



Organisation
internationale
du Travail

► Comment accompagner un chercheur d'emploi ?

Manuel destiné aux conseillers à l'emploi
et en évolution professionnelle



Un guide
de la collection :
« Construire mon avenir
au travail »

► **Comment accompagner un chercheur d'emploi ?**

Manuel destiné aux conseillers à l'emploi et en évolution professionnelle



Copyright © Organisation internationale du Travail 2023

Première édition (2023)

Les publications de l'Organisation internationale du Travail (OIT) jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH1211- Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Comment accompagner un chercheur d'emploi ? Manuel destiné aux conseillers à l'emploi et en évolution professionnelle

Organisation internationale du Travail - Genève: OIT, 2023.

ISBN: 9789220388846 (imprimé)

ISBN: 9789220388853 (pdf Web)

Les désignations utilisées dans les publications de l'OIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OIT aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que l'OIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part de l'OIT aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques de l'OIT, consultez notre site Web: ilo.org/publns.

illustrations réalisées par Dina Alwani.

► Préface

Ces dernières années, les crises successives (financières, climatiques, sanitaires, géopolitiques) ont frappé l'économie mondiale et impacté puissamment le marché du travail, creusant les inégalités. Les populations les plus défavorisées (jeunes, femmes, personnes en situation de handicap, seniors, migrants, réfugiés, etc.) sont les plus durement touchées. Pour beaucoup, la perte d'emploi et de revenus due à la crise menace directement leur survie au quotidien. Veiller à ce que ces groupes défavorisés ne soient pas laissés pour compte pendant la crise et lorsque l'économie se redresse est essentiel pour faire progresser la justice sociale, fondement indispensable au bon fonctionnement de nos sociétés et à une paix durable.

Pour l'OIT et ses mandants, faire progresser la justice sociale signifie un traitement juste et égal pour tous, en particulier l'égalité des chances dans l'accès aux bénéfices de la croissance économique, quels que soient leur origine, leur âge, leur genre, leur croyance, leur handicap et leur situation sociale et économique, en promouvant un emploi décent, le respect des principes et droits fondamentaux au travail, des salaires équitables et une protection sociale pour tous.

Les politiques actives du marché du travail (PAMT) sont essentielles pour promouvoir l'égalité des chances en favorisant l'accès à l'emploi des plus défavorisés. Les services de l'emploi font partie intégrante des PAMT en tant que mécanisme de mise en œuvre. En outre, les services publics et privés de l'emploi sont essentiels pour accompagner les individus dans la gestion des transitions professionnelles dans un marché en constante évolution, grâce à l'orientation professionnelle, à la formation et à l'information sur les emplois. En même temps, ils contribuent au meilleur fonctionnement de l'économie. Le service de l'emploi est une institution importante du marché du travail qui contribue au renforcement des capacités des personnes, met en relation les chercheurs d'emploi et les employeurs et joue un rôle essentiel dans le fonctionnement des marchés du travail.

Cependant, nous constatons fréquemment que les outils et la formation à la disposition des «conseillers à l'emploi» dans les services de l'emploi doivent être adaptés pour répondre aux nouveaux défis du marché du travail, liés à l'avenir du travail, aux crises multiples et aux tensions géopolitiques. L'OIT s'est donc lancée dans une initiative visant à fournir une collection de guides pratiques intitulée "Construire mon avenir au travail" pour soutenir les "Conseillers à l'emploi". Ces publications sont disponibles gratuitement en plusieurs langues sur le site Internet de l'OIT.

Si vous êtes "conseiller à l'emploi", ce manuel s'adresse directement à vous, en particulier si vous avez été recruté récemment. Il vise à fournir des outils précieux pour votre travail dans les services de l'emploi. Je suis convaincue que cette publication vous sera utile dans votre travail et renforcera votre rôle au sein de l'institution du service de l'emploi.

Mrs Sukti DASGUPTA

Cheffe de la branche Emploi, Marché du travail et Jeunesse.
Organisation Internationale du Travail - Genève

► Introduction

Le monde du travail est en évolution constante. L'économie est contrainte de s'adapter aux enjeux environnementaux, technologiques, démographiques, politiques et sociaux. De nouveaux métiers se créent, certains disparaissent, tous se transforment. Pour réussir à gérer les transitions dans leur carrière, à différents moments de leur vie professionnelle, les individus ont besoin de conseils, voire d'accompagnement. Les services de l'emploi jouent un rôle majeur dans la facilitation de ces transitions et dans l'intermédiation entre l'offre et la demande d'emploi. Si vous venez d'intégrer un poste de conseiller à l'emploi, soyez fiers des fonctions que vous allez exercer. Votre action sera impactante pour l'avenir professionnel et personnel des nombreux individus que vous allez conseiller et accompagner.

Ce manuel est le vôtre. Il s'adresse plus généralement à toutes les personnes qui interviennent dans l'insertion professionnelle, que ce soit au sein d'un service public de l'emploi, une association, une agence d'emploi privée ou un organisme de formation.

Dans la très grande majorité des pays, il n'existe pas de cursus de formation pour préparer au métier de conseiller en emploi ou en insertion professionnelle. Généralement, les candidats à ces postes sont issus de cursus très variés et découvrent le métier in-situ. Dans le meilleur des cas, ils vont bénéficier d'un cycle de formation post recrutement, pour accompagner leur prise de poste. Mais bien souvent, ils apprendront le métier sans formation traditionnelle, uniquement en observant les pratiques de leurs collègues plus expérimentés.

L'objectif de ce manuel est de vous fournir les éléments utiles à la compréhension et l'exercice du métier de conseiller à l'emploi. Conçu en 3 parties complémentaires, il vous apporte un cadre conceptuel, des éléments méthodologiques et des éléments d'environnement. Il est conçu pour être utilisé en parallèle avec les deux guides pratiques déjà publiés par l'OIT (accès libre sur le site internet) :

- Comment choisir mon futur métier ?
- Comment organiser ma recherche d'emploi ?



Bien sûr ce manuel n'est pas exhaustif. Il vous propose des bases pour appréhender votre nouveau métier, il apporte des connaissances et compétences nécessaires pour l'exercer, mais Il ne remplace pas un cursus de formation dont chaque conseiller à l'emploi devrait pouvoir bénéficier.

Enfin, comme les deux guides pratiques, ce manuel est conçu pour pouvoir être utilisé au niveau mondial, sans référence à un pays ou à un continent. Chacun devra se l'approprier en l'adaptant au contexte et aux réalités de son pays et de son environnement professionnel.

Nous espérons qu'il vous sera utile dans la découverte de votre nouveau métier de conseiller et pour construire les bases de votre pratique professionnelle.

François DUMORA
Auteur de la publication

Spécialiste des services de l'emploi
Référént Orientation Professionnelle
Organisation Internationale du Travail – Genève 2023

► Table des matières

Préface	III
Introduction	V
Partie 1. Cadre conceptuel	VIII
1 L'Avenir du travail	1
Le travail : un droit fondamental	2
Réalités du travail dans le Monde	2
Impact des crises sur la situation des travailleurs	3
Nouvelles économies et évolution accélérée des métiers	4
2 L'Individu et le chômage	7
Cycle des réactions devant la perte d'emploi	8
Les publics vulnérables	10
3 Accompagner l'insertion professionnelle	13
Les services de l'emploi	14
Gamme de service des SPE	15
Focus sur l'orientation professionnelle	18
Focus sur l'approche par compétences	20
Focus sur le Marché du travail	20
4 Le métier de conseiller	23
Différentes appellations et lieux d'activité dans le secteur de l'insertion professionnelle	24
Activités du conseiller à l'emploi	25
Compétences et savoirs du conseiller à l'emploi	27
Focus sur Ethique professionnelle et Lutte contre les discriminations	28
Partie 2. Eléments méthodologiques	30
5 Articulation des services vers les chercheurs d'emploi	31
Première prise de contact avec le service de l'emploi	32
Principes de prise en charge	33

6 L'entretien d'analyse et de diagnostic	35
Les étapes de l'entretien	36
Techniques et postures en conduite d'entretien	40
Exemple de questions pour la phase d'analyse	42
7 L'accompagnement personnalisé	45
Quel public accompagner en priorité ?	47
Styles d'accompagnement	48
Étapes d'un accompagnement personnalisé vers l'emploi	50
8 Accompagner sur le choix d'un métier	53
Mieux me connaître	55
Découvrir des métiers	56
Choisir mon futur métier	58
Construire ma stratégie	60
Être formé à l'accompagnement projet	61
9 Accompagner sur la recherche d'emploi	63
Mon projet – mon profil	64
Outils et techniques de la recherche d'emploi	65
Comprendre et exploiter le marché du travail	67
Utiliser internet dans sa recherche d'emploi	68
Elaborer une stratégie de recherche d'emploi	69
S'intégrer dans l'entreprise	70
Partie 3. Éléments d'environnement	72
10 Agir avec les entreprises	73
Choix d'organisation des SPE pour répondre aux attentes des employeurs	74
Rôles, postures et activités du conseiller dédié aux employeurs	76
11 Agir en partenariat	79
Identifier les acteurs externes	80
Agir en complémentarité	81
Conclusion	83
Sources	84



CADRE CONCEPTUEL

1. L'Avenir du travail

2. L'individu et le chômage

3. Accompagner l'insertion professionnelle

4. Le métier de conseiller à l'emploi

1 L'Avenir du travail



Le travail : un droit fondamental

Réalités du travail dans le Monde

Impact des crises sur
la situation des travailleurs

Nouvelles économies et évolution
accélérée des métiers

► Le travail : un droit fondamental

Le 10 décembre 1948, l'Assemblée Générale des Nations Unies adopte la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, qui précise en son article 23 :

- « Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage.
- Tous ont droit, sans aucune discrimination, à un salaire égal pour un travail égal.
- Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine et complétée, s'il y a lieu, par tous autres moyens de protection sociale. »

Le travail est donc un droit fondamental dont l'exercice devrait permettre à chaque être humain de vivre dignement. L'Organisation Internationale du Travail, créée en 1919, a la charge de défendre ce droit. Rassemblant des représentants des gouvernements, employeurs et travailleurs des 187 Etats membres, elle négocie et établit les normes internationales du travail, élabore des politiques et conçoit des programmes, visant à faire progresser la justice sociale et promouvoir un travail décent pour toutes les femmes et tous les hommes dans le monde.

► Réalités du travail dans le Monde

Il reste en effet beaucoup de progrès à faire.

Aujourd'hui, dans le monde (1) :

- 160 millions d'enfants – 63 millions de filles et 97 millions de garçons – sont astreints à travailler, soit près d'un enfant sur 10 sur notre planète. Près de la moitié effectuent des travaux mettant directement en danger leur santé, leur sécurité et leur développement moral.
- 40,3 millions de personnes sont victimes de l'esclavage moderne, dont 24,9 du travail forcé et 15,4 millions du mariage forcé. 1 victime sur 4 d'esclavage moderne est un enfant.
- En moyenne, les femmes sont payées 23 % de moins que leurs homologues masculins. Des centaines de millions de personnes souffrent de discrimination au travail à cause de leur couleur de peau, de leur origine ethnique ou sociale, de leur religion ou de leur opinion politique, de leur âge, de leur genre, de leur identité ou orientation sexuelle, de leur handicap ou parce qu'elles sont séropositives.

Outre ces situations les plus marquantes, le marché du travail mondial se caractérise surtout par beaucoup d'informalité, c'est-à-dire, des emplois exercés sans déclaration aux autorités compétentes, or de tout cadre légal et réglementaire et sans protection sociale. Dans de nombreux pays du Sud, l'informalité peut représenter près de 90 % de l'activité économique. L'emploi formel est l'exception et la précarité la norme. Ainsi, avoir un emploi ne garantit pas d'échapper à la pauvreté et environ la moitié de la population mondiale vit avec l'équivalent de 2 dollars par jour.

En adoptant en 2015 l'Agenda du développement durable, l'ONU a identifié 17 objectifs majeurs. Le 8ème vise à promouvoir une croissance économique durable et partagée, l'emploi et un travail décent pour tous. Cette cible constitue la ligne directrice du travail de l'OIT pour la décennie.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



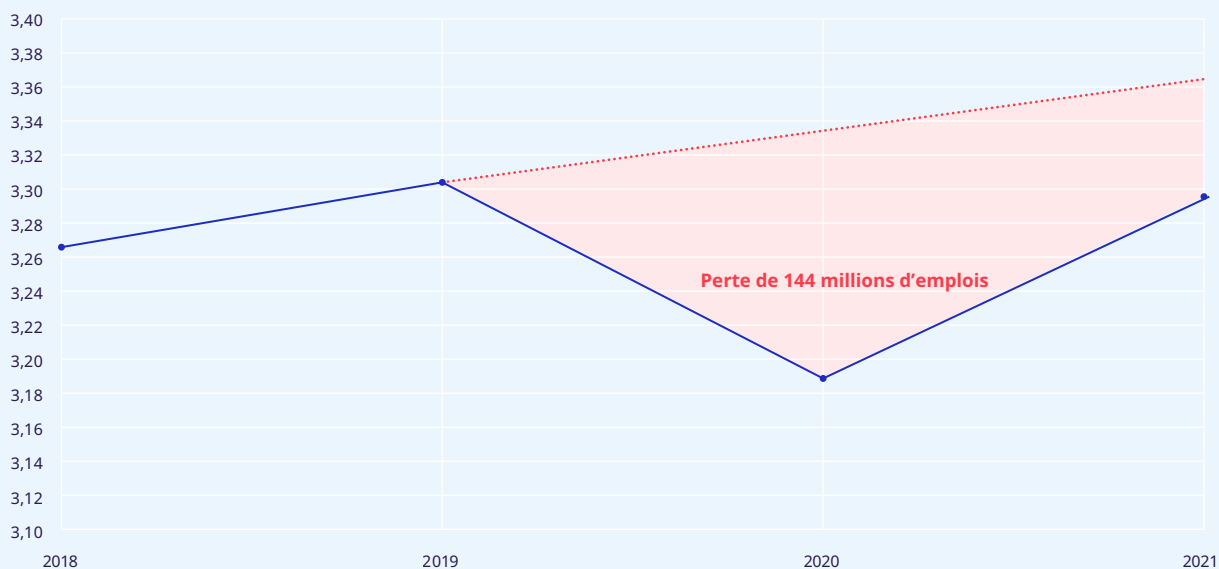
► Impact des crises sur la situation des travailleurs

Les crises successives, économiques, sanitaires, géopolitiques, guerres et conflits, dégradent systématiquement la situation des travailleurs. Les plus impactés sont toujours les populations les plus fragiles : femmes, jeunes, personnes en situation de handicaps, réfugiés et migrants. Selon l'observatoire de l'OIT, plus de 144 millions d'emplois ont été perdus au niveau mondial, du fait de la crise COVID 19,

► Perte d'emplois dans le monde par rapport à un scénario «sans pandémie», 2018-2021

Les emplois sont exprimés en milliards de personnes

— Scénario de référence ···· Scénario «sans pandémie»



entre 2019 et 2021 (2).

Mais la crise climatique est probablement le plus grand défi de notre époque. Du fait de la dégradation de l'environnement qu'il génère, le changement climatique représente un risque considérable pour l'économie en réduisant la productivité et en détruisant des emplois.

Sécheresses, vagues de chaleur, pluies violentes, cyclones tropicaux, augmentation du niveau des mers, augmentation des températures ou encore modification de la répartition des précipitations provoquent des déplacements de travailleurs, des perturbations des activités commerciales, endommagent les équipements des entreprises, les infrastructures et ont des répercussions négatives sur la productivité, le marché du travail et l'emploi. De plus, comme dans toutes les crises, les effets pèsent de manière disproportionnée sur les plus vulnérables et principalement les femmes.

Si la situation peut apparaître très sombre, il est d'autant plus important de s'y préparer. Surtout que la lutte contre les changements climatiques peut également créer de nombreux emplois. Selon un rapport de l'OIT de 2019 (3), le remplacement des énergies fossiles par des énergies renouvelables et la promotion d'une économie circulaire qui consiste à utiliser les ressources de manière durable et recyclable, permettraient de créer plus de 103 millions de nouveaux emplois à l'échelle de la planète.

► Nouvelles économies et évolution accélérée des métiers

La caractéristique principale de l'Avenir du travail, est une accélération intense de l'évolution des métiers, principalement liée aux nouveautés technologiques. Tous les secteurs et quasiment tous les métiers sont



impactés par les possibilités offertes par le numérique. De nombreux métiers se transforment, d'autres disparaissent et de nouveaux se créent.

Au cœur de l'évolution des métiers, on peut distinguer la place grandissante prise par cinq secteurs économiques, qui seront majeurs dans les prochaines décennies :

- ✓ **L'économie numérique (platine)** : elle regroupe les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), dont le secteur de l'informatique, de l'électronique et de la télécommunication, ainsi que tous les usages générés par l'internet, les applications et les réseaux sociaux.
- ✓ **L'économie verte** : elle rassemble les activités qui produisent des biens ou services ayant pour finalité la protection de l'environnement ou la gestion durable des ressources naturelles, ainsi que des activités traditionnelles qui transforment leurs pratiques pour une meilleure qualité environnementale.
- ✓ **L'économie bleue** : elle consiste en une utilisation durable des ressources océaniques en faveur de la croissance économique, l'amélioration des revenus et des emplois et la santé des écosystèmes océaniques : produits de la mer, transport, tourisme, énergie, constructions navales ...
- ✓ **L'économie du soin (violette)** : boostés par la démographie mondiale, les besoins de garde d'enfants et de soins aux personnes âgées augmentent sur toute la planète, générant un grand nombre d'emplois dans les années à venir.
- ✓ **L'économie créative (orange)** : l'ensemble des activités qui consistent en la transformation d'idées en biens et services à caractère culturel. La multiplication des supports de communication, de loisirs ou d'échanges culturels, donne aux idées et à la production intellectuelle, un poids économique inédit.

Les professionnels de l'emploi doivent être conscients de ce contexte pour accompagner les travailleurs et chercheurs d'emploi dans ces nouvelles réalités.

L'époque du « même métier à vie dans la même entreprise » n'existe plus. On estime aujourd'hui que chaque salarié aura en moyenne, à changer d'emploi et/ou de métier, au moins 5 fois dans sa carrière. Ce chiffre tendant à augmenter régulièrement. Chaque salarié doit donc se tenir informé de l'actualité de son secteur d'activité et de son métier, actualiser ses compétences en continu, pour ne pas se faire dépasser par les évolutions technologiques et être capable de rebondir pour faire face aux aléas. De manière générale, il doit rester en éveil sur les opportunités qui seront le terreau du transfert de ses compétences vers d'autres postes et autres métiers. Le travailleur doit être pilote de sa vie professionnelle et non un simple passager.

2 L'Individu et le chômage



Cycle des réactions
devant la perte d'emploi

Les publics vulnérables

Durant « les 30 glorieuses » (1945 – 1975), quand les économies de nombreux pays étaient florissantes et l'emploi abondant, la situation du chômeur était souvent regardée avec dédain. On peut dire que le chômeur était considéré soit comme un malchanceux peu débrouillard, soit comme un fainéant se contentant de vivre aux crochets de la société. Puis les crises économiques sont arrivées et le chômage de masse s'est installé, comme une quasi-fatalité.

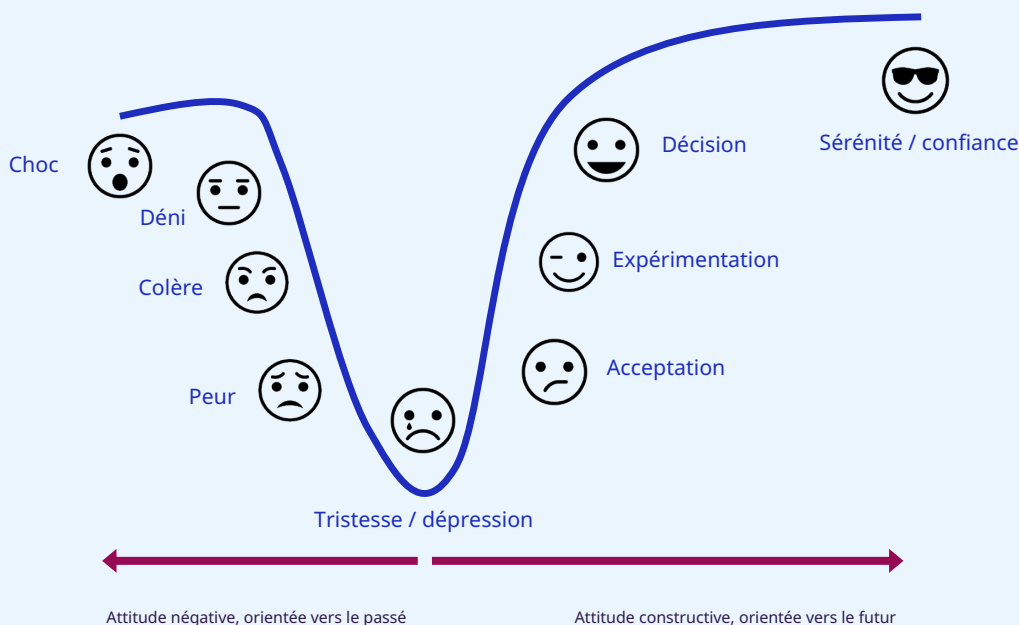
Aujourd'hui, même quand l'économie s'éclaircit, nul n'est à l'abri de la perte d'emploi. Comme nous l'avons expliqué précédemment, le marché du travail est si mouvant, les métiers évoluent si vite, que rares sont les individus qui ne connaissent pas une ou plusieurs périodes de « chômage » au cours de leur carrière. Si elle est anticipée, cette situation de transition peut être vécue comme une pause, une étape qu'il est opportun de mettre à profit pour donner une nouvelle direction à son déroulement de carrière, rebondir vers un autre secteur, voire un autre métier et développer de nouvelles compétences. Mais bien souvent la perte d'emploi n'est pas anticipée par l'individu. Elle est alors souvent vécue comme un traumatisme.

► Cycle des réactions devant la perte d'emploi

L'exercice d'un travail constitue, avant tout et pour nous tous, une source de revenus devant permettre de faire face aux dépenses incontournables du quotidien (alimentation, logement, éducation des enfants, santé ...). Au-delà de l'accomplissement de ces besoins primaires, l'activité professionnelle contribue également au développement et à l'épanouissement personnels. Le travail procure un statut social et une identité. Il représente donc un élément important du bien-être psychique. C'est pourquoi l'annonce d'un licenciement et l'arrivée du chômage peuvent être vécues très difficilement par tout individu : craintes pour ses finances ; angoisses quant à l'incertitude de retrouver rapidement un emploi, perte d'identité ...

Le nouveau chômeur passera par des phases émotionnelles intenses, avant de pouvoir « faire son deuil » de l'emploi perdu, tourner la page et rebondir. Sur le sujet, les travaux du docteur Elisabeth Kübler-Ross, psychiatre américano-suisse, font référence. Elle a identifié les étapes du processus de deuil dans la perte d'un être cher, qui sont transposées à la perte d'emploi et plus globalement à toute situation de changement.

► Processus du deuil ou étapes du changement – inspiré d'Elisabeth Kübler-Ross



On considère que chaque individu traverse obligatoirement les différentes étapes de ce processus. La différence entre les individus réside dans le temps consacré à chaque étape. Pour certains quelques minutes, pour d'autres plusieurs jours, semaines ou mois. Certaines personnes restent durablement bloquées au stade du déni, de la colère, ou de la tristesse, sombrant alors dans une phase de dépression.

- 1. Le choc :** l'individu vit l'annonce du licenciement comme quelque chose de brutal. Il ne comprend pas ce qui lui arrive. Il est sous le choc.
- 2. Le déni :** il est dans la négation. Il n'accepte pas la réalité du licenciement. Un grand sentiment d'injustice l'envahit. « Ce n'est pas possible » - « Pourquoi moi ? »
- 3. La colère :** il laisse exprimer sa colère, et cherche parfois des responsables.
- 4. La peur :** il craint pour son avenir. Pense ne pas pouvoir retrouver un emploi. Craint de ne plus pouvoir faire face à ses dépenses ...
- 5. La dépression/la tristesse :** il se sent impuissant, finit par se résigner et/ou se plaindre. Cette étape est particulière car elle clôt la phase descendante de la courbe. C'est à ce moment que l'individu saisit la nature inéluctable du changement : soit il y consent et accepte les impacts sur son quotidien, soit il demeure enfermé dans sa frustration.
- 6. L'acceptation :** en début de phase ascendante, il commence à modifier son point de vue. Le changement n'est peut-être pas une si mauvaise chose ?
- 7. L'expérimentation :** grâce à l'expérimentation, il identifie des opportunités et les avantages de la nouvelle situation. Il peut en profiter pour rebondir.
- 8. La décision :** ça y est, il porte un nouveau regard sur sa perte d'emploi. Il a fait le deuil de son passé et se tourne désormais vers l'avenir. C'est le moment de faire le point sur ses attentes et ses envies par rapport au travail. « Est-ce que je continue dans cette voie ? Est-ce que je dois faire autre chose ? » ...
- 9. La sérénité et la confiance :** le changement est enfin intégré. L'individu a gagné en sérénité et en confiance face à la nouvelle situation. Il éprouve de l'engouement pour ses nouveaux projets.

Il est indispensable pour les professionnels de l'emploi, d'avoir une pleine conscience de ce processus de deuil vis-à-vis de la perte d'emploi, afin de le prendre en considération lors de l'accueil d'un nouveau chercheur d'emploi. Selon la phase dans laquelle il se trouve, l'individu sera plus ou moins disponible, psychologiquement, pour investir les étapes de son retour à l'emploi.

► Les publics vulnérables

Si la déclaration des droits de l'Homme affirme en son article 1er que « Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. », les faits démontrent que cette égalité n'existe pas sur le marché du travail. Car il s'agit bien d'un marché et il fonctionne selon les lois de l'offre et de la demande. Ainsi, les plus qualifiés, expérimentés, mais aussi les plus débrouillards et influents ... passent devant les autres. Dans cette course à l'emploi, ceux qui restent sans solution d'emploi décent sont souvent les mêmes : jeunes sans expérience, femmes, séniors, personnes en situation de handicap, migrants et réfugiés, minorités ethniques, personnes LGBT ...

Le rôle d'un service public de l'emploi est de favoriser l'équité et l'inclusion sur le marché du travail. En tant que Service Public, il aura donc une attention particulière pour ces publics vulnérables et mettra en œuvre des politiques actives pour les guider et favoriser leur accès à l'emploi.

► **Jeunes (entre 15 et 24 ans selon la définition de l'ONU) :** Quel que soit le continent, le chômage des jeunes est toujours plus élevé que l'ensemble de la population. L'accès au premier emploi constitue un obstacle majeur. La situation des jeunes sortis du système scolaire et se trouvant ni en emploi, ni en formation (identifiés sous le sigle anglais NEET) préoccupe particulièrement les gouvernements qui déploient des dispositifs spécifiques pour les accompagner, tels que la « Garantie pour la Jeunesse » créée par les pays de l'Union Européenne.



► **Femmes :** Les femmes accèdent plus difficilement au marché du travail du fait d'un cumul d'obstacles souvent issus de l'organisation sociale : plus faible accès à l'éducation, charge de l'éducation des enfants et du fonctionnement du foyer, accès restreint à certains métiers. Même si la situation de l'emploi des femmes a très fortement progressé au cours des 50 dernières années, les écarts persistent. L'égalité des genres dans l'accès au travail doit être un pilier central des politiques de l'emploi et toute discrimination doit être combattue, en commençant par affirmer que les métiers n'ont pas de genre. Tous les métiers doivent être également accessibles aux femmes et aux hommes !



► **Séniors** : Dans le monde du travail, le terme sénior est utilisé de deux manières :

- Soit pour reconnaître une forte expertise sur un métier, principalement du fait de plusieurs années d'expérience professionnelle. Ex : « consultant sénior »
- Soit pour désigner une classe d'âge : généralement les travailleurs arrivant dans la dernière décennie avant l'âge de la retraite. Plusieurs phénomènes touchent ces publics freinant leur maintien ou accès à l'emploi :

- ✓ Du fait de leur ancienneté dans l'entreprise, leur niveau de salaire est souvent plus élevé que la moyenne des employés. Ils sont souvent les premières victimes des plans de licenciements économiques.
- ✓ Sur les métiers physiquement pénibles, ils ont souvent du mal à se maintenir en emploi jusqu'à l'âge de la retraite, du fait de maladies ou douleurs physiques.
- ✓ L'évolution technologique constitue également un obstacle à leur maintien en poste quand l'entreprise et le salarié n'ont pas su actualiser ses compétences tout au long de sa carrière.

Les pays du Nord sont les plus concernés par le vieillissement des populations et le phénomène du sous-emploi des séniors. Ils tentent de développer des politiques incitatives pour les maintenir en emploi jusqu'à l'âge de la retraite.

► **Personnes en situation de handicap** : Selon la convention N° 159 de l'OIT, adoptée en 1983, « l'expression personne handicapée désigne toute personne dont les perspectives de trouver et de conserver un emploi convenable ainsi que de progresser professionnellement sont sensiblement réduites à la suite d'un handicap physique ou mental dûment reconnu. » Cette même convention, déjà ratifiée par 85 pays du Monde, incite à des politiques visant :

- La réadaptation professionnelle des personnes touchées par un handicap.
- Des mesures positives visant à l'égalité des chances et la promotion de possibilités d'emploi des personnes handicapées sur le marché libre du travail.

Dans les faits, les politiques des Etats pour favoriser l'accès à l'emploi des personnes handicapées s'appuient principalement sur 3 leviers :

- L'obligation faite aux entreprises et administrations d'avoir un taux minimal de personnes reconnues handicapées dans leurs effectifs
- La mise en place de dispositifs incitatifs à l'embauche ou au maintien dans l'emploi : adaptation de postes de travail, aides financières ...
- La création et le subventionnement de structures de travail spécifiques, pour accueillir dans des conditions adaptées, les personnes dont le handicap est trop lourd pour envisager un poste de travail dans une entreprises classique.

► **Migrants et réfugiés** : L'histoire de l'humanité est faite de migrations. Les famines, l'insécurité, souvent provoqués par les guerres ou les catastrophes climatiques ont toujours été les principaux motifs de fuite des populations vers des territoires jugés plus cléments. Le phénomène se poursuit à notre époque et risque probablement de s'accroître du fait du changement climatique mondial. Même si nous sommes tous descendants de migrants, l'accueil et l'intégration de ces populations dans la société et l'économie du pays d'arrivée est souvent problématique. Selon les législations, ils ne sont pas toujours autorisés à travailler. Les services de l'emploi ont un rôle à jouer pour mettre en place des politiques humanistes favorisant l'intégration de ces populations vers un emploi décent.

▶ 3 Accompagner l'insertion professionnelle



Les services de l'emploi

Gamme de service des SPE

Focus sur l'orientation professionnelle

Focus sur l'approche par compétences

Focus sur le Marché du travail

L'insertion professionnelle est un processus qui permet à un individu de « trouver sa place » sur le marché du travail, c'est-à-dire, trouver une activité professionnelle correspondant à ses ambitions et à ses compétences, pour une durée conforme à son projet.

Selon Claude TROTTIER, Louise LAFORCE et Renée CLOUTIER (5), les trois critères qui caractérisent une insertion professionnelle réussie sont la stabilité dans l'emploi trouvé, la correspondance formation/emploi et la construction d'une identité professionnelle. Ce troisième point est à souligner. En effet, l'insertion professionnelle apparaît, comme un processus de socialisation. Elle permettrait à un jeune de passer véritablement à l'âge adulte et de trouver une certaine reconnaissance par ses pairs à travers l'identification à un métier et à un milieu professionnel. Un des enjeux de l'insertion professionnelle serait donc de permettre l'intégration dans la société.

Quant au critère de stabilité, qui se comprend souvent par la signature d'un contrat de travail durable, il a longtemps constitué un incontournable pour considérer une insertion aboutie. C'est probablement moins le cas aujourd'hui car on sait que le marché du travail est mouvant et qu'une vie professionnelle est faite de multiples étapes. De plus, beaucoup de jeunes ne souhaitent plus s'enfermer dans un CDI. Ils préfèrent multiplier les CDD et les expériences de vie. Les générations « Y » et « Z » ont toujours entendu, depuis leur naissance, que le monde du travail ne leur promet que du chômage et des difficultés ; la perspective d'un CDI n'est donc pas leur idéal. Sans confiance dans l'avenir, beaucoup de jeunes préfèrent vivre l'instant présent, dans leur vie privée, comme au travail et privilégient un comportement de « zappeur », en passant de contrat en contrat. Ils n'en sont pas moins insérés professionnellement, si cette situation correspond à un choix non contraint.

► Les services de l'emploi

Selon les pays et les contextes, la « galaxie » des structures agissant sur l'accompagnement à l'insertion professionnelle est plus ou moins vaste (voir chapitre 11), composée d'entités généralistes ou spécialisées sur un type de public ou un secteur d'activité. Le plus souvent, le service public de l'emploi (SPE) constitue le pilier central.

Article 1

1. Chaque Membre de l'Organisation internationale du Travail pour lequel la présente convention est en vigueur doit entretenir ou veiller à ce que soit entretenu un service public et gratuit de l'emploi.
2. La tâche essentielle du service de l'emploi doit être de réaliser, en coopération, s'il y a lieu, avec d'autres organismes publics et privés intéressés, la meilleure organisation possible du marché de l'emploi comme partie intégrante du programme national tendant à assurer et à maintenir le plein emploi ainsi qu'à développer et à utiliser les ressources productives.

Article 2

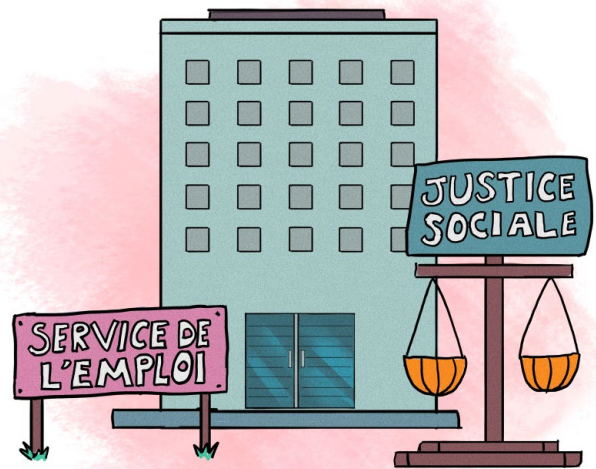
Le service de l'emploi doit être constitué par un système national de bureaux de l'emploi placé sous le contrôle d'une autorité nationale.

Article 3

1. Le système doit comprendre un réseau de bureaux locaux et, s'il y a lieu, de bureaux régionaux, en nombre suffisant pour desservir chacune des régions géographiques du pays et commodément situés pour les employeurs et les travailleurs.

La place centrale du SPE lui est conférée par la convention N° 88 de l'OIT (6). Adoptée en 1948 et ratifiée par 92 pays, elle définit très précisément les obligations d'un gouvernement à déployer un service public de l'emploi, gratuit, de proximité, prenant la forme d'un réseau d'agences déployé sur tout le territoire, assurant la meilleure organisation possible du marché de l'emploi, afin de favoriser le plein emploi.

Pour un gouvernement, un Service de l'emploi est un outil précieux, indispensable, pour agir sur un des sujets les plus problématiques de nos sociétés : le chômage. C'est un levier pour prendre soin de ceux qui en ont le plus besoin et déployer des politiques actives du marché du travail. C'est donc un instrument concourant à la justice sociale.



Principales missions du SPE :

- ▶ Contribuer à réduire le chômage et renforcer l'économie :
 - ▶ Par l'intermédiation, favoriser la rencontre entre employeurs et chercheurs d'emploi
 - ▶ A travers des programmes de développement des compétences, favoriser l'adéquation offre/demande
- ▶ Favoriser l'équité sur le marché du travail en faveur des groupes les plus vulnérables
 - ▶ Apporter de la transparence en diffusant de l'information sur les réalités du marché du travail
 - ▶ Conseiller/accompagner les moins autonomes
 - ▶ Promouvoir l'orientation professionnelle
 - ▶ Réguler le marché par des dispositifs incitatifs à l'embauche des publics prioritaires : jeunes, femmes, seniors, handicapés, etc.

▶ Gamme de service des SPE

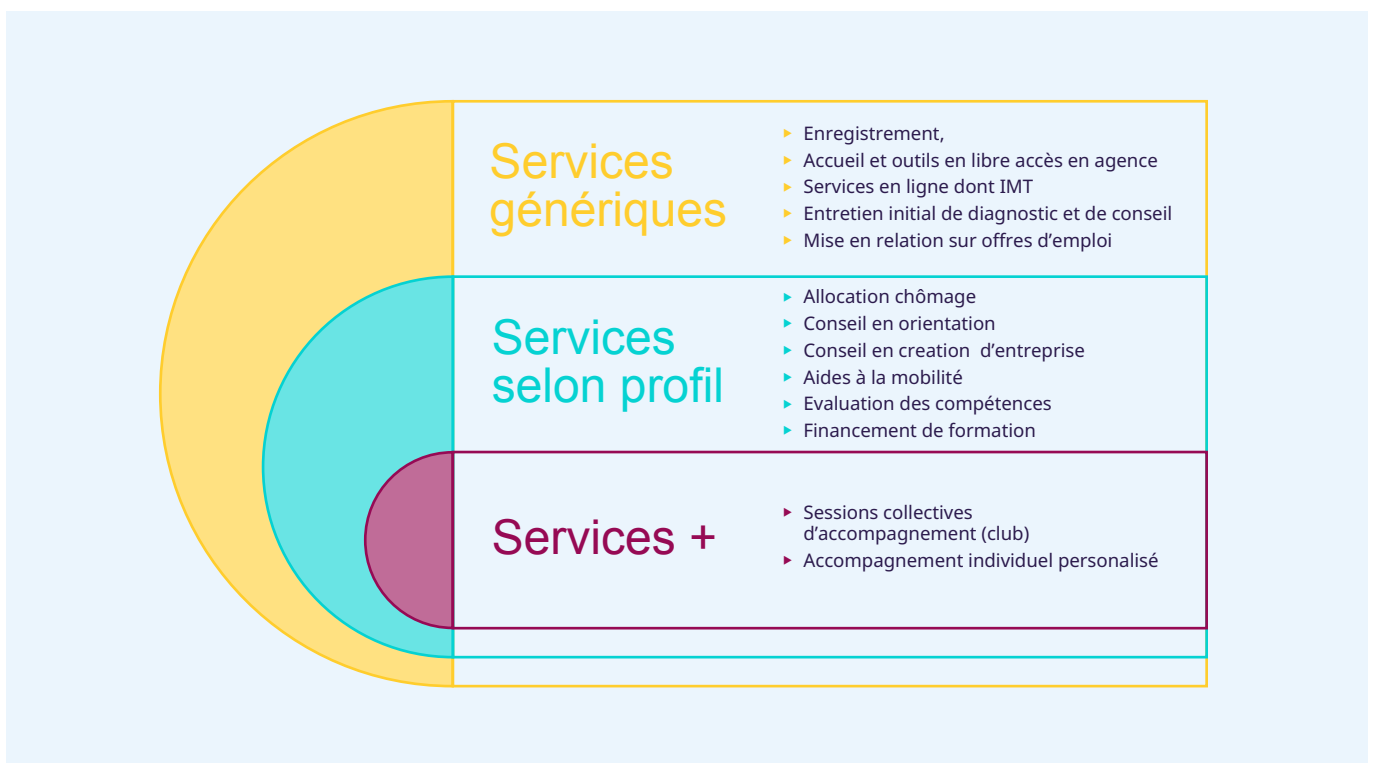
Bien qu'écrite en 1948, la convention N°88 est encore très actuelle concernant la description (article 6) de la gamme de services à déployer par un SPE :

- ▶ Enregistrement des chercheurs d'emploi
- ▶ Intermédiation
- ▶ Évaluation des compétences
- ▶ Orientation professionnelle

- ▶ Formation
- ▶ Enregistrement et traitement des offres d'emploi
- ▶ Mobilité professionnelle
- ▶ Mobilité géographique
- ▶ Mobilité internationale
- ▶ Informations sur le