfléchir à leurs pratiques, de les améliorer, et d'évoquer leurs difficultés</i>	3	<b>8</b>	10	1	<b>4</b>	8

Cette proposition a un enjeu fort, pourtant en récupérant le questionnaire, nous nous sommes aperçu qu'il existe déjà des groupes d'analyse de pratique qui se font lors de réunions mensuelles, or nous pensons que ces réunions ne s'apparentaient pas à des groupes d'analyses de pratique. Cette proposition provient donc d'une erreur de compréhension de notre part, nous allons alors la laisser de côté.

<b>Proposition 7</b>	<b>Enjeu</b>			<b>Accessibilité</b>		
	X min	Médiane	X max	X min	Médiane	X max
<i>Afin de permettre le travail en équipe, il faudrait développer un système d'information efficace (interconnexion des logiciels, base de données, espace collaboratif de travail...)</i>	3	<b>8</b>	10	2	<b>4</b>	7

La mise en place d'un système d'information présente un enjeu fort car elle permettrait aux conseillers de pouvoir travailler en équipe, chose qui ne se fait que rarement à l'heure actuelle, mais l'accessibilité reste faible car elle nécessite : du temps, que les conseillers y participent et présente un coût financier.

## 5. Actions visant à prévenir et à faire face aux risques psychosociaux

<b>Proposition 8</b>	<b>Enjeu</b>			<b>Accessibilité</b>		
	X min	Médiane	X max	X min	Médiane	X max
<i>Mettre en place des actions pour prévenir et faire face aux risques psychosociaux paraît importante</i>	2	<b>8</b>	10	0	<b>5</b>	8

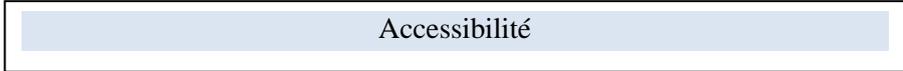
<b>Proposition 9</b>	<b>Enjeu</b>			<b>Accessibilité</b>		
	X min	Médiane	X max	X min	Médiane	X max
<i>En vue de sensibiliser l'ensemble de l'équipe du Pôle Ressources Emploi, il serait important de proposer des formations sur les risques psychosociaux</i>	3	<b>8</b>	10	0	<b>5</b>	9

<b>Proposition 10</b>	<b>Enjeu</b>			<b>Accessibilité</b>		
	X min	Médiane	X max	X min	Médiane	X max
<i>Mener une évaluation sur les risques psychosociaux à Céprière Formation contribuerait à diminuer le risque d'épuisement professionnel</i>	3	<b>9</b>	10	0	<b>4</b>	10

Toutes les actions qui visent à prévenir et faire face aux risques psychosociaux (formation et évaluation) présentent un enjeu fort mais une accessibilité moyenne, faible en ce qui concerne l'évaluation.

<b>Proposition 11</b>	<b>Enjeu</b>			<b>Accessibilité</b>		
	X min	Médiane	X max	X min	Médiane	X max
<i>Des moments en commun (petits déjeuners, sorties extérieures) favoriseraient le bien être des conseillers</i>	2	<b>8</b>	10	2	<b>5</b>	10

Cette proposition présente un enjeu fort, mais une accessibilité moyenne car elle est coûteuse en temps et en argent.

	<b>Fort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• consacrer une demi journée qu'à réaliser de l'administratif</li> <li>• formation au moins tous les deux ans</li> <li>• Mettre en place des actions pour prévenir et faire face aux risques psychosociaux paraît importante</li> <li>• formations sur les risques psychosociaux</li> <li>• Des moments en commun (petits déjeuners, sorties extérieures) favoriseraient le bien être des conseillers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à des groupes d'analyse de pratique</li> <li>• développer un système d'information efficace (interconnexion des logiciels, base de données, espace collaboratif de travail...)</li> <li>• Mener une évaluation sur les risques psychosociaux à Cépière Formation</li> <li>• Afin de favoriser le partenariat avec les entreprises, un stagiaire commercial pourrait s'en charger</li> <li>• Réintroduire des ateliers thématiques</li> </ul>
	<b>Moyen</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans la mesure où les conseillers sont très pris par la conduite d'entretiens, il serait important de mettre en place d'autres activités pour alléger les entretiens</li> </ul>
	<b>Faible</b>		
	<b>Fort</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
			

Nous voyons donc que la plupart des propositions présentent un enjeu fort mais une accessibilité moyenne, voire faible pour certaines propositions. Nous pensons que ceci est en parti dû à la conduite d'entretiens qui occupe une place importante dans les pratiques des conseillers en insertion. En effet, par l'observation et l'entretien, nous avons vu que les pratiques des conseillers s'organisaient principalement autour des entretiens ce qui ne laisse pas ou peu de temps pour la réalisation de d'autres activités (animation de groupe, recherche de partenaires, l'administratif). De plus certaines propositions nécessitent des moyens humains et financiers (encadrement d'un stagiaire, les formations, l'évaluation des risques psychosociaux, développement d'un système d'information).

#### **14. Discussion des résultats**

L'observation nous a permis de repérer l'organisation des pratiques actuelles des conseillers tandis que les entretiens ont eu pour but de comprendre celle de leurs pratiques antérieures et de savoir ce qui a changé à Céprière. Il a été aussi un moyen de pouvoir recueillir les difficultés et les contraintes auxquelles ils sont soumis et d'obtenir des pistes pour améliorer leurs pratiques. Le questionnaire reprenant les propositions d'actions a permis de mesurer l'enjeu et l'accessibilité de chaque proposition d'action afin de pouvoir les hiérarchiser. 10 propositions sur 11 présentent un enjeu fort tandis que l'accessibilité de l'ensemble des propositions est : soit faible (6 propositions ont une médiane inférieure ou égale à 4), soit moyenne (5 propositions ont une médiane comprise entre 5 et 6). Parmi ces 10 propositions et de par les constats établis par l'observation et les discours des conseillers, nous pensons proposer des pistes d'améliorations qui visent à réorganiser les pratiques des conseillers et à prévenir, faire face aux risques psychosociaux, la souffrance au travail est présente, il est impossible de ne pas la considérer. Nous pensons donc qu'il faut dans un premier temps, opérer un changement organisationnel en réintroduisant de l'animation de groupe et prendre en compte la souffrance au travail en proposant une formation sur les risques psychosociaux pour que les pratiques des conseillers soient améliorées. Le reste des propositions pourraient être réalisées par la suite. Ainsi, nous proposons trois pistes d'actions.

## **15. Pistes pour l'action**

### 1. Prévention des risques psychosociaux

Comme nous avons pu le constater, les conseillers œuvrent dans un contexte de crise, de pression, ce qui a pour conséquence de complexifier leurs pratiques. En plus de ces difficultés engendrées, nous avons vu qu'au sein de cette structure il y a un mal être pouvant parfois se traduire par de l'épuisement professionnel. Afin de pouvoir sensibiliser l'ensemble de l'équipe du Pôle Ressources Emploi et que chacun d'entre eux se sentent concerné par ce phénomène, nous proposons qu'ils suivent une formation sur les risques psychosociaux. Elle aurait pour but d'apporter une meilleure compréhension et de pouvoir les anticiper. De plus, elle pourrait être mise en place assez rapidement et facilement, il suffirait de contacter un organisme de formation. L'inconvénient de cette action est qu'elle présente un coût, cependant, elle paraît urgente à mettre en place vu le nombre de conseillers qui ont fait un burn out. Par la suite, peut être qu'une évaluation pourrait être faite pour tenter d'atténuer ces risques.

### 2. L'organisation

Par l'observation et les entretiens, nous avons également pu repérer que la conduite d'entretiens est l'activité la plus récurrente pour un conseiller mais elle est aussi la plus coûteuse en temps et en énergie. Face à ce constat, nous pensons qu'il serait opportun d'introduire une activité qui serait complémentaire à la conduite d'entretiens, comme par exemple : l'animation de groupe qui pourrait porter sur : l'utilisation de l'outil informatique, la rédaction de CV, la préparation aux entretiens d'embauche... L'animation de ces ateliers thématiques permettrait de gagner du temps dans les entretiens individuels puisque des activités seraient faites en groupe, et elle donnerait également la possibilité aux conseillers de ne pas s'enfermer que dans les entretiens. De plus, les supports existent déjà pour certaines thématiques, puisque auparavant l'animation de groupe se faisait et qu'elle est toujours présente dans certaines prestations. Il suffirait donc aux conseillers de reprendre ces supports. Pour que cette action soit mise en place, il faudrait que la direction identifie cet enjeu et que les conseillers acceptent de modifier leur emploi du temps afin de se dégager quelques heures pour cette activité. Nous supposons que ce changement dans l'organisation de travail permettrait de l'optimiser.

### 3. Le climat

Vu que les conseillers agissent dans un environnement de travail difficile (contexte de crise, de pression, de souffrance au travail, d'une pratique très prégnante autour de la conduite d'entretiens). Nous pensons qu'il serait important que les conseillers passent des moments ensemble en dehors de leur lieu de travail. Ces moments pourraient s'apparenter à des déjeuners, ce qui permettrait aux conseillers de pouvoir se détendre dans un esprit convivial pour s'extraire de ce contexte pesant. L'organisation et la mise en place de cette action ne présentent pas de difficultés majeures, la secrétaire pourrait s'en charger. L'inconvénient est également le coût mais vu le climat actuel qui règne à Cépière, ces moments en commun contribueraient fortement au bien être de tous ces professionnels.

## **Conclusion**

Les conseillers du Pôle Ressources Emploi de Céprière Formation ont pour missions d'accompagner les parcours d'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires. Pour la réalisation de ce mémoire, nous nous sommes intéressés à ce groupe de professionnels afin de pouvoir comprendre l'évolution de leurs pratiques professionnelles. Ce travail s'est déroulé en plusieurs étapes. Tout d'abord, il a pris son origine par le terrain en utilisant l'observation et l'entretien. L'analyse des données ont permis de mettre en évidence l'organisation des pratiques antérieures et actuelles des conseillers. Elles ont également été un moyen de comprendre les changements qui ont eu lieu au sein de cette structure et les difficultés auxquelles sont confrontées les conseillers (contexte économique et social fragilisé, pression, épuisement professionnel). Face aux constats effectués et par la mobilisation du cadre théorique, des préconisations ont été faites à Céprière Formation, puis trois pistes d'actions d'améliorations ont été retenues pour permettre une amélioration des pratiques des conseillers.

Ces pistes d'amélioration proposent d'opérer un changement organisationnel de leurs activités en réintroduisant l'animation d'ateliers thématiques qui permettraient aux conseillers de s'extraire de la conduite d'entretiens qui est coûteuse en temps et en énergie. La prise en compte de la souffrance au travail doit également se faire en suivant une formation sur les risques psychosociaux, le but étant de sensibiliser l'ensemble de l'équipe du Pôle. Puis nous pensons que dans ces conditions de travail pesantes, des moments de détente devraient avoir lieu.

La réalisation de cette recherche nous a donc permis de saisir l'évolution du métier de conseiller en insertion et de ce qui a pu changer que ce soit au niveau de la structure, des instances de direction, des conseillers, de leurs pratiques, du contexte économique et social. De ce fait, nous avons pu prendre conscience des difficultés de ce métier et que les risques psychosociaux sont présents dans les pratiques d'accompagnement. Ainsi, nous avons pu avoir une meilleure compréhension et connaissance des pratiques de l'insertion ce qui nous préparera à l'exercice de cette fonction.

Nous tenons également à préciser que nous sommes conscients que l'utilisation de l'observation et de l'entretien comporte des limites. A notre sens, l'observation n'a pas été suffisamment assez longue pour avoir une parfaite connaissance des pratiques. De plus, lors de la réalisation des entretiens, il a parfois été difficile de recentrer le discours des conseillers

sur les thématiques à aborder et certaines informations se sont par moment contredites. Nous avons été confrontées à des difficultés, des doutes et nous pensons que nous n'avons pas su prendre assez de distance avec ce que l'on a vu, observé et entendu.

**Partie 5 : Mon développement professionnel**

## **Mon développement professionnel**

A l'issue de cette année, j'ai pu acquérir, renforcer des connaissances, des compétences, et donner plus de sens à mon projet professionnel, par le Master 2 et le stage.

En effet, le Master 2 m'a permis d'acquérir des ressources dans des secteurs d'activité connus et inconnus tels que : les ressources humaines, le coaching, l'audit, l'insertion, l'orientation. C'est cette hétérogénéité que je recherchais en faisant ce Master, en effet, je souhaitais pouvoir connaître divers champs professionnels afin de multiplier et de diversifier mes connaissances dans les pratiques d'accompagnement.

Par ailleurs, cette année de formation a été l'occasion de pouvoir continuer à développer des compétences : méthodologiques, communicationnelles, relationnelles. Les nombreux travaux en groupe m'ont donné la possibilité de pouvoir confronter des points de vue, de réfléchir à diverses problématiques, de travailler avec des personnes que je ne connaissais pas. Le travail en groupe et l'esprit d'équipe ont été appréciables et pertinents puisque c'est une compétence importante dans le métier de conseiller. De plus, les apports théoriques : l'engagement professionnel, la conduite et l'accompagnement du changement, l'éthique, la gestion du conflit, l'évaluation, le développement professionnel, la professionnalisation, m'ont permis d'arriver en stage avec des ressources et de pouvoir faire du lien avec et sur le terrain de stage.

La formation a été un accompagnement à ma professionnalisation car elle m'a aidé à m'interroger sur mon projet professionnel, à induire chez moi une posture réflexive, à me fournir des ressources (connaissances, savoir-faire...) qui m'ont été utiles lors du stage et qui le seront dans mon activité professionnelle.

Le stage a été l'occasion de découvrir plus en profondeur le champ de l'orientation pour lequel je porte un certain intérêt et de continuer à me familiariser avec le milieu de l'insertion socioprofessionnelle (dispositifs, acteurs, secteur de l'insertion par l'activité économique = IAE). De plus, il m'a permis de découvrir et d'être confrontée aux savoirs, gestes et pratiques professionnelles des conseillers, rendant ainsi possible la construction d'un début d'identité professionnelle. J'ai également pu développer une posture réflexive, en portant un regard sur l'action, en l'analysant tout en prenant de la distance, ce qui m'a permis de mieux comprendre l'action et de lui en donner plus de sens. Par ailleurs, les dialogues avec les conseillers, le tuteur de stage m'ont aidé à accepter qu'on ne peut pas tout savoir et

connaître en entrant dans un métier puisque l'acquisition de savoirs, savoirs être, savoirs faire se fait au fur-et-à mesure.

Par l'auto évaluation, j'ai pu faire le point sur ce que j'ai acquis en termes de connaissances, de compétences, et ce qui me reste à développer, à améliorer. En effet, j'ai pu continuer à développer des compétences méthodologiques : analyser une situation, un besoin, approfondir la conduite d'entretien, l'écoute active, faire de l'animation de groupe, exploiter, synthétiser, transmettre une information, rédiger des bilans mais aussi des compétences relationnelles telles que : sens de l'esprit d'équipe, sens de l'écoute, capacité d'adaptation, qui devront continuer à être perfectionner par la suite. Toutefois, il me reste des manques à combler : législation, droit du travail, connaissance des dispositifs d'insertion, gestes et postures professionnelles. Il faut que je continue à travailler ma posture, avoir une juste distance avec l'autre pour ne pas faire à sa place mais l'accompagner, le guider dans son parcours d'insertion. Accompagner c'est : « (se) joindre à (quelqu'un) pour aller où il va en même temps que lui ». (Paul, 2009, p. 22). Tout cela se fera par l'expérience.

Ce stage a été extrêmement riche, peut-être trop court, mais très formateur. Cette immersion ainsi que la réalisation du mémoire m'ont aidé à comprendre les difficultés auxquelles sont confrontés les conseillers (exigences des commanditaires, pression des résultats, épuisement professionnel...), donc de percevoir la réalité de ce métier à l'heure actuelle et d'en avoir des repères.

## Bibliographie

- Alter, N. (2013). *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF.
- Arborio, A.-M & Fournier, P. (2010). *L'observation directe*. Paris : Armand Colin.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2010). *Méthode de conduite du changement, diagnostic, accompagnement, pilotage*. Paris : Dunod.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris : PUF : pp. 195-229.
- Bedin, V. (2013). *Conduite et accompagnement du changement*. Paris : L'Harmattan.
- Ben Abdallah, L., & Ben Ammar Mamlouk, Z. (2007). Changement organisationnel et évolution des compétences. *La revue des Sciences de Gestion*, 4(226-227), 133-146.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2012). *L'entretien*. Paris : Armand Colin.
- Blanchet, A., Ghiglione, R., Massonat, J., & Trognon, A. (2005). *Les techniques d'enquête en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- CFDT France Télécom – Orange & Déjours, C. *Souffrance au travail. Regards croisés sur des cas concrets. Comprendre, prévenir, agir*. Lyon : Chronique sociale.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Québec : PUQ.
- Cordelier, B., & Montagnac, M.-H. (2008). Conduire le changement organisationnel ? *Communication et organisation*, 33, 8-16.
- Gavier, L. (2013). La relation avec les entreprises : quel levier de changement ? Le cas d'un service d'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle. Mémoire de Master 2 en Sciences de l'éducation, Université Toulouse II le Mirail : Toulouse.
- Le Boterf, G. (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Eyrolles.
- Paul, M. (2009). Autour du mot - « accompagnement ». *Recherche et formation*, 62, 129-139.
- Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel, *Savoirs*, 20(2), 11-63.
- Wittorski, R. (2007). *Développement professionnel et professionnalisation*. Paris : L'Harmattan.
- Wittorski, R., & Sorel, M. (2005). *La professionnalisation en actes et en actions*. Paris : L'Harmattan.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence*. Rueil-Malmaison : Liaisons.

## Sitographie

Alderson, (2004). « La psychodynamique du travail: objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques », vol.29, consulté le 3 avril 2014. URL : <http://id.erudit.org/iderudit/008833ar>

Ballet, c., & Fiche, D. (2013). *Chômage et politique d'emploi – Midi Pyrénées*. Tiré de [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=7&ref\\_id=20009](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=7&ref_id=20009). Page consultée le 22 janvier 2014.

Bareil, C (2004). La résistance au changement : synthèse et critique des écrits, consulté le 22 mars 2014. URL : [http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04\\_10.pdf](http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_10.pdf)

Cépière Formation. *Qui sommes-nous ?* Tiré de <http://www.cepiereformation.com/Qui-sommes-nous>. Page consultée le 4 février 2014.

Cépière Formation. *Union Cépière Robert Monnier*. Tiré de <http://www.cepiereformation.com/Union-Cepiere-Robert-Monnier>. Page consulté le 4 février 2014.

Davezies, P. (2004). Souffrance au travail : le risque organisationnel. *Conférence introductive aux journées médicales du CISME sur le risque organisationnel. Publiée dans les Actes*. Consulté le 3 avril 2014.

URL : [http://90plan.ovh.net/~afresc/IMG/pdf/Le\\_risque\\_organisationnel.pdf](http://90plan.ovh.net/~afresc/IMG/pdf/Le_risque_organisationnel.pdf)

Institut National de la Statistique et des études économiques. (2013). *Taux de chômage localisés trimestriels (en moyenne trimestrielle – données CVS) : comparaisons départementales*. Tiré de

[http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=99&ref\\_id=t\\_0707D](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=99&ref_id=t_0707D) . Page consultée le 22 janvier 2014.

Mitre, P. (2010). *Fiche de lecture. Pratiques de la conduite du changement*. URL : [http://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID\\_FICHIER=1295877017809](http://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877017809) consulté le 22 février 2014.

Molinier, P., & Flottes, A. (2011). Les approches cliniques du travail en France. Consulté le 10 avril 2014. URL : <http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/site/Revue-Psychologie-clinique-francaise.pdf>

Observatoire National de la Pauvreté et de l'exclusion sociale. (2012). *Le rapport 2011-2012*. Tiré de [http://www.onpes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_ONPES\\_2011-2012\\_chap\\_1\\_.pdf](http://www.onpes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_ONPES_2011-2012_chap_1_.pdf). Page consultée le 23 janvier 2014.

Pesqueux, Y. (2008). Un modèle organisationnel du changement ? *Communication et organisation* [En ligne], n 33, mis en ligne le 01 juin 2011, consulté le 15 mars 2014. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/490>.

Revillard, A. (2011). *Chapitre 1: La sociologie, une démarche d'analyse scientifique du social*. Tiré de [http://annerevillard.files.wordpress.com/2011/10/3\\_slides-chapitre-1-partie-3.ppt](http://annerevillard.files.wordpress.com/2011/10/3_slides-chapitre-1-partie-3.ppt). Page consultée le 15 février 2014.

