

Améliorer le retour à l'emploi : un examen empirique de l'expérience de demandeurs d'emploi accompagnés dans le cadre du contrat de sécurisation professionnelle

Nicolas Fleury^{*}, Florence Laval^{**} et Florine Martin^{***}

Cette version : 6 septembre 2016

Objet de la recherche

L'objet de l'article est de mettre en évidence de quelles manières, et dans quelle mesure l'accompagnement proposé aux demandeurs d'emploi à travers le dispositif de Contrat de sécurisation professionnelle (CSP) permet de contribuer au retour à l'emploi. Ainsi, nous proposons d'analyser le témoignage des candidats de leur expérience d'accompagnement CSP. Nous mobilisons des données qualitatives provenant d'entretiens auprès d'un échantillon de 25 personnes accompagnées en CSP par un opérateur pour Pôle Emploi. Nous soulignerons ainsi notamment : (i) en quoi l'accompagnement est adapté aux profils des bénéficiaires ; (ii) Les canaux de l'accompagnement et leur impact sur la sortie ; (iii) les facteurs clés de succès d'un retour à l'emploi.

Mots-clés : trajectoires professionnelles, accompagnement des demandeurs d'emploi, dispositif CSP

Codes JEL : J62, J64

1. Introduction

La thématique de sécurisation des parcours professionnels, d'abord sous l'acceptation de « flexicurité »¹ a pris une importance croissante dans les années 2000 dans les débats français (L'Horty, 2007 ; Duhautois, Petit et Remillon, 2012). Faisant suite aux nombreuses réflexions européennes (e.g. Conseil de l'Union européenne, 2008) ou françaises (e.g. CERC, 2005 ; Duclos et Kerbouc'h, 2006 ; Morange, 2010) menées depuis le début du nouveau siècle, plusieurs lois et dispositifs ont été établis afin d'incarner sur le terrain une flexicurité ou sécurisation des parcours « à la française ». Le législateur a, par exemple, établi des dispositifs qui sont intervenus pour accompagner les demandeurs d'emploi de manière plus personnalisée et renforcée que l'accompagnement classique mené par l'ANPE/Pôle Emploi à travers le dispositif de Convention de Reclassement Personnalisée (CRP) en 2005 et l'expérimentation du Contrat de Transition Professionnelle (CTP) dès 2006, ces deux contrats étant fusionnés sous la forme du Contrat de Sécurisation des Parcours (CSP) par la loi du 28 juillet 2011. Le dispositif du CSP doit être proposé « *par toute entreprise de moins de 1 000 salariés ou en redressement ou en liquidation judiciaire (quel que soit le nombre de salariés) ayant engagé une*

^{*} Centre Etudes & Prospective, Groupe Alpha et Universités de Lille ; nicolas.fleury@groupe-alpha.com.

^{**} CEREGE, Université de Poitiers ; flaval@poitiers.iae-france.fr.

^{***} Centre Etudes & Prospective, Groupe Alpha ; florine.martin@groupe-alpha.com.

¹ La flexicurité peut être définie par exemple par l' « ensemble de réformes institutionnelles dont le but est de satisfaire à la fois le besoin de flexibilité du travail pour les entreprises et celui de sécurité d'emploi pour les salariés » (L'Horty, 2007), qui résulterait d'un arbitrage/échange à définir par les parties prenantes (pouvoirs publics, syndicats, etc.) entre *flexibilité* et *sécurité* (Duclos et Kerbouc'h, 2006).

procédure de licenciement économique ». Le CSP incorpore à la fois un accompagnement renforcé, et une allocation correspondant à 75 % de son salaire journalier de référence (pour au moins un an d'ancienneté). Après signature du contrat, le dispositif débute par une première phase de bilan pré-accompagnement qui se déroule lors d'un entretien réalisé dans les 8 jours suivant la date d'adhésion. Ce bilan porte à la fois sur les compétences du candidat et sur son orientation professionnelle. Les prestations d'accompagnement peuvent prendre la forme :

- d'un bilan de compétences permettant d'orienter dans les meilleures conditions le plan de sécurisation.
- d'un suivi individuel de l'intéressé par l'intermédiaire d'un conseiller référent, qui l'accompagne dans toutes les phases du parcours.
- de mesures d'appui social et psychologique.
- de mesures d'orientation tenant compte de la situation du marché local de l'emploi.
- des prestations spécifiques pouvant prendre la forme d'ateliers (préparation aux entretiens d'embauche, techniques de recherche d'emploi, ...).
- des actions de validation des acquis de l'expérience des mesures de formation.

La durée d'accompagnement dans le cadre du CSP est d'un an maximum et il est possible d'effectuer des périodes de travail en entreprise, de manière rémunérée, mais encadrée et limitée².

Ces évolutions doivent permettre, à la fois pour les entreprises et les bénéficiaires des transitions plus souples mais sécurisées lors de changements structurels et économiques qui impulsent, induisent ou nécessitent des mobilités professionnelles. Le dernier avatar de ces dispositions légales est incarné par la Loi de Sécurisation de l'Emploi votée en juin 2013 qui fait suite à l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013. Si de nombreuses incertitudes ont pu prévaloir sur les spécificités d'une flexicurité « à la française » (Duclos et Kerbourc'h, 2006), la loi introduit des effets difficiles à prévoir dans la mesure où celle-ci peut être utilisée à des fins contradictoires : l'orientation 'déréglementation' ou 'régulation équilibrée' dépendra ainsi de la manière dont les acteurs vont se saisir de la loi (Groupe Alpha, 2013).

Historiquement, la mise en place de politiques d'accompagnement de demandeurs d'emploi dans les années 1980s'inscrit à la fois dans un contexte de forte montée du chômage et de rationalisation du service public de l'emploi [SPE] (Martin, 2014). L'accompagnement des chômeurs se situe dans une logique d'individualisation du traitement du chômage menée par l'ANPE (futur Pôle Emploi après fusion avec les Assedic) pour le traitement des chômeurs de longue durée (Balzani et al., 2008), allant de pair avec une logique d'augmentation des performances des services publics et du SPE en particulier : individualiser l'accompagnement signifie de ce point de vue aussi individualiser les portefeuilles des conseillers, ce qui permet de suivre plus facilement les performances individuelles de chacun (Martin, 2014). Selon Anne Fretel (2013), l'accompagnement de demandeurs d'emploientvoie à des parcours standardisés, mais aussi pouvant varier en fonction de catégories de besoins spécifiques, visant le retour rapide à l'emploi. L'accompagnement vise à la fois (Balzani et al., 2008) : (i) à permettre au demandeur d'emploi de construire un projet professionnel « réaliste » en fonction de ses compétences mais aussi du contexte local (opportunités sur le bassin d'emploi) ; (ii) à rendre l'individu pleinement acteur de son projet professionnel mais aussi en le « responsabilisant », le droit à l'accompagnement étant associé à des devoirs de recherche effective ou raisonnable d'emploi (obligation de moyens). Par ailleurs, l'accompagnement « renforcé » correspond à un accompagnement plus intensif que le dispositif traditionnel (ou de base) d'accompagnement (Parent, Sautory et Desplat, 2013), que ce soit par exemple à travers la récurrence des entretiens avec un conseiller, des conseils spécifiques, ou des formations.

²Ainsi, depuis les dernières modifications intervenues le 1er février 2015, la durée du contrat afférent (CDD ou contrat de travail temporaire²) doit être d'au moins trois jours ; le cumul total de ces périodes d'activité professionnelles ne peut pas dépasser 6 mois pendant le contrat CSP. Durant ces périodes de reprise limitée d'emploi, le versement de l'allocation est suspendu. Cependant, si le montant du salaire est inférieur au montant de cette allocation, le bénéficiaire peut percevoir une indemnité différentielle de reclassement.

La montée en charge de l'accompagnement des demandeurs d'emploi dans les années 2000 s'est accompagnée de l'ouverture du « marché » du placement des demandeurs d'emploi géré auparavant par un monopole de l'ANPE aux opérateurs privés à partir du milieu des années 2000 dans le cadre de la loi de cohésion sociale (dite Loi Borloo, 2005). Critiqué notamment pour des raisons de performance moindre, de coût supérieur ou de sélection des « candidats », le recours à des opérateurs privés s'appuyait plutôt, au cours des premières expérimentations, sur une sous-traitance de spécialité avant de prendre la forme, davantage, d'une sous-traitance de volume (via une « alimentation ») permettant de gérer ou réguler les flux de chômeurs qui s'inscrivent au SPE). Cette ouverture aux opérateurs est censée également pouvoir apporter une meilleure qualité de service (Georges ; 2007 ; Gratadour et Mansuy, 2007), avec davantage d'innovation, mais aussi de permettre d'offrir des services de placement dans des zones auparavant non couvertes par le SPE (Cour des comptes, 2014). L'ouverture permet aussi de « spécialiser » les types d'accompagnement, les opérateurs privés de placement étant, en général, spécialisés dans l'accompagnement d'un type de public (Martin, 2014). Certains lots ainsi confiés par Pôle Emploi dans le cadre d'appels d'offre (marchés public) à des opérateurs privés relèvent de l'accompagnement renforcé : il en va ainsi de l'accompagnement CSP en place à partir de 2011 (2009 pour la CRP et le CTP). De manière générale, la spécialisation accrue des opérateurs s'accompagne d'une professionnalisation des conseillers (Demazières, 2013 ; Bruggeman et al., 2013 ; Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2016).

Cette recherche se propose de mettre en évidence de quelles manières, et dans quelle mesure l'accompagnement proposé aux demandeurs d'emploi dans le cadre du Contrat de sécurisation professionnelle (CSP) permet de contribuer au retour à l'emploi. Ainsi, nous proposons d'analyser le témoignage des candidats de leur expérience d'accompagnement. Nous mobilisons des données qualitatives provenant d'entretiens auprès d'un échantillon de 25 personnes accompagnées en CSP par un opérateur privé de placement. En particulier, après avoir proposé une typologie de « types d'accompagnement », (i) nous soulignerons en quoi l'accompagnement est adapté aux profils des bénéficiaires ; (ii) nous étudions les canaux de l'accompagnement et leur impact sur la sortie ; (iii) nous discutons des facteurs clés de succès d'un retour à l'emploi.

Une des originalités de l'article est de se placer du point de vue du bénéficiaire pour étudier les pratiques d'accompagnement, contrairement à la littérature existante qui étudie plutôt l'accompagnement et les conseillers référents du service public de l'emploi (ou d'opérateurs privés) et de personnes accompagnées (e.g. Brun, Corteel et Péliasse, 2010 ; Lavitry, 2010 ; Fretel, 2012 ; Bruggeman, Gazier et Régnier, 2014). Notre recherche mobilise ainsi un ensemble de données qualitatives recueillies lors d'entretiens auprès d'un échantillon de 25 personnes accompagnées en CSP. Cet échantillon, sans être représentatif de l'ensemble des candidats accompagnés dans le dispositif CSP, reflète un équilibre entre les différentes régions d'intervention de l'opérateur (cinq régions françaises au total). Il présente également une large diversité à la fois en termes de sexe, d'âge, de formation initiale, de niveau de qualification, de métier exercé et de durée d'expérience professionnelle. L'objectif a été de constituer un groupe de candidats qui ont obtenu une solution positive pendant ou à l'issue de leur contrat CSP, que cette solution passe par un nouvel emploi, une création d'entreprise ou bien une formation longue : la variété de ces solutions apparaît dans les cas individuels observés ici.

L'article est organisé comme suit : la section 2 expose la littérature reliée, la section 3 présente le matériel qualitatif (données recueillies lors des entretiens). La section 4 propose une analyse transverse des parcours individuels étudiés lors des entretiens. La section 5 présente une remise en perspective des résultats obtenus dans le cadre du SPE. La section 6 conclut.

2. L'accompagnement des demandeurs d'emploi : un aperçu de la littérature

La littérature reliée à notre recherche rassemble à la fois des travaux quantitatifs évaluant les dispositifs d'accompagnement renforcé de demandeurs d'emploi, et les travaux qualitatifs cherchant à comprendre les modalités d'accompagnement, ou établissant les conditions de succès, les limites de l'accompagnement reçu, le fonctionnement de la gouvernance par les institutions en charge des dispositifs existant. Ces derniers travaux contribuent à l'ouverture de la « boîte noire » de l'accompagnement).

D'un côté, on trouve en effet des études quantitatives aussi bien au niveau français qu'international (notamment via des expérimentations). Pour la France, on citera ainsi Fougère et al. (2010) sur le Plan d'aide au retour à l'emploi (PARE) mis en place avec la convention d'assurance chômage de 2001. Behaghel et al. (2014) revient sur l'apport de dispositifs d'accompagnement renforcé menés à la fois par le service public de l'emploi (Pôle Emploi) et des opérateurs privés, par rapport au dispositif d'accompagnement « de droit commun ». Martin (2014) présente une évaluation assortie d'une expérimentation contrôlée de deux dispositifs innovant d'accompagnement renforcé au sein d'un opérateur privé pour Pôle Emploi. Ces différents travaux soulignent un effet positif de l'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi sur la trajectoire. Cet impact positif souligné surtravaux sur données françaises est confirmé par différents travaux menés au niveau international. Par exemple, Blundell et al. (2004) s'intéressent au cas d'accompagnement renforcé de jeunes chômeurs britanniques (18-24 ans). Heinrich et al. (2013) évaluent le programme *Workforce Investment Act* (données américaines). Hägglund (2009) se focalisent sur l'évaluation de dispositifs d'accompagnement renforcé en Suède. Graversen et Van Ours (2009) mènent une évaluation randomisée menée dans plusieurs régions danoises en 2005-2006. Pedersen et al. (2012) se focalisent également sur des expérimentations menés dans des régions danoises en 2008. Arni (2015) évalue une expérimentation menée auprès de chômeurs seniors dans un canton suisse. Ces derniers travaux soulignent, de manière générale, un impact positif de l'accompagnement (ou de l'accompagnement renforcé) sur la sortie du chômage³ (et en général, sur le retour à l'emploi). Cependant, dans le même temps cet impact peut varier selon les publics et les modalités de mise en œuvre des programmes évalués (Martin, 2014 ; Parent et Sautory, 2014 ; Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2016). Ce dernier résultat souligne l'intérêt de spécialiser l'accompagnement, notamment selon le type de public.

Par ailleurs, d'autres travaux visent à ouvrir la « boîte noire » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi en s'appuyant sur des données essentiellement qualitatives, et partagent de nombreux points communs avec le présent article⁴. Certains travaux de cette mouvance mobilisent des données d'entretiens réalisés auprès de conseillers référents du service public de l'emploi (ou d'opérateurs privés) et de personnes accompagnées (e.g. Brun, Corteel et Pélisse, 2010 ; Lavitry, 2010 ; Bruggeman, Gazier et Régnier, 2014 ; Dares, 2014 ; Gazier et Tuchsirer, 2015 ; Demazières, 2013 et 2016). Ainsi, Brun, Corteel et Pélisse (2010) insistent sur la pratique de l'accompagnement effectué dans le cadre du contrat de transition professionnelle (CTP) des conseillers « référents », les interactions et le positionnement des référents et des personnes accompagnées. Lavitry (2010) s'intéresse aux interactions entre conseillers à l'emploi et chômeurs, en considérant à la fois une approche historique retraçant l'évolution du service public de l'emploi et une approche empirique mobilisant des entretiens. Elle souligne ainsi la diversité des situations d'accompagnement induites à la fois par l'évolution des politiques publiques, du métier de conseiller, et des exigences portant sur les

³ Cependant, ces travaux ne permettent généralement pas de prendre en compte les effets d'équilibre général sur le marché du travail (Martin, 2014 ; Parent et Sautory, 2014 ; Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2016).

⁴ Travaux auquel on peut associer les rapports « officiels » présentant des bilans comme par exemple le dossier de référence Dares-Unédic de bilan/évaluation du CSP (octobre 2014).

demandeurs d'emploi. Fretel (2012) distingue quatre types de pratiques d'intermédiation (accompagnement) mené par les opérateurs du SPE à travers un double critère portant sur le demandeur d'emploi : (i) le contexte d'emploi est-il une « donnée qui impose que l'individu se mette en condition » (mise en condition), ou laisse-t-il « certaines marges de manœuvre, et notamment le fait que les compétences d'une personne puissent se révéler en situation » ? (mise en situation), (ii) l'intermédiaire reste-t-il en dehors de l'entreprise ou bien se déplace-t-il à l'intérieur ? Les quatre types d'accompagnement ainsi distingués sont : (i) conseil RH (individu mis en condition/intermédiaire vient à l'intérieur de l'entreprise), (ii) placement/matching (individu mis en condition, intermédiaire à l'extérieur), (iii) médiation/appariement (individu mis en situation, intermédiaire à l'extérieur), (iv) insertion (individu mis en situation, intermédiaire à l'extérieur). Bruggeman, Gazier et Régnier (2014) reconnaissent quant à eux trois fonctions à l'accompagnement : connaître la personne et l'accompagner dans son parcours dans le cadre de l'établissement d'une relation de confiance, mobiliser sa connaissance du marché du travail, du système de formation et des droits sociaux et pour finir, créer et entretenir un réseau. La Dares présente en 2014, avec le concours de l'IRES et d'AMNYOS, des Enquêtes monographiques sur la mise en œuvre du CSP. Ce travail incorpore notamment une analyse qualitative portant sur l'accompagnement et le parcours du bénéficiaire en CSP, à partir d'entretiens notamment effectués avec des conseillers et 25 adhérents CSP. Ce rapport souligne des tensions dans l'accompagnement proposé, pouvant prendre la forme d'un accompagnement « global » (regroupant plusieurs parties liées par un fil rouge, un objectif commun) ou une forme plus brute, moins liée, d'une « somme de prestations ». Le rapport souligne en particulier qu'il s'agit de « produire de la continuité » entre plusieurs actions d'accompagnement dans l'esprit du cahier des charges CSP. Ce travail souligne que l'accompagnement voit sa valeur ajoutée principalement « sur la personnalisation de la relation avec l'adhérent » (et non pas la personnalisation du parcours), soulignant le lien privilégié conseiller-bénéficiaire (en particulier : le temps, l'écoute accordée plus importantes que pour le « Droit commun »). Ce travail sur la personne (et pas nécessairement sur le « projet professionnel ») est souligné dans ce rapport de la Dares. Par ailleurs, inhérent à l'accompagnement CSP, « il semble difficile de qualifier précisément l'aide apportée, de caractériser concrètement le contenu de l'accompagnement - ou du « suivi renforcé, comme le nommait cette conseillère » (Dares, 2014, p.44). Le rapport revient sur deux dimensions de l'accompagnement en particulier : (i) la dimension « projet et entretiens » : définition du projet en début de CSP, procédés de recherches d'emploi via CV/lettre de candidatures, exploration et réflexion autour du (des) poste(s) à cibler, travail sur la motivation, etc, et cohérence de ces différents éléments avec le projet, en essayant de rendre l'individu « acteur de son parcours » ; (ii) la dimension « formation » du bénéficiaire : celle-ci fonctionnant très bien d'après le rapport de la Dares, malgré certaines difficultés liées à des contraintes de financement. Le rapport discute notamment des quelques cas d'adhérents ayant bénéficié de formation, les contextes ou conditions favorables dans certains cas, les limites dans d'autres, la formation représentant une expérience profitable elle s'inscrit dans le parcours global de l'adhérent CSP. Certains travaux se focalisent plus sur la fonction d'accompagnement. Ainsi, Demazières (2013, 2016) souligne dans ses travaux la « complexité » du travail d'accompagnement des chômeurs, ne se limitant pas à une activité relationnelle mais aussi à un contenu de l'accompagnement « complexe » (des « demandes » d'accompagnement et des composantes d'accompagnement diversifiées). L'auteur fait en particulier état de la tension entourant le travail des conseillers du SPE, avec un travail difficile dans un contexte de taux de chômage élevé au niveau national rendu encore plus difficile par un pilotage par les résultats grandissants.

L'ouvrage de Gazier et Tuchsirer (2015) propose de son côté une réflexion sur la sécurisation des parcours professionnels, revenant sur les initiatives de sécurisation au niveau français dans une perspective internationale. Les auteurs mettent ainsi en évidence deux tendances à l'œuvre aujourd'hui, l'individualisation et la territorialisation : notons ainsi que la première tendance (individualisation) en particulier est une caractéristique assez marquée du CSP, à la fois dans le cahier des charges et dans la pratique, même si cette individualisation va être plus ou moins du sur-mesure, plus ou moins forte selon les cas (e.g. Dares, 2014).

Le récent rapport du Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE, 2016) portant sur l'accompagnement des demandeurs d'emplois dresse un panorama de l'accompagnement notamment des évolutions en cours. Ce travail souligne en particulier les attentes des actifs en recherche d'emploi. L'accompagnement qui leur est fourni leur permet ainsi de prendre notamment du recul par rapport à leur situation et d'améliorer leur connaissance du marché du travail (à tous les niveaux : entreprises, bassin d'emploi, territoire, secteur...). Le rapport souligne ainsi que les cadres en particulier expriment « un besoin d'intermédiation de la part du conseiller, c'est-à-dire le fait de cerner les offres d'emploi, faciliter la prise de contact et le retour après l'entretien » (p.21). Le rapport du COE souligne également l'importance des facteurs suivant pour un accompagnement réussi : (i) la confiance entre demandeur d'emploi et conseiller, la coopération entre les deux et la proximité socio-culturelle. Soulignant la diversité mais aussi la complexité des pratiques d'accompagnement en France, le COE distingue deux approches principales pour analyser les pratiques d'accompagnement (sans volonté exhaustive, vu notamment la diversité des acteurs de l'accompagnement : (i) une approche se fondant sur l'analyse des stratégies d'accompagnement vers l'emploi, telle que celle proposé par Fretel (2012, cf. plus haut), et (ii) une approche plus institutionnelle, qui observe l'intermédiation par les instruments et par les pratiques.

3. Données : individus et parcours

3.1. Présentation des données utilisées

Nous mobilisons comme données l'information recueillie lors d'une étude réalisée entre avril et septembre 2015 auprès d'ex-bénéficiaires du dispositif CSP (Contrat de sécurisation professionnelle) accompagnés par Sodie. Dans sa mission d'opérateur pour Pôle Emploi, Sodiemet en œuvre un accompagnement renforcé reposant sur un suivi hebdomadaire et des rencontres régulières des bénéficiaires, avec un référent unique, conseiller en Ressources Humaines (CRH).

Le choix s'est porté sur une étude qualitative, plus précisément, sur la réalisation de récits de vie. En effet, ce type d'étude est reconnu pour sa valeur heuristique, à la fois par les chercheurs et les institutionnels, tel le Fongecif, par exemple, qui réalise des « histoires de vie », via son observatoire des transitions professionnelles.

L'objectif était de permettre à Sodie d'illustrer son expérience des dispositifs et de l'accompagnement des licenciés économiques, par des récits de parcours d'accompagnement.

Cette méthodologie qualitative évoque une forme particulière d'entretien pour l'étude de catégories de situation. Il s'agissait ici d'interviewer des chercheurs d'emploi licenciés économiques, dont la situation engendre les mêmes contraintes mais qui ne forment pas un monde social (pas d'activité commune). Ces « informateurs » sont invités à décrire leur expérience personnelle et le contexte social en suivant la ligne de vie : les évènements, les situations, les projets, les actions en cours et à venir (Bertaux, 1997). Ces récits de vie permettent aux chercheurs de passer du particulier au général et de découvrir des récurrences empiriques. Ils élaborent ainsi une représentation mentale de la « boîte noire » de l'accompagnement et de ses conséquences sur la sortie des dispositifs.

Les étapes l'étude ont été les suivantes :

- Avril – Mai 2015 : Extraction d'une liste de bénéficiaires cibles, élaboration d'un guide d'entretien à partir de 3 thématiques : « l'avant », « pendant » et « l'après » accompagnement et d'une trame de livrable. En parallèle, communication nationale de la démarche et de la sollicitation à venir des conseillers. Ces derniers sont mobilisés pour sélectionner les personnes à interviewer : 1/3 des conseillers répondent et proposent 198 noms de bénéficiaires, candidats. Leurs CV sont collectés.

- Juin – Septembre 2015 : Prise de contact avec les candidats et réalisation des entretiens enregistrés, par 5 chercheurs⁵. Les entretiens durent une heure en moyenne, par bénéficiaire. Puis, rédaction des livrables, suivie de l'obligation d'un aller-retour de validation avec le candidat.

Une trace écrite de l'accord d'utilisation du document synthétisant le récit de vie, sécurise la diffusion des données et la communication des résultats de l'étude.

L'équipe a produit 25 récits de « *success stories* » d'ex-bénéficiaires accompagnés par les conseillers Sodie. L'échantillon n'est pas représentatif de l'ensemble des candidats, mais reflète la diversité géographique, celle des profils et des parcours des individus, il mixe :

- Les territoires, soit des histoires de vies sur les 5 territoires où Sodie était présent dans le cadre du CSP (Ile de France hors Paris, Nord, Bourgogne, Rhône-Alpes Montagne, Poitou-Charentes).
- Les métiers, avec et sans reconversion et les catégories socio-professionnelles.
- Les projets, de retour à l'emploi, de formation longue et de création ou reprise d'entreprise.
- Enfin, sont mixés les récits d'hommes, de femmes, ainsi que les âges.

Au final, les candidats interrogés présentent un large éventail de catégories socioprofessionnelles et de parcours. Cette diversité permet d'aller au-delà de simples généralités et de poser des éléments de discussion et/ou d'appréciation autour de l'effectivité (et/ou du moins de son ressenti au niveau individuel) de la sécurisation des trajectoires des candidats, à partir du matériau qualitatif recueilli.

Le tableau 1 ci-après présente l'échantillon des 25 bénéficiaires du CSP rencontrée dans le cadre d'entretiens individuels.

⁵ Les chercheurs sont : Jérôme Didry (Service Etudes et Diagnostic, Sodie), Eva Barachino (Service Etudes et Diagnostic, Sodie), Nicolas Fleury (Centre Etudes et Prospective, Groupe Alpha), Florence Laval (Cerege, Université de Poitiers), Florine Martin (Centre Etudes et Prospective, Groupe Alpha), Caroline Olivier (Responsable communication & relations presse, Groupe Alpha).

Tableau 1 : Présentation des individus interviewés pour la réalisation des récits de vie

Prénom (Nom)	Région	Age	Diplôme	Dernier emploi	Solution	Sortie du CSP
Florence M.	Ile de France ⁶	59	Formation technico-commerciale	Secrétaire technique BTP	emploi	Assistante commerciale (perte de salaire)
J-Michel H.	Ile de France	55	CAP Ajusteur Monteur	Chauffeur PL	emploi	Chauffeur PL
François S.	Ile de France	44	Ecole de commerce	Chief Operating Officer	création / reprise d'E	Entreprise de solutions SaaS
Mickael B.	Ile de France	42	BTS comptabilité - gestion	Responsable trésorerie immobilisations	formation	Formation BTS informatique puis en emploi
Fatima G.	Ile de France	?	Formation de gouvernante générale	Assistante gouvernante générale	emploi	CDD puis CDI Assistante gouvernante.
Julie T.	Bourgogne	44	Diplôme d'infirmière (jamais exercé)	Technico-commerciale	emploi	Technico-commerciale
Charles C.	Bourgogne	54	Bac + 3 dans l'informatique appliquée	Chef de service informatique	emploi	Chef de projet informatique
Cécile H.	Bourgogne	32	Master Valorisation de l'information	Webmarketer	emploi	Webmarketer la 1er fois puis nouveau licenciement.
Christophe S.	Bourgogne	26	Licence de chimie analytique	Métreur (bâtiment)	emploi	BTS comptabilité
Younes K.	Bourgogne	?	CAP soudage	Responsable d'atelier	emploi	Formateur pour adulte (chaudronnerie)
Alexandra T.	Nord-Pas de Calais	30	Master Droit propriété intellectuelle Master Communication et Publicité	Agence de communication	création / reprise d'E	Ouverture d'un salon de thé
Isabelle O.	Nord-Pas de Calais	37	Licence concepteur graphique	Agence de publicité	formation	Co-responsable d'un magasin de prêt-à-porter
Alain T.	Nord-Pas de Calais	55	Ingénieur en méca et énergétique	Entreprise métallurgie	emploi	Enseignant dans une école d'ingénieur (CDD)
Martine D.	Nord-Pas de Calais	53	BEP employée de bureau	Conditionneuse et contrôlease qualité	emploi	Transport scolaire (CDD)
Lydia F.	Nord-Pas de Calais	28	BTS assistante de gestion	Entreprise de plomberie	emploi	Assistante dans un cabinet d'architecte
Charlène F.	Poitou-Charentes	25	Bac+3 technicien de laboratoire	Technicienne de laboratoire	emploi	BTS assistante de gestion en alternance
Valérie N.	Poitou-Charentes	47	Certificat d'Ambulancier Permis taxi	Salariée taxi	création / reprise d'E	Artisan-taxi
Paul W.	Poitou-Charentes	59	Ingénieur	Ingénieur technico-commercial	emploi	Ingénieur technico-commercial (avec IDR)
Loïc H.	Poitou-Charentes	41	Formation Maison Familiale et Rurale	Ouvrier du bâtiment	emploi	Employé d'élevage / chauffeur (CDI)
Sabine J.	Poitou-Charentes	45	CAP BEP Secrétariat	Préparatrice de commandes	emploi	Manutentionnaire (CDD de 6 mois)
Marielle F.	Rhône-Alpes	?	Bac pro accueil, assistante et conseil	Secrétaire	emploi	Hôtesse d'accueil, secrétaire polyvalente.
Marc L.	Rhône-Alpes	?	BTS Industries papetières	Gouverneur en industries papetières	emploi	Conducteur de machines
Claire P.	Rhône-Alpes	?	Technicienne agricole	Monitrice d'atelier	création / reprise d'E	Accueillante familiale (personnes âgées)
Brigitte T.	Rhône-Alpes	51	BTS secrétariat de direction	Secrétaire dans une auto-école	emploi	Secrétaire administrative / Aide à domicile
Justine C.	Rhône-Alpes	?	DESS mode & communication	Responsable d'un magasin en ligne	emploi	Responsable administrative

⁶Hors Paris.

3.2. Récits de vie de 25 personnes reclassés du contrat CSP

Ces 25 récits de vie (« monographies individuelles ») constituent un ensemble de données qualitatives sur un groupe de candidats qui ont obtenu une solution pendant ou à l'issue de leur contrat CSP, que ce soit un nouvel emploi, une création d'entreprise ou bien une formation longue : la variété de ces solutions apparaît dans les cas individuels observés. Un récit de vie prend la forme d'une fiche synthétique qui relate chronologiquement le parcours professionnel d'un individu de sa sortie du système scolaire, jusqu'au licenciement économique qui justifie son entrée en CSP, à sa sortie du CSP. Deux rubriques apparaissent sous forme d'encadré : « le + de Sodie » et le « mini CV »⁷.

La littérature présentée ci-avant avait permis de déterminer les principaux thèmes d'analyse de l'accompagnement. Ces thèmes ont servi de base à un travail de comparaison des parcours, faisant émerger des récurrences significatives pour la compréhension des fonctions de l'accompagnement et de sa contribution au retour à l'emploi. Un rapprochement avec le profil du conseiller est réalisé, grâce aux informations contenues dans leur CV.

Le tableau 2 ci-après décrit les thèmes et les variables retenus pour analyser les données qualitatives.

Tableau 2. Types de variables associées aux 25 candidats interrogés lors d'entretiens individuels

Thèmes /variables	Description
Caractéristiques individuelles	Outre le sexe, l'âge et la localisation géographique du candidat, ces variables sont relatives à sa formation initiale et continue et à son niveau de qualification.
Expérience professionnelle	Il s'agit de définir la durée et la nature de l'expérience professionnelle, en particulier, le nombre d'emplois occupés avant l'entrée en CSP et le dernier emploi avant le licenciement.
Licenciement	Ce thème évoque le contexte du licenciement ainsi que le sentiment éprouvé par le bénéficiaire du CSP à l'entrée dans le dispositif : par exemple, il peut se sentir très déstabilisé, ou au contraire confiant, ou être simplement inquiet.
Diagnostic	Le diagnostic porte sur les critères déterminants du retour à l'emploi lors d'un accompagnement : le projet du bénéficiaire lors de son entrée dans le dispositif, ses atouts personnels et les principaux freins au retour à l'emploi.
Accompagnement	Chaque récit de vie relate l'expérience du bénéficiaire de l'accompagnement renforcé réalisé par Sodie : la qualité, la fréquence et la nature des rapports avec son référent, les actions mises en place et son appréciation des difficultés rencontrées ainsi que des facteurs clés de succès de l'accompagnement, hiérarchisés. Chaque témoin était invité par le chercheur à exprimer son opinion sur : « le + de Sodie ».
Sortie	Des variables telles que la durée de l'accompagnement, le type et la nature de la solution de sortie du dispositif, le profil de l'accompagnateur sont comparées. L'analyse des facteurs déterminants de la sortie complète cette thématique.

Nous présentons un aperçu des données recueillies se rapportant aux 25 candidats (et les principales variables associées) interrogés lors d'entretiens individuels en Annexe (cf. tableau A.1).

L'exploitation de ce matériau qualitatif prend en compte le parcours du licencié économique pour analyser son profil (caractéristiques individuelles, expérience professionnelle, licenciement), le type et les modalités d'accompagnement dont il a bénéficié, ainsi que les « canaux » qui impactent la sortie du dispositif selon le bénéficiaire (diagnostic, accompagnement, sortie). L'analyse transverse des récits de vie révélera les interactions significatives entre le profil, le type d'accompagnement et le canal choisi par le conseiller référent, pour catégoriser le retour à l'emploi des 25 bénéficiaires reclassés du CSP interrogés.

⁷ Une fiche « Parcours de vie » est consultable en annexe.

4. Accompagnement de demandeurs d'emplois dans le CSP: une analyse transverse

4.1. Une typologie de quatre modalités majeures d'accompagnement de demandeurs d'emploi

Les entretiens menés auprès des demandeurs d'emploi permettent de mettre en évidence l'existence d'une typologie des pratiques d'accompagnement pouvant prendre quatre modalités :

- l'accompagnement de type intermédiation.
- l'accompagnement orienté vers le soutien psychologique.
- l'accompagnement procédural.
- l'accompagnement de type expertise.

L'*accompagnement de type intermédiation* se caractérise par le fait que le conseiller joue un rôle essentiel de rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi. Par exemple, pour Marc L., ce rôle d'intermédiation s'est traduit par le fait que sa conseillère connaissait personnellement un recruteur à qui elle a transmis son CV : « *J'ai eu de la chance car la conseillère Sodie connaissait une personne de la DRH dans une grosse usine de production de la région. Elle lui a envoyé mon CV et, le lendemain, je passais mon premier entretien. Au bout de 3 mois, j'étais recruté !* ». Quant à l'*accompagnement de type 'soutien psychologique'*, il vise plutôt à redynamiser, remotiver une personne vivant particulièrement négativement son licenciement économique. Le type '*procédural*' indique une prépondérance de la partie administrative de l'accompagnement. Il s'agit pour les conseillers de faciliter et d'accélérer les démarches administratives que les demandeurs d'emploi ont à réaliser, leur permettant ainsi notamment un gain de temps. Cela se traduit, par exemple, par une aide sur le montage technique des dossiers de formation. L'*accompagnement de type d'expertise* permet aux bénéficiaires d'avoir une aide de leur conseiller pour se situer, d'un point de vue professionnel, dans le temps et dans l'espace. Ceci passe, par exemple, par l'outillage du bénéficiaire (CV et lettre de motivation) ou encore par le fait de mieux comprendre les spécificités de son territoire, notamment analyser le marché du travail local, ou encore appréhender l'offre de formation. Ainsi, Julie T., technico-commerciale reconvertie en conseillère funéraire indique : « *la bonne connaissance du territoire et du marché de l'emploi de ma conseillère m'a permis d'identifier un métier intéressant et en phase avec mes contraintes personnelles* ».

Ces différents types d'accompagnement, loin de s'opposer, sont plutôt complémentaires. En effet, si chaque parcours individuel d'accompagnement s'inscrit dans une orientation principale, il n'en demeure pas moins que celle-ci n'est pas exclusive. Ainsi, par exemple, l'accompagnement proposé à Jean-Michel H., la cinquantaine, licencié économique suite au décès de son employeur et la liquidation judiciaire de son entreprise, a été essentiellement orienté vers le soutien psychologique, mais également, de manière annexe sur l'intermédiation.

La répartition des vingt-cinq personnes de l'échantillon accompagnées dans le cadre du CSP et rencontrée lors d'entretiens individuels à partir de la typologie des pratiques d'accompagnement (modalité d'accompagnement « dominante ») est présentée dans le tableau 3. Les quatre types d'accompagnement sont représentés, mais avec une domination de l'accompagnement procédural, et relativement peu d'accompagnement « intermédiation » :

Tableau 3. Répartition des 25 candidats du CSP interviewés en fonction du type d'accompagnement dont ils ont bénéficié

Intermédiation	Soutien psychologique	Accompagnement procédural	Expertise
Marc L. Brigitte T.	Florence M. Jean-Michel H. Cécile H. Paul W. Loïc H.	François S. Mickaël B. Charles C. Younes K. Alexandra D. Isabelle O. Martine D. Charlène F. Valérie N. Justine C.	Fatima G. Julie T. Christophe S. Alain T. Lydia F. Sabine J. Marielle F. Claire P.

4.2. Un accompagnement adapté aux profils des bénéficiaires

Une récurrence de certaines caractéristiques individuelles des bénéficiaires peut être observée au sein des différentes modalités d'accompagnement. Ainsi *dans l'accompagnement de type intermédiation*, on peut observer une récurrence de profil qui peut être qualifié d'atypique, pour lequel les mises en relation directes vont être essentielles. On trouve ainsi dans cette catégorie Brigitte, 51 ans, reconnue travailleuse handicapée et qui ne possède pas le permis de conduire. Elle est à la recherche d'un emploi stable à temps partiel, facilement accessible en transports en commun. Dans l'accompagnement d'intermédiation, peuvent également se trouver des personnes licenciées économiques et issues d'un secteur sinistré. C'est le cas par exemple de Marc L., licencié économique par deux fois par des entreprises de l'industrie papetière. Sachant ce secteur sinistré, il accepte d'élargir ses recherches à l'ensemble des entreprises industrielles de sa région. Néanmoins, malgré des compétences transférables, il lui manque une expérience dans le secteur d'activité et l'apport de sa conseillère va se révéler essentiel pour faciliter la mise en relation avec un recruteur.

Les personnes ayant bénéficié essentiellement d'un *accompagnement de type soutien psychologique* se caractérisent fréquemment par le fait d'être des seniors (plus de 55 ans). C'est le cas par exemple de Florence M., 59 ans. Elle a peu souvent changé d'entreprises au cours de sa carrière professionnelle et est déstabilisée par son licenciement économique. Lors de son orientation chez Sodie, elle ne percevait pas la valeur ajoutée qu'elle pourrait apporter à une autre entreprise. Dans l'accompagnement soutien psychologique, on retrouve également des personnes qui ont eu à subir plusieurs licenciements économiques ou qui ont été licenciées suite à des événements douloureux comme le décès du chef d'entreprise par exemple (Jean-Michel H.).

Concernant *l'accompagnement procédural*, plusieurs catégories de bénéficiaires peuvent s'y retrouver. Nous pouvons d'abord mettre en évidence la présence de demandeurs d'emploi considérés comme autonomes dans leurs recherches. Il s'agit généralement de personnes entre 30 et 40 ans, le plus souvent diplômées de l'enseignement supérieur. Ce sont des individus considérés comme dynamiques, qui sont dans l'action. Ils sont à la recherche d'une certaine liberté dans leur accompagnement. On retrouve dans cette catégorie l'essentiel des créateurs d'entreprises pour qui les démarches administratives sont lourdes et qui doivent être orientés rapidement vers les bons interlocuteurs. C'est le cas par exemple d'Alexandra T. : à 30 ans et avec un master en poche, elle souhaite quitter son métier d'origine dans la communication pour ouvrir un salon de thé. Sa conseillère l'a tout particulièrement soutenue dans la réalisation de ses démarches administratives lui permettant de créer son entreprise (« *Le montage de dossiers pour le financement est assez lourd avec beaucoup d'informations à donner et de justificatifs à mobiliser. Les conseils de ma conseillère ont été primordiaux.* »).

On retrouve également dans l'accompagnement procédural des personnes en reconversion professionnelle. Ces demandeurs d'emploi arrivent chez Sodie avec un projet professionnel déjà précis et qui nécessite une ou plusieurs formations pour le mener à bien. Dans ce cas, l'intervention

du conseiller consiste essentiellement à monter le dossier de demande de financement de formation. Isabelle O., Martine D. et Mickaël B. sont dans cette situation. Ainsi, Mickaël B. est licencié économique après avoir passé une dizaine d'année dans la comptabilité et la gestion. Il choisit le Contrat de Sécurisation Professionnelle parce qu'il souhaite évoluer professionnellement et se reconverter dans le secteur de l'informatique, malgré les opportunités dans son secteur d'origine. Arrivé chez Sodie avec un projet déjà ficelé et en ayant déjà prospecté les centres de formation, sa conseillère l'a aidé à monter son dossier de financement de formation et a soutenu sa demande auprès de Pôle Emploi : « *ma conseillère m'a aidé essentiellement à monter mon dossier, me permettant d'obtenir un financement pour ma formation. [...] Elle s'est battue autant que moi !* ».

Comme pour l'accompagnement procédural, on retrouve dans le cadre de l'*accompagnement de type expertise des bénéficiaires* qui souhaitent se reconverter ou avec des problématiques liées à la formation. Néanmoins, contrairement à précédemment, ils n'ont pas un projet précis et sont moins autonomes. Nous sommes ainsi en présence de demandeurs d'emploi qui s'interrogent sur leur orientation professionnelle et ne sont pas suffisamment armés pour retrouver rapidement un emploi. Ceci peut s'expliquer par un faible niveau de qualification par rapport aux attentes des employeurs, car ils sont positionnés sur un métier ou bien viennent d'un secteur d'activité où la concurrence est rude. Le cas de Christophe S. illustre cette situation. Ayant une licence de chimie, il rejoint l'entreprise familiale en tant que métreur, métier qu'il apprend sur le tas. Suite au décès de son père, l'entreprise ferme et il est licencié économique. Il fait le constat qu'il n'y a pas de poste dans la chimie dans sa région et il n'a aucun diplôme dans le secteur du bâtiment. Il décide, avec l'aide de sa conseillère de s'orienter vers la gestion, domaine qui ne lui est pas inconnu compte-tenu de son expérience dans l'entreprise familiale. Le CSP lui permet de réaliser plusieurs formations qualifiantes et diplômantes dans ce domaine.

Malgré l'existence d'une méthodologie globale d'accompagnement dictée par le cahier des charges proposé par Pôle Emploi aux opérateurs privés de placement, la mise en évidence d'une typologie des pratiques d'accompagnement avec, pour chaque modalité, une récurrence de certaines caractéristiques individuelles, montre l'existence d'une personnalisation de l'accompagnement avec une adaptation des processus au plus proche des besoins des bénéficiaires (un accompagnement sur-mesure ?).

4.3. Les « canaux » de l'accompagnement et leur impact sur la sortie

Le « ciblage » du type d'accompagnement, mis en œuvre par le conseiller ressources humaines de l'opérateur privé, n'est pas le seul élément qui différencie l'accompagnement. On observe également des canaux d'accompagnement qui varient au gré des modalités qui composent la typologie présentée. Ces canaux impactent également de manière différente la sortie du bénéficiaire, qu'il s'agisse d'une formation, d'un retour à l'emploi ou d'une création d'entreprise.

Ainsi, dans le cadre de l'*accompagnement de type intermédiation*, c'est la mise en relation entre un recruteur et le demandeur d'emploi qui a été décisive pour le reclassement et le retour à l'emploi de ce dernier. Ceci passe notamment par l'importance du réseau, professionnel mais également parfois personnel, du conseiller ainsi que par sa mobilisation, qui s'est avérée efficace. Dans ce cas, le conseiller doit comprendre la recherche de l'employeur, cibler le demandeur d'emploi et le projet qui seront en adéquation et parfois même parvenir à convaincre l'employeur qu'il s'agit du candidat idéal. C'est le cas de Brigitte T. qui indique : « *j'ai eu beaucoup de chance car j'ai eu la proposition de ce poste par une collègue de ma conseillère. [...] La conseillère qui a envoyé le mail n'avait personne de son côté et elle a transmis le poste à ses collègues.* ».

Comme vu précédemment, les bénéficiaires de l'*accompagnement de type soutien psychologique* sont des individus qui vivent négativement, voire douloureusement leur licenciement économique et leur période de chômage. Ainsi, pour eux, être soutenus et accompagnés à faire le deuil de leur emploi perdu est un préalable indispensable à toute reprise d'activité. Il s'agit de les remobiliser, les redynamiser et leur redonner confiance en eux, notamment en leur prouvant qu'ils ont une valeur-ajoutée qui leur est propre et qu'ils peuvent encore apporter leurs compétences à une entreprise.

Ceci est particulièrement vrai pour les seniors : « *quand on est licenciée économique à 59 ans, on ne connaît plus sa valeur-ajoutée, on se dévalorise et on perd confiance en soi. [...] Grâce aux entretiens individuels et aux ateliers collectifs proposés par ma conseillère, je me suis rendue compte que j'avais encore une valeur-ajoutée à proposer à un employeur.* » (Florence M.). De manière pratique, cela peut passer par la participation à des ateliers collectifs permettant d'apprendre à se valoriser aussi bien en termes d'expérience professionnelle que de compétences ou encore à se mettre en avant. Par exemple, Paul W., 59 ans, licencié économique suite à la fermeture de l'agence qu'il dirige, « déstabilisé » par sa situation de chômage indique que « *l'accompagnement de Sodie permet de prendre confiance en soi et surtout d'apprendre à transformer le négatif en positif* ». Il suivra notamment au cours de son accompagnement un atelier collectif permettant de lui apprendre à « *valoriser son expérience et ses qualités* ». De plus, le fait que l'accompagnement soit hebdomadaire et avec un conseiller référent unique permet un suivi régulier. Ceci est particulièrement important pour soutenir le bénéficiaire tout au long de son parcours de reclassement, et notamment, lors de son entrée dans le dispositif du CSP, mais aussi lors des baisses de moral en cours de parcours. C'est le cas par exemple de Loïc H. qui a perdu un proche au cours de sa recherche d'emploi et a trouvé chez Sodie « *soutien et motivation* » « *pour aller au bout de son projet professionnel* ».

Quant à l'accompagnement procédural, il permet de faciliter et d'accélérer les démarches administratives, parfois lourdes et complexes, que doivent réaliser les demandeurs d'emploi. Il peut s'agir de montage de dossiers de financement de formation ou encore des démarches administratives pour la création ou la reprise d'une entreprise. Pour le conseiller, il s'agit d'orienter, au plus près de ses besoins et de manière personnalisée, le bénéficiaire dans ses démarches, notamment vers le bon interlocuteur ou la bonne procédure. Par exemple, l'accompagnement proposé à Valérie N., qui souhaite devenir artisan-taxi, lui a permis d'avoir des informations sur les subventions qu'elle peut obtenir pour créer son activité. Elle indique : « *je n'ai pas vu le jour dans les démarches administratives. [...] Les conseils et l'expertise de ma conseillère en matière de création d'entreprise m'ont permis de réaliser concrètement mon projet.* ». La possibilité offerte aux bénéficiaires d'un accompagnement à la réalisation de leurs démarches administratives est d'autant plus importante que, le fait de pouvoir suivre une formation, et, dans une moindre mesure, de créer ou reprendre une entreprise, est au cœur de leurs motivations lorsqu'ils adhèrent au contrat de sécurisation professionnelle. Ainsi, François S. a choisi d'intégrer le CSP après son licenciement économique car il souhaitait créer son entreprise de logiciel comptable dans les meilleures conditions possibles. De même, Mickaël B., licencié alors qu'il était comptable, a choisi le CSP parce qu'il lui offrait la possibilité de réaliser une formation en informatique qu'il souhaitait faire depuis longtemps.

L'*accompagnement de type expertise*, défini précédemment, est ciblé sur une population souhaitant se reconverter ou ayant une problématique de formation. Pour le conseiller, dans le cadre de ce type d'accompagnement, il s'agit d' « ouvrir le champ des possibles », notamment en présentant au bénéficiaire d'autres secteurs d'activité ou d'autres métiers que celui dont il est originaire. Ceci peut passer notamment par la réalisation d'enquêtes métiers. Ainsi, pour Lydia F., la volonté de changer de secteur (quitter le bâtiment) bénéficie de l'ouverture du champ des possibles par sa conseillère et concrétise un projet de travailler en cabinet d'architecte. De même pour Alain T., qui se doit de quitter un secteur en déclin, et qui va pourvoir concrétiser son goût pour la transmission des savoirs en se reconvertissant dans l'enseignement. C'est aussi le cas, par exemple, de Sabine J. qui a réalisé une enquête métiers dans le secteur des travaux paysagers pour se rendre-compte que ce métier, trop physique du fait des travaux de maçonnerie à effectuer, ne lui convenait pas. « *J'ai apprécié l'accompagnement et le dynamisme de ma conseillère qui m'a incité à explorer plusieurs possibilités professionnelles* ». Un autre aspect de l'accompagnement expertise consiste à faire prendre conscience au demandeur d'emploi de la réalité du marché du travail local, notamment en termes de compétences recherchées, de rémunération proposée ou encore de mobilité géographique associée, l'objectif étant de mettre en adéquation le projet professionnel du bénéficiaire avec les demandes des employeurs. Dans ce cadre, le conseiller peut amener le bénéficiaire à réfléchir à son positionnement et notamment faire des compromis pour parvenir à un projet réaliste et réalisable

par rapport aux potentialités du territoire. On se rapproche alors des prestations proposées en matière d'orientation professionnelle et d'aide à la construction du projet professionnel dans le cadre du Conseil en évolution professionnelle (CEP).

Par la suite, *l'accompagnement expertise* consiste à mettre en œuvre le projet professionnel préalablement construit et validé. Cela peut passer notamment par la construction des outils de la recherche d'emploi (CV, lettre de motivation), l'identification des formations pertinentes dans le cadre du projet et le montage de dossier(s) de financement de formation ou encore le travail du réseau.

Ainsi, par les différentes formes qu'il peut prendre sur le terrain, l'accompagnement renforcé proposé dans le cadre du contrat de sécurisation professionnelle permet de bénéficier d'une large palette de prestations adaptées au plus près des besoins de chaque individu, « sur-mesure ». Ces prestations sont à forte valeur ajoutée car elles empruntent des canaux ciblés, incluant : la mobilisation du réseau du conseiller, contacts entreprises ou institutionnels, le soutien moral et psychologique, les compétences administratives, les compétences sectorielles et la connaissance des potentialités du territoire.

4.4. Les facteurs clés de succès d'un retour à l'emploi et les freins possibles

Facteurs clés de succès : atouts principaux recensés des candidats

Dans les entretiens individuels effectués, une question a été posée (directement ou non) aux candidats CSP sur les « atouts personnels », des facteurs pouvant aider au retour vers l'emploi. Pour la quasi-totalité des candidats il a été possible de dégager de tels « atouts ». On peut recenser principalement trois grands types d'atouts (voir tableau 4) :

- des atouts liés à des *soft skills* : traits de caractères, « personnalité », « savoir-être » du bénéficiaire (15 cas). Par exemple, Lydia F. est déterminée, a du caractère ; Claire P. a une forte capacité d'adaptation ; Cécile H. est ouverte et pugnace ; François S. est très autonome.
- des atouts liés à un projet professionnel déjà établi ou réfléchi (5 cas).
- des atouts liés à des compétences professionnelles (5 cas).

Selon nous, la prédominance de l'importance de *softs skills* ayant trait à la personnalité ou au savoir-être est significative car ces *soft skills* représentent une part essentielle de ce qu'un candidat peut apporter dans un parcours d'accompagnement. En effet, tous les candidats ne vont pas venir avec un projet déjà établi, réfléchi, pensé ou en construction ni avec les bonnes compétences. Mais le parcours d'accompagnement est là, dans une logique d'interaction avec le conseiller pour aider le candidat, à partir de ses atouts (incluant les *softs skills*), à bâtir un projet réaliste et pertinent pour le candidat et le cas échéant lui apporter les compétences manquantes afférentes si nécessaire. Trivialement, il est bien sûr toujours mieux s'il existe un projet ou un début de projet mais dans la logique de co-construction, le projet se bâtit et correspond à la clé de voute du parcours, aidé, par la suite, dans sa réalisation par une formation en fonction du projet établi et du *curriculum vitae* du candidat.

Tableau 4 : atouts principaux associés aux candidats CSP interrogés lors d'entretiens individuels

NOM CANDIDAT	ATOUS PERSONNEL
Jean-Michel H.	Sa passion du secteur
François S.	Diplômé d'une grande école.Très autonome $\Delta\Delta$
Mickaël B.	Motivé, "à la bougeotte", souhaite évoluer Δ
Fatima G.	Très bonne connaissance du secteur de l'hôtellerie de luxe. $\Delta\Delta$
Julie T.	Motivée et proactive Δ
Charles C.	Très autonome dans ses recherches. Possède une compétence rare et recherchée.Bon employabilité et gros réseau personnel $\Delta\Delta$
Cécile H.	Ouverte et pugnace Δ
Christophe S.	1ère expérience dans le domaine de la gestion Δ
Younes K.	Autonome Δ
Alexandra T.	une idée originale, un projet personnel, forte motivation, fortement soutenue par son entourage $\Delta\Delta$
Isabelle O.	sait ce qu'elle veut à son entrée en CSP (financement pour suivre formation de manager des unités marchandes (AFPA)) Δ
Alain T.	appétence pour l'enseignement (il avait une idée similaire il ya quelquesannées). Goût pour la transmission des savoirs et grande expérience industrielle qu'il peut valoriser $\Delta\Delta$
Martine D.	appétence pour la conduite Δ
Lydia F.	déterminée, caractère Δ
Charlène F.	Pugnace, Prête à reprendre des études Δ
Valérie N.	Courageuse Connait le métier de taxi $\Delta\Delta$
Paul W.	Compétent (Ingénieur avec très grande expérience) Réseau Δ
Loïc H.	Polyvalent (secteur agricole et bâtiment) Δ
Sabine J.	Très volontaire pour trouver un emploi "ne pas rester à la maison" Δ
Marielle F.	Capacité d'adaptation. Savoir aller chercher de l'information.Envie d'apprendre. Δ
Claire P.	Forte capacité d'adaptation Δ
Brigitte T.	Va de l'avant, battante Δ
Justine C.	Entreprenante, autonome et déterminée Δ

François S. Δ se réfère à des atouts liés à des traits de caractère, de savoir-être,

Δ se réfère à des atouts liés à un projet professionnel déjà établi ou réfléchi

Δ se réfère à des atouts liés à des compétences professionnelles (expérience, qualification...)

Facteurs clés de succès : le « plus » apporté par le conseiller

Nous en venons maintenant aux apports du conseiller dans l'accompagnement du candidat (voire à sa sortie en l'emploi). Les éléments recueillis dans les entretiens effectués font apparaître la diversité de l'apport potentiel du conseiller référent lors du parcours CSP (cf. tableau 5) : apport de soutien psychologique et/ou « remise en dynamique », laisser une relative autonomie au candidat, Apport par l'aide aux démarches administratives, montage de dossiers, Ateliers/formations, Connaissance sectorielles ou du territoire.

Sans surprise, ces éléments recoupent en partie les types d'accompagnement » et la typologie associée proposée en section 4.1. Trivialement, le parcours d'accompagnement est une co-construction mais le conseiller a une place privilégiée comme il peut orienter le parcours dans telle ou telle direction, le « colorer » avec telle ou telle caractéristique, en fonction de ce qu'il perçoit du candidat (qualités, objectifs, préférences...). Mais ces éléments soulignés et recueillis lors des entretiens effectués ne représentent pas l'ensemble des facteurs clés de succès: il s'agit par définition des faits plus marquant témoignés par les candidats (d'autres éléments sont en effet susceptible de rentrer en compte pour la qualification du « type » d'accompagnement »).

Tableau 5 : l'apport du conseiller ressources humaines : éléments recueillis auprès des candidats CSP interrogés lors d'entretiens individuels

NOM CANDIDAT	Le plus apporté par le conseiller ressources humaines (ou l'opérateur privé en général)
Florence M.	Remise en dynamique. Permettre de se rendre compte de sa valeur ajoutée pour une entreprise△
Jean-Michel H.	Remise en dynamique. Accompagnement psychologique△
François S.	Liberté et autonomie laissées par la CRH. Grande personnalisation de l'accompagnement proposé△
Mickaël B.	Aide à la constitution du dossier de financement de formation. Soutien du projet de formation△△
Fatima G.	Disponibilité et soutien de la CRH (beaucoup d'échanges par mail ou téléphone)△
Julie T.	Connaissance des opportunités du territoire△
Charles C.	Soutien administratif et financier essentiellement△
Cécile H.	Très satisfaite car a demandé à être réorientée suite à un 2nd licenciement
Christophe S.	Aide à l'orientation professionnelle
Younes K.	Aide à la recherche de financement pour sa formation, éloignée de son domicile△
Alexandra T.	Conseillère qui connaît bien métier et domaine d'activité, relation de confiance, conseillère très efficace qui répondait rapidement aux questions△
Isabelle O.	la CRH lui a trouvé le financement, et aide continue du long du parcours△
Alain T.	proposition d'ateliers très enrichissant, suivi par une nouvelle conseillère qui l'a orienté vers un ouverture de ses champs d'investigation, plus bonne connaissance du marché△△
Martine D.	accompagnement dans la constitution de dossier, suivi par qqn de compétent, atelier dont surtout "se présenter en trois minutes"△△
Lydia F.	très bonne conseillère, qui l'a aidée à se tourner vers l'avenir, a apprécié notamment l'atelier "savoir se présenter en 3 minutes", mais aussi les ateliers de recherche d'emploi et d'analyse de marché△△
Charlène F.	Donne des adresses et des astuces Ateliers CV et LM Aide à la constitution d'un dossier de financement de la formation△△
Valérie N.	L'accompagnement de son licenciement à son installation comme artisan-taxi
Paul W.	Appui psychologique et technique pour valoriser son expérience et ses qualités Personnalisation de l'accompagnement proposé (senior)△
Loïc H.	Remise en dynamique Appui psychologique△
Sabine J.	Accompagnement sur-mesure et réactivité
Marielle F.	Réactivité et écoute de la CRH△
Marc L.	Aide pour changer de secteur. Réseau. Soutien△
Claire P.	Liberté d'action tout en ayant un cadre et des objectifs△
Brigitte T.	Accompagnement sur-mesure et soutien moral△
Justine C.	Permet d'être accompagné et de rentrer en contact avec d'autres personnes dans la même situation.

Note : △Apport de soutien psychologique et/ou « remise en dynamique »

△Laisser une relative autonomie au candidat

△Apport par dans l'aide aux démarches administratives, montage de dossiers

△Ateliers, formations

△Connaissances sectorielles, du territoire....

Facteurs clés de succès : perceptions vs facteurs de succès « objectifs »

A ce stade, il convient de souligner le fait qu'il convient de mettre en perspective les atouts principaux des candidats et le « plus » apporté par l'opérateur (par le conseiller référent). Pour importante que soient la contribution de facteurs personnels ou liés à l'opérateur, il est difficile et sans doute illusoire de vouloir distinguer ce qui a compté le plus dans la sortie vers l'emploi. Certainement, l'apport des deux types de facteurs est important. Mais au-delà de la question de la contribution majeure apportée par tel ou tel type de facteur, à notre sens, ce qui compte est l'aspect « intégré », multiple de l'accompagnement : ce qui est important est le côté *pluridimensionnel* de l'accompagnement, qui prend la forme aussi bien de formel (entretiens avec le CRH, dossiers, etc., formation, ateliers...) que dans l'informel (création de réseaux, relations et confiance établie avec le CRH, sentiment de soutien du candidat dans l'accompagnement, etc.), couplé à la personnalité du candidat (le « sur-mesure » que nous évoquons plus haut) et à celle du conseiller.

Les principaux freins évoqués par les candidats au retour à l'emploi

Sur les 25 candidats bénéficiaires du CSP ayant participé aux entretiens individuels pour notre recherche, la moitié n'a pas évoqué de freins importants à une sortie en emploi à l'entrée dans le dispositif CSP (les freins cités par les candidats sont présentés dans le tableau 6). Les freins principaux sont assez morcelés (ou diversifiés), et il y a assez peu de freins communs à beaucoup des candidats interrogés. Ainsi, quatre d'entre eux soulignent être dans un secteur d'activité en déclin, et/ou il existe sur le marché « beaucoup » de profils sur leur type de poste spécifique (concurrence potentielle substantielle) Pour Christophe S., les perspectives sont faibles dans le secteur de la chimie ; Alain T. a de son côté exercé toute sa carrière dans un secteur en

difficulté, la métallurgie ; de même pour Marc L. qui exerçait dans la papeterie, en crise. Alexandra T. qui exerçait dans la communication insiste sur la forte concurrence. Deux d'entre eux seulement mentionnent l'âge comme un frein potentiel à leur retour à l'emploi (Paul W. ; Alain T.). Pour le reste, on peut remarquer un déficit de compétences (faible niveau en anglais pour Fatima G ; pas de compétences dans le bâtiment pour Christophe S. qui veut s'y reconverter) ; un manque de confiance en soi (Florence M.) ; on encore des problèmes très spécifiques à certaines personnes rencontrées (exemple : Brigitte T. possède le statut de travailleur handicapé ; Claire P. ne possède ni ordinateur ni connexion internet).

Nous pensons que le fait que ces freins reportés soient morcelés la plupart du temps (quand ils sont visibles ou exprimés) souligne bien la diversité des candidats rencontrés et qu'au-delà de certaines difficultés récurrentes communes du type : des secteurs d'activité en difficulté ou en déclin, la population bénéficiaire du CSP est à l'image du chômeur mis en difficultés par toutes sortes de facteurs qu'il soient psychologiques, d'ordre organisationnel, de contraintes personnelles... Dans cette perspective, l'utilité du CSP est sans doute comme sa philosophie le sous-tend, sa flexibilité au candidat, à son parcours professionnel, à son niveau de formation, pour proposer un accompagnement « sur-mesure », ce qui semble bien constituer sa principale valeur ajoutée dans l'accompagnement mis en œuvre par l'opérateur privé.

Tableau 6 : freins reportés par les candidats CSP interrogés lors d'entretiens individuels

Nom candidat CSP	Freins principaux reportés
Florence M.	Manque de confiance en elle. Ne voit pas ce qu'elle pourrait apporter à une entreprise.
Fatima G	Faible niveau d'anglais
Julie T.	Besoin de revenus suffisants et d'horaires flexibles
Christophe S.	Peu de perspectives dans la chimie, son secteur d'origine et pas de qualification dans le bâtiment (a appris sur le tas avec son père) ▲
Alexandra T.	dans son secteur, aurait eu des problèmes car beaucoup de concurrence dans le domaine ▲
Alain T.	senior et expérimenté dans un secteur d'activité en difficulté ▲▲
Martine D.	conduite de camions compliquée en tant que femme (...)
Valérie N.	perdue face aux démarches administratives
Paul W.	Age ▲
Loïc H.	Affecté par la perte d'un proche. Problèmes physiques (genou et dos)
Sabine J.	Mobilité (souhaite préserver sa vie de famille)
Marc L.	Secteur économique en crise. Reconversion nécessaire. ▲ Difficile pour lui de se faire à cette idée.
Claire P.	Vit sans internet et sans informatique
Brigitte T.	Reconnaissance travailleur handicapé. Recherche d'un emploi à temps partiel. Pas de permis de conduire

Note : ▲se réfère à des freins liés à des secteurs d'activité en déclin

▲se réfère à des freins liés à l'âge

Pas de distinction particulière : ensemble de freins reportés sans traits communes

Un impact du profil des conseillers sur le type d'accompagnement?

Une littérature récente développe l'hypothèse d'un « biais de proximité » (e.g. Behncke, Frölich et Lechner, 2010), c'est-à-dire que l'impact de l'accompagnement est plus fort quand le conseiller et le candidat partagent des caractéristiques (individuelles) proches, par exemple, en termes d'expérience de vie ou de diplôme. Faute de données adéquates, nous ne pouvons pas tester cette hypothèse, mais de manière un peu similaire, on peut s'interroger sur le lien entre caractéristiques « professionnelles » du conseiller et type d'accompagnement proposé au candidat : on fait alors l'hypothèse qu'une formation ou une expérience professionnelle significative du conseiller marquée par une « couleur » spécifique peut influencer le « type » de parcours d'accompagnement du candidat, au sens des 4 modalités définies plus haut dans cet article.

Nous mettons en comparaison les CV des conseillers (quand cela est possible) avec le type d'accompagnement proposé aux candidats. Les données recueillies dans notre échantillon (voir le « résumé » des caractéristiques professionnelles des conseillers et du type d'accompagnement dans le tableau 7 ci-après) ne permettent pas de soutenir cette hypothèse dans la mesure où sur 22 « couples » conseiller-candidats pour lesquels nous avons le CV du conseiller, nous ne trouvons que 4 occurrences où la formation ou l'expérience professionnelle semblent significativement reliées au type d'accompagnement. Sur 3 de ces 4 cas, il s'agit d'un accompagnement de type « soutien psychologique » réalisé par un conseiller lui-même psychologue. Cependant, comme le cas des accompagnements réalisés par les conseillers n°11 et 12 (respectivement) souligne que l'accompagnement psychologique ne reste pas l'apanage des psychologues ou des psychologues du travail (voir le tableau ci-après).

Cela promeut plutôt l'idée déjà avancée dans cet article et « classique » dans la littérature (e.g. Dares, 2014) que l'accompagnement est souvent fait sur mesure, c'est-à-dire adapté aux besoins spécifiques du candidat. Cela n'est pas incompatible avec une efficacité accrue rendue possible par des affinités entre le conseiller et le candidat (biais de proximité évoqué plus haut), que nous ne pouvons tester ici.

Tableau 7 : Caractéristiques professionnelles des conseillers et type d'accompagnement proposé

consultant			candidat		similarité CRH-type d'accompagnement proposé
Consultant	Formation	Expérience professionnelle	Candidats	Type d'accompagnement	
consultant 1	Psychologue du travail	Recrutement (entreprise et intérim) Bilan de compétences (passation tests)	Justine C.	Accompagnement procédural	non
consultant 2	Sciences humaines et psychologie	Cabinets de reclassements Bilan de compétences	Cécile H.	Soutien psy	oui
consultant 3	Psychologie	Cabinets de reclassement	François S. Florence M. Fatima G.	Accompagnement procédural Soutien psy Expertise	non oui non
consultant 4	Psychologue du travail	Recrutement et tests psycho	Charles C.	Accompagnement procédural	non
consultant 5	Psychologue du travail	Recrutement	Brigitte T. Mickael B.	Intermédiation Accompagnement procédural	non
consultant 6	Commercial	Recrutement (intérim) Prospection commerciale Bilan de compétences	Julie T. Younes K.	Expertise Accompagnement procédural	non non
consultant 7	Sociologie du travail	Recrutement	Sabine J.	Expertise	non
consultant 8	RH + psycho	Formatrice Reclassement (chez PE) Bilan de compétences	Marc L. Brigitte T.	Intermédiation Intermédiation	non
consultant 9	Psychologue du travail	Recrutement (intérim + chasse) Reclassement	Jean-Michel H.	Soutien psy	oui
consultant 10	Insertion	Conseil en insertion Relation entreprise dans le cadre du RSA Pôle Emploi	Charlène F.	Accompagnement procédural	oui
consultant 11	Histoire Géo	Pôle Emploi	Loïc H.	Soutien psy	non
consultant 12	Formateur	Formatrice Commerce Pôle Emploi	Paul W. Valérie N.	Soutien psy Accompagnement procédural	non
consultant 13	Ressources humaines	Recrutement (intermédiation?) Relations commerciales	Lydia F. Martine D. Alexandra D. Isabelle O.	Expertise Accompagnement procédural Accompagnement procédural Accompagnement procédural	non non non non

5. Remise en perspective dans le cadre du SPE

Nous avons pu mettre en évidence au cours de cette étude des contenus d'accompagnement différents et ainsi l'existence d'une typologie avec 4 modalités distinctes : 1/ l'accompagnement de type intermédiation, 2/ l'accompagnement orienté vers le soutien psychologique, 3/ l'accompagnement procédural, 4/ l'accompagnement expertise. Ces différentes « couleurs » d'accompagnement nécessitent, de la part des conseillers qui le dispensent, une grande variété de compétences et des connaissances afin de pouvoir s'adapter à chaque besoin. Celles-ci peuvent s'intégrer dans un triptyque : Diagnostic/Méthodologies/Territoire. Tout d'abord, afin de permettre cette personnalisation de l'accompagnement, il est nécessaire que le conseiller maîtrise la phase et les outils de diagnostic du bénéficiaire. Dans ce cadre, le recours au profilage peut être une aide à la décision pour le conseiller, mais ne doit en aucun cas se substituer à lui (Martin, 2014). Le second volet de ce triptyque concerne la connaissance des méthodologies d'accompagnement. Dans ce cadre, les conseillers des opérateurs privés doivent maîtriser, d'une part, l'ensemble des dispositifs externes, publics comme privés, d'accompagnement. Cela concerne notamment les dispositions qui concernent le contrat de sécurisation professionnelle (par exemple : suspension autorisée, allocation versée, ...), mais également les modalités concernant le recours à la formation professionnelle (via le Compte personnel de formation). Par ailleurs, la connaissance des méthodologies d'accompagnement passe également par la maîtrise des synopsis méthodologiques qui doivent, par la suite, être adaptés aux besoins de chaque bénéficiaire. Dernier élément du triptyque : l'expertise territoriale. Les conseillers doivent en effet être des experts du territoire sur lesquels ils interviennent en connaissant les chiffres clés (chômage, secteurs clés, ...), les métiers en tensions, les principaux employeurs potentiels du territoire ou encore les acteurs clés en matière de formation. Ainsi, l'existence de ce triptyque montre la forte professionnalisation des conseillers en charge de l'accompagnement des bénéficiaires, même si celle-ci pourrait être encore accrue (Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2016) malgré qu'elle ne semble pas toujours être clairement perçue par le demandeur d'emploi⁸. Ce renforcement de la professionnalisation des conseillers déjà soulignée par des nombreux travaux (e.g. Demazières, 2013 ; Bruggeman et al., 2013) passe par la formation des conseillers, le recours plus grand aux outils numériques permettant d'accompagner les bénéficiaires à distance. Cette professionnalisation doit également s'inscrire dans une réduction de la précarisation des conseillers afin de bénéficier des effets d'apprentissage.

De plus, la mise en évidence de cette typologie d'accompagnement s'inscrit dans un contexte où, suite à la loi Borloo de 2005, l'objectif de placement n'est plus seulement l'apanage de Pôle Emploi et se diffuse à l'ensemble des acteurs du service public de l'emploi (Tuchszirer⁹). Pour les opérateurs privés de placement, cela se traduit par l'existence d'une rémunération variable qui leur est versée uniquement lors du reclassement durable du demandeur d'emploi accompagné. Or, la typologie mise en évidence montre que l'accompagnement proposé ne consiste pas uniquement à intermédiaire l'offre et la demande d'emploi mais que la plus-value de l'accompagnement ne se limite pas à cela mais prend des formes plus vastes et demande un réglage « fin », avec un fort degré de personnalisation pour s'adapter aux besoins des bénéficiaires. Ceci est confirmé par Didier Demazière qui indique que l'accompagnement à la recherche d'emploi, pris dans son sens strict, n'est pas au centre des attentes exprimées par les bénéficiaires, ceux-ci valorisant davantage l'accès à l'information que peut leur fournir leur conseiller, le développement de réseaux, notamment via la participation à des ateliers collectifs permettant de (re)créer du lien social ou encore l'écoute et le soutien que peut apporter le conseiller.

Pour finir, la typologie proposée des quatre types d'accompagnement permet également de s'interroger sur la pertinence de maintenir des parcours d'accompagnement au sein du SPE. En effet,

⁸ Comme l'a par exemple souligné Didier Demazière lors de son audition devant le Conseil d'Orientation de l'Emploi le 19 janvier 2016.

⁹ Audition devant le Conseil d'Orientation de l'Emploi.

alors qu'aujourd'hui quatre parcours d'accompagnement coexistent au sein du service public de l'emploi, en fonction de son degré d'intensité (accompagnement suivi, guidé, renforcé et accompagnement global), avant 2012, il n'existait qu'un accompagnement unique avec un rendez-vous par mois dans le cadre du suivi mensuel personnalisé. Or, aujourd'hui, on peut se demander si cette segmentation en quatre parcours est suffisante ou si une personnalisation encore plus importante, voir une suppression totale des parcours, comme cela a été fait dans certains pays étrangers (notamment Allemagne ?), serait davantage pertinente, pour s'adapter au mieux aux besoins des bénéficiaires.

6. Conclusion

Cet article analyse de quelle manière, et dans quelle mesure l'accompagnement renforcé proposé aux demandeurs d'emploi dans le cadre du CSP permet de contribuer au retour à l'emploi, à partir du témoignage de bénéficiaires. Nous avons ainsi dégagé une typologie comportant quatre accompagnements distincts : l'accompagnement de type intermédiation, l'accompagnement orienté vers le soutien psychologique, l'accompagnement procédural, et l'accompagnement de type expertise. Nous avons souligné en quoi chaque type d'accompagnement mis en œuvre répond souvent à des profils de bénéficiaires spécifiques. Par ailleurs, chaque type d'accompagnement semble associer à des canaux spécifiques d'intermédiation, qui impactent la sortie du bénéficiaire du dispositif. Nous avons également discuté des facteurs clés de succès pour le retour à l'emploi à partir des témoignages recueillis, les plus prégnants semblant être les « *soft-skills* » ; traits de caractères ou des savoir-être, l'existence d'un projet professionnel déjà réfléchi ou des compétences professionnelles par elles-mêmes. Le plus apporté par le conseiller représente en soi un facteur clé de succès, qui se révèle dans la personnalisation et le type de parcours qu'il va proposer au candidat et la coloration qu'il va apporter à ce parcours en dosant les différents ingrédients de l'accompagnement (montage de dossier, ateliers, remise en mouvement, etc.). L'intermédiation étant complexe, évolutive, personnalisée et co-construite, le succès (la « sortie positive » de l'accompagnement) réside sans doute dans l'ensemble des interactions et l'aspect « multiples » de l'accompagnement. Il est par ailleurs intéressant de noter que les freins au retour à l'emploi ne sont pas univoques maîtres variés selon les candidats, reflétant toute la diversité des actifs en recherche d'emploi et celle de leur situation, mais également les challenges et les difficultés d'un accompagnement adapté qui doit être personnalisé.

Les données qualitatives recueillies font écho à des débats récents autour de l'accompagnement des demandeurs d'emploi en France et en Europe dans le cadre du SPE (en direct ou en prestation via les opérateurs). Un premier débat a trait aux compétences des conseillers dans l'accompagnement demandant capacité d'adaptation aux candidats et compétences diverses et approfondies (un degré élevé de professionnalisation). Un autre point important en discussion a trait au mode de rémunération des opérateurs prestataires pour le SPE (une part variable versé lors du reclassement), qui ne facilite pas nécessairement la meilleure réponse aux bénéficiaires, comme les quatre types d'accompagnement défini ne se limitent pas à l'unique « intermédiation » entre offre et demande d'emploi. Il est également possible de s'interroger sur le type de parcours proposé aux candidats, le niveau de renforcement de l'accompagnement voire la suppression totale des parcours, toujours dans une logique de meilleure réponse aux besoins des accompagnés.

A ce stade, deux éléments nous semblent importants à mettre en exergue, (i) sur la « plus-value » apportée par le conseiller de l'opérateur qui dépasse le simple retour à l'emploi ; (ii) sur l'expertise et les compétences du conseiller qui doit être reconnues et valorisées.

Tout d'abord, la contribution de l'accompagnement à la sortie positive (emploi, création d'entreprise...) paraît indéniable au vu des témoignages des candidats sur le rôle qu'a pu jouer, en particulier, leur conseiller dans la période d'accompagnement. De plus, la plus-value apportée par le conseiller dépasse bien le simple retour à l'emploi et la seule efficacité mesurable par le résultat comme il permet le cas échéant (ou à des degrés divers) un repositionnement / une reconversion, et souvent au bénéficiaire de prendre du recul tout en étant acteur de ce changement... tout en lui permettant parfois également de retrouver confiance en lui et en ses capacités.

Par ailleurs, les compétences du conseiller dépassent des logiques purement administratives et requièrent un travail complexe (multidimensionnel) et personnalisé pour fournir au candidat l'accompagnement qui lui semble adéquat. Au-delà d'un bon diagnostic sur les atouts et le potentiel du candidat, il est en effet nécessaire d'avoir une vision assez claire de sa personnalité, de ses préférences, ses goûts (voire de ses valeurs). Il convient également d'adopter un « juste » positionnement dans les relations interpersonnelles, un ajustement du bon degré de « liberté », de confiance... cela dépasse largement le « simple suivi » pour utiliser aux mieux les outils du CSP dans une logique de co-construction, et correspond bien à une pratique professionnelle « créative ». Car connaître le candidat nécessite écoute, investissement dans les échanges pour dégager ce qui semble le mieux pour le candidat (chaque approche étant plus ou moins « unique ») ; cette créativité nécessite de facto un investissement significatif du conseiller, imagination, développement de l'intuition pour chaque cas d'accompagnement, propositions, réactivité, innovation dans les outils utilisés et/ou dans la combinaison mise en œuvre de ces outils. Adapter le parcours au bénéficiaire, être créatif, rendre quelqu'un acteur ou co-acteur de son parcours est une tâche complexe qui requiert donc expertise et compétences adaptées et spécifiques. De ce point de vue, l'accompagnement et l'accompagnateur (le conseiller) doivent être reconnus et valorisés (ou mieux valorisés).

Une extension possible de la recherche effectuée dans cet article pourrait porter sur des tests, à l'aide de méthodologies quantitatives, de certains des résultats de cette étude, notamment sur les facteurs clés de succès vers un retour à l'emploi des bénéficiaires du CSP.

Bibliographie

- Arni P.** (2015), « Opening the Blackbox: How Does Labor Market Policy Affect the Job Seekers' Behavior? A Field Experiment », IZA DP No. 9617.
- Balzani, B., Béraud, M., Boulayoune, A., Divay, S., Eydoux, A., &Gouzien, A.** (2008), *L'accompagnement vers l'emploi. Acteurs, pratiques, dynamiques*, Rapport final Dares.
- Bertaux, D.** (1997), *Les récits de vie. Perspective ethnosociologique.*, Paris, Nathan, coll. « 128 »
- Bruggeman F., Gazier B., Régnier E.** (2014), « Former les accompagnateurs en transitions professionnelles pour structurer l'accompagnement des transitions professionnelles dont les marchés du travail européens ont besoin », Contribution au projet SKILT (Skills and knowledge in learning for transitions), European Vocational Training Association, European Commission, novembre 2014, 20p.
- Brun F., Corteel D., Pélisse J.** (2012), « L'accompagnement des licenciés économiques dans le cadre du contrat de transition professionnelle : expertise et expérience », *Revue Française de Sociologie*, N°3, 429 à 459.
- CERC** (2005), *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques*, Rapport N°5, La Documentation française.
- Conseil d'Orientation pour l'Emploi** (2016), *Rapport sur l'accompagnement vers et dans l'emploi, juin 2016.*

- Conseil d'Orientation pour l'Emploi** (2009), *Rapport sur les trajectoires et les mobilités professionnelles*, septembre 2009.
- Conseil de l'Union Européenne** (2008), *Rapport de Mission pour la flexicurité*, Bruxelles.
- Cour des comptes** (2014). Le recours par Pôle emploi aux opérateurs privés pour l'accompagnement et le placement des demandeurs d'emploi, Rapport de la Cour des comptes, Mai 2014
- Dares (2014)**, *Enquêtes monographiques sur la mise en œuvre du contrat de sécurisation professionnelle*, document d'étude, N°187, novembre 2014.
- Demazières D.** (2013), « Qu'est-ce que le travail d'accompagnement des chômeurs », *Regards croisés sur l'économie*, n° 13, 137-150.
- Behncke S., Frölich M. and Lechner M.** (2010), "A Caseworker Like Me – Does The Similarity Between The Unemployed and Their Caseworkers Increase Job Placements?", *Economic Journal*, Vol. 120 (549), pp. 1430–1459.
- Bruggeman F., Gazie B., Régnier E.** (2014), « Former les accompagnateurs en transitions professionnelles pour structurer l'accompagnement des transitions professionnelles dont les marchés du travail européens ont besoin », Résultats du projet SKILT.
- Duclos L. et Kerbouch' J.-Y.** (2006), « Organisation du marché du travail et « flexicurité » à la française », document de travail du Centre d'Analyse Stratégique.
- Duhautois R., Petit H. et Remillon D.** (2012), *La mobilité professionnelle*, Repères (La Découverte).
- Fretel, A.** (2013). « La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 11(1), 55–79.
- Fretel A.** (2012), « Typologie des figures de l'intermédiation – Quelle relation à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE », Document de travail de l'IRES 02-2012.
- Georges, N.** (2007), *L'externalisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi : modalités d'un marché en plein essor*, document de travail No. 81, Centre d'Etudes de l'Emploi, février 2007.
- Gratadour, C., & Mansuy, M.** (2007), « Sous-traiter l'accompagnement des chômeurs : éléments d'évaluation », *Travail et Emploi*, (112), 21–34.
- Graversen, B. K., & van Ours, C. J.** (2009), « How a Mandatory Activation Program Reduces Unemployment Durations: The Effects of Distance », SSRN Scholarly Paper, Roches ter, NY: Social Science Research Network
- Groupe Alpha** (2013), La Loi du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi. La Flexicurité à la Française, septembre 2013.
- Hägglund, P.** (2009), Experimental evidence from intensified placement efforts among unemployed in Sweden (No. 2009:16). Working paper // IFAU - Institute for Labour Market Policy Evaluation.
- Lavitry L.** (2010), *Flexibilité des chômeurs, mode d'emploi. Les conseillers à l'emploi à l'épreuve de l'activation*, Presses Universitaires de France.
- L'Horty Y.** (2007), « Vers une flexicurité à la française ? Une notion en construction », *Informations Sociales*, N°42, 104-113.
- Martin F.** (2014), « L'accompagnement public et privé de demandeurs d'emploi : théorie, institutions et évaluation », Thèse de doctorat, Université Paris-Est Marne-la-Vallée.
- Morange P.** (2010), *Rapport d'information sur la flexicurité à la française*, Commission des affaires sociales, Assemblée nationale.
- Parent, G., Sautory, O., & Desplatz, R.** (2013), *L'accompagnement des demandeurs d'emploi : enseignements des évaluations*, document d'étude No. 178 de la Dares, décembre 2013.
- Pedersen J.M., Rosholm M. & Svarer M.** (2012), « Experimental Evidence on the Effects of Early Meetings and Activation », IZA DP No. 6970, October 2012.

Annexe 1 : tableau A.1. Caractéristiques des 25 candidats au CSP interrogés lors d'entretiens individuels

NUM	NOM CANDIDAT	REGION	AGE (ou approximatif)	DIPLOME	NB EMPLOIS OCCUPES AVANT CSP ET NB D'ANNEES D'EXPERIENCE	DERNIER EMPLOI	CONTEXTE LICENCIEMENT	SENTIMENT A L'ENTREE CSP	PROJET A L'ENTREE CSP	ATOUTS PERSO	FREINS PRINCIPAUX	RAPPORT AVEC LE CRH	ACTIONS MISES EN PLACE	DIFFICULTES RENCONTREES	+SODIE	DUREE ACCOMPAGNEMENT	TYPE DE SOLUTION cf. liste déroulante	SOLUTION	FACTEURS DETERMINANTS DE LA SORTIE
1	Florence M.	IDF	59	formation en technico-commerciale	Responsable d'une boutique de vêtements pendant 20 ans. Formation technico-commerciale puis reconversion comme hôtesse standardiste puis secrétaire de direction et enfin secrétaire technique	Secrétaire technique dans une entreprise de BTP	LEC mai 2013 A anticipé son licenciement en se renseignant sur le CSP (pas de perte de revenus). Orientation vers Sodie car + proche de son domicile.	Non, "déstabilisée" A peu changé d'entreprises au cours de sa carrière.	Même métier et même secteur.	Souhait de travailler à tout prix (femme seule avec un enfant à charge) Sait qu'il y a des débouchés dans son secteur.	Manque de confiance en elle. Ne voit pas ce qu'elle pourrait apporter à une entreprise.	Très satisfaite de l'apport de sa consultante.	Entretiens individuels et collectifs. Simulation d'entretiens d'embauche. CV remis au goût du jour. Réponse à une seule offre !	Néant	Remise en dynamique Permettre de se rencontrer de sa valeur ajoutée pour une entreprise	Courte	emploi	Assistante commerciale. Perte de salaire de 20%	
2	Jean-Michel H.	IDF	Environ 55 ans (à 3 ans de la retraite)	CAP Ajusteur Monteur	Agent de fabrication puis dans le secteur de la conduite (chauffeur-livreur, PL). Attrait de la liberté.	Chauffeur PL	Licenciement suite au décès de son employeur. Liquidation de l'entreprise.	Les démarches administratives du CSP lui ont paru difficiles (faites à distance). Peu confiant. Très affecté par le décès de son patron. Avait peur que l'accompagnement ne soit trop long.	Transport de personnes (avait mis à jour son habilitation FIM O)	Sa passion du secteur	Néant	Accompagnement essentiellement psychologique : redonner énergie et motivation, apport d'un soutien moral.	Actualisation du CV et LM et quelques candidatures spontanées	Néant	Remise en dynamique. Accompagnement psychologique.	Courte	emploi	Chauffeur PL Gains salariaux	
3	François S.	IDF	44 ans	Ecole de commerce	Plusieurs postes importants dans les nouvelles technologies.	Chief Operating Officer	Orientation imposée vers Sodie	Le CSP est vu comme une opportunité pour créer son entreprise dans des conditions favorables.	Créer son entreprise	Diplômé d'une grande école. Très autonome	Néant	La CRH lui a laissé un grand confort car pas de grande liberté car pas d'attente à apporter.	Quelques ateliers collectifs sur la création d'entreprise qu'il juge inutile (niveaulement par le bas du fait de l'hétérogénéité des niveaux)	Néant	Liberté et autonomie laissées par la CRH Grande personnalisation de l'accompagnement proposé	?	création d'entreprise	Création d'une entreprise de solutions SaaS	
4	Mickael B.	IDF	la quarantaine	Formation initiale - BTS comptabilité - gestion	10 ans la comptabilité-gestion (comptable puis responsable trésorerie et immobilisations)	Responsable trésorerie et immobilisations	Licenciement suite à des difficultés économiques rencontrées par son employeur. Souhaitait bénéficier du CSP pour se former dans l'informatique.	Confiant vu les opportunités dans la comptabilité mais inquiet de ne pas avoir l'opportunité de se reconvertir dans l'informatique.	Se réorienter dans l'informatique	Motivé, "à la boucotte", souhaite évoluer	Néant	A cru et soutenu son projet de formation dans l'informatique malgré les opportunités dans son secteur initial, la comptabilité, et les réticences de Pôle Emploi	Aide au montage du dossier de financement de la formation Enquête métier, dossier de motivation	Difficultés pour financer l'investissement dans l'informatique.	Aide à la constitution du dossier de financement de formation Soutien du projet de formation	1 mois et 1/2	formation longue	Formation technicien supérieur dans l'informatique puis est resté dans l'entreprise où il avait fait son stage de fin d'études. Aujourd'hui : administrateur système Pertes salariales (-40%) CDD puis CDI Assistante gouvernementale. Rupture du contrat pendant la période d'essai à l'initiative de l'employeur (hôtel repris par des investisseurs étrangers qui imposent leurs équipes) Nombreuses propositions d'emploi suite à son stage. Poste de conseiller funéraire qu'elle quitte pour redevenir technico-commercial (+ souple au niveau des horaires)	
5	Fatima G	IDF	?	Formation de gouvernante générale	Couturière puis dans l'hôtellerie de luxe (tenue de chambre, gouvernante d'étage et assistante gouvernante générale)	Assistance gouvernante générale	Suppression de son poste suite à des difficultés financières. Souhaitait bénéficier du CSP pour être accompagnée.	Inquiète mais souhaitant rebondir.	Souhaite rester dans l'hôtellerie de luxe.	Très bonne connaissance du secteur de l'hôtellerie de luxe.	Faible niveau d'anglais	Bons rapports avec la CRH, sentiment d'être importante, valorisée.	Entretiens individuels, ateliers collectifs. Travail du CV et LM. Apprend à se présenter à un employeur.	Voulaît faire une 2nde formation dans l'informatique mais pas de possibilité de financement.	Disponibilité et soutien de la CRH (beaucoup d'échanges par mail ou téléphone)	Quelques semaines	emploi	Formation anglais	
6	Julie T.	BOURGOGNE	?	Diplôme d'infirmière (mais n'a jamais exercé)	Plusieurs années d'inactivité après son diplôme puis téléprospection et chef d'équipe. 2 postes en 20 ans.	Evolution vers technico-commerciale	?	Période difficile	Pas de projet précis. Souhaite se reconverter (emploi tourné vers les autres) et changer de région.	Motivée et proactive	Besoin de revenus suffisants et d'horaires flexibles	Etude de plusieurs secteurs de reconversion	Formation et stage dans le funéraire.	Néant	Connaissance des opportunités du territoire	?	emploi		
7	Charles C.	BOURGOGNE	54 ans	Bac +3 dans l'informatique appliquée	Chef de projet informatique 2 entreprises différentes	Chef de service informatique dans l'électronique	L'entreprise qui l'employait a déposé le bilan.	Inquiet vu son âge Projet déjà ficelé à son arrivée	Souhaite de rester dans son secteur d'activité	Très autonome dans ses recherches Possède une compétence rare et recherchée. Bon employabilité et gros réseau personnel	Néant	Réactualisation CV + LM Formation perfectionnement anglais	Néant	Soutien administratif et financier essentiellement	3 mois	emploi	chef de projet informatique	Réactualisation CV + LM	
8	Cécile H.	BOURGOGNE	la trentaine	Master Valorisation de l'information	Plusieurs postes dans le webmarketing (autodidacte) 2 licenciements économiques en 1 an (suivi Sodie à chaque fois)	Webmarketer	suite 2ème licenciement, demande à être orientée vers Sodie immédiatement	Deuil nécessaire la 1ère fois. Se sent sécurisée la seconde du fait d'être accompagnée par la même CRH	Souhaite capitaliser sur ses compétences dans le digital. Actuellement en bilan de compétences	Ouverte et pugnace	Néant	Adaptation de la consultante à l'état d'esprit de la candidate	A ateliers collectifs CV + LM	Néant	Très satisfaite car a demandé à être reconvoquée suite à un 2nd licenciement	Courte la 1ère fois. Aujourd'hui accompagnement toujours en cours.	emploi	webmarketer la 1er fois puis nouveau licenciement. Bilan de compétences en cours.	
9	Christophe S.	BOURGOGNE	26 ans	Licence de chimie analytique	Technicien de labo puis mobilité géographique puis rejoindre l'entreprise familiale	Métreur dans le bâtiment	Fermeture de l'entreprise familiale suite au décès de son père	Contexte difficile car décès de son père.	Souhaite se reconverter dans la comptabilité car bcp d'opportunités	1ère expérience dans le domaine de la gestion	Peu de perspectives dans la chimie, son secteur d'origine et pas de qualification dans le bâtiment (a appris sur le tas avec son père)	Fort soutien de la CRH dans les choix du candidat Professionalisme de la CRH	Détermination d'objectifs à court et moyen terme	Néant	Aide à l'orientation professionnelle	?	formation	Formation assistant de comptabilité puis stage. BTS comptabilité	

NUM	NOM CANDIDAT	REGION	AGE (ou approximatif)	DIPLÔME	NB EMPLOIS OCCUPES AVANT CSP ET NB D'ANNEES D'EXPERIENCE	DERNIER EMPLOI	CONTEXTE LICENCIEMENT	SENTIMENT A L'ENTREE CSP	PROJET A L'ENTREE CSP	ATOUTS PERSO	FREINS PRINCIPALUX	RAPPORT AVEC LE CRH	ACTIONS MISES EN PLACE	DIFFICULTES RENCONTREES	+ SODIE	DUREE ACCOMPAGNEMENT	TYPE DE SOLUTION	SOLUTION	FACTEURS DETERMINANTS DE LA SORTIE
10	Younes K.	BOURGOGNE	?	CAP soudage	Quelques années dans la chaudronnerie où agrand les échelons. Puis mobilité vers l'IDF chez un cuisinier puis retour en Bourgogne : préparateur de commandes	Responsable d'atelier dans son entreprise d'origine	Délocalisation de l'entreprise (dans le Loiret). Le candidat ne souhaite pas suivre.	Déterminé et très bien informé	Souhait d'évolution professionnelle et de formation dès l'adhésion (plan de formation déjà établi) en restant dans son cœur de métier	Autonome	Néant	Ecoute, proactivité, soutien		Néant	Aide à la recherche de financement pour sa formation, éloignée de son domicile	?	emploi	VAE chaudronnerie CDD puis CDI comme formateur adulte dans la chaudronnerie	
11	Alexandra T.	NORD	30 ans	master Droit propriété intellectuelle et master Communication et Publicité	au moins 5 emplois, 7 années minimum expérience	agence de communication	plan de réduction des effectifs, PME avec boq de pression (du coup licenciement comme soulagement)	peu motivée pour rester dans la communication	création salon de thé	une idée originale, un projet personnel, forte motivation, fortement soutenu par son entourage	(pr entreprise : lourdeur administrative... soutien d'accompagnement CSP)	relation de confiance (consultante meilleur souvenir d'accompagnement CSP)	Atelier découverte création d'entreprise Formation à la CCI (gestion d'entreprise)	montage de dossiers assez lourd, longue période d'attente (stressant en fin de droits)	consultante connaît bien métier et domaine d'activité, relation de confiance, conseillère très efficace qui répondait rapidement aux questions	quasi jusqu'à fin de période de droit CSP	création d'entreprise	ouverture de son salon de thé avec une touche british	création de son entreprise
12	Isabelle O.	NORD	37/38 ans	Licence concepteur graphique	3 agences de publicité en tant que graphiste	agence de publicité	retour de congé maternité, pression dans le secteur. Licenciée alors qu'elle songeait déjà à se reconverter	ne se voyait pas rester dans le secteur, petites craintes mais savait déjà dans sa période où elle était gérée par Pôle Emploi qu'elle voulait un emploi en lien avec le relationnel, un contact client	métier tournée vers l'accompagnement, le service, le relationnel de manager des unités	sait ce qu'elle veut à son entrée en CSP financement pour suivre formation de manager des unités	néant?	très bon: aide constante, notamment pour décrocher son financement de formation. Elles ont gardé contact	montage de dossier de formation AFPA (manager des unités marchandes)	initialement, il n'y avait plus de place à la formation AFPA, a dû se "battre" pour en obtenir une	la CRH lui a trouvé le financement, et aide continue du long du parcours	sortie du CSP quelques jours avant son nouveau poste	formation	co-responsable d'un magasin de prêt à porter pour enfant	les stages qu'elle a effectués dans sa période de formation, avec la rencontre avec des professionnels du métier, goût pour la transmission des savoirs - ET une opportunité qu'il a réussi à saisir
13	Alain T.	NORD	environ 55 ans	Ingénieur en mécanique et énergétique	4 entreprises industrielles dont la dernière plus de 20 années pour la dernière	entreprise fabricant des pièces métallurgiques	mise en liquidation judiciaire, secteur d'activité en difficulté	possibilités de retrouver un emploi, lui senior et son secteur d'activité étant en difficulté (peu confiant de ce point de vue)	pas sûr de pouvoir/devoir rester dans son secteur, en même temps a un contact avec école d'ingénieur pour un master d'enseignement	senior et expérimenté dans un secteur d'activité en difficulté	part du CRH, écoute, ouverture du champ d'investigation, connaissance du marché	participation à des ateliers "très enrichissant" (CV, conduite d'entretiens, présentations, réseaux sociaux, etc.)	? (se dire que les CRH ne sont pas là pour faire le travail, juste pour orienter)	proposition d'ateliers très enrichissant, suivi par une nouvelle consultante qui l'a orienté vers un ouverture de ses champs d'investigation, plus bonne connaissance du marché	était encore dans CSP au moment de son nouvel emploi	emploi	enseignante en CDD dans une école d'ingénieur	professionnels du métier, goût pour la transmission des savoirs - ET une opportunité qu'il a réussi à saisir	
14	Martine D.	NORD	53 ans	BEP employée de bureau	au moins 5 emplois, donc certains en même temps pendant une certaine période	contrôleuse qualité dans une entreprise de stérilisation industrielle (12 ans)	difficultés techniques puis financières, fermeture du site de production	confiante (on lui avait vanté les mérites du CSP)	domaine du transport	appétence pour la conduite	très bon, accompagnement constant le long du parcours, et pendant sa période de	constitution de dossier de formation, et participation aux ateliers...	déplacement et longueur des trajets pour le suivi	constitution de dossier, suivi par qqn de compétent, atelier dont surtout "se présenter en trois minutes"	au cours de sa période de CSP, offre d'emploi par Pôle Emploi	emploi	CDD dans le transport scolaire	son accompagnement par qqn de compétent	
15	Lydia F.	NORD	28 ans	BTS assistante de gestion	4 emplois, 5 années d'expériences en tout (reprise d'étude avant son dernier emploi)	entreprise de plomberie-chauffage (2,5 années)	années de crise difficile pour son entreprise	déterminée à changer de secteur, confiante en son avenir professionnel	volonté de trouver une société avec organisation du travail carée	déterminée, caractère ?	a eu de très bonnes relations avec sa CRH	professionnel, passe bq d'entretiens, demande de formation en anglais (n'en bénéficie pas au final car trouve un poste qui lui convient)	perte d'emploi : difficile à accepter. Compliqué au début pour elle	très bonne consultante, qui l'a aidée à se tourner vers l'avenir, a apprécié notamment l'atelier "savoir se présenter en 3 minutes", mais aussi les ateliers de recherche d'emploi et	fin avant sa période CSP (offre d'emploi=	emploi	assistante dans un cabinet d'architecte	confiance en soi, ses compétences professionnelles	
16	Charlène F.	POITOU-CHARENTE	25	Bac+3 technicien de laboratoire	2 emplois en 4 ans 1an dans un laboratoire d'analyses médicales 3 ans dans un laboratoire vétérinaire	Technicienne de laboratoire	Licenciement économique suite à la perte d'un client important	Décidée à ne pas persévérer dans ce secteur	Souhaite réorienter son projet professionnel	Pugnace, Prête à reprendre des études	Néant	Très bons rapports : écoute, soutien, encouragements	Travail sur le CV et la LM Recherche d'informations EMT	Néant	Donne des adresses et des astuces Ateliers CV et LM Aide à la constitution d'un dossier de financement de la formation	courte	emploi	Préparation du BTS assistante de gestion en alternance	
17	Valérie N.	POITOU-CHARENTE	47 ans	Brevet National de Secourisme DEA (ex CCA Certificat de Capacité d'Ambulancier) Permis taxi	2 emplois en 2 ans Ambulancière 8 ans Salariée Tax 4 ans	Salariée taxi	Vente des licences de taxi par l'employeur. Valérie ne peut pas racheter la licence.	Réfléchit Veut se donner toutes les chances de trouver un emploi durable	Redevenir salariée taxi ou faire une formation d'aide soignante	Courageuse Connaît le métier de taxi	"perdue" face aux démarches administratives	Très bons rapports : écoute, conseils judicieux	Aide dans l'obtention de subventions et dans les démarches de création d'entreprise	Néant	L'accompagnement de son licenciement à son installation comme artisan-taxi	courte	création d'entreprise	Devenue artisan-taxi	
18	Paul W.	POITOU-CHARENTE	59	Ingénieur	10 entreprises en 35 ans Technico-commercial dans l'électronique puis créateur d'entreprise (8 ans) et Directeur d'une agence chez un distributeur de composants électroniques	Ingénieur technico-commercial	Fermeture de l'agence qu'il dirige pour raison économique	Déstabilisé	Retrouver un emploi rapidement dans son domaine	Compétent (Ingénieur avec très grande expérience) Réseau	Age	Très bons rapports : soutien psychologique pour reprendre confiance en soi	RV individuels et ateliers collectifs sur les TRE (surtout par les réseaux sociaux) Conseils pour bénéficier de l'IDR	Néant	Appui psychologique et technique pour valoriser son expérience et ses qualités Personnalisation de l'accompagnement proposé (senior)	courte	emploi	CDI Ingénieur technico-commercial (avec IDR)	
19	Loïc H.	POITOU-CHARENTE	41	sans diplôme formation dans une maison familiale et rurale	Ouvrier agricole (7 ans) et ouvrier du bâtiment (13 ans) 20 ans chez le même employeur	Ouvrier du bâtiment	Vente de l'entreprise et dépôt de bilan 6 ans après	Ne sait pas comment s'y prendre pour chercher un emploi	Trouver une opportunité pour retravailler	Polyvalent (secteur agricole et bâtiment)	Affecté par la perte d'un proche Problèmes physiques (genou et dos)	Très bons rapports : soutien, motivation, "accélérateur et facilitateur"	Formation FMO EMT Stage Permis PL et super PL	Néant	Remise en dynamique Appui psychologique	courte	emploi	CDI Employé / chauffeur	
20	Sabine J.	POITOU-CHARENTE	45	CAP BEP Secrétaire	Divers emplois de secrétariat (6 ans) Employée en production et en préparation de commandes (21ans dont 5ans en prep. Com)	Préparatrice de commandes	Fermeture de l'entreprise suite à la perte d'un client important	Volontaire Souhaite rebondir	Souhaite trouver un secteur où se diriger : paysagiste ou fleuriste	Très volontaire pour trouver un emploi "ne pas rester à la maison"	Mobilité (souhaite préserver sa vie de famille)	Très bons rapports : coraillère dynamique et très réactive qui incite à explorer plusieurs pistes professionnelles et donne des conseils pertinents	Enquêtes métiers Formation CACES 3 et 5	N'a jamais travaillé avec un chariot élévateur	Accompagnement sur-mesure et réactivité	courte	emploi	CDD de 6 mois comme manutentionnaire	
21	Marielle F.	RHÔNE-ALPES	?	Bac pro accueil, assistante et conseil	Succession de CDD dans l'accueil dans des PME.	Secrétaire	Intègre le CSP pour pouvoir faire une formation	A eu du mal à accepter la situation	Devenir assistante de direction.	Capacité d'adaptation. Savoir aller chercher de l'information. Envie d'apprendre.	Néant	Bon rapport, écoute, réactivité	Identification de formation en RH et comptabilité	Pas de possibilité de passer par l'intérim avec le CSP. Bcp de postes dans son domaine avec ce type de contrat	Réactivité et écoute de la CRH	4 mois	emploi	A repris un emploi dans l'entreprise où elle était précédemment comme notesse d'accueil, secrétaire polyvalente.	

NUM	NOM CANDIDAT	REGION	AGE (ou approximatif)	DIPLÔME	NB EMPLOIS OCCUPÉS AVANT CSP ET NB D'ANNÉES D'EXPERIENCE	DERNIER EMPLOI	CONTEXTE LICENCIEMENT	SENTIMENT A L'ENTREE CSP	PROJET A L'ENTREE CSP	ATOUTS PERSO	FREINS PRINCIPAUX	RAPPORT AVEC LE CRH	ACTIONS MISES EN PLACE	DIFFICULTES RENCONTREES	+ SODIE	DUREE ACCOMPAGNEMENT	TYPE DE SOLUTION	SOLUTION	FACTEURS DETERMINANTS DE LA SORTIE
22	Marc L.	RHÔNE-ALPES	?	BTS Industries papetières	Recruté dans l'entreprise où il a fait son stage de fin d'études. Fermeture de l'usine. Nouvel emploi et nouvelle fermeture. Retour dans l'entreprise d'origine rachetée.	Gouverneur en industries papetières	Carrière marquée par des fermetures d'usine et des licenciements.	Difficulté à faire le deuil de son secteur d'activité	Souhaitait rester dans le même secteur, mais dans une plus grosse entreprise		Secteur économique en crise. Reconversion nécessaire. Difficile pour lui de se faire à cette idée.	L'a amené à comprendre qu'il fallait changer de secteur. Identification de compétences transférables pour postuler dans d'autres secteurs.	Entretiens individuels et collectifs. Recherche d'offres. Utilisation du réseau Sodie.	Néant	Aide pour changer de secteur. Réseau Soutien	?	emploi	Conducteur de machines Perte de salaire (compensée avec le CSP)	
23	Claire P.	RHÔNE-ALPES	?	Technicienne agricole	Emplois saisonnier puis monitrice d'atelier dans une association spécialisée pour jeunes handicapés (compétences en chèvrieerie et fromagerie)	Monitrice d'atelier	Changement de direction et suppression de l'activité agricole. Licenciement économique. Avant licenciement : formation en montage de projet	?	Projet en lien avec les personnes âgées en allant compléter des compétences sociales et agricoles	Fortes capacités d'adaptation	Vit sans internet et sans informatique	A permis la construction du projet en temps réel	Démarchage des acteurs de son territoire rural (maire notamment)	Néant	Liberté d'action tout en ayant un cadre et des objectifs	?	création d'entreprise	Création d'une entreprise "accueillante familiale" (accueille chez elle 2 personnes âgées, chapelet de chèvres, vente de fromages)	
24	Brigitte T.	RHÔNE-ALPES	51	BTS secrétariat de direction (FI) BTS Assistante Manager (FC)	Différents postes s'assistante dans des collectivités territoriales, des écoles ou entreprises.	Secrétaire administrative dans une auto-école	Liquidation judiciaire de l'auto-école dans laquelle elle travaillait.	?	Souhaite travailler à temps partiel	Va de l'avant, battante	Reconnaissance travailleur handicapé. Recherche d'un emploi à temps partiel Pas de permis de conduire	A su remotiver et redynamiser la candidate	Entretiens et ateliers. Proposition d'offre (qui débouchera sur un emploi)	?	Accompagnement sur-mesure et soutien moral	11 mois	emploi	Secrétaire administrative / Aide à domicile	
25	Justine C.	RHÔNE-ALPES	?	DESS Mode & Communication	Différents postes au sein d'un même groupe dans le marketing et la communication, puis directrice de magasin et formatrice. Puis expérience en TPE	Responsable d'un magasin en ligne	Vente du site internet pour lequel elle travaillait. Licenciement économique	Souhaite retrouver un emploi au plus vite. Pas surprise par son licenciement.	?	Entreprenante, autonome et déterminée	Néant	CRH a permis de mettre des jalons Réactive et disponible	Formation Participation à des salons et forums	Néant	Permet d'être accompagné et de rentrer en contact avec d'autres personnes dans la même situation.	6 mois	emploi	Responsable administrative dans une TPE de vente d'objets publicitaires Perte salariale	

Annexe 2 : Exemple de fiche « Parcours de vie »

Parcours de vie

Se donner les moyens d'un nouvel avenir professionnel

RÉGION NORD-PAS-DE-CALAIS

Après treize années d'exercice en tant que graphiste en agence de publicité, Isabelle O. est licenciée économiquement. Désireuse de changer de secteur, elle se tourne vers le management de magasin de prêt-à-porter pour enfant.

13 années d'expérience de graphiste

Créative et passionnée depuis le plus jeune âge par le dessin, Isabelle O. obtient un Baccalauréat professionnel en communication graphique, puis une licence en concepteur publicitaire. Elle travaille ensuite pendant treize ans dans, successivement, trois agences de publicité en tant que graphiste. A son retour de maternité, elle se retrouve licenciée économiquement suite au rachat de l'agence par une autre société. Isabelle O. juge qu'il est difficile de se maintenir dans un secteur très concurrentiel au sein duquel les jeunes arrivant sur le marché du travail sont formés à la pointe de la technologie, alors qu'elle-même n'a pas bénéficié de formation ces dernières années. Fatiguée par une pression et une demande de productivité toujours croissante, lassée par le travail de bureau, elle songe à se reconvertir. Ayant débuté un bilan de compétences, il ressort qu'elle est attirée par les métiers au sein desquels il existe un niveau de contact et de relationnel important.

LE + SODIE

- Isabelle O. souligne que si elle a elle-même trouvée le secteur d'activité qui la tentait et la formation qu'elle désirait, sa consultante Sodie a fait en sorte de lui trouver un financement. **« Elle m'a grandement aidée dans le montage du dossier de financement pour suivre ma formation ».**
- Elle considère que sa consultante l'a bien aidée car au long de son parcours CSP, elles ont gardé contact depuis.

Vers un nouveau secteur d'activité

Après son licenciement, Isabelle O. passe par une courte période où elle est prise en charge par Pôle emploi : elle se renseigne sur les secteurs d'activité qui recrutent. Elle choisit de se reconvertir dans le milieu du prêt-à-porter. Elle prend connaissance d'une formation proposée par l'AFPA qui pourrait lui permettre de trouver un poste intéressant dans le secteur.

Quand une consultante Sodie lui est affectée, Isabelle O. a son projet en tête et elle sait ce qu'elle veut : un financement pour suivre une formation de « manager des unités marchandes » proposée par l'AFPA. Soutenue par sa consultante, elle obtient le financement et peut suivre la formation, qu'elle juge utile pour trouver le poste qu'elle détient actuellement, mais au contenu « pas très poussé ». Pour Isabelle O., les stages qu'elle a effectués dans sa période de formation ont en revanche été déterminants pour décrocher son poste actuel. Elle a pu rencontrer des professionnels du secteur, avec des conseils à la clé. Ils l'orientent vers une enseigne de prêt-à-porter pour enfant proposant des responsabilités intéressantes et susceptible d'être intéressée par son profil. Après deux mois de stage, Isabelle O. obtient un poste dans un magasin de cette enseigne.

Un nouveau poste avec des responsabilités et des perspectives d'évolution

Isabelle O. est particulièrement satisfaite de son poste actuel. En tant que co-responsable, elle gère l'équipe de son magasin. L'enseigne propose des formations régulières à ses équipes et elle a des possibilités d'évolution professionnelle. Rejoignant ses affinités liées à la création, elle souhaiterait particulièrement travailler dans « la mise en avant produit » ou, par exemple, en tant que scénographe. Un projet d'évolution qu'elle espère pouvoir concrétiser à court ou moyen terme, dans son enseigne actuelle...ou dans une autre.



ISABELLE O. : SON MINI CV

- 2000** Licence Concepteur graphique Graphiste dans plusieurs agences de publicité
- 2014** Formation (bac+2) de Manager des unités marchandes
- 2014** Co-responsable de magasin de prêt à porter pour enfant