## *Annexes*

## **Table des annexes**

<b>Annexe 1 : Entretien conseillère 1.....</b>	<b>79</b>
<b>Annexe 2 : Entretien conseillère 2.....</b>	<b>88</b>
<b>Annexe 3 : Entretien conseillère 3.....</b>	<b>96</b>
<b>Annexe 4 : Entretien conseiller 4.....</b>	<b>107</b>
<b>Annexe 5 : Entretien conseiller 5.....</b>	<b>115</b>
<b>Annexe 6 : Questionnaire des propositions d'actions.....</b>	<b>124</b>

## **Annexe 1 : Entretien conseillère 1**

***Peux-tu me raconter une journée de travail lorsque tu as commencé à exercer à Cépière en tant que conseillère ?***

Euh...arriver le matin, la consultation des mails voilà, notamment, ben les mails que l'on reçoit des partenaires, de nos financeurs, de nos bénéficiaires, euh...aussi sur les différents sites où l'on a fait des abonnements aux offres pour nos bénéficiaires, pour être à jour voilà sur les postes qui pourraient être à pourvoir. Euh...ensuite, ben généralement, soit c'est faire des accueils des différentes prestations que mènent Cépière Formation ou sans quoi, ben les rendez-vous en individuels avec les bénéficiaires, euh par contre ou soit faire de l'administratif. Par contre, pour mener des ateliers, j'en ai mené très peu et généralement, c'était pas forcément en début de journée, c'était plutôt les après-midi, donc voilà. Faire de l'administratif après. Voilà une journée type. C'est pas forcément type les journées des conseillers de Cépière formation puisqu'on est amenés, voilà, à avoir des tâches diverses et variées et qui ne se composent pas, forcément, dans le même ordre chronologique et vu qu'on a, qu'on travaille sur des prestations variées, sur des publics variés, voilà. Donc, j'appellerais pas ça des journées types et on est sur des lieux variés aussi en fonction des prestations que l'on fait, voilà.

***Quelles sont les activités que tu faisais tu faisais le plus souvent ?***

Réception des bénéficiaires et l'administratif.

***D'accord, en quoi consiste l'administratif ?***

Alors, l'administratif c'est divers et varié puisque ça peut être de faire des bilans, ça peut être faire des CV aussi si on n'a pas eu le temps de le faire avec des bénéficiaires, si le bénéficiaire ne l'a pas fait, si il ne sait pas utiliser l'outil informatique aussi. Voilà, ça peut être divers et varié au niveau administratif, tout ce qui est lié à nos financeurs donc les bilans, les fiches événements, les rapports de rendez-vous donc voilà.

***D'accord et quelles sont celles que tu faisais le moins souvent ?***

Euh, ben je dirais de pouvoir prendre contact avec de nouveaux partenaires, les entreprises à ce niveau là. Après, ça rentre pas forcément dans le métier proprement de CIP. De temps en temps, je crée de nouveaux supports aussi, notamment, j'avais créé un support qui était lié au site de Pôle Emploi pour que les personnes, de façon autonome, elles puissent utiliser le site de Pôle Emploi, donc qu'elles sachent où cliquer, comment faire la procédure, donc notamment, la découverte du site de Pôle Emploi pour la consultation des offres, pour la création et la gestion de l'espace personnel, la mise en ligne de CV etc...Et après, j'avais créé aussi un support : c'était une diapo sur la préparation à l'entretien d'embauche et sur le marché de l'emploi. Voilà, après c'est des choses que j'ai réussi à faire tout au départ que j'étais arrivée à Cépière Formartion. Ce sont des supports, en fait, que j'avais déjà travaillé dans mon ancienne association où j'étais, et donc j'ai fait le parallèle avec ce qui se passait à

travers les bénéficiaires de Cépière ou soit ce sont des nouveaux que j'ai créés quand je suis arrivée à Cépière. Après, à l'heure d'aujourd'hui, j'avouerais qu'il faudrait que je me remette à jour, donc il faudrait que je trouve des fois le temps, parmi les différentes tâches que l'on a, pour le faire. Et puis de créer de nouveaux supports, après voilà, c'est toujours le temps qui manque, c'est le critère majeur.

***D'accord et est ce que tu avais du temps libre entre ces activités ?***

Du temps libre ? euh...les temps des pauses, ben comme je disais tout à l'heure, c'est-à-dire qu'il y a pas de journée type d'un conseiller. Y a des moments où l'on va avoir énormément d'entretiens et en même temps, énormément d'administratif. Euh, y a des moments où l'on va être un peu plus souple, euh et on va avoir un peu plus de temps pour faire des tâches annexes. Après, je dirais qu'il y a pas forcément de temps de pause dans le métier, euh... on est tout le temps sollicités.

***D'accord, même au début quand tu étais à Cépière y avais pas forcément de temps libre ?***

Euh...ben oui, disons que quand je suis arrivée à Cépière et aujourd'hui, je ne sais pas si j'avance sur tes autres questions, quand je suis arrivée à Cépière, euh je menais énormément d'entretiens individuels que sur les prestations de Pôle Emploi. Là, maintenant, à l'heure actuelle, je mène aussi des prestations du Conseil Général. Oui, donc du coup, au départ j'avais, j'arrivais à pouvoir caler des rendez-vous avec une plus grande amplitude au niveau des bénéficiaires, j'en profitais à ce niveau là, de pouvoir un peu plus m'étendre avec le bénéficiaire lors de l'entretien sur les freins divers et variés, etc...

***D'accord et à présent est ce que tu peux me raconter une semaine de travail quand tu as commencé à exercer à Cépière ?***

Une semaine ?

***Oui, une semaine de travail***

Alors, voilà comme je disais tout à l'heure, aujourd'hui, je suis sur beaucoup plus de prestations que je n'ai fait auparavant. Avant, quand je suis arrivée à Cépière, j'étais surtout au siège de Cépière. Ici, j'étais pas forcément sur les permanences extérieures, donc du coup, le trajet qu'on a, fait parti de notre travail, donc, du coup, pendant ce temps de travail, je ne suis pas non plus avec le téléphone portable en train d'appeler les bénéficiaires, ou d'appeler les partenaires. Donc, c'est un peu plus de temps perdu entre guillemets à l'heure actuelle. Alors que voilà, avant, j'étais au siège de Cépière donc les rendez-vous se suivaient, j'avais pas ce temps supplémentaire au niveau des trajets, euh...je parle les trajets entre Cépière et les permanences extérieures. Parce que après au niveau des, je dirais du temps de travail, enfin du temps de trajet passé lorsque je pars chez moi pour aller sur les permanences, je mets beaucoup moins de temps donc du coup, voilà c'est plus entre Cépière et les permanences extérieures, pas de mon domicile vers les permanences, donc voilà euh...oui donc tu me demandais...

***Que tu me racontes une semaine de travail lorsque tu as commencé à exercer à Cépière ?***

Alors, au départ quand j'étais à Cépière, oui je te raconte les prestations ? Ou tu veux que je te raconte quoi ?

***Alors tout à l'heure je t'ai demandé que tu me racontes une journée de travail lorsque tu as commencé à Cépière et maintenant j'aimerais que tu me racontes une semaine de travail à tes débuts à Cépière ?***

Oui, sur la semaine c'est ça. Alors, oui je réfléchis. Quand je suis arrivée sur Cépière, en fait comme je disais, y a pas de journée type parce qu'on fait de l'entretien individuel, de l'administratif, la semaine type n'existe pas non plus. Euh donc après, je dirais une semaine, c'est peut-être le lundi, je fais des entretiens individuels, le mardi, j'avais peut-être un créneau où je pouvais faire de l'administratif, je reçois en individuel etc...le jeudi matin était consacré à de l'administratif, à l'heure actuelle, c'est toujours indiqué, valable. Après, je dis pas qu'on introduit pas des entretiens sur la demi-journée qui est consacrée à de l'administratif ou on a des réunions, ici, le jeudi matin, on prend aussi sur notre temps administratif. Donc là oui, c'est vrai que je te parle de l'actuel mais ah si, au départ y'avait, c'est vrai qu'au départ quand je suis arrivée à Cépière, les jeudis matins étaient vraiment consacrés à l'administratif. Y'avait des temps de réunion mais j'arrivais quand même, à faire de l'administratif quoi, plus que maintenant où j'inclus plus l'entretien individuel.

***Et avais-tu du temps pour rechercher des partenaires ?***

Ça faisait partie du temps administratif qu'on avait en fait. Si tu veux, le jeudi matin, en principe, c'était consacré à tout l'aspect administratif des prestations qu'on fait mais également, au niveau des contacts avec les partenaires, les financeurs, voilà. Donc en une demi-journée tout ça, c'était prévu.

***D'accord, et est-ce que tu présentais des dispositifs d'accompagnement ?***

Oui, j'en présentais mais des prestations Pôle Emploi, parce qu'au départ, j'intervenais sur des prestations Pôle Emploi au niveau de la recherche d'emploi. La MOV est arrivée en 2010 aussi, et puis, donc, y avait, ça s'appelait « trajectoire » pas « trajectoire vers l'emploi », et après, Pôle Emploi a appelé ça « trajectoire vers l'emploi » et « l'objectif emploi ». A un moment donné, ça s'appelait « cible emploi », enfin, ce sont juste les appellations qui ont changé, voilà. Mais, j'étais que sur les prestations Pôle Emploi liées à la recherche d'emploi.

***Penses-tu m'avoir dit toutes les activités que tu faisais sur la semaine ? Ou est-ce que tu penses à autre chose ?***

Après, oui, l'animation de groupe, à Cépière, j'en ai peu fait. Dans mon ancienne association, j'en faisais beaucoup plus. Ici, à Cépière, j'en ai fait beaucoup moins.

***Au début, tu en faisais un petit peu ?***

J'en ai fait un petit peu, sur certaines prestations de Pôle Emploi, euh mais ça a été amené un petit peu à disparaître, on va dire au niveau du temps qu'il pouvait être consacré à pouvoir organiser un atelier.

***Quelles étaient les activités les plus récurrentes sur une semaine de travail ?***

Euh, c'étaient les entretiens individuels, bien sûr !

***Est-ce qu'il y avait beaucoup de saisie administrative ?***

On a toujours été un petit peu pris par la saisie administrative. C'est-à-dire qu'il y avait peut-être moins de bilans à faire, c'était plutôt des bilans finaux, alors que maintenant, on est amenés à faire des bilans intermédiaires, pour que le conseiller sache à mi-parcours où en est le bénéficiaire. Mais de mémoire, il me semble qu'on avait, peut-être, moins de bilans à faire avant, il me semble de façon globale. Après l'administratif, c'est vrai de plus en plus, maintenant, se durcit. Là, je parle surtout des prestations Conseil Général qui demandent quand même, maintenant, beaucoup plus de suivi au niveau du bénéficiaire, parce qu'on avait auparavant juste un tableau à remplir mensuellement. Maintenant, c'est vraiment au jour le jour, ce qui s'est passé au moment des entretiens, des rendez-vous avec les bénéficiaires. C'est à dire que ça peut pas attendre la fin du mois. C'est vraiment sur la minute, voire dans les quelques jours qui suivent que le Conseil Général soit au courant de ce qui s'est passé pendant l'entretien. Donc, on va dire qu'au niveau administratif, il y a quand même une lourdeur plus importante. Après, je dirais c'est peut-être dans le contrôle un peu plus précis au niveau des bénéficiaires, voilà.

***D'accord, pour les activités d'une semaine tu penses avoir tout évoqué ?***

Les principales activités sont là.

***D'accord, du coup, tu ne faisais que les prestations Pôle Emploi ?***

Oui, alors que maintenant je fais aussi celles du Conseil Général. Maintenant, je suis sur les prestations Pôle Emploi avec l'objectif d'emploi et aussi celles sur la validation du projet. Je suis intervenue un petit peu mais en moins grande quantité sur ces prestations là mais je suis intervenue et donc sur les prestations du Conseil Général : les DTIP (bénéficiaires du RSA très éloignés de l'emploi avec des freins +++) voilà. Et donc, amener aussi la différence avec les activités d'aujourd'hui. Car comme je le disais auparavant, j'étais essentiellement sur Cépière au siège alors que maintenant, je suis amenée à pouvoir me déplacer sur des permanences extérieures et pas forcément qu'à Cépière. J'ai encore un pied à Cépière notamment, pour les prestations Pôle Emploi. Après, pour certaines prestations du Pôle Emploi et prestations du Conseil Général, je suis amenée à être sur les permanences extérieures mais qui sont quand même, à proximité de mon domicile. C'est quand même un avantage, après c'était mon choix que de ne pas être forcément que sur des prestations qui amènent à être sur des permanences extérieures dans le sens où on veut pas non plus être

complètement déconnectés du siège et de ce qui se passe à l'intérieur de Cépière. Voilà, donc c'est pour ça que j'allie un peu les deux : d'être à Cépière pour des prestations et d'être à l'extérieur pour d'autres prestations, et de ne pas forcément que faire des prestations du Conseil Général, Parce que bon comme je le dis, ce sont généralement des bénéficiaires éloignés de l'emploi pour des freins ++++ et donc des fois, on est un peu noyés dans les freins de ces bénéficiaires là. Donc on a besoin aussi de voir, des fois, des bénéficiaires du Pôle Emploi qui sont pas forcément, totalement, éloignés de l'emploi, et qui n'ont pas non plus, des freins qui sont difficiles à contourner, voire à pouvoir résoudre, quoi. Voilà, c'est pour ça, à un moment donné, on voulait me faire faire que des prestations du Conseil Général et j'ai demandé à ne pas être déconnectée du Pôle Emploi, même si au niveau des prestations du Pôle Emploi, elles sont amenées à être internalisées d'ici 2015.

***Alors maintenant qu'on a tout vu, est ce que tu peux me dire ce qui a changé entre avant et aujourd'hui à Cépière?***

Auparavant, je ne faisais pas beaucoup d'animation de groupe. Maintenant, j'en fais plus du tout. Et au vu des types de prestations qu'on est amenés à faire et du nombre de bénéficiaires, qu'on est amenés à suivre notamment et notamment du fait de parcours différents, du fait qu'on avance pas de la même façon avec les personnes, il est difficile de mener des activités de groupe et de pouvoir se planifier 3 heures, dans une journée, avec des bénéficiaires pour faire des ateliers. Généralement, est privilégié de faire de l'entretien individuel. Donc oui, ça aussi, c'est la différence au niveau des activités. Après, comme j'ai dit tout à l'heure, au niveau administratif, on a une lourdeur administrative qui est un petit plus importante, plus contrôlée. On nous demande beaucoup plus de détails sur les parcours du bénéficiaire, notamment ce qui s'est passé pendant l'accompagnement. Après, les différences, oui, les entretiens individuels. On est amenés à faire des entretiens individuels de plus courte durée que ce qu'on faisait auparavant, vu le nombre de bénéficiaires qu'on est amenés à suivre.

***D'accord donc aujourd'hui vous faites plus d'entretiens dans une journée qu'auparavant ?***

Oui voilà, après, je dirais qu'on est aussi amenés à suivre plus ou moins de bénéficiaires, en fonction des prestations, mais aussi en fonction de la localisation où l'on intervient. Et, également ben, je dirais en fonction des périodes de l'année, parce que pour les périodes généralement de congés scolaires, on a beaucoup moins d'orientations, de la part des financeurs généralement. Et voilà, après, je sais qu'il y a des collègues qui sont certainement plus chargés que moi, voilà parce que j'interviens peut-être, sur un secteur où il y a un petit peu moins d'orientations actuellement. Après, ça ne veut pas dire que ça ne va pas reprendre d'ici quelques temps. Il fût un temps, pas au début où je suis arrivée à Cépière, mais on va dire, vers 2011-2012, j'ai eu une période où j'étais largement surchargée au niveau des prestations notamment du Pôle Emploi, parce que sur certaines périodes, j'interviens en même temps, sur des prestations Pôle Emploi et des prestations du Conseil Général. Donc du coup, des fois, tout cumulé, c'était compliqué de tout gérer, de gérer les deux. A l'heure d'aujourd'hui, j'ai plus de prestations du conseil général que celles du Pôle Emploi et j'arrive à pouvoir mener des entretiens de façon plus importante. Mais, je ne dis pas que ça, ça va

perdurer dans le temps, de façon globale. On est quand même amenés à faire des entretiens plus courts que ce que l'on faisait auparavant.

***D'accord et au niveau de la recherche des partenaires est ce que c'est une activité qui se fait plus souvent ? Moins souvent ?***

Euh, je dirais moins.

***Moins, par manque de temps ?***

Oui, par manque de temps, par manque de temps. Je dirais que la recherche de partenaires, c'est un travail à plein temps et on n'a pas forcément l'opportunité de le faire. Y a eu des solutions d'évoquées pour pouvoir, peut-être, mobiliser plus de partenaires mais à l'heure actuelle, pour l'instant, on n'a pas de réponses par rapport à ça.

***Pour toi, la recherche de partenaires est un travail à plein temps ?***

Oui, après voilà, c'est plus le facteur temps qui fait qu'on a pas cette possibilité là. On se prévoit des rendez-vous avec plus ou moins d'absentéisme mais ça, on peut pas le prévoir si les gens ne viennent pas. Donc, quand on a des entretiens qui sont toutes les demi-heures, c'est un peu compliqué de se dire « ben tiens peut-être que Mr ou Mme ne viendra pas, je vais peut-être, pouvoir appeler les partenaires ou je vais pouvoir faire de l'administratif ». Moi, en règle générale, j'attends toujours, on va dire 10 minutes, 15 minutes, pour savoir si vraiment la personne n'est pas en retard ou si elle a du mal à trouver les locaux, ou quoi que ce soit d'autres. Alors, c'est 10 minutes, 15 minutes perdues sur l'entretien à appeler aussi pour savoir si la personne n'a pas oublié, ou si elle, je sais pas, elle est en emploi et qu'elle a oublié de me prévenir ou quoi que ce soit d'autres. Donc après, le temps de reprendre un rendez-vous, ben le rendez-vous suivant est arrivé, donc on a pas le temps de prévoir celui qui viendra ou qui viendra pas pour faire de l'administratif ou de la recherche de partenaires. Donc, pour la recherche de partenaires, c'est un travail. Il faudrait presque prendre quelqu'un à temps plein pour faire entre guillemets, de la communication sur Céprière, pour créer de nouveaux partenaires, rechercher de nouvelles entreprises pour capter les offres.

***Donc ça, pour toi, ça pourrait être une solution ?***

Ben, c'est ce que je me dis. Il a été évoqué de prendre un stagiaire dans le domaine commercial pour ça, mais à l'heure d'aujourd'hui, on n'a pas forcément de réponses à ce niveau là. Des fois, c'est un des freins qu'on rencontre au niveau du bénéficiaire parce que des fois, ils sont en attente de savoir si on a pas des offres des partenaires qui tomberaient sur notre boîte mail, et y a des périodes où ça peut et des périodes où non. Après, c'est pas aussi que de la recherche de nouveaux partenaires, c'est aussi la fidélisation de partenaires (parce qu'on a positionné quelqu'un, qu'ils nous oublient pas si ils ont d'autres postes à pourvoir). Et c'est pour ça que je dis que c'est un travail à temps plein, parce que même si fidéliser, c'est se rappeler au bon souvenir des partenaires captés au moins une fois par mois, pour leur dire

vous vous rappelez de nous ou si vous avez des postes à pourvoir. Voilà, penser à leur demander si ils ont des offres intéressantes à diffuser en interne à Cépière.

***Vous le faites moins souvent qu'avant la fidélisation de partenaires ?***

Et moins, enfin je dirais que ça a toujours été sur la même ligne de conduite. C'est à dire, on a toujours eu du mal à trouver du temps pour pouvoir prospecter, donc que ce soit avant ou maintenant. C'est déjà un problème qui était en amont, et je dirais qui a perduré dans le temps. Forcément, le fait d'avoir plus de bénéficiaires et de pouvoir moins consacrer du temps au bénéficiaire, car il faut tout mettre dans l'emploi du temps. Forcément, c'est difficile de planifier, tiens, tel jour, je vais faire de la prospection, voilà.

***D'accord, est-ce que tu penses à autre chose pour ce qui a changé entre avant et maintenant ? Tu penses que tu m'as tout dit ?***

Euh, y a aussi puisque là on parle de partenaires, on peut aussi parler des financeurs. C'est à dire qu'on a des fois du côté de Pôle emploi, on a moins la perspective de contacts réguliers avec les conseillers de Pôle Emploi.

***D'accord, peux-tu m'en dire plus ?***

C'est-à-dire qu'on a des numéros des lignes, qu'on peut appeler, mais il est difficile d'avoir le conseiller Pôle Emploi propre du bénéficiaire. C'est à dire qu'il peut y avoir la consultation du dossier du bénéficiaire mais des fois, tout n'est pas forcément noté dessus, donc du coup, des fois, c'est bon d'avoir le conseiller directement et il est très difficile de l'avoir. Après, au niveau du Conseil Général, les liens sont plus proches, plus proches quand même. C'est à dire, on envoie un mail ou un appel, on a quand même si c'est pas le jour même, le lendemain, la réponse à la question. Avec le conseiller Pôle Emploi, ça dépend des conseillers et du temps qu'ils ont à consacrer. Donc ça, je leur jette pas la pierre car c'est tout à fait normal, déjà qu'ils font des entretiens pour recevoir les gens en 15 minutes, 20 minutes, je ne sais pas comment ils font. Donc du coup, je peux comprendre mais c'est vrai que ça influe sur le travail que l'on a à faire avec le bénéficiaire.

***Ça, ça influe sur votre travail ?***

Oui, voilà, ça influe sur notre travail, dans le sens même, je parlais des prestations du Conseil Général, les personnes que l'on reçoit (bénéficiaires du RSA), généralement, sont inscrites à Pôle Emploi, et le conseiller Pôle Emploi leur dit généralement, de toute façon, vous êtes suivi par Cépière ou un autre organisme, donc ce n'est pas la peine que l'on prévoit des rendez vous, comme avant. Donc du coup, à partir du moment où le conseiller Pôle Emploi estime qu'à partir du moment où ils sont accompagnés sur des prestations du pôle emploi ou du conseil général, le bénéficiaire n'a plus forcément besoin de son conseiller Pôle Emploi, de voir son conseiller Pôle Emploi en entretien individuel. Parce que voilà, y a pas mal de choses comme des positionnements ou des informations, que le conseiller Pôle Emploi détient et pas

forcément le prestataire. Je parle de positionnements dans le sens que pour les formations, y a pas mal d'organismes de formation qui préfèrent avoir un positionnement du conseiller Pôle Emploi et pas du prestataire. Bon, c'est pas le cas pour toutes les formations mais y a une partie des formations qui demandent à ce que ça soit les conseillers Pôle Emploi. Donc du coup, y a tout un cheminement pour le bénéficiaire, retourner à Pôle Emploi, planifier un rendez-vous pour voir son conseiller Pôle Emploi. Des fois, les rendez-vous sont pas de suite, dans les jours qui arrivent, donc du coup, faut que le bénéficiaire attende et des fois, ça prend aussi le pas sur le positionnement qui doit être fait auprès de l'organisme de formation et ils passent à côté. Donc, c'est vrai qu'il y a ce soucis là, donc y a pas mal de... je dirais de tâches qui sont liées au conseiller Pôle Emploi qui sont pas déléguées à des prestataires et que du coup, c'est un frein dans l'accompagnement parce qu'on est bloqués par le mur, par la lenteur des réponses des conseillers. Je leur jette pas la pierre, je peux comprendre qu'ils peuvent pas répondre à la minute parce qu'ils ont du travail aussi et qu'ils ont pas mal de choses à faire, et que c'est vrai que dans l'accompagnement, ça influe.

***Ça serait donc mieux que vous puissiez les contacter plus facilement pour faciliter l'accompagnement ?***

Ben oui, c'est vrai que dans le monde idéal, il faudrait qu'il y ait moins de demandeurs d'emploi pour que les conseillers Pôle Emploi aient plus de temps à consacrer aux rendez-vous avec les bénéficiaires et qu'il puissent répondre de façon rapidement aux demandes faites par les prestataires, pour qu'on puisse tous travailler main dans la main et rapidement. Mais ça, c'est dans le monde idéal, voilà, mais vaut mieux l'évoquer car ça, c'est l'un des freins au niveau de l'accompagnement. Et dans le monde idéal, aussi, y aurait plus de demandeurs d'emploi aussi, mais plus de conseillers Pôle Emploi, plus de conseillers prestataires, donc on aurait plus de travail, la boucle est bouclée.

***On va passer à la dernière question : peux-tu me dire quelle serait ta semaine idéale en tant que conseillère ?***

Avoir plus de temps à consacrer aux bénéficiaires, en terme d'entretiens individuels, de pouvoir faire des ateliers, hein qui permettent aussi de ne pas avoir à répéter à chaque entretien individuel pour des bénéficiaires différents la méthodologie d'un CV, la méthode d'une lettre de motivation ; si on pouvait regrouper certaines choses, remettre en place des ateliers pour tout ce qui est un petit peu théorique, sur les outils de recherche d'emploi, et sur les techniques de recherche d'emploi, ça permettrait de consacrer un peu plus de temps sur d'autres aspects en entretien individuel. Ça serait ça et de pouvoir avoir du temps pour contacter des partenaires comme tu en parlais tout à l'heure, pour avoir un peu plus d'offres, de capter les besoins des entreprises, voilà, et donc de pouvoir proposer plus d'offres à des bénéficiaires qui dépendent pas que du site de Pôle Emploi ou des sites d'offres annexes. Bon après, je dis pas qu'il faut pas non plus les rendre dépendants du prestataire mais des fois, on voit des bénéficiaires qui se démènent à faire des démarches mais voilà, qu'ils ont pas forcément de résultats. Donc si on pouvait leur apporter la lueur d'espoir de dire que telle entreprise, je l'ai appelée, recherche dans ce que vous m'avez dis, ce que vous souhaitez, ce

que vous souhaitez, ça permettrait de lui dire que voilà, que je vais postuler, que le prestataire conseiller Cépière m'a donné l'offre. Donc c'est une valeur sûre, c'est sûr qu'ils cherchent quelqu'un. C'est un plus au niveau des offres de Pôle Emploi. C'est aussi ça un plus sur le marché ouvert et par rapport aux prospections du bénéficiaire. Voilà, qu'est-ce que je pourrais dire d'autres ?

***Est-ce que tu penses qu'il y aurait des choses à modifier, à supprimer ?***

L'administratif, qu'on soit sur des bilans un peu plus libres, parce que là, je parle des bilans de Pôle Emploi. Je parle pas des compte-rendus que l'on fait auprès du Conseil Général, puisque là on est assez libres au niveau du contenu. Alors qu'au niveau des bilans de Pôle Emploi, on répond entre guillemets à des cases, à des lignes, et que c'est pas forcément l'essentiel de ce qui a été vu dans l'accompagnement qui reflète ce qui a été fait. Y a des choses qu'on tait, qui sont tus par rapport aux bénéficiaires, notamment au niveau des freins. Je prends l'exemple des bilans MOV où on note entre guillemets un petit peu guidés alors que des fois, d'être un peu plus ouvert, on pourrait voir plus de choses au niveau des freins des bénéficiaires et bien faire refléter que ces freins là soient un obstacle au retour à l'emploi ; je pense notamment, à l'âge. Des fois, c'est quelque chose qui ne doit pas apparaître sur un bilan ; l'âge ne doit pas être considéré comme un frein et pourtant, mais ça doit être tu, si tu parles de ça, ça fait partie de la discrimination.

***D'accord, et dans le bilan intermédiaire, on ne met pas les freins de la personne ?***

En fait, dedans on s'est créé nos propres cases à parler de bilan perso et professionnel. Mais, je dirais qu'après où on peut parler des freins, c'est plus axé sur les contacts avec les entreprises, la démarche de la personne. Mais, on reste sur des bilans où on répond à des cases, c'est pas assez ouvert sur l'expression libre et on se tait par rapport au secret professionnel, on se tait des fois, sur certaines choses qui sont des freins réels sur le terrain, par exemple l'âge ne doit pas apparaître sur les bilans alors qu'il y a peut-être des entreprises qui ont reproché l'âge de la personne. Du coup, c'est discriminatoire ; comme le fait qu'une dame ait un projet masculin, par exemple, dans le bâtiment, parce qu'elle est une femme, c'est difficile qu'elle soit introduite dans ce métier là. Tu ne peux pas le dire, tu dois le taire, on peut pas dire « madame a du mal à s'insérer dans le métier parce que c'est une femme ».

***D'accord, et est-ce que tu penses à autre chose ?***

Oui, de toute façon, à chaque fois, c'est le facteur temps, dans le sens où plus de temps à consacrer au bénéficiaire, à pouvoir faire des ateliers, pouvoir appeler les partenaires. Je parlais dans un monde idéal, ça serait d'avoir moins d'administratif à faire, mais si on reste sur de l'administratif, c'est pareil, ça serait d'avoir plus de temps pour le faire, pouvoir plus se poser sur les différents bilans, procédures administratives que t'as. Dans le sens où auparavant, je consacrais plus de temps à faire un bilan, à vouloir mettre beaucoup plus de choses que maintenant, peut-être que je reste beaucoup plus légère sur certains aspects. La constitution des phrases étaient beaucoup plus riches auparavant dans mes bilans qu'à présent, on a eu une formation sur les écrits professionnels pourquoi pas passer par l'aspect tirt. C'est quelque chose que je faisais auparavant mais que je n'employais pas beaucoup alors que maintenant je l'utilise beaucoup plus, le tirt au lieu de faire de longues phrases. On est beaucoup plus restreints, on a un nombre de cases, on ne peut pas dépasser, donc ce que tu a à dire, tu essayes de l'inclure dans une autre case. Voilà, on est amenés à faire pas mal de

choses avec les personnes mais on est limités avec le nombre de cases, de lignes qui sont sur le bilan. Y a des éléments qu'on aimerait préciser mais on ne peut pas. Et puis des fois, tu n'as pas la place ou tu ne peux pas le dire parce que quand ça va être lu, ça va être mal interprété. Voilà, on se tait sur certains éléments comme les problèmes de santé. C'est à dire que la santé physique ou morale, c'est sous le nom de problème de santé qui peuvent générer des incapacités assez lourdes dans le domaine du travail, mais tout ça tu ne peux pas forcément l'indiquer, voilà.

On a abordé toutes les questions, on va donc s'arrêter là, je te remercie.

## **Annexe 2 : Entretien conseillère 2**

***Peux-tu me raconter une journée de travail lorsque tu as commencé à exercer à Cépiere en tant que conseillère ?***

Ben, je ne suis pas un bon exemple parce que quand je suis arrivée, j'ai travaillé que dans la formation de groupe et donc, on m'a embauchée pour ça, au départ et donc, je n'ai attaqué, au départ, on faisait que « Trajectoire » sur le Pôle Emploi en fait. Et donc, il y avait à la fois, des entretiens individuels et du groupe, et donc moi, je ne travaillais que sur le groupe. Donc, j'ai été embauchée que pour ça, donc voilà, mes premiers temps ici, ça a été ça. J'étais formatrice, après vu que ça a commencé à évoluer, ben on m'a donné, ben du coup, je suis partie en tant que conseillère.

***D'accord et quand tu as commencé à être conseillère, si tu devais me raconter une journée ça ressemblait à quoi ?***

Euh ben en fait, c'était des entretiens individuels, euh et puis bon, on enchaînait les entretiens. Au départ, c'est vrai que y a quatre ans et demi, c'était des entretiens d'une heure et puis ben, « Trajectoire » c'est chercher l'emploi.

***Tu étais que sur cette prestation ?***

Il me semble qu'au départ j'étais que sur cette prestation, donc ça a vachement évolué.

***Est-ce que tu avais du temps pour chercher des partenaires ?***

Oui, oui, j'appelais pour des gens, en entretien, j'appelais beaucoup les entreprises. Je suis allée voir des entreprises, j'ai fait beaucoup de choses comme ça, mais les entreprises ouai, j'avais des contacts au départ, et petit à petit, ben ça s'est perdu. Mais après, le contact entreprise c'est compliqué, dans le sens où tu vois, j'en ai perdu pas mal de contacts, parce que euh, ben ouai, au départ, les gens te disent oui j'ai besoin, j'ai besoin, mais si toi à l'instant t, toi, enfin tes collègues et toi, on a pas forcément le profil qu'ils veulent et ben au bout d'un moment, ils ne vont plus t'appeler parce que ben, tu leur apportes pas grand-chose. Et c'est compliqué en réunion, je l'ai souvent dit que c'est compliqué parce que maintenir le contact avec l'entreprise, alors si c'est effectivement des entreprises lambda, où on est sur des postes d'agent d'entretien ou des choses comme ça, ou y en a beaucoup, c'est plus simple mais quand t'as des beaucoup plus compliqués ben voilà, c'est...Le contact, ben il s'effrite un peu, au fur et à mesure du temps, voilà, mais ouai avant, j'avais le temps, maintenant je le fais plus.

***Et est-ce qu'il y avait beaucoup de saisie administrative ?***

Euh non, beaucoup moins, enfin quoique non, au niveau informatique parce que « Trajectoire » si je me souviens bien, on avait deux bilans à faire, un au milieu et un à la fin je crois, si je me rappelle bien. Et donc, je pense que non les bilans c'est quasiment la même chose, euh même moi, je trouve que c'est bien, c'est bien mieux maintenant dans le sens où

euh l'extranet moi je trouve qu'il est...qu'il facilite vachement les choses, enfin qu'avant parce que l'extranet tu peux tout noter, tu remplis les cases, une fois terminé, tu imprimes, c'est fait.

***Et avant, ça se présentait autrement ?***

Ben avant, c'était le bilan qu'il fallait faire et puis, ils demandaient beaucoup plus de choses. Non, je trouve que c'est bien mieux maintenant, euh au niveau des bilans, après, c'est pas ça qui a changé forcément. C'est pas forcément le contenu, parce que le contenu, c'est quasiment le même puisqu'on fait la même chose avec les gens de y a cinq ans et maintenant. Enfin voilà, on travaille toujours la même chose, ce qui a changé, il me semble, c'est plutôt les exigences.

***Les exigences des commanditaires ?***

Oui, voilà.

***Tu peux m'en dire un peu plus ?***

Ben les exigences, c'est qu'il y a toujours un truc nouveau qui arrive. Euh, je sais pas, par exemple, t'as les prestations, au départ, ben voilà, il faut faire six mois et puis, vous serez payé la totalité et puis, au bout d'un moment, ah ben non, vous serez payé que si y a ça et puis, vous aurez une autre partie du paiement, si vous avez fait ça en plus. Tu vois, c'est ça en fait, et c'est tout le temps, limite c'est de la surenchère. C'est tout le temps ça, et c'est ça qui est beaucoup plus pénible, plus compliqué, au vu de notre pratique, parce que tu sais, limite on est vu un peu, on s'occupe des gens mais beaucoup moins, peut-être moins. On est moins centrés sur eux qu'auparavant. Voilà, auparavant, on avait pas forcément des exigences particulières, donc voilà. Tu vois là, y a des collègues qui ont eu des retours sur des bilans parce que sur le bilan, tu as la signature du bénéficiaire, le tampon de Cépière et la signature du référent et il avait inversé tampon et référent. Donc c'est débile, et parce que t'as fais signé à une date qu'il fallait pas, ben Pôle Emploi te renvoie tout. Enfin moi, je trouve ça débile, presque, c'est quoi l'essentiel ? On est quand même dans du social, et finalement, on est plus sur de la paperasse que autre chose et moi ça, ça, me gonfle. Et, c'est dommage et c'est ça qui a évolué, et qui est... parce que finalement, ben peut-être que l'accompagnement s'en ressent. Et puis, en plus, du fait qu'ils exigent des tas de choses hyper compliquées, pour donner le paiement en totalité, forcément que toutes les structures, les organismes revoient à la baisse leurs comment te dire... Ben en fait, avant, sur une prestation d'une personne sur six mois euh...ben, tu avais la totalité parce que tu avais fait six mois. Maintenant, t'as pas la totalité parce que tu as fait la moitié, parce que si il a un CDD ou CDI ou machin, et si six mois après, il a encore ça, et si et ça, donc forcément, ils vont calculer leurs budgets différemment. Donc forcément, c'est à la baisse et donc, on doit pour peut-être, rentrer dans les chiffres, voir plus de monde, comme Pôle Emploi en fait et donc, finalement, on voit plus de monde. Enfin, on est obligés de faire ça, c'est pas leur faute, mais il faut qu'on survive aussi, il faut qu'on vive.

Et donc du coup, on voit plus de monde et ben forcément, plus de monde, moins de temps à leur accorder à chacun et voilà.

***D'accord donc ça s'est plutôt aujourd'hui, on va revenir à avant peux tu me dire quelles étaient les activités les plus importantes ?***

Les entretiens avec les personnes.

***Y en avait beaucoup par jour ?***

Moi, quand j'étais à temps plein, j'ai, regarde, j'ai neuf boîtes de TVE Toulouse, imagine un peu, non, douze boîtes ! Donc, j'ai vu beaucoup de monde, en peu de temps. Donc, j'ai vu beaucoup de monde là bas. Donc, c'était toute la journée sauf le jeudi matin. De toute façon, on est censés être blindés toute la journée, sauf le jeudi matin.

***Le jeudi matin, c'était réservé à quoi ?***

A l'administratif, c'était réservé à, normalement, le jeudi matin tu dois voir tous tes collègues ici, normalement, ça dépend.

***Et est-ce que les entretiens duraient une heure ?***

Oui, environ une heure, après, ça dépend des personnes aussi. Mais, en règle générale, c'était une heure. Maintenant, ça l'est moins, je suis à quarante cinq minutes.

***Tu as donc réduit le temps de l'entretien ?***

Ouai, ouai, parce que je peux pas dans mon planning, quarante cinq minutes, ça me fait beaucoup. Ça me fait voir plus de personnes dans une matinée, dans une journée, voilà. Donc, effectivement, c'est un quart d'heure en moins, après voilà, on va droit à l'essentiel, après voilà, on y arrive, moi j'y arrive. J'arrive à...j'ai des parcours sur des TVE, des gens où je leur ai appris du début jusqu'à la fin, alors c'est effectivement, normalement, pas mon rôle mais je l'ai fait quand même. Par exemple, je leur apprend le fonctionnement d'un ordinateur, du mail, de tout ça quoi. C'est effectivement pas mon rôle de le faire, mais envoyer quelqu'un sur « Trajectoire vers l'emploi », et lui faire à sa place sans arrêt et rechercher les offres, et répondre à sa place, je trouve ça crétin, parce que dans six mois, elle ne pourra pas le faire toute seule. Moi, le but c'est de, j'ai des collègues qui vont me dire « ben moi, je le fais pas », ben moi, je préfère le faire. C'est pas dans le cahier des charges mais je le fais quand même, mais voilà, le but c'est quand même d'amener les personnes à ce qu'elles soient autonomes. Voilà, après moi, je ne suis pas pratique donc voilà, et puis, j'ai ma vision des choses.

***D'accord, quelles étaient les activités que tu faisais le moins souvent ?***

Euh....

***Est-ce que c'était la saisie administrative, par exemple ?***

Oui, c'était la saisie informatique. Il y en avait pas énormément, non, non, tu t'en sors. Enfin, ça dépend les bilans BCA ou bilans POF, euh là, c'est pas possible de le faire avec la personne. Les autres, ben voilà, t'arrives à gérer facilement, c'est facile, tu les connais, tu sais ce que tu mets, ce que tu dois mettre, tu sais assez rapidement le remplir.

***D'accord et si à présent je te demande de me raconter une semaine de travail lorsque tu as débuté à Cépière, est ce qu'il y avait toutes ces activités ?***

Ben, tout dépend du nombre d'entrées que tu as eu, parce que si tu as eu dix, quinze personnes que tu entres, dans la même semaine, forcément les bilans, ils vont arriver tous en même temps. Donc, cette semaine-là, tu vas être blindé, enfin la semaine d'avant, tu vas être blindé en bilan, et la semaine d'après, pas du tout. Donc c'est assez.. Je ne peux pas forcément te répondre, forcément, enfin moi, je dirais moi, tout dépend.

***Tout dépend des personnes qui sont rentrées ou pas ?***

Et oui, des fois tu as, tu vois là, moi, par exemple, j'ai plus un bilan à faire, parce qu'ils sont tous quasiment rentrés en même temps. Et puis, il faut dire que j'en ai plus beaucoup, mais j'ai fait tous mes bilans intermédiaires. Mes bilans finaux, ben voilà, je dois en faire un de temps en temps, toutes les semaines, voilà pas plus, parce qu'ils sont tous arrivés en même temps, donc voilà.

***Donc, si je résume une semaine de travail, il y avait des entretiens, de la saisie informatique, recherche de partenaires ?***

Oui, et puis, tout ce qui est téléphone.

***D'accord, tu penses à autre chose ?***

Rédiger des CV, des lettres de motivations, des choses comme ça. Voilà, et après, si moi je suis beaucoup au centre de ressources documentaires avec Madame X, je cherche tout le temps des choses nouvelles dans ce centre, parce que y a plein de choses intéressantes en bas.

***Qui peuvent te servir pour ton métier ?***

Pour les personnes que j'accompagne, les entreprises, des choses comme ça, donc du coup, moi, au début, j'étais beaucoup avec Madame X, on était tout le temps fourrées ensemble, parce que ben voilà, déjà moi, je faisais le groupe. Et donc, le groupe, j'ai toujours besoin d'avoir, j'ai toujours besoin de documents, d'autres choses pour voilà euh, alimenter tes entretiens. Et euh, puis, j'ai gardé ça et puis, j'ai, ouai, toujours des documents et des

bouquins et des choses toujours intéressantes. Donc du coup, j'étais toujours avec elle, parce que c'est riche ce qu'elle a.

***Oui, donc tu te sers de ces ressources ?***

Oui, voilà.

***Autre question, est ce que tu peux me dire, tu m'en as déjà un petit peu dit tout à l'heure qu'est ce qui a changé entre avant et maintenant à Cépière ?***

Ben, ce que je t'ai dis, ben, de part les commandes et les exigences des commanditaires. Donc forcément, on est obligés de changer, alors c'est dommage parce que c'est un peu au détriment de la personne. Même si toutefois on arrive, c'est vrai qu'en terme d'emploi, euh, on est pas folichons en ce moment, mais après, est-ce que c'est parce que c'est à cause des exigences et tout ça, qui a fait qu'on a moins de temps pour les gens ou est ce que c'est parce qu'effectivement, c'est l'économie actuelle qui fait que, ben... On sais pas trop, tu vois, on peut pas savoir, maintenant donc, mais moi de toute façon, la chose qui a du changer, c'est ça, c'est le temps, c'est le temps accordé aux gens.

***Moins de temps à accorder aux gens car les durées des entretiens ont été réduites ?***

Ouai, quarante cinq minutes. Après, en quarante cinq minutes, on arrive quand même, à faire des choses, d'accord, oui on arrive à faire pas mal de choses quand même, donc ça va.

***Tu as plus ou moins de gens à accompagner ?***

Moi, je suis pas un bon exemple, je suis une des seules qui, enfin, j'ai des tas de prestations, j'ai eu beaucoup de prestations tout en même temps, à un moment donné, j'en ai eu sept en même temps, donc forcément, beaucoup de gens à accompagner. Mais là, en ce moment, non pas trop, mais à un moment donné, beaucoup, beaucoup de monde et beaucoup de prestations. J'en ai encore pas mal, je crois, j'en avais moins et là, je commence à remonter. Donc après, on s'habitue enfin moi, ça va, moi, ça va parce qu'alors y a des gens qui vont te dire, qui vont péter une durite parce qu'ils ne peuvent pas. Mais par contre, quand j'ai eu les sept prestations, j'ai eu quasiment que des nouvelles prestations, donc j'ai commencé à péter un câble parce que quand tu maîtrises pas ta prestation, c'est compliqué alors maintenant, ça va. Mais moi, je suis contente et ravie de faire ce genre de choses alors y en a d'autres qui te diront pas du tout la même chose, mais moi parce que, parce que je trouve que c'est riche.

***D'accord, et ce sont des prestations Pôle Emploi, Conseil Général ?***

Oui, les deux prestations, principalement Pôle Emploi puis après, le Conseil Général. Mais ouai, enfin moi, je trouve, enfin moi, ça me convient parce que rester toute sa vie pendant dix ans sur une même prestation ou deux, ben écoute, moi je pète une durite, c'est là où je pète un câble, parce que ça va me soûler, ça va me soûler grave. Moi, il faut que... si je bouge pas au

niveau de la structure, il faut que je bouge sur autre chose, sinon c'est pas possible, et puis c'est, enfin après, c'est ma conception des choses, mais je trouve ça plus riche. Tu vois plus de choses, plus de trucs, moi voilà, après tu as un panel de compétences qui voilà.. Pour moi, voilà, ça paraît évident, pour d'autres effectivement, ça l'est pas, parce que moi je me dis tu débarques dans n'importe quelle boîte, ben moi, je peux m'adapter assez facilement.

***Je pars si autre chose vu que tu dois aller en réunion, est ce qu'il y a plus de saisie administrative qu'avant ?***

Euh oui, mais je sais pas, oui, plus qu'avant parce qu'ils demandent beaucoup plus de choses. Mais après, moi, je te dis l'extranet, je trouve que c'est vachement bien. Moi, tu vois, par exemple MOV, ça me gonfle, enfin ça dépend avec qui, là, tu vois, on m'a donné des MOV, alors je sais pas comment c'est ici mais moi, les MOV là où je suis, c'est toi qui doit tout faire et ça, ça me gonfle. Moi, l'extranet, je trouve qu'il nous facilite la vie, euh bien mieux, même IODAS, ça facilite la vie. T'as que des cases à remplir, donc bon voilà, effectivement, on te demande des choses mais bon. Moi, ce qui me stresse sincèrement, c'est attention aux dates. Moi, je rends un bilan, je suis en stress, je vérifie dix fois avec le calendrier parce que j'ai déjà eu des retours et qu'ici, ils sont pas contents parce qu'on a eu des pertes, parce qu'ils te payent pas, alors que t'as fait un super accompagnement, et parce que t'as pas fait ce qu'il fallait au niveau des dates. Enfin voilà, on est quand même, un peu tous humains, et donc pour un jour près, ça va. J'ai eu un retour parce que sur du DIP, euh j'avais pas fait ; normalement le DIP, c'est chaque semaine, individuel, l'autre groupe, individuel, groupe, et moi, j'ai fait individuel et groupe donc, voilà j'ai eu un retour à cause de ça, ça fait quoi ? La personne, tu l'as vue et parce que tu t'es trompée dans une case, ça y est, on te renvoie le truc. Donc moi, ce genre de choses ça m'énerve, c'est ça qui me gonfle et qui, à mon sens, pollue, plus que le bilan, parce que le bilan en lui-même, on le maîtrise. Alors après, un bilan POF, je t'accorde que je vais y mettre du temps, parce que c'est long ; un BCD, c'est long aussi, ça c'est très long, je vais mettre facilement bien deux heures.

***Pour faire le bilan de cette prestation ?***

Oui, parce que c'est complexe, donc là oui, c'est pas ce que je préfère le plus, les autres bilans franchement, euh, allez en quinze minutes, c'est fait parce que tu le maîtrises. A partir du moment où tu le maîtrises, ça va beaucoup mieux, t'es plus rapide. Donc ouai, plus de bilans, plus de choses qu'ils demandent mais plus de facilités avec les extranets. Au moins, t'as pas à chercher pendant dix ans ce qu'il faut faire, quand tu dois chercher, c'est une perte de temps, parce que je sais pas combien de personnes lisent nos bilans, pas beaucoup à mon avis, donc voilà.

***Et la recherche de partenaires tu n'en fait plus du tout à l'heure actuelle ? Tu fonctionnes avec le réseau d'ici ?***

Ici, non parce que je recommence à venir ici, depuis pas longtemps. Donc là, je commence à prendre le réseau de mes collègues mais là où je suis, avec Madame Y, on est avec les

agences d'intérim, on attend, et puis, on contacte les structures, enfin voilà. On a pas tellement de partenaires particuliers et puis, on a pas forcément le temps et puis, même avec les agences d'intérim, ça fonctionne un peu, parce que tu leur dis, envoyez-moi mais on est que deux, on n'a pas non plus cent personnes dans le mois. Donc du coup, forcément, c'est compliqué, elles vont t'envoyer l'offre une fois, deux fois, trois fois et si tu leur envoies personne, ben, au bout d'un moment, elle va peut-être plus penser à nous. Donc du coup, moi, j'appelle ou je fais appeler les bénéficiaires. C'est de l'accompagnement, on fait pas à la place de l'autre.

***D'accord donc on va passer à la dernière question alors peux-tu me dire quelle serait ta semaine idéale en tant que conseillère ?***

Euh, une semaine idéale, c'est allier à la fois du groupe, de l'individuel, et avoir un temps suffisamment conséquent pour à la fois, faire les réunions entre collègues, pour échanger entre pratiques, et faire de l'administratif.

***D'accord, et l'échange de pratiques y en a pas ?***

Non, y en a pas beaucoup parce qu'on n'a pas le temps. Y a toujours des réunions à droite, à gauche, c'est compliqué mais on essaye.

***D'accord, est-ce que tu penses à autre chose dans ta semaine idéale ?***

Non, moi, je pense que le groupe allié à l'individuel, c'est important dans le sens où euh, ça te permet de souffler. Le groupe, tu vois d'autres choses et tu t'enlises pas que dans de l'individuel ou parfois, et le groupe c'est différent, c'est une approche différente, bien entendu un groupe qui soit dynamique parce que des fois, j'ai eu un groupe qui était et qui a été un peu rapide, surtout quand j'ai des petits jeunes, l'horreur ! J'en ai eus, y a pas longtemps, toute une semaine avec eux, et là, je me sentais vraiment seule, vraiment seule parce que normalement, un groupe, c'est fait aussi, tu insères, tu amènes des choses, tu fais. Après le but, c'est de faire parler les gens, qu'ils partagent des choses avec toi et avec tout le monde. Donc du coup, tu animes, quand ils comprennent pas un mot, mon dieu que c'est horrible, ah ouai, mais non tu te sens seule, tu fais du monologue, euh du matin jusqu'au soir, c'est long. Donc, un groupe homogène, c'est mieux, des vieux et des jeunes, c'est mieux.

***D'accord, donc pour toi, le groupe, ça serait quelque chose à remettre en place ?***

Enfin, moi ça va, j'en fais déjà dans ma pratique, par rapport aux autres d'ici.

***Est-ce qu'il y a des choses que tu aurais envie de supprimer, d'enlever dans ce métier ?***

Ouai, sur le Conseil Général, par exemple, ce qui me gonfle c'est les gens. Certains, c'est du foutage de gueule, ils te mènent en bateau. J'ai du mal moi, avec le public RSA, qui se foutent de toi. Tu les vois un mois après, tu leur demandes, alors qu'est-ce que vous avez fait ? « ben,

mes enfants ont été malades, donc j'ai pas pu faire grand-chose », donc moi j'ai du mal, parce que je ne comprends pas comment on ne peut pas être plus sévère avec eux, parce que y en a certains, c'est vraiment du foutage de gueule. Donc, je comprends pas moi, on va leur supprimer le RSA, on va leur dire attention, on l'enlève peut-être ou on l'enlève pas, on l'enlève, puis, on va recommencer à le remettre.

*Donc pour toi, ça serait au niveau de certains publics ?*

Ouai, avec certains publics, j'ai du mal. Je suis un peu rentre dedans donc du coup, j'ai un peu de mal. J'aurais plus tendance à dire, tu vas bouger tes fesses, et puis, et y en a une qui m'avait dis « tu vas voir, tu vas changer si tu les brusques trop, ça ne va pas aller ». Et oui, effectivement, mais moi, j'ai du mal avec ça, même MOV j'ai du mal, j'arrive pas, enfin après je généralise pas tout non plus, ils ne sont pas tous comme ça. Et puis, il y en a pas mal qui se complexent dans leur situation « je peux pas si je peux pas ça » mais si tu vas pouvoir, alors tu vois j'ai pris sur moi, au début ça me gonflait, maintenant ben écoute, c'est leur problème.

On a abordé toutes les questions, on va donc s'arrêter là, je te remercie.

### **Annexe 3 : Entretien conseillère 3**

***Peux-tu me raconter une journée de travail lorsque tu as commencé à exercer à Cépiere en tant que conseillère ?***

Alors, quand j'ai commencé, je faisais du DAE. Donc, mes journées-types, c'étaient euh, je reçois les gens sur la journée, donc après, absents ou pas absents, en fonction des présents. Ben, les contenus d'entretien, c'étaient de la recherche d'emploi, donc contact d'entreprises, regard d'offres et mobilisation des freins essentiellement. Et, quand ils venaient pas, je faisais du porte-à-porte d'entreprises, donc euh... je prenais les pages jaunes, je regardais les entreprises et j'appelais les entreprises pour savoir si il y avait des besoins. Et puis après, je passais sur le réseau du marché ouvert aussi. Euh voilà, toute la journée c'était ça, toute la semaine c'était ça, pendant un an.

***Euh, même toute la semaine ?***

Oui, à part le jeudi matin où il y avait des réunions.

***D'accord, donc en plus des réunions, tu faisais ces mêmes activités ?***

Ouai.

***D'accord, quelles étaient les activités les plus importantes ?***

Les rendez-vous.

***Entre ces rendez-vous avais-tu du temps libre pour faire autre chose ?***

Ben, ça, c'est moi qui m'organisais. Donc si j'avais besoin de temps, je me laissais un quart d'heure ou une heure en fonction de ce que je devais faire. Après, je jouais surtout sur les absences pour faire autre chose.

***Et par exemple, pendant les absences, tu faisais quoi ?***

Ben, contact entreprises, démarchage. Si, il y avait quand même une fois par mois où j'allais au Conseil Général pour faire les validations, parce que à l'époque, on faisait des prévalidations et des validations sur les prestations du conseil général, qu'on ne fait plus aujourd'hui.

***D'accord, et donc du coup, d'après ce que tu m'as dit, tu avais le temps de rechercher des partenaires, quand tu dis contact entreprises ?***

En fait, j'avais un gros réseau d'entreprises, j'avais un petit calepin avec les adresses, je recevais des mails de ces structures, des associations, des entreprises, ou des agences

d'intérim pour des offres. Donc là, c'était vraiment plus propositions d'offres en direct, on pouvait les proposer au bénéficiaire.

***D'accord, quelles étaient les activités qui étaient les moins importantes, les moins fréquentes ?***

L'informatique, y en avait presque pas, y avait pas de logiciel. C'était simplement un compte-rendu sur document, donc, c'était en même temps qu'on recevait la personne. Après, y avait quelques documents, si il y avait des sorties à remplir. Enfin ça, c'était rien du tout, 5% du temps, et encore !

***Donc, il y avait peu de saisie administrative ?***

Non, pas autant quoi.

***D'accord, donc ça c'était y a 5 ans et est-ce que tu présentais les dispositifs d'accueil ?***

Non, parce que sur le DAE, c'était la phase 1 qui s'en occupait, à l'époque, c'était Mme X qui intervenait dessus. Donc, c'est elle qui s'en occupait, qui présentait les prestations. Je faisais pas du tout d'accueil moi.

***D'accord, donc c'est qu'elle qui le faisait. A présent, peux-tu me dire ce qui a changé entre avant et maintenant à Cépière?***

Je peux le faire en deux temps ? Parce qu'il y a eu deux temps quand même. Y a eu un milieu, en 2010-2011, où là, donc en fait, j'ai changé, après j'ai basculé sur du Pôle Emploi. Et je ne faisais que ça, que des prestations Pôle Emploi. Donc, c'est complètement différent, parce que là, les rendez-vous sont plus nombreux, parce que sur les dispositifs du Conseil Général, c'est une fois par mois, alors que sur les prestas Pôle Emploi, je voyais plus les personnes, et je faisais des déplacements. Donc ça, ça a été un gros changement dans ma profession, parce que autant pendant un an, je n'ai pas bougé ; après, je n'ai fait que ça, c'est-à-dire que je faisais des demi-journées sur des lieux. J'allais sur sept lieux différents.

***D'accord.***

Donc, ce qui a changé, c'est ça : surtout le temps de trajet et bien sûr, l'impact sur le réseau. Donc, j'ai perdu tout mon réseau, je n'ai plus du tout fait de contact entreprise. Surtout qu'en plus, qu'au fur-et-à-mesure, j'ai basculé très vite, j'étais presque tous les jours à lieu S. Euh, donc j'ai développé un léger réseau là-bas, et c'était pas énorme, parce que de toute façon, il faut bien être à temps plein pour faire ça, pour développer son réseau, parce que c'est compliqué, en tout cas plus longtemps pour moi qu'une demi-journée par-ci, par-là. Donc j'ai perdu mon réseau. Ca, ça a été un gros changement. Et les prestations du Pôle Emploi, ça a été le début de l'administratif, donc là, c'est des bilans. Euh, à une époque, on avait ce que l'on appelait DUDE, qui était un autre logiciel qu'on remplissait pas forcément de la même

manière que celui d'aujourd'hui, et qui nous permettait de voir un petit peu les dossiers du bénéficiaire, de remplir quelques infos. Mais, c'était pas du tout aussi important qu'aujourd'hui, et ça a été le début de l'informatisation des dossiers et du coup, du gros administratif qui prend bien du temps et aussi, de ses conséquences : le fait de devoir avoir internet tout le temps, de capter régulièrement internet, d'avoir une imprimante sur le lieu, un ordinateur systématiquement, ce qui n'était pas forcément le cas, en fonction des lieux, on captait pas, on n'avait pas internet.

***Et ça, c'était en 2010-2011 ?***

Ouai, ça c'était en 2010-2011. Donc là du coup, tu travailles plus sur le fond de l'orientation, du projet, la recherche d'emploi, l'autonomisation, parce que tu peux pas le faire pour eux. De toute façon, c'est pas l'objectif ; contrairement au DAE, où j'étais vraiment en contact avec les entreprises. Là, j'ai vraiment plus du tout eu de contact avec les entreprises, et du coup, j'ai perdu mon réseau, puisque de toute façon, je n'intervenais plus sur lieu T. Donc au départ, je basculais ce que je recevais à mes collègues et puis comme je ne répondais jamais, et que mes collègues n'en profitaient pas non plus, ben à force, les gens ne m'ont plus envoyé de messages.

***Donc les entreprises ne te contactaient plus ?***

Oui, mais bon pour moi, ça a été un soulagement parce que ça me plait pas du tout, ça ne me plait pas de faire les démarches pour la personne, d'aller à la rencontre des entreprises, pour demander si il y a du boulot pour une tierce personne. Euh moi, j'essaie plutôt de travailler avec la personne sur son développement personnel et professionnel, pour qu'elle sache le faire par elle-même, parce que j'ai eu et vu des entreprises qui prenaient très mal le fait que ce soit nous qui appelions à la place de la personne, en disant « mais pourquoi c'est pas elle ? Est-ce qu'elle n'est pas capable ? Parce que si elle n'est pas capable de téléphoner, euh, comment elle va être au travail ? ». Je l'ai entendu très souvent.

***D'accord, donc c'était mal vu que ça soit vous qui cherchiez du travail à la place de la personne ?***

Ouai, après les agences d'intérim, pas vraiment parce que bon, elles font pareil. Mais par contre, les entreprises, euh il fallait pas y aller en disant : « écoutez, j'ai un profil », parce qu'ils ne comprenaient pas, ils se disaient qu'il y avait un souci avec le profil. Pourquoi le profil ne pourrait pas, lui-même, faire les démarches ? Il fallait y aller de manière détournée, c'était plus du complément, demande d'informations, renseignements sur l'offre, sans dire qu'il y avait profil. Et après, on donne au candidat les infos, sauf que derrière le candidat, il a pas confiance, il veut pas le faire, il a peur ; toutes ces raisons qui font qu'ils appellent jamais. Et puis, y a pas de contrôle sur le recrutement derrière. Enfin moi, j'ai pas du tout apprécié de faire, de rechercher des entreprises, non, parce que je suis pas dans une optique comme les agences d'intérim, parce que c'est pas des choses qui me plaisent. J'aime pas moi, je préfère travailler avec la personne sur son propre développement, sur ses freins, la remobilisation,

l'estime de soi, tout ça. Donc moi, ça ne m'a pas déplu. Après, c'était forcément un manque pour les personnes parce que on évoque quand même, les effets négatifs. Parce que quand on appelle, on nous écoute, il faut le dire, quand on te dit « Bonjour, c'est Cépière Formation », la personne va vous écouter ; « X c'est tout, je recherche du travail », l'entreprise ne les écoute pas forcément. Peut-être que, j'avais, euh, je pense qu'à la limite, ce qui m'a fait bizarre, c'est que j'avais beaucoup de sorties positives, quand je travaillais sur le DAE. J'étais un peu à la course, ça y est, il a trouvé du travail, il a trouvé du travail, donc ça c'était un peu boostant, et après, par contre, j'ai commencé à lâcher là-dessus. Et d'ailleurs, les sorties positives s'en sont ressenties, parce qu'au départ, sur le Pôle Emploi, j'avais beaucoup de sorties positives, et au fur et à mesure, j'en avais plus. Et aujourd'hui, je n'en ai pas et d'ailleurs, je n'axe même pas mon travail sur ça.

### ***D'accord, donc ce n'est plus une priorité pour toi ?***

Alors, aujourd'hui, pour l'expliquer, le changement, ben je suis toujours autant en déplacements. Par contre, j'ai encore plus réduit mon champ d'investigation, alors c'est-à-dire autant avant, je travaillais beaucoup sur toutes les prestations du Pôle Emploi, notamment MOV, OE, TVE, axées sur la recherche d'emploi ; aujourd'hui, je ne veux plus en faire. On essaie de ne plus m'en donner, après, on est bien d'accord que si, en fonction du boulot, il y en a beaucoup là dedans ....mais on essaie de plus m'en faire. Quand je suis revenue de mon congé mater, on m'a mit sur du DT, et là, c'est la fin du monde, dépression, parce que c'est des personnes en grande difficulté sociale, et je ne suis pas assistante sociale. Et ça a été pour moi, la descente aux enfers, mais vraiment, je me suis arrêtée un mois, j'étais en burn out en début, en début d'année, à cause de ça, en grande partie. Parce que recevoir des gens en grande détresse, je ne suis pas du tout armée pour leur apporter ce qu'il faut, en terme d'outils, de connaissances du secteur « assistanat social ». Ca ne fait pas du tout sens pour moi, alors du tout, de les écouter, euh, me parler de choses que je ne peux pas traiter parce que c'est ça le problème, quand on parle de « moi, j'ai ce souci, (alcool, ceci, cela, ), j'ai des problèmes de logement ». Et puis, la seule chose que je peux faire, c'est aller voir un tel, aller voir un tel, mais tu sais que du coup, tu ne peux pas travailler avec eux, c'est inemployable pour le moment. Alphabétisation, je te parle même pas de je ne sais pas du tout écrire le français, donc tu fais quoi ? T'es là, t'attends et moi, voir les gens pour les voir et leur faire signer un papier, ça n'a pas de sens pour moi, ce n'est pas de l'insertion professionnelle.

### ***Ce n'est pas de l'insertion professionnelle ?***

Non, donc à force, j'ai tenu en parallèle, je faisais quand même du Pôle Emploi, je me suis beaucoup retrouvée dans les CPP et CAP parce que je m'éclate là-dedans, c'est vraiment ce que j'aime faire. Et pour moi, c'est tout le sens d'un travail, même si c'est très biaisé par le fait que des fois, les gens sont parfois en urgence financière et que, malgré tous ces gros problèmes dans ce métier, c'est que, travailler un projet professionnel en ayant une urgence alimentaire et financière derrière, les gens ne s'investissent pas de la même manière, ils peuvent vite lâcher prise. Euh, donc les changements, ça a été surtout moi, mon positionnement professionnel par rapport à mon métier. En fait, du coup, j'ai arrêté pour faire

de moins en moins de DT, ça n'a pas forcément été entendu tout de suite, ça l'a été après mon arrêt, forcément. Du coup, je n'en fais presque plus, style une demi-journée dans la semaine depuis deux semaines. Je revis. Paradoxalement, j'aime beaucoup passer du temps avec les gens du voyage.

### *Pourquoi ?*

Parce qu'ils apportent quelque chose de très humain en fait, à l'accompagnement, même si ils sont inemployables entre guillemets. Donc au final, je ne fais pas mon travail avec eux, je ne peux pas, enfin si on pouvait leur trouver du travail, mais bon, c'est un peu compliqué mais bon, je ne sais pas, c'est des moments très sympathiques, très humains. Et ouai, et ce qu'on a perdu, c'est la notion d'humain, dans ce travail, on est plus sur de l'administratif. L'administratif a explosé avec l'arrivée des logiciels, du fait que sur cinq prestations que j'interviens, ben y a tout autant d'extranet, on nous demande de remplir l'informatique pour chacun. Ca, ça me déplaît pas, parce que moi, j'y passe pas du temps puisque c'est très simple pour moi, je suis quelqu'un de très informatique, j'apprends vite et je fais vite. Ca me prend pas du temps mais je trouve ça inutile, entre guillemets, c'est faire du papier, faire de l'informatique, refaire du papier, refaire de l'informatique, faut imprimer ce que t'as mis dans l'informatique. On est des agents administratifs, en fait. Le gros changement que je remarque depuis tout ce temps, c'est qu'on est en train de glisser progressivement, comme le Pôle Emploi, c'est-à-dire on devient de plus en plus des agents administratifs, qui cochent des cases quoi. Qui est-ce qui va prendre notre place du coup ? Parce que le Pôle Emploi a perdu ça, c'est nous qui faisons le travail donc qui prend le relais sur nous, notre travail ? Je sais pas, je les connais pas en tout cas. Donc ouai, le changement, ça surtout a été le côté très important, au niveau administratif, la paperasse qu'on nous demande sans cesse. Le Conseil Général, c'est tout le temps, les documents de reprise, de ceci, de machin, de truc, envoyer les papiers. Tout ça, ça me fatigue, euh au final, on a plus le temps pour les gens et du coup, les sorties d'emploi ne sont plus du tout des priorités puisqu'on est pas payés à la sortie emploi, entre guillemets, c'est-à-dire qu'on a une plus value si on sors les gens en emploi. Mais de toute façon, au vu de la conjoncture et de l'administratif, on sait très bien que le business plan est fait sur une base juste du pour vivre, tu vois, enfin quand on répond à des appels d'offres, on nous a bien expliqué que pour une prestation, c'est tant, et qu'ils calculent pour pouvoir survivre avec le minimum requis. Si on sors pas en emploi, ils comptent pas sur l'argent qu'on peut faire avec les sorties en emploi, sinon on serait en faillite en fait. Donc au final, on a pas vraiment cette pression qu'on pouvait avoir, y a quelques années, de faire des sorties positives. Donc pour nous, ça devrait être une priorité parce que c'est l'essence de notre travail, d'aider les gens à retrouver un travail ; aider les gens à retrouver un travail et pas retrouver un travail pour les gens. Sauf que ben, on peut pas le faire, tout simplement parce qu'on a pas le temps, à moins d'employer que notre temps à ça, mais c'est pas possible puisqu'aujourd'hui, de toute façon, concrètement, on nous demande de recevoir.

### *Toi, c'est comme ça que tu le vois ?*

Ben oui, quand on te dit, tu rentres un CPP, tu sais que le CPP si tu le mènes à bien, t'es payée 100%. Tu en as 7 qui rentrent, on va te dire, suis les 7, on est bien d'accord. Après le CPP, c'est du projet, donc c'est peut être pas le bon exemple, on va prendre l'OE. L'OE, on va te demander un maximum pour pas faire d'abandons, parce que si tu as un abandon, t'es pas payée, ce qui n'était pas le cas sur l'ancienne prestation Cible emploi qui était avant. Cible emploi, tu sortais la personne, si la phase 1 était terminée, tu étais payée, y avait deux petites phases. Là, c'est zéro donc c'est naze, parce que si la personne ne vient pas au dernier rendez-vous alors qu'elle vient tout le temps, t'es pas payée quand même, donc ce qui est n'importe quoi ! Donc on te demande de faire attention aux abandons justement pour ne pas perdre cet argent là, euh mais on te dit pas, sors de l'emploi, sors de l'emploi, au bout des 3 mois c'est bien si tu le fais, ce serait l'objectif, mais on sait très bien que c'est compliqué, c'est très compliqué, en temps, en investissement, au niveau du marché, euh la conjoncture, les gens, l'investissement, le nombre de charge de rendez-vous que tu as.

***Donc si tu n'arrives pas à mettre quelqu'un dans l'emploi, vous percevez moins de financement de la part de Pôle Emploi ?***

Alors, je pense que je vais peut-être te dire des bêtises, mais je prends un exemple : sur cent euros, euh la prestation, si tu le sors en emploi, tu récupères cent euros, si tu le sors au bout de trois mois, sans emploi, tu vas avoir quarante euros. Nous, on demande au moins les quarante euros, on sait qu'avec les quarante euros, on peut nous payer, et après, ça n'est que du plus, du bonus qui rentre dans les caisses. En gros, voilà, c'est comme ça que je le traduis.

***Oui, c'est ce que j'avais cru comprendre.***

Parce que de toute façon, à force, il y a des choses qui ne sont pas possibles, parce que derrière, ça voudrait dire recruter plus de personnes. Ici, ce qui n'est pas possible au niveau financier parce qu'on n'enregistre pas assez, euh. Ça voudrait dire donner plus de temps sur le temps de travail semaine, pour faire du travail de démarchage, ce qui n'est plus possible. On n'a même pas de temps de réunions pour échanger ses pratiques, en cinq ans, j'ai du en avoir deux.

***D'accord, euh les réunions de pratiques, elles ne se font plus à l'heure actuelle ?***

Ben moi, j'en ai pas.

***Et avant, y en avait ?***

Oui, on avait les réunions, euh mensuelles, tous les jeudis, pour les réunions d'équipe et des réunions de prestations. On faisait des petites réunions d'équipe et puis, on avait quelques réunions de pratiques, à la demande des conseillers. Voilà, y avait plus de choses de faites, qui ne sont plus faites aujourd'hui. Moi, il y a des collègues que je ne vois pas pendant trois mois. Avant, c'était interdit de partir un jeudi matin, enfin interdit, personne n'avait des rendez-vous le jeudi matin, très peu de personnes étaient en rendez-vous extérieurs le jeudi matin. On était tout le temps ici, c'était de l'administratif, point final ! Et au fur et à mesure, on a commencé à gratter sur le jeudi matin, pour recevoir les gens parce qu'on avait plus de temps dans la semaine.

***D'accord, alors je vais te poser ma dernière question : euh est-ce que tu pourrais me dire quelle serait ta semaine idéale pour toi, en tant que conseillère ?***

Ma semaine idéale, pour moi ici, euh honnêtement, je vois pas mieux. J'ai pas de semaine idéale.

***Euh, est-ce que tu aimerais, je ne sais pas, qu'il y ait des activités qui soient changées ? modifiées ?***

Question piège ! euh, non, peut-être le lundi matin, je voudrais que ce soit de l'administratif parce que le lundi matin, j'ai la flemme de me mettre dans le bain en fait. C'est compliqué, donc tu vois, lundi matin arriver, vraiment et faire de l'administratif, prendre les mails du week-end, en plus, je travaille pas le vendredi donc j'ai trois jours à traiter de mails, de téléphone, euh y a des gens qui n'ont pas compris que sur mon répondeur il y a marqué que je ne travaille pas le vendredi... Donc le lundi matin, un peu plus d'administratif, reprise de contact, même un rendez-vous mais pas dès le matin, dès neuf heures ou huit heures trente, de suite, un gros rendez-vous important. Ca, ça serait l'idéal ! Après, des rendez vous, non, mais des rendez-vous qui respectent le cahier des charges, des rendez-vous conséquents, et même pas de rendez-vous conséquents, des rendez-vous en fonction du besoin de la personne donc c'est-à-dire que la première fois où je rencontre la personne, ça peut être un rendez-vous d'une heure et qu'après je me dise qu'en fonction de ce qu'il y avait, des besoins, ben soit je donne des rendez-vous d'une heure, d'une heure trente, ou d'une demi-heure.

***Ca dépendrait du besoin de la personne.***

Ben, c'est ça, parce qu'il y a des gens où on voit pas l'heure passer et je vois pas l'intérêt ; et des gens, au bout de vingt minutes, je ne sais plus quoi faire, ils ont tout fait. Donc je suis là, bon ben, pour aujourd'hui, c'est bon puisque je suis le cahier des charges, tu vois, avec des étapes bien précises à respecter, euh après euh. Travailler un peu à la maison, c'est un truc qui me plairait aussi, tu vois, avoir possibilité de faire la paperasse, travailler en, comment on appelle ça ? Travailler en télétravail, à distance, à la maison, avoir une demi-journée de boulot dans la semaine où tu travailles chez toi. Ce que j'aime aussi, moi, c'est travailler les outils, j'adore créer un contenu de formations, créer des outils, d'ailleurs, j'en ai des tonnes, j'en ai créés plein.

***D'accord, ce sont des outils qui servent pour ?***

Pour les accompagnements. Au départ, je les ai fait valider, il y a quelques années par Mr X, parce que forcément, il faut qu'ils aient un regard sur ce que tu fais, sinon tu fais rien. Puis à force de crédibilité, je les fais plus valider bien sûr, euh ça s'inspire toujours de ce qui existe, mais je vais un peu plus loin, et puis, je m'inspire aussi des formations que j'ai suivies en dehors, parce que j'ai fait plein de formations, pendant tout le long de ma petite carrière. Donc j'ai fait plein de formations et les gens que j'ai rencontrés, étaient formidables et ils nous ont toujours donné plein d'outils. Et sur internet aussi, il y a une pluie d'outils, je me construis plein d'outils comme ça, je me crée mes trucs.

***Tu peux me donner un exemple d'outils que tu as créés ?***

Oui, euh ben l'atelier réseau et puis, la lettre de motivation surtout, que je n'appelle pas comme ça d'ailleurs, euh que j'ai vraiment créé de A à Z. L'atelier réseau est inspiré d'une collègue, qui avait créé les bases et que j'ai agrémenté, je l'ai nourrit. Après, c'est plutôt un protocole d'accompagnement de A à Z qui d'ailleurs, au final, se rapproche assez de ce qui est proposé sur le CAP. J'utilise pas les mêmes termes, je complète avec des infos. Le marché de l'emploi aussi, j'ai créé un document sur le marché de l'emploi, voilà.

***Ces outils, tu les a créés pendant ton temps de travail ?***

Pendant mes temps de travail.

***D'accord, et ça, c'est quelque chose qui te plaît ?***

Oui.

***Et est-ce que tu aimerais qu'il y ait des activités qui soient enlevées ?***

Ben, le DT déjà, plus de DT, plus du tout d'OE. Bon, pour l'instant, j'en fais pas, ni de TVE enfin toutes les prestas d'emploi. En fait, moi, dans l'idéal, je voudrais plus du tout travailler avec des gens hyper éloignés de l'emploi, avec des freins sociaux importants. Et je voudrais plus du tout travailler sur l'emploi et l'aspect financier, ça serait mon idéal.

***Donc tu aimerais travailler que sur l'orientation, les projets professionnels ?***

Bilans de compétences, oui, orientation et projet pro et puis, même des thématiques particulières : travail sur la remobilisation, sur l'estime de soi, sur l'image professionnelle,. Après moi, je regorge d'idées, enfin voilà, y a tout un travail à faire sur l'apparence au travail, sur la présentation, sur l'hygiène corporelle, et j'en passe.

***A part ça, est-ce que tu penses à autre chose ?***

Oui mon salaire, je pense qu'aujourd'hui, on est sous payés. Je ferais caissière à Auchan, je serais plus payée, mais bon, euh...donc le salaire, clairement, qui, pour moi, est indécent.

***D'accord, donc le salaire, faire des prestations orientations, définition du projet professionnel ?***

Oui et puis même, construction de formation, tu vois ?

***D'accord.***

Après, j'aime bien travailler en groupe. Je suis peut-être un peu plus cool qu'avant, je suis moins formelle en fait. Après, je ne suis pas forcément pour servir un café à tout le monde. En individuel, tu vois, en individuel, pour moi, c'est vraiment plus carré. Et de toute façon, dès le départ, je suis très fermée et en fonction de la personne, je vais m'ouvrir, je vais laisser un peu plus de lest. Au début, si tu arrives pas à l'heure, si t'es pas là au bout d'un quart d'heure, le rendez-vous est annulé, si tu arrives pas, me préviens pas, nanana puis au fur et à mesure que

je connais les gens, si ils arrivent un peu en retard, j'en profite pour faire autre chose, mais par contre, je leur dis. Je sais que je change ce point de vue parce que je sais derrière que c'est pas une attitude qu'ils ont en permanence, c'est pas du « je m'en foutisme », tu vois. Je sais que derrière, il y a un investissement sur le travail, si il arrive cinq minutes en retard, c'est plus très grave, par contre, si c'est vraiment parce qu'ils en ont rien à faire, c'est autre chose. Le groupe, c'est différent. Pour moi, c'est vraiment un partage, plus qu'un enseignement, c'est bien sûr, tu apprends des choses, tu formes à des outils, à des techniques, mais il y a un partage et donc qui dit partage, dit temps de détente. Donc je suis moins vache, en général, je fais des pauses, enfin je m'arrange avec les personnes en fait, je leur dis : « comment vous voyez la journée ? Vous préférez arriver à neuf heures ? Ou à neuf heures trente ? Vous préférez une pause d'une demi-heure ? D'une heure et demie ? » Enfin, tu vois, je vois avec le groupe, et en fonction de ça, après je pars du principe que si ils sont en accord avec le système, ça marche mieux aussi. Donc si ils habitent tous à coté et si ils me disent « ben franchement, une demi-heure, ça nous va pour manger », et comme ça, on peut finir à 16h30. De toute façon, moi je pars du principe qu'à partir de quinze heures, tu n'en retires rien du tout. Ils sont crevés, ils sont plus dedans, vaut mieux faire des questionnaires, des documents. En général, le matin, je fais de la théorie, et l'après midi, on fait de la pratique, mises en situation, donc ça, j'aime bien. Ce qui a changé ouai, c'est ça, le sens et les valeurs du travail, de ce travail. Et d'ailleurs, on est passés de conseiller en insertion professionnelle à conseiller emploi, que je déteste. Et d'ailleurs, je ne me présente pas comme ça parce que conseiller emploi, c'est conseiller emploi au Pôle Emploi quoi, et ça devrait être exclusivement pour eux, ce titre.

***D'accord, et quand tu dis changement de sens et des valeurs, est-ce que tu peux m'en dire plus ?***

Ben oui, les gens c'est des numéros, ils le disent pour le Pôle Emploi, on le dit ici aussi. C'est remplir un tel, remplir ceci, je sais pas, c'est déshumaniser, c'est d'abord les commanditaires et après, le contenu du travail, on nous demande même... Ah si ! Quelque chose a changé : les bilans ! Avant, bilans de 8 pages, des trucs de malade, et puis, à un moment donné, j'ai vu que certaines personnes faisaient moins gros et qu'en fait, on disait rien sur les retours. Donc enfin, moi, on me faisait des retours parce que je faisais des fautes d'orthographe, donc ça, j'essaie de changer mais ça ne marche pas, c'est mon défaut professionnel tu vois. Et donc moi, en fait, je prenais le temps pour faire ces compte-rendus, un par un, les dossiers, j'écrivais puis à un moment donné, je me suis rendue compte qu'on demandait simplement que les signatures correspondent aux dates, qu'il y ait le bon nombre de signatures, qu'il y ait des dates tous les 7 jours ouvrés, et que j'ai coché telle case et telle case, et que le contenu on en avait rien à faire. J'ai revu ma copie, donc je fais du copier-coller, je modifie une ou deux phrases, si tu veux, pour que ce soit ajusté à la personne et je fais du copier-coller du contenu sur une base que j'ai sur Word.

***D'accord, donc tu ne prends plus le temps de bien tout remplir ?***

Ben non, parce que ce n'est pas ce qui prime, ce n'est pas ce qui est payé, c'est par rapport au commanditaire, et je sais que les conseillers, parce que j'ai des copines à Pôle Emploi qui ne lisent pas forcément les bilans.

***D'accord, ce n'est pas contrôlé ce qu'il y a écrit dedans ?***

C'est validé sur l'ordinateur, ça suffit. Donc moi, à un moment donné, ben je fais une page et puis c'est bon, les gens, je leur donne un bilan et puis voilà, à la fin, ils ont ce qu'il faut. Ils ont pas besoin de ce bilan, le bilan ne fait que répéter tout ce que je leur ai dit, si ils ont été attentifs, ils ont les notes, les documents que je leur ai donnés, ils ont pas besoin de plus. Je sais que ça n'a pas d'impact sur la personne qui était en suivi, le fait que j'ai réduit le contenu du bilan, ça n'a pas d'impact sur eux. D'ailleurs, ce bilan, ils le perdent, ils ne le gardent même pas, ils l'oublient aussi, des fois, ou finissent à la poubelle, donc voilà.

***Donc si je reviens sur les sens et les valeurs, tu m'as dis les gens et est-ce que tu penses à autre chose ou pas ?***

Ben, on leur vend un peu du rêve, quand ils nous disent qu'on leur sert un peu à rien, ben moi je suis d'accord. La plupart du temps, ben si ils sont là, ben on leur sert à rien par rapport à leurs attentes, on est toujours d'accord, si ils arrivent avec une attente, ben on ne répond pas à cette attente, donc on sert pas, je suis d'accord. Si ils arrivent et qu'ils attendent de nous du temps, de l'écoute, résoudre un problème X ou Y et qu'on les reçoit une demi-heure, trois quart d'heure, une fois tous les quinze jours ou une fois par mois euh... si ils attendent dans l'immédiateté un travail, ben on répond pas à leurs attentes parce que quelqu'un qui est positionné sur OE, son objectif, c'est l'emploi, comme son nom l'indique. Si il arrive et qu'on lui dit qu'au bout de trois mois, il va retrouver du travail et qu'il n'a pas retrouvé un emploi, ben on ne répond pas à leurs attentes, donc on a pas servi à ce qu'ils attendaient, on sert à rien, tu vois. Après par contre, on sert dans le principe où on leur a apporté autre chose mais eux, il faut qu'ils le voient, donc après, travailler sur le point de faire comprendre à l'autre le pourquoi du comment, c'est important, ben tu peux y passer les trois mois, et c'est pas ce que l'on t'a demandé, et c'est ce que je fais moi. Je fais pas de la recherche d'emploi, par contre, je travaille sur d'autres choses, mais je sais que j'en ai pris mon parti, après ça me gêne, moi je préférerais faire quelque chose qu'on m'a demandé et qui a du sens pour moi.

***Pour toi et pour la personne que tu accompagnes ?***

Ah oui, oui, après bon ça commence un peu à changer mais quand on te demande de voir quinze personnes dans la semaine et que tu dis oui, et on te dit « c'est pas grave, on limite les entretiens à quinze minutes », donc tu te demandes quels sont le sens et les valeurs du travail ?

***Donc la durée des entretiens s'est réduite ?***

Ouai, enfin c'est pas qu'elle s'est réduite, c'est qu'on nous a demandé de la réduire. Sur le papier, elle est pas réduite. Il y a marqué une heure trente pour les CPP, je les ai jamais faites ; une heure pour TVE. Y a des personnes qui prennent le parti de le faire mais elles se retrouvent quand même, en retard sur ceci, sur cela, donc il y a quand même, un conflit permanent. Il y a une grande nuance entre les demandes des commanditaires, enfin surtout les

exigences des commanditaires et les demandes de Cépière par rapport au fait qu'ils soient dans ce carrefour par rapport au commanditaire et à l'organisation des commanditaires et puis, nous et l'organisation interne et ce qu'on a envie de faire avec les gens.

***D'accord, et est-ce que tu crois qu'il y aurait à développer, à mettre en place ?***

Je ne me suis pas posée la question, non, je me la pose plus, puisque quand t'as des idées, ben on t'entend pas, on t'écoute pas, c'est pas possible donc du coup, t'exécutes péniblement.

On a abordé toutes les questions, on va donc s'arrêter là, je te remercie.

#### **Annexe 4 : Entretien conseiller 4**

***Peux-tu me raconter une journée de travail lorsque tu as commencé à exercer à Cépière en tant que conseiller ?***

Avant, ben en fonction des prestations, c'était la même chose, ben, réception des bénéficiaires, explication du dispositif, mise en place de procédures, avec voilà... Moi, j'étais sur plusieurs dispositifs, euh Pôle Emploi et le Conseil Général, les termes ont changé mais les missions sont les mêmes : travail de projet ou recherche d'emploi, donc voilà.

***Donc, tu me dis que tu accueillais les bénéficiaires ?***

Oui, alors, soit en entretien individuel, soit en entretien collectif. Euh, à l'époque, sur certains dispositifs, on faisait aussi pour les jeunes diplômés : le « club de recherche d'emploi », qui durait une demi-journée avec une autre conseillère. Voilà, on travaillait peut-être un peu plus en équipe que ce qu'on travaille maintenant.

***Et est-ce que dans cette journée, tu faisais aussi de la saisie administrative ?***

Oui, bien sur !

***Est-ce que tu en faisais autant qu'aujourd'hui ? Ou moins ?***

Peut-être moins, peut-être moins, oui, ça c'est sûr !

***Dans cette journée, quelles étaient les activités les plus importantes, les plus fréquentes ?***

Les entretiens, oui.

***Et les moins fréquentes ?***

Qu'est-ce qu'il y a de plus que moins ? Ouai moins, c'était la saisie informatique.

***D'accord, tu penses que tu m'as tout dit pour la journée du conseiller ou tu penses à autre chose ?***

Euh, après on avait euh, on a grossit. Avant, on était moins de conseillers, là, on a fusionné avec une autre association, euh rapprochement pas une fusion, donc on était moins. On avait un travail, alors moi, sur le dispositif « jeune diplômé », on travaillait à plusieurs conseillers, alors que maintenant, je suis seul, alors voilà. Mais, il y avait peut-être un peu plus de partage d'informations. On avait peut-être, un peu plus le temps de, euh. J'avais l'impression qu'on avait un peu plus le temps de pouvoir communiquer les uns avec les autres, de partager, de se voir dans les bureaux, alors que là, euh, on a pas forcément trop le temps ou c'est par mail. Et les demandes des bénéficiaires ont changé aussi.

***C'est-à-dire ?, qu'est-ce qui a changé dans les demandes des bénéficiaires ?***

C'est-à-dire y avait euh... Y avait pas cette période de non emploi, euh, je ne dis pas que la période était plus propice mais euh, en même temps, je venais de rentrer donc peut-être, que c'est moi aussi qui déforme les choses. Mais, euh du coup, moi j'ai l'impression que voilà, moi j'en fais plus que ce que je dois en faire par rapport à huit ans.

***D'accord donc ça c'est à présent, est-ce que maintenant tu peux me raconter une semaine de travail lorsque tu as commencé à exercer à Cépière ?***

On avait, on avait plus en fonction des dispositifs, on avait plus de... ce que l'on appelait des prévalidations, pour aller au conseil général, c'est-à-dire on se réunissait à trois ou à quatre en fonction du dispositif où justement on parlait des situations. Donc voilà, y avait un temps d'échange qui était beaucoup plus conséquent que ce qui est maintenant. Maintenant, on se fait ça en coin de table, vite fait, en envoyant un mail, euh voilà, donc on prenait plus le temps de partager sur certaines situations.

***D'accord, ces temps d'échange se faisaient avec des conseillers ?***

Oui avec d'autres conseillers, ou coordonateurs ou responsables de Pôles, voilà où à l'époque on pouvait passer une demi journée sur préparer la validation, mais au moins c'était carré alors que maintenant, ou ça se fait plus ou y a l'outil informatique qui est en place mais il y a quand même des pertes d'information.

***D'accord, et au niveau de la recherche des partenaires, tu en faisais ?***

On en faisait peut-être un peu plus avant que maintenant. Moi, maintenant, je vis avec les partenaires qui sont déjà ancrés de Cépière formation, et euh, je me sers systématiquement des personnes que j'ai eu en entretien et qui sont en emploi maintenant pour faire personne relais. Donc, je me sers de ces personnes-là ou de d'autres personnes parce que j'ai pas le temps de faire de la prospection ou de prendre des contacts, voilà.

***Et avant, tu avais plus de temps alors pour faire cette activité ?***

Le temps, il était imparti différemment. Il n'y avait pas toute cette contrainte administrative qu'on a maintenant, euh, donc on avait peut-être un peu plus de temps. On pouvait recevoir, euh...ici, on invitait à déjeuner des personnes et tout. Alors que maintenant, c'est plus possible puisque je suis obligé de récupérer pour pas rentrer tard le soir, puisque c'est une volonté de ma part de ne pas rester tard, ici, le soir pour des raisons personnelles. Sinon, je le fais entre midi et deux. Moi, je sacrifie un peu ma pause repas pour figoler les dossiers que j'ai pas incorporé sur IODAS, mettons pour cette année. Voilà, mais le rôle de conseiller tend à devenir un rôle d'agent administratif.

***D'accord est ce que les entretiens duraient plus longtemps ?***

Non.

***C'était à peu près la même durée qu'aujourd'hui ?***

Oui. Moi, j'ai toujours fait une heure d'entretien, sauf sur les prestations de Pôle Emploi où on nous demande de faire une heure trente. Mais, ça dépend de la personne, du profil. Voilà, quand il n'y a rien à dire, on fait plus court ; quand y a plus à dire, on fait plus long.

***D'accord, donc le temps de l'entretien reste à peu près le même ?***

Oui.

***Est-ce qu'il y en avait plus ou moins ? Tu accompagnais plus de gens ?***

Alors, y avait plus de monde, mais on était plusieurs sur le dispositif « jeune diplômé », alors que maintenant, je suis seul depuis trois ans ou quatre, je sais plus, donc voilà. Avant, c'était bien parce qu'on pouvait avoir d'autres avis, partager et tout, euh...sur le DAE, c'était donc, je ne l'ai plus le DAE, heureusement ! Mais sur le DT, maintenant, on les reçoit trente minutes voire quinze minutes, en fonction de leurs besoins.

***Et pourquoi tu ne fais plus de DAE ?***

Parce que pour incompatibilité de caractère avec un autre conseiller, voilà, et parce que ça m'intéressait pas (d'accord). Voilà, donc, je suis resté sur les dispositifs diplômés et sur les prestations pôle emploi et bilan d'orientation, et sur (individuel et collectif). Et maintenant, au regard de la charge de perspectives sur le dispositif diplômé, j'ai moins de prestations pôle emploi, mais j'ai toujours des dispositifs territoriaux pour raisons diverses et variées, même si ce sont des dispositifs qui ne m'intéressent pas. Mais ces dispositifs vont être amenés à disparaître dans quelques temps, donc on profite du retour pour les prestations pôle emploi.

***D'accord, et donc toi, tu m'as dis qu'au début tu as toujours fait des prestations pôle emploi et conseil général ?***

Euh, au début, comme je venais d'entrer, j'ai fait plutôt des prestations Pôle Emploi, du DAE. Et après, ça s'est mis progressivement sur de l'OEI, OEG, OPG, OI, BCA.

***Qui sont ?***

Des prestations Pôle Emploi, « objectif emploi » pour travailler le projet, « objectif projet individuel », « objectif groupe » et les autres, c'est pareil : c'est « objectif emploi individuel », faire des bilans de compétences approfondis. Euh voilà, c'était ça à l'époque et après, ça a été transformé sur d'autres. Pôle Emploi fait que changer les sigles.

***D'accord, est-ce que tu penses à d'autres activités sur la semaine ?***

On avait une validation par mois au Conseil Général, donc une fois par mois, enfin deux fois par mois, parce que moi j'étais sur deux dispositifs Conseil Général, donc c'était deux fois par mois. Sinon non, non après y avait toutes les prévalidations que nous faisons ensemble sur les

personnes, sur le dispositif, donc réunions. Le conseil général était un peu plus permissif parce qu'on pouvait poser des questions, alors que maintenant, depuis cette année, moi j'y vais plus. J'y suis allé pendant longtemps, seul, sans coordinateur, ni rien parce que le dispositif, le mien était un peu à part. Euh, et que maintenant, ben, je, ben, je suis obligé de faire un compte-rendu à mon coordinateur qui lui me fait un autre compte rendu, mais par mail. Voilà, donc y a plus le temps de se voir.

***Oui, c'est ce que tu me disais tout à l'heure.***

Voilà, sinon après c'était toujours pareil au niveau des prestations Pôle Emploi, prestations Conseil Général, euh on se voit très peu.

***D'accord, donc pour toi, les activités des conseillers ont peu changé ?***

Si ce n'est le public, l'évolution du public qui est de plus en plus ben euh...exigeant et diplômé. Euh, je pensais que ces personnes-là pouvaient être à l'abri du RSA et c'est pas forcément vrai euh...Et le rôle a changé par rapport à, je pense..., par exemple, à des directives européennes sur l'argent public qui font qu'on est obligés d'avoir un contrôle systématique de tout le monde. On nous demande de plus en plus d'être au clair sur l'aspect administratif ; chose qui ne me dérange pas parce que je suis assez organisé. Mais, euh voilà, recevoir, faire à la place de la personne, euh, faire une demande de bilan de santé, remplir le CER, remplir en direct iodas, répondre aux questions etc...Une demi-heure, c'est pas possible, voilà et enchaîner quatre ou six rendez-vous, c'est pas possible non plus. Gérer les absences, le téléphone, gérer les mails, gérer les collègues qui viennent poser une question, euh donc voilà. Donc y a le cahier des charges et y a la réalité.

***D'accord, le cahier des charges est différent de la réalité ?***

Oui, avant, on avait un peu plus de marge de manœuvre qu'aujourd'hui, je pense.

***Tu penses à quoi, quand tu dis plus de marge de manœuvre ?***

Par rapport au Conseil général mettons, tu ne vois pas la personne, tu as un contact par mail, voilà. Alors que maintenant, si on l'a pas, tu peux être contacté directement par le Conseil Général etc... Voilà, euh, sur la rédaction des bilans, tout ça, moi, j'ai toujours fait pratiquement sur place et hors temps de travail, c'est-à-dire à la maison. Donc voilà, ça aussi, c'est à prendre en compte voilà.

***Euh du coup tu m'en a déjà un peu parlé mais peux tu me dire ce qui a changé entre avant et maintenant à Cépière?***

La taille de la structure a changé ; la qualité managériale a changer ; les exigences des commanditaires ont changé aussi, ont évolué dans le sens pas forcément positif, euh. Il faut toujours être réactif aux demandes dès qu'ils n'ont pas forcément... euh, je prends l'exemple de, euh : hier, j'ai reçu une personne, j'ai pas pu avoir les informations sur son dossier puisqu'elle n'apparaît plus sur l'écran informatique du Conseil Général, donc j'ai averti le

Conseil Général ce matin et ils n'ont pas prévu que justement cette démarche-là puisse être supprimée. Euh, donc ils doivent se réunir pour savoir. Pour l'instant, moi je peux pas saisir en direct alors que c'est l'exigence qu'on nous impose, parce qu'eux n'ont pas prévu cette problématique-là. Donc entre-temps, ben voilà, on existe plus physiquement, enfin physiquement, enfin informatiquement, virtuellement, donc elle va réapparaître quand ? Si je dois la revoir entre-temps, enfin voilà, donc ça, c'est des exigences. Qu'est-ce qu'il y a eu de changé ? Euh... je dirais même les relations avec les collègues puisque y en a beaucoup qui sont à l'extérieur ; avec certains, on se voit peu, on s'aperçoit que lors d'une réunion mensuelle qui a tendance à devenir une réunionite pour garder le fait. Allez, on se dit que l'on se voit euh, au moins une fois par mois mais bon. Euh, ce qui a changé, c'est tout le travail administratif autour, moi, je le fais la plupart du temps en dehors de mon temps de travail qui me voilà.

***Parce que tu n'as pas le temps ?***

Oui, parce que je n'ai pas le temps, parce que je suis pas au calme pour rédiger, parce qu'il y a toujours le téléphone qui sonne, le mail qui arrive etc... Donc moi, je suis un peu déconcentré et je préfère perdre deux heures chez moi, au calme que en perdre ici, euh, que faire des heures supplémentaires, ici.

***D'accord.***

Ça, c'est euh voilà, parce que j'ai une exigence personnelle aussi, que je fais les choses pour la personne et pas forcément pour le commanditaire, même si c'est à la base la priorité, mais voilà. Qu'est-ce qui a changé ? euh....

***Au niveau de tes activités est ce qu'il y a des choses qui ont changé ? Par exemple au niveau des entretiens ?***

Non, les entretiens, c'est toujours à peu près pareil, peut-être plus de recul qu'avant, peut-être que la maturité fait que une distanciation sur certaines situations. Et qu'est-ce qui a changé ? Ce qui a changé, c'est qu'on nous met voilà, on te pose même pas la question de là où tu voulais aller, sur certains dispositifs, qu'on t'envoyait d'office. Donc moi, j'étais à cinquante kilomètres de chez moi pour des gens qui habitaient loin et qui ne venaient pas. Maintenant, on m'a rapproché de chez moi un petit peu plus, donc ce qui a changé, c'est ça aussi. C'est que, faut prendre en compte les déplacements aussi, euh d'aller faire du travail pour euh..., ben personne, euh voilà, ça aussi, c'est à prendre en compte. Après voilà, on nous écoute mais on nous entend pas forcément euh voilà. Il faut arriver parfois, à des comportements extrêmes pour se faire entendre, pour qu'ils prennent conscience qu'il y a quelque chose qui va pas, voilà donc ça, ça a changé. Donc moi, sur huit ans, j'ai connu, euh, trois responsables de Pôle donc forcément, c'est pour ça que je dis la qualité managériale, on est passé de plusieurs stades : matriarcale, à management participatif, à management inexistant, euh voilà.

***Et donc, tu penses que le style de management, ça a influencé sur votre travail à vous ?***

Ben oui, à un moment donné, quand on te dit « ah c'est bien », y a beaucoup de sorties, vous avez bien travaillé, je sais que c'est difficile etc... Donc ça, c'est bien alors quand y a rien qui est dit ; le chiffre peut augmenter d'une année sur l'autre voire doubler et que y a rien. Donc à un moment donné, qu'on fasse bien ou qu'on fasse mal, c'est la même chose, y a pas de reconnaissance, pas de reconnaissance ni financière, ni symbolique. De toute façon, j'en ai pris mon parti, je fais les choses pour les gens, pas pour faire plaisir à Pôle Emploi ou au Conseil Général ou à la direction, voilà.

***Alors, tout à l'heure, on a parlé des partenaires, donc aujourd'hui, tu n'en recherches plus ? tu fais avec ceux de tes collègues ?***

Si, j'en recherche mais avec mon réseau personnel.

***D'accord, tu t'y prends comment ?***

Euh, ce sont des connaissances à moi, des personnes de mes activités extra-professionnelles ou des gens que j'ai déjà eu et je continue le réseau en envoyant des petits mails de bonne année ou de meilleurs vœux en fin d'année, qui me permet de savoir ce que les gens sont devenus et etc... Enfin, c'est comme ça parce qu'on a pas le temps de sortir euh...ou en faisant des rencontres opportunes, de temps en temps et en voilà. Sinon, j'ai pas le temps, enfin ça rentre pas dans mes missions, enfin j'ai pas le temps de téléphoner à une entreprise, de faire connaître Cépière.

***Et si tu avais plus de temps, tu le ferais ?***

Faudrait vraiment, vraiment beaucoup plus de temps. On a du temps sur les congés, effectivement mais pas sur la semaine.

***Donc, tu as peu de temps libre ?***

Oui, c'est ça mais après, on s'organise comme on veut donc on peut me reprocher le fait et on peut me dire, ben t'as qu'à donner moins de rendez-vous ou pour faire ton temps administratif, oui voilà.

***Chacun s'organise sa journée ?***

Ouai.

***D'accord, tu penses à autre chose pour ce qui a changé ?***

Changement positif parce que autant le reconnaître, on a demandé à avoir un bureau individuel, pour certains prestations, au niveau individuel. Alors qu'il était intervenant extérieur que quelques jours par là et que nous, c'étaient des bureaux collectifs donc c'était pas forcément gérable. Donc ça, au moins, y a eu cette écoute là, cette prise de décision qui est, j'en suis grandement satisfait, d'être privilégié par rapport à certains, d'avoir un bureau individuel. Je peux dire, ce que je veux dire, quand je veux le dire, à qui, quoi, quand,

comment, pourquoi. Parce qu'au début, j'avais un bureau avec d'autres collègues quand j'étais sur le DAE, jusqu'au jour où après on m'en a mis un. Mais du coup, il a fallu attendre qu'il y en ait une qui soit en congés, euh maladie, pour avoir son bureau euh... Mais, c'était un bureau à deux mais bon, ça va, vu qu'il était grand. Après, j'ai dû changer six ou sept fois de lieux, donc je ne serais pas étonné de changer, donc là ça va. C'est un environnement de travail structuré où on peut avoir ses repères, c'est important !

***Donc ça, c'est le point positif de ce qui a pu changer ?***

Ouai bon, après, il doit y avoir certainement d'autres choses positives, mais euh ça voilà.

***D'accord, on a fait le tour ?***

Oui.

***Je vais passer à la dernière question alors. Alors peux tu me dire quelle serait ta semaine idéale en tant que conseiller ?***

Alors, sans embûches, sans euh... Une journée idéale, ça serait voilà, des candidats parfaits, ponctuels, euh, parce qu'après, on croit que c'est toujours la faute du conseiller, qui est en retard. Mais pas du tout, c'est le premier rendez-vous qui est arrivé en retard, donc ça décale tout le monde. Voilà euh, sans embûches, sans obstacles. Ben, c'est dire que l'informatique marche correctement, que.. il n'y ait pas de problèmes divers et variés, des impondérables parce qu'on gère ça aussi, les suspensions, les ceci, les cela, les gens agressifs et tout. Donc voilà, ça serait très bien la semaine idéale, utopique euh, avec un beau soleil et euh, des collègues qui arrêtent de travailler, qui soient contents d'aller au boulot, ça serait très bien.

***D'accord tu penses qu'il y'aurait des activités à changer, à modifier ?***

Oui, il y a toujours des choses à améliorer.

***Tu as une idée ?***

Non, ben en même temps, y a personne. Moi, je travaille en toute autonomie, dans tous les dispositifs. Donc sur le DT, je suis allé seul dans les permanences ; sur le DT, j'envoie un compte rendu au coordo de temps en temps par mail, voilà. Et sur le DD, je me débrouille tout seul et sur les prestations Pôle Emploi, c'est pareil. On est seul donc.

***Donc c'est vous qui gérer tout seuls ?***

Ben après, on gère avec les soucis informatiques et logistiques, euh voilà. Et je ne comprends pas qu'on n'anticipe pas mais voilà, le cahier des charges, c'est bien gentil de dire : mais non, ils ne viendront pas tous, on en convoque seize mais non, ils ne viendront pas tous, et quand les seize viennent et qu'il y a que neuf places assises, on fait comment ? Voilà, qui gère ? Qui est en première ligne et qui passe pour le dindon de la farce ? Donc ça voilà, c'est un peu énervant mais sinon, non, non, faudrait qu'on fasse un compte-rendu de mes entretiens, il faudrait qu'on m'écoute, qu'on me filme ou qu'on me dise : non ça, il faut pas le dire, faut pas

le faire. Moi, je sais très bien que certains collègues disent : je ne comprends pas que tu sois encore en relation avec des bénéficiaires, mais c'est pas marqué dans le règlement intérieur qu'on doit pas, y en a qui tutoient, y en a qui sont trop proches d'eux, y en a qui... Moi, je reste dans une certaine posture mais quand ils sont sortis du dispositif et qu'ils ont repris une activité ou qu'ils sont en formation, ben certains, je suis toujours en relation avec eux.

***D'accord, tu continues à savoir où ils en sont, ce qu'ils font ?***

Oui, et que je sollicite pour des raisons diverses et variées, pour un entretien, conseil et enquête professionnelle ou éventuellement pour une recherche de stage ou voir si il y a des opportunités. Y en a même quelques fois, je joue le rôle du directeur, je dis « ben voilà, Monsieur X au fait, pour information, nous allons recruter, j'ai pensé à vous blabla » donc ça, c'est peut être du, dans le dispositif dans lequel je me trouve puis sur le DT, peu de relations avec le public que j'accompagne.

***Pour la semaine idéale, tu penses m'avoir tout dit ?***

Oui, avoir le soleil ; après oui, avoir un salaire en conséquence de ce que l'on fait mais ça, c'est pas le cas ; avoir la reconnaissance mais c'est pas le cas non plus. Euh voilà, dire bonjour le matin et au revoir le soir, ça serait bien aussi pour certains, même dans l'encadrement de direction, euh voilà. Euh non, non, la semaine idéale, je l'ai dit, ça serait que les gens viennent, qu'ils soient sympas, qu'il y ait pas, parce qu'au niveau du rappel à la loi sur certains dispositifs qu'on arrête de nous voir, comme avant, on se faisait traiter de flic de Sarko, maintenant on dit pas qu'on est flic de Hollande mais voilà, on sent bien qu'il y a un matraquage, flicage, qui fait que le système est comme ça et que c'est pas nous qui l'avons instauré. Après l'idéal, voilà, que les collègues arrêtent de râler parce que nous, on a du boulot et on voit des gens qui en sont privés donc voilà. Et que c'est pas forcément facile pour eux non plus. Dans l'idéal, ça serait avoir le moins de choses négatives possibles : l'ordinateur qui fonctionne pas, le téléphone non plus, le chauffage, les gens qui sont, je suis assez carré donc j'aime les gens ponctuels, ça serait très bien voilà.

Toutes les questions ont été abordées, on va donc s'arrêter là. Je te remercie.

## **Annexe 5 : Entretien conseiller 5**

***Peux- tu me raconter une journée de travail lorsque tu as commencé à exercer à Cépière en tant que conseiller ?***

Ben, au début, j'ai été embauché sur le DAE, et y avait quelques dossiers. Au début, j'ai pris 3 dossiers, puis 4, au bout d'un mois, j'en avais 5, donc j'ai eu le temps de tout mettre en place, rien à voir avec maintenant !

***D'accord, et est ce que tu me parler des activités que tu tu faisais dans une journée ?***

Non, seulement je rentrais sur Cépière, donc je prenais mes marques. J'ai eu le temps de tout construire, j'ai eu le temps de tout... Ce qu'aujourd'hui on vous donne, par contre, personne me l'a donné. Le réseau, c'est un réseau que j'ai construit, alors j'étais déjà dans la formation, j'ai toujours été curieux de ça. En plus, euh... j'avais fait une formation, une formation de formateur que j'avais complétée avec deux ans à la fac des sciences de l'éducation qui n'étaient pas pour moi, forcément une réussite. Mais, je ne voulais pas y aller, d'ailleurs, mais comme j'étais sorti major de la formation donc euh... ils m'avaient dis : « tu poursuis, parce que c'est bien d'avoir un bac + 4 ». Donc du coup, je suis allé à la fac en sciences de l'éducation mais j'ai retrouvé les mêmes chimères, ça me plaisait pas, voilà. Donc du coup, si tu veux, je suis arrivé, j'étais déjà dans la formation, dans le monde de la formation depuis déjà euh... Je ne suis pas arrivé comme ça, par contre, je n'avais pas tous les partenaires que j'ai aujourd'hui, ben je me le suis construit petit à petit. Et au départ, ben on m'a rien filé, puisque j'étais le premier sur l'emploi. Il faut reconfigurer le truc dans son contexte : y avait 4 personnes sur le Pôle Ressources Emploi (PRE), et moi, j'étais Monsieur « EMPLOI ». J'étais dans un bureau alors c'était pas ici, parce que ici, ça a été acheté en 2004, j'étais de l'autre coté, et j'ai eu le temps, euh...voilà. Au début, j'ai fait du DAE, après vite, ils m'ont rajouté des trucs qui n'avaient rien à voir avec le DAE. J'ai fait du bilan de compétences travailleurs handicapés.

***Et ça, c'étaient des prestations Pôle Emploi ?***

Euh, c'étaient des prestas Pôle Emploi. Euh, j'ai fait de tout en fait, au départ, j'ai fait de tout, j'ai même fait jeunes diplômés, etc etc... Puis après, j'ai fait du « cercle de chercheurs d'emploi », un truc qui n'existe plus mais qui est, qui était un espèce de truc, le pendant du DAE, où il fallait une espèce de mercenaire passeur, donc du coup, j'ai fait ça sur lieu X. Donc du coup, il a fallut que je mette en place la documentation, enfin rien à voir avec aujourd'hui, où tout est plus ou moins organisé, y a des outils, ça existait pas. On n'avait même pas d'ordi, enfin si on en avait un, mais on s'en servait juste pour internet. Y avait rien du tout, ça avait rien à voir. En 11 ans, tu ne reconnaitrais pas.

***D'accord, et est-ce que les entretiens occupaient une place importante dans ta journée ?***

Non, au départ, le 1<sup>er</sup> mois, j'en avais 3 par semaine, ou 4, et après, ça a été progressif, j'en ai eu 4, 5, 6, 8, 10 12. Et après, 4 ans après, quand même, je suis monté à 160 dossiers ! Mais après, si tu veux, le contexte était différent. Y avait pas le même genre d'organisation managériale, donc du coup, je faisais partie des pionniers et des gens qui sont mes cadres

aujourd'hui. Et c'est même moi qui les ait recrutés sans aucune, voilà, parce que voilà, c'est comme ça. Alors moi, après très vite, j'ai été désigné coordinateur, mais ça n'a rien à voir avec les coordinateurs d'aujourd'hui. L'organisation était différente, en rigolant, on peut dire que c'était un peu l'armée mexicaine, pas tout le monde était coordinateur mais presque. C'étaient des organisations transversales, il n'y avait aucun management.

***Au début, quand tu es arrivé ?***

Non. Mais rapidement, au bout d'un an, j'ai été désigné personne ressource, personne référente. Euh, je connaissais les gens du Conseil Général parce que j'avais déjà travaillé au Conseil Général, et voilà. Le truc si tu veux, c'est que là où je l'ai eu, ben je connaissais déjà un petit peu les acteurs de l'insertion, j'ai eu le temps de construire mon réseau mais ça n'a rien à voir avec ce qu'il est aujourd'hui, mais, la base de mon réseau. En revanche, y avait personne comme vous, parce que quand vous arrivez..., les gens qui arrivent, ben on leur moulinette tout, euh...ben voilà, donc du coup, moi, je suis tout allé me chercher, sachant que moi, j'avais quand même un socle.

***D'accord, donc tu as eu le temps de te construire un réseau ?***

Oui, oui. J'avais pas mal de temps !

***Et c'était sur ton temps de travail que tu cherchais des partenaires ?***

Oui, oui, bien sur ! Non, mais après, c'était tout en euh...comment dire ? Ben, en ayant les dossiers tout en cherchant pour les bénéficiaires, que j'avais le temps de chercher, mais ça a pas duré longtemps, ça a duré le temps que ça monte au crescendo parce que euh, on était pas comme aujourd'hui dans des quotas. Aujourd'hui, on est géré un petit peu, comme se plaignent certains de mes collègues, comme une multinationale, donc on doit faire des quotas, des machins, tout ça. Aujourd'hui, on me donne 90 dossiers à faire, sauf que c'est de l'esgoufre parce qu'aujourd'hui, dans la façon de traiter un dossier, elle n'est plus la même que euh...que voilà ! Donc y a de la charge de travail en plus. On prend quelqu'un sur un dossier, on le met 3 fois sur un logiciel, (l'extranet DAE : IODAS avec des logiciels sur lesquels chaque fois y a 3-4 pages extranet, DAE c'est 4 pages, IODAS, c'est 1 page, mais c'est aussi des commentaires ; après, il faut les mettre sur la grille ; après, il faut faire un CER, qui existait avant, qui s'appelait contrat d'insertion). Voilà, donc aujourd'hui, c'est très fastidieux. Euh, on nous donne des nombres de dossiers, des quotas de dossiers, mais c'est que de l'esgoufre, le dossier de il y a 2 ans, n'a plus rien à voir avec le dossier d'aujourd'hui. Y a 60% de charge de travail en plus, ça n'a rien à voir. Insidieusement, on nous charge, on nous charge de boulot depuis euh...Avec un dossier, on voyait une seule fois la personne. Maintenant, il faut les voir 2 fois alors ils ne viennent pas tous 2 fois. Mais, en fait, au moins euh...aller je pense qu'on voit 1,8 ou 1,7 fois, enfin je sais pas, tu vois. Voilà, y a ceux qui travaillent, ceux qui viennent pas. Mais, la charge est considérable donc du coup, aujourd'hui, on nous donne à la fois, un certain nombre de dossiers mais en plus, bon on se fait un petit peu rouler dans la farine, parce que le nombre de dossiers, même si ça fait que 90, ben il correspond à 2 fois plus de travail qu'avant. Et c'est de la lourdeur administrative ! Le métier a changé, euh ouai !

***D'accord, donc avant tu n'avais pas autant de saisie administrative à faire à tes débuts ?***

Non, non ! D'ailleurs, j'étais nul, euh voilà, donc j'aimais pas ça, euh... J'ai toujours pensé que je pourrais m'en sortir sans informatique, mais je me suis trompé euh... Alors, aujourd'hui, comment on va dire ? La conjoncture de financement faisant, c'est-à-dire notamment le FSE, notamment avant Pôle Emploi c'était, euh qui s'appelait ANPE, tu étais conventionné, un bonhomme décidait que dans une agence... qui décidait qu'on conventionnait Cépière, donc tu te faisais être conventionné sans ça. Ca voulait dire que Cépière..., on était conventionné à l'action, BCA Bellefontaine y a une dame de Cépière Bellefontaine qui disait ben voilà, Cépière formation est conventionné partout. Le simple fait d'être conventionné par Bellefontaine, on a été sur une liste et on a été et tous les Pôles Emplois pourraient être voilà... Y avait pas d'appels d'offres, c'était, on était en plateforme. Y avait pas tout ce ramdam et puis aujourd'hui, il faut voir ce que c'est le cahier de charges, euh.. Si tu sors pas le gars au bout de 3 mois sur les prestations emplois, bien sur, ben tu as bien vu, il y a 60% du paiement qui saute. Tout est devenu quotas, pression voilà !

***D'accord, donc ça c'est maintenant, on va retourner à avant et avant, en fait, tu faisais quoi comme activités ? Des entretiens ? Rechercher des partenaires ? Tu faisais autre chose ?***

Oui, je travaillais sur mes dossiers mais j'avais le temps de travailler sur ces dossiers.

***Tu faisais quoi sur ces dossiers ?***

Ben, je trouvais des boulots aux gens, je cherchais des solutions qui marchaient, qui marchaient pas. On recommençait, on faisait, on défaisait, euh... J'ai franchement, par rapport aux gens qui arrivent aujourd'hui, aujourd'hui, tu arrives, tu fais une observation d'une heure euh une journée pardon, et après, tu sais de quoi je parle. Et après, stagiaire, pas stagiaire, période d'essai, pas période d'essai, arrivant, pas arrivant, on te file du dossier à avaler. On est vers la production, on est dans la rentabilité, on est voilà, dans l'exploitation.

***D'accord, et dans une journée avant, quelles étaient les activités les plus importantes, les plus fréquentes ?***

Ben, les entretiens. Et après, j'ai eu de la coordination, donc il y avait préparation, euh y avait les appels d'offres, on a travaillé sur les appels d'offres. L'organisation n'était pas la même et ma place dans l'organisation n'était pas la même non plus. J'avais un avis autorisé, aujourd'hui, on est devenus des serres boulons, on est devenus des factotum de l'insertion et les gens qui nous gouvernent aujourd'hui, sont plus intéressés par la production que l'on a, par le fait de faire des dossiers, plutôt que par les solutions que l'on trouve sur les dossiers, c'est-à-dire le foncier. Oui, ils regardent un peu oui, de l'œil gauche.

***D'accord, et quelles étaient les activités les moins importantes ? La saisie administrative ?***

Oui, oui, y avait pas grand-chose. On faisait tout à la main, d'ailleurs sur l'ordi, quasiment pas !

***Est-ce que tu penses à autre chose ?***

Non.

***Donc là, tu vois, on a parlé d'une journée à tes débuts et sur une semaine, est-ce que c'étaient les mêmes activités que tu faisais ? Ou tu faisais autre chose ?***

Oui, oui. Je sortais, j'allais voir les sociétés, mais comme je te dis, vraiment, je faisais mon réseau, j'ai eu le temps de... Aujourd'hui, si tu veux, comment on va dire ? Ce qu'il n'y avait pas, après on en a fait la culture commune (socle commun) et après, au fur et à mesure, d'autres gens sont arrivés, cette culture, on l'a délivrée aux gens et puis, elle s'est, comment on va dire ? Elle s'est agrégée, la culture, c'est quelque chose, la culture, le partenaire, tout ça, on a tissé aussi, euh... on a tout mis dans le pot commun. Et ce qu'est le Pôle aujourd'hui, ça n'a rien à voir, avant, c'était la terre brûlée. Ben, quand on est arrivés en 2003, il y avait 4 personnes !

***Oui, donc vous étiez peu, et vous avez eu le temps pour chercher des partenaires ?***

Oui oui !! Et puis, les partenaires, ce sont quasiment les mêmes. Bon oui, ça change un peu, ça voilà, y en a qui meurent, y'en a qui arrivent, donc du coup voilà.

***D'accord, donc du coup, sur une semaine, vous faisiez des entretiens, un peu de saisie ?***

Oui, des entretiens, prendre la voiture, pas de saisie du tout ou quasiment pas. Et internet, il servait à, euh pardon, l'ordinateur servait à aller sur internet, mais alors, même pas je parle de l'agenda ou il y avait même pas d'agenda, l'agenda, c'était mon grimoire à moi ! Mais par contre, après, c'est vrai que progressivement, je participais aux appels d'offres, les validations ça n'a rien à voir avec ce que c'est aujourd'hui, ça durait une journée, on passait cas par cas, dossier par dossier.

***C'était au Conseil Général ?***

Oui, mais même, j'allais passer une demi-journée à lieu X. Bon, il fallait tout mettre en place le fond documentaire. Euh, là bas, on louait une salle, on essayait tout un tas de... ben y avait les fiches Rome, les trucs Pôle Emploi, les petits cahiers Pôle Emploi, ça n'existe plus aujourd'hui, sur les TRE, sur ceci, sur cela. C'étaient des documents techniques de Pôle Emploi, tout ça, on allait les chercher dans le Pôle Emploi, on le mettait en place, on faisait des espèces de mini-bibliothèques. C'était une antenne et puis, on faisait des cercles de chercheurs d'emploi ou y avait souvent que des jeunes filles !

***C'est quoi les cercles de chercheurs d'emploi ?***

Les cercles de chercheurs d'emploi, c'est en fait, ça s'appelait « club de chercheurs d'emploi », ben, c'était, tu les voyais une fois par semaine et il fallait... ben le but, c'était un petit peu de... au départ, c'était un petit peu du blabla sur l'insertion en général, sur le marché de l'emploi, un peu sur ce qui pourrait être un TRE aujourd'hui, tu vois. C'est-à-dire en gros, faire un petit peu de théorie, faire un petit peu de cours sur le marché de l'emploi, sur le marché caché, un peu de ceci, de cela, un peu de théorie là-dessus mais après, c'était ben

euh...on va sur le marché, on prenait la voiture, on allait à lieu X. Euh, moi-même, au cas par cas, je fonctionnais moi-même, un peu comme un mercenaire où j'avais tel job à trouver à telle personne, mais je me mettais en tête de leur trouver.

***Le club des chercheurs d'emploi, c'était du groupe ?***

C'était du groupe mais c'était dédié à des gens qui avaient quitté euh...qui avaient un niveau bac, qui étaient jeunes et qui avaient moins de...qui avaient moins de 26 ans. Enfin, des fois un peu plus mais pas beaucoup ! Souvent, c'étaient des jeunes voilà ! C'était une méthode « la méthode du cercle », c'était une méthode inventée par Pôle Emploi. D'ailleurs, j'avais été habilité sur ça, y avait une habilitation pour ça, voilà, y'avait une méthode plus ou moins... Moi, je fais pas trop avec, voilà !

***Donc tu faisais de l'animation de groupe ?***

Ouai, mais j'aime pas faire le groupe.

***Non, pourquoi ?***

Parce que je ne suis pas à l'aise avec le groupe. Enfin, c'est pas que je suis pas à l'aise mais je trouve qu'au bout d'un moment on a tout dit assez rapidement et qu'après c'est...Je considère qu'il faut meubler. Après, le groupe, c'est pas mon truc. Après, je sais très bien parler et tout ça, mais j'aime pas faire ça.

***D'accord, et est-ce que tu présentais des dispositifs d'accueil ?***

Oui, oui, ben j'ai toujours fait, une fois par semaine, tous les 15 jours, ça dépend, en fonction du flux, tout dépend du flux, voilà.

***Tu penses à autre chose pour ta semaine de conseiller, à tes débuts ?***

Euh non, c'était très riche, très fatiguant parce qu'on bougeait beaucoup, mais c'était euh, voilà.

***Donc si tu m'as tout dit, on va passer à l'avant-dernière question, tu as déjà commencé à en dire mais peux me dire ce qui a changé entre avant et aujourd'hui à Cépière ?***

Euh la direction, euh je trouve qu'aujourd'hui euh...avant, en terme de reconnaissance, on était pas placés pareil, dans l'organisation, euh y avait plus de reconnaissance. Euh, on était pas nombreux, aujourd'hui, ben on est euh, peut être 30 ou 40 au sein du Pôle. Les choses sont organisées différemment, le management surtout voilà. Aujourd'hui, mes chefs sont des gens que j'ai recruté moi-même ; Euh, y a de la pression, du risque psycho-social. Aujourd'hui, tout le monde parle de ça. Je crois que j'étais le premier en 2006 à faire un burn out mais alors, les gens, ils pensaient que c'était moi parce que j'étais un peu speed, tout ça. Aujourd'hui, je pense qu'il y a 70% des collègues qui ont fait un burn out, ou qui se sont arrêtés, qui ont eu des arrêts de travail consécutifs à des charges, soit à des charges de travail soit à du fed up, voilà, ou du burn out, exactement c'est-à-dire, épuisement professionnel, qui veut dire burn out.

***Et dans ta pratique, y a quoi qui a changé ?***

Le métier a changé, le métier est devenu...s'est tertiairisé. Euh, on bosse moins le foncier, paradoxalement, alors on est dans une conjoncture qui est beaucoup plus compliquée mais moi, je le ressens pas personnellement. La difficulté, j'arrive toujours à trouver les mêmes solutions, elles sont différentes mais j'arrive à trouver des solutions. Je ne sais pas comment : y a les partenaires, les entreprises, et y a pas que ça. Moi, j'ai eu une vision assez singulière ou pas, comme quoi les solutions, elles viennent de l'imagination de ce qu'on y met donc et ce qu'on ose aussi et je me trouve pas trop mauvais sur ça.

***D'accord, donc toi, tu as toujours du temps pour aller chercher des partenaires ?***

Non, j'en ai moins et je fonctionne par automatisme. C'est-à-dire qu'en gros, un peu comme quand tu as une voiture, au début que tu sors la voiture du garage et tu viens d'avoir le permis ben tu..., le moindre panneau, tu le regardes, et 20 ans après, ben tu conduis en téléphonant, euh en donnant le casse croute à ton petit qu'il y a derrière, et en écoutant la radio. Euh voilà, tu fonctionnes sous cortical, ben c'est un peu pareil, heureusement que je fonctionne par automatisme, c'est à dire que ben aujourd'hui, j'ai des réflexes, et je n'ai pas à aller chercher, enfin j'ai du socle quoi ! Euh voilà, donc du coup, ça va faire 20 ans que je suis dans la formation, au sens formation, sens large, j'ai enseigné, j'ai placé, j'ai enseigné pendant 3-4 ans. Oui, alors ce qui a changé, c'est qu'aujourd'hui, je suis rentré dans la vie sociale de Cépière. C'est-à-dire, je m'occupe du CE, euh et je m'occupe aussi, du délégué des, des... Mais, entre temps,...euh au départ, y avait 3-4 personnes, après y en a eu 5, 6, 8, 10, 12, y a eu énormément des anciens qui sont partis à la retraite ou pour maladie, y a beaucoup de gens qui sont partis, en maladie. Euh, y a beaucoup de gens qui sont usés et ça, c'est nouveau, et qui sont partis ou qui aujourd'hui, en sont à leur troisième ou quatrième arrêt, et qui ne reviendront pas. Euh voilà, ça c'est nouveau, l'usure au travail, ça c'est nouveau, c'était pas, c'est lié à la conjoncture, c'est lié à la pression, c'est lié à l'évolution du management, et c'est lié au cumul aussi. Ben, on est dans un métier qui use ; quand on arrive, on veut bouffer le monde, on a envie de, voilà, on se prend pour le ministre du placement, on a l'impression qu'on peut tout faire. Y a une espèce de lubris grecque, c'est-à-dire un espèce de pouvoir. Lubris, c'étaient des dieux grecs qui avaient un espèce de pouvoir de donner la vie, de la retirer. On avait presque l'impression de, on a à un moment donné, l'impression de comment on dit ? De supers pouvoirs. Euh, on a l'impression qu'on peut faire le bien. Les premiers gens qu'on place, il y a une espèce de satisfaction, mais après, y a une espèce d'ivresse de ça. Moi, je me nourrissais un peu de ça, et ayant fait un peu, sciences de l'éduc, et sachant quand même, pourquoi on faisait un petit peu le métier, euh voilà, on sait des trucs, on sait pas tout, mais bon, voilà. Après, il y a des choses qu'on a appris en sciences de l'éduc qui sont pas applicables.

***Quand tu dis que ça a changé parce qu'il y a plus de pression, tu peux m'en dire plus ?***

Oui, ben la charge de travail déjà. Euh ben, on est un peu, d'ailleurs, c'est l'ancien directeur qui parlait souvent de Friedman et de Rosberg, le fameux bouquin sur la sociologie des organisations qui dit que, d'un côté, y a les structures molles et les structures dures, les structures dures étant des sociétés avec des règles très dures, posées, mais au moins, très

organisées ; et puis, y a les structures molles où à un moment donné, rien n'est vraiment calé, et où alors, je pense surtout aux assos de gauche, où tout le monde est cool, tout le monde est... mais, étant donné qu'il n'y a pas de règles, ben à un moment donné, et étant donné que les OF, ce sont toutes des assos, tu as des gens chez Vidéo  $\frac{3}{4}$  comme chez nous, à un moment donné, et ben y avait des heures supplémentaires non payées, des charges de travail qui étaient infaisables dans les temps normaux. Donc ben, comme on travaille avec des gens, ben on fait comme tout le monde, on a la même maison, ben euh, à un moment donné, ça dépasse, la charge de travail dépasse, euh. Et puis, y a l'effet cumul, on est allé en formation, euh une espèce de formation psycho qui nous disait que le taux de mortalité, euh c'est pas nous qui mourrons, euh c'est le taux de mortalité professionnelle, était de 7 ans dans nos types de métiers ; Moi, je suis à 11 et je viens de la formation, enfin, je vais vers 12, c'est ma douzième année. Donc du coup, voilà, je pense qu'il y a un effet cumul, je pense qu'il y a un effet usure. Et puis, y a autre chose, ben c'est que moi, depuis...moi, avant, j'avais pas d'enfants et c'est qu'aujourd'hui, ben je suis pris dans le tumulte de la vie, comment on va dire, ben je dois assurer la gamelle tous les jours ! Aujourd'hui, je ne peux pas me tromper. Euh avant, j'avais une trentaine de balais, euh voilà, donc si je me cassais du boulot, ben j'en retrouvais un ; aujourd'hui, ben je suis dans des crédits, comme tout le monde, ouai. Et donc du coup, la posture, elle est différente, je m'engage socialement, euh les œuvres sociales, on s'engage aussi dans la lutte, ben pour euh, délégué unique du personnel, pour faire valoir des choses. Mais après moi, ma grande naïveté, euh je parlais de Friedberg, structures molles et structures dures, ben j'ai bossé dans des grandes boîtes mais des fois, euh, le management est plus dur dans les grandes boîtes, parce que aléatoire, parce qu'on dit, mais oui, mais on fait beaucoup de résultats, mais le résultat, dans une structure dure, ben si tu fais gagner de l'argent, le gars qui fait gagner de l'argent, il doit en gagner. Nous, on fait beaucoup de résultats, notamment pendant 10 ans où j'étais très bon en résultats, et c'était redistribué sous forme de comment on va dire ? Ben sous forme de primes. Euh voilà, donc il y a une espèce de truc qui, une espèce de loi qui est reliée au statut de structures molles, euh associatif, mais c'est pas qu'à Cépière ; Vidéo  $\frac{3}{4}$ , on leur demande de faire des heures sup, et elles sont pas payées, mais bon, c'est partout pareil ! Y a pas qu'à Cépière, la charge de travail, la dureté du management, et y a une conjoncture aussi, qui fait aggraver, économique. Alors moi, je le ressens pas trop parce que je suis quand même, toujours, dans le même résultat, mais différemment, les solutions s'obtiennent différemment. Mais voilà, ce qu'il y a aujourd'hui, le gros truc, c'est le risque professionnel, et on est...Moi, on m'avait dit : ben tu verras, on fait pas plus de 8 ans ; ben moi, j'en suis à 12, j'ai entamé ma douzième à Cépière, j'ai fait un an à Vidéo  $\frac{3}{4}$ , donc je suis sur ma treizième année d'insertion au sens pur. Avant, j'avais enseigné, c'était différent, mais en tout, j'ai 20 ans dans la formation.

***D'accord, et dernière question sur ça, est-ce qu'aujourd'hui, tu reçois plus de bénéficiaires ? Et est-ce que ces bénéficiaires ont changé par rapport à avant ?***

Ben, ce qui a changé, c'est les lots qu'on a eu. Aujourd'hui, on est en ZUS depuis 2006, c'est pas forcément plus dur au contraire ! C'est au début, j'ai dit quand j'ai su qu'on avait eu le marché de la ZUS, euh je rentrais de mon congés de pater, « euh la bonne nouvelle, c'est qu'on a eu un nouveau marché ; la mauvaise, c'est qu'on a perdu lieu B, lieu Y, et

compagnie..., et la bonne nouvelle, c'est qu'on a 3 ZUS, on a la grande ZUS M, plus la ZUS E ». Donc, j'ai dit : jamais, je m'en sortirais ! Euh, je pense qu'à un moment, je vais arrêter ce métier et ben pas du tout ! C'est plus facile, en ZUS qu'à lieu B, voilà pour des raisons qu'on m'a promis de m'expliquer, pourquoi c'était plus facile, mais j'attends encore ! Mais, c'est vrai parce que je pense qu'il y a pas de la prise en charge sociale, comme on pourrait souhaiter sur lieu B, et dans les communes alentours. Alors qu'on sait à quoi s'attendre en ZUS, les gens, ils cherchent dans le bâtiment, ils cherchent pas dans autre chose. Ils ont l'habitude de bosser dans le bâtiment donc ils cherchent dans le bâtiment. Même si il y a beaucoup de biais à l'emploi, ben les mecs, ils bossent au black, mais pas pour faire l'embranchement au bas de l'immeuble, mais les mecs qui bossent au black euh voilà, donc un mec qui refuse un emploi, c'est qu'ils en gagnent 2000, 2400. Et après, je passe toutes les autres formes de, comment on va dire ? De supercheries. Euh, la nana qui a un appartement ici, mais qui en fait habite à M. et qui est maquée avec un avocat, euh la nana, qui en fait chope le RSA mais en fait, elle danse la nuit dans plusieurs bars, et qui me dit « je gagne plus que vous, au moins 2 ou 3 fois de plus que vous », enfin etc.. Mais, les trucs comme ça, on pourrait écrire un bouquin !

***D'accord, et est-ce que tu arrives à avoir du temps libre, à l'heure actuelle ou pas du tout ?***

Euh, ben disons, si on regarde ce que l'on est censés faire, ben ça rentre pas dans l'emploi du temps. C'est-à-dire, moi, j'ai une coordination euh ben, heureusement, je la fait dans les interstices. Y a ce truc d'interstices, c'est-à-dire, en gros, y a un planning, heureusement que le planning il est pas toujours respecté, c'est-à-dire les gens viennent pas, et dans les moments où les gens ne viennent pas, on peut faire des trucs.

***Très bien, donc je vais te poser une dernière question, peux me dire quelle serait ta semaine idéale en tant que conseiller ?***

Ça serait une semaine où je reçois un petit peu de gens. Ca serait une semaine où j'ai fait un petit peu d'administratif, et une semaine où je sors et je vois du monde, notamment dans les forums. C'est pas très productif les forums, parce que du coup, on passe la journée à parler, à boire des coups, et etc... mais les gens, des fois, voudraient avoir du réseau sans s'être donné la peine de l'avoir. Euh, les réseaux, c'est pas uniquement prendre des contacts, tous mes collègues savent le faire ; le réseau, c'est savoir se faire apprécier et se faire reconnaître un petit peu par ses pairs. C'est ça aussi le réseau, avec ses bons côtés et ses mauvais côtés. Moi, des fois, je suis un petit peu, euh, j'ai le caractère que j'ai, mais des fois, ça peut passer par un partenaire, ça peut être une relation positive, mais ça peut être aussi un clash. Et donc, quand on dure sur 12 ans, c'est être reconnu, euh par rapport aux bons moments qu'on a pus avoir, par rapport aux clashes. Moi, des fois, je monte au créneau quand on me refuse un gars : y a pas longtemps, j'ai secoué un peu une assos, ça m'a menacé d'un avertissement, parce qu'on travaillait avec cette asso et aujourd'hui, voilà ce qui compte, c'est l'économique euh...voilà ! Tout est géré par rapport à l'économique, surtout ce qui a changé, c'est que, comment on va dire ? Euh... aujourd'hui, tout est géré euh...la représentativité de Cépière que l'on...ça, ça a changé, voilà.

***C'est-à-dire ?***

Ben, c'est-à-dire que avant, on était plus ou moins libre ; maintenant, on doit faire attention. On sait très bien que euh, tout est maillage, partenaires, réseau, et réseau et plus, et plus, je te passe le détail, y a des affiliations, y a des réseaux divers pour pas dire massoniques. Donc du coup, y a des obédiences, euh religieuses d'appartenance. Voilà, donc tout ça et au début même, quand on reçoit quelqu'un pour faire une enquête pro, on donne ce genre d'infos mais des fois, on a l'impression de donner de la confiture aux cochons parce que les gens à qui on donne ces infos, ne peuvent pas s'en saisir, parce que c'est compliqué à comprendre quand on y a pas été. Mais, on s'aperçoit qu'il y a des enjeux, des sous-enjeux. Faut faire attention de pas dire un truc parce qu'en fait, on est sur un appel d'offres, avec ce même organisme donc il faut pas trop les bousculer, enfin donc du coup, cette représentativité, je ne suis plus légitimé comme étant, comment on va dire ? Euh... en interne, on se méfie un petit peu, euh « Tu vas faire quoi ? Au CG, tu vas voir qui ? » Voilà, on est un petit peu surveillé vis-à-vis de ça, la façon dont on porte Céprière n'est plus aussi libre qu'avant. Avant, on y allait et on avait aucun sous.

***Donc ta semaine idéale, ça serait moins de gens, moins d'administratif et plus de temps pour la recherche de partenaires, est-ce que tu penses à autre chose ? Je sais pas, des activités que l'on pourrait développer ?***

Euh, on peut toujours développer, toujours développer, des idées moi, des idées, j'en ai à foison. Le gros soucis, c'est le temps. Nous, on a une coordination, qui n'est plus reconnue, elle est marquée sur la fiche de paye. Moi, on me dit « mais oui, c'est une coordination souple », sauf que j'ai pas le temps de la faire, ma coordination. Heureusement que je me bats dans les interstices, mais officiellement, on ne me donne pas de temps pour le faire parce qu'aujourd'hui, ce qui compte, c'est l'abattage de dossiers. C'est là, c'est économique aujourd'hui, tout est économique d'ailleurs. Au moment où je parle, j'entends qu'on parle de résultats, de rentabilité et donc voilà, on est là-dessus. Et on a des managers aujourd'hui, c'est plus des chefs d'équipe. Avant, on avait des n+1 qui étaient plus des chefs d'équipe, et qui étaient dans l'humain ; aujourd'hui, on est gérés comme à Carrefour ! Y a pas que moi qui le dis, euh ça se dit un peu partout !

***D'accord, donc pour ta semaine idéale, tu penses m'avoir tout dit ?***

Oui, euh c'est-à-dire recevoir un petit peu de gens, aller un petit peu en forum, rencontrer les partenaires, un petit peu pour aller sur internet, et puis éventuellement..., si avant, y avait beaucoup plus, de temps en temps, on faisait des événementiels à Céprière. On se retrouvait euh bon, par exemple, on pouvait se retrouver pour fêter le printemps, on faisait venir un artiste, on se retrouvait sous le patio. Y avait du lien, aujourd'hui, ce lien a un petit peu disparu.

Tous les points ont été abordés, on va donc s'arrêter là. Je te remercie.

## Annexe 6 : Questionnaire des propositions d'actions



### QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une recherche en Master 2 « Métiers et Pratiques du développement professionnel », portant sur l'amélioration des pratiques des conseillers en insertion socioprofessionnelle. Il est strictement anonyme. Je vous remercie par avance d'avoir pris de votre temps pour y avoir répondu. (Pour chaque proposition, positionnez-vous sur les échelles, vous devez estimer le degré d'importance, (0 correspond à « pas important », 10 à « très important ») et le degré de réalisation, (0 correspond à « pas du tout facile » et 10 à « très facile »).

*1. Dans la mesure où les conseillers sont très pris par la conduite d'entretien, il serait important de mettre en place d'autres activités pour alléger les entretiens*

Pas important					Très important					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Mise en œuvre*

Pas du tout facile					Très facile					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*2. Réintroduire des ateliers thématiques dans certaines prestations pour gagner du temps dans les entretiens individuels est :*

Pas important					Très important					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Mise en œuvre*

Pas du tout facile					Très facile					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Il serait important de consacrer une demi-journée qu'à réaliser de l'administratif afin de pouvoir le faire plus aisément et d'être à jour

Pas important Très important

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Mise en œuvre

Pas du tout facile Très facile

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Afin de favoriser le partenariat avec les entreprises, un stagiaire commercial pourrait s'en charger

Pas important Très important

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Mise en œuvre de l'encadrement de ce stagiaire

Pas du tout facile Très facile

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Afin que les conseillers puissent continuer de développer des compétences, il serait important qu'ils puissent suivre une formation au moins tous les deux ans

Pas important Très important

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Réalisation de cet objectif

Pas du tout facile Très facile

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6 Participer à des groupes d'analyse de pratique (une fois par mois) est important pour les conseillers car cela leur permettrait de pouvoir réfléchir à leurs pratiques, de les améliorer, et d'évoquer leurs difficultés

Pas important Très important

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Mise en œuvre

Pas du tout facile Très facile

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7 Afin de permettre le travail en équipe, il faudrait développer un système d'information efficace (interconnexion des logiciels, base de données, espace collaboratif de travail...)

Pas important Très important

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Mise en œuvre

Pas du tout facile Très facile

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8 Mettre en place des actions pour prévenir et faire face aux risques psychosociaux paraît importante

Pas important Très important

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Mise en œuvre

Pas du tout facile Très facile

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9 En vue de sensibiliser l'ensemble de l'équipe du Pôle Ressources Emploi, il serait important de proposer des formations sur les risques psychosociaux

Pas important Très important

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Concrétisation de l'objectif

Pas du tout facile Très facile

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. Mener une évaluation sur les risques psychosociaux à Cépière Formation contribuerait à diminuer le risque d'épuisement professionnel

Pas important Très important

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Réalisation

Pas du tout facile Très facile

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. Des moments en commun (petits déjeuners, sorties extérieures) favoriseraient le bien être des conseillers

Pas important Très important

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Mise en œuvre

Pas du tout facile Très facile

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

## Glossaire des sigles

**CIP** : conseiller en insertion professionnelle

**CPP** : confirmer son projet professionnel

**DAE** : dispositif d'accès à l'emploi

**DT** : dispositif territorial

**MOV** : mobilisation vers l'emploi

**OE** : objectif emploi

**STR** : stratégies de recherche d'emploi

**TVE** : trajectoire vers l'emploi

## Table des figures et des tableaux

<b><u>Figure 1</u></b> : Présentation de la grille d'observation.....	15
<b><u>Figure 2</u></b> : Typologie des changements, Autissier & Moutot, 2003.....	43
<b><u>Figure 3</u></b> : Modèle « Les cycles du changement », Autissier & Moutot, 2003, 2007.....	44
<b><u>Figure 4</u></b> : Matrice de priorité.....	58
<b><u>Tableau 1</u></b> : Tableau présentant l'Union Cépière Robert Monnier.....	8
<b><u>Tableau 2</u></b> : Tableau présentant les champs d'intervention et les actions de Cépière Formation.....	9
<b><u>Tableau 3</u></b> : Retour sur les données des entretiens.....	37

## Table des matières

Sommaire.....	2
Introduction.....	3
Partie 1 : Du contexte à la mission.....	5
1. L’insertion socioprofessionnelle : entre possibilité et difficulté.....	6
1.1 L’insertion socioprofessionnelle face à la crise.....	7
2. Présentation de l’Union Cépière Robert Monnier.....	7
3. Présentation de Cépière Formation.....	9
3.1 Organisation et missions du Pôle Ressources Emploi (PRE).....	10
3.1.1. Les Prestations .....	11
3.1.2 Les missions des conseillers en insertion.....	11
4. Ma mission.....	12
Partie 2 : La phase empirique : De l’observation participante à la conduite d’entretiens.....	13
5. Méthodologie utilisée.....	14
5.1 Recueil de données.....	14
5.1.1 L’observation.....	14
5.1.2 Présentation de la grille d’observation.....	15
5.1.3 L’entretien.....	15
5.1.4 La population choisie.....	16
5.1.5 Le guide d’entretien.....	16
5.2 Traitement des données.....	17
5.2.1 L’analyse de contenu.....	17
6. Analyse des données.....	18
6.1 Analyse des données de l’observation.....	18
6.1.1 Analyse de contenu thématique.....	24
6.1.2 Analyse entretien par entretien.....	30

7. Problématique Professionnelle.....	39
Partie 3 : Ressources théoriques et recommandations.....	40
8. Le changement : Introduction.....	41
8.1 Le changement organisationnel, à quoi sert-il ?.....	41
8.1.1 Le changement organisationnel entre rupture, mouvement, transformation ?.....	41
8.2 Typologie des changements en entreprise.....	42
8.2.1 Modèle d'Autissier & de Moutot (2003).....	42
8.2.2 Modèle de Ben Abdallah et de Ban Ammar Mamlouk.....	43
8.3 Conduire et accompagner le changement.....	44
8.3.1 Le Modèle d'Autissier & de Moutot.....	44
8.4 Les acteurs du changement.....	45
8.5 La résistance au changement, de quoi parle t-on ?.....	46
8.5.1 Pourquoi de la résistance chez les individus?.....	46
8.6 Changement organisationnel : entre développement, renouvellement et destruction des compétences individuelles et collectives.....	47
9. Le développement professionnel.....	47
9.1 Qu'est ce qu'est être compétent, qu'est ce qu'est une compétence ?.....	48
9.2 Développement et transformation des compétences .....	48
10. La souffrance au travail vue par la psycho dynamique.....	50
10.1 La psychodynamique du travail.....	51
10.1.1 Le travail vu par la psychodynamique.....	51
10.1.2 La souffrance au travail.....	53
11. Préconisations.....	55
Partie 4 : Pistes pour l'action et retour sur le terrain.....	57

12 Mesure des préconisations : la matrice de priorité.....	58
13. Analyse des données.....	61
14. Discussion des résultats.....	66
15. Pistes pour l’action.....	67
Conclusion.....	69
Partie 5 : Mon développement professionnel.....	71
Mon développement professionnel.....	72
Bibliographie.....	74
Annexes.....	77
Table des annexes.....	78
Annexe 1 : Entretien conseillère 1.....	79
Annexe 2 : Entretien conseillère 2.....	89
Annexe 3 : Entretien conseillère 3.....	97
Annexe 4 : Entretien conseiller 4.....	108
Annexe 5 : Entretien conseiller 5.....	116
Annexe 6 : Questionnaire des propositions d’actions.....	125
Glossaire des sigles.....	129
Tables des figures et des tableaux .....	130

## Résumé

Les conseillers en insertion du Pôle Ressources Emploi de Cépière Formation ont pour mission d'accompagner les parcours sociaux (accès au logement, à la santé) et professionnels (accès/retour à l'emploi, accès à la formation) des usagers. Cependant c'est dans un contexte économique et social mouvant que ces professionnels tentent d'œuvrer.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons voulu savoir comment ont évolué les pratiques des conseillers en insertion exerçant à Cépière Formation ?

Pour se faire, nous avons cherché à savoir quelle était l'organisation de leurs pratiques antérieures et actuelles, les changements qui ont eu lieu et les difficultés auxquelles ils sont confrontés. Par les réponses à ces questions, nous allons pouvoir soumettre des propositions d'amélioration au service du Pôle Ressources Emploi de Cépière Formation.

**Mots clés :** conseillers en insertion, pratiques, changement organisationnel, développement professionnel, épuisement professionnel

## Summary :

The Cépière formation Job center integration advisors are in charge of guiding the social courses (access to accommodations, access to formations) and the professional courses (access/help to get a job, access to a formation) of the users. Meanwhile, it's in a shifting economical and social context that those professional try to work in.

As part of this research, we asked ourselves the question "How did the advisors habits evolved while working for Cépière formation ?

In order to answer that question, we have done a research to know how their previous and actual habits were organized, the differences between them, the changings and the difficulties they have to face. With those elements, we will be able to submit an improvement program to the Cépière formation job center.

**Keywords:** integration advisor, habits, organization modifications, professional improvement, professional exhaustion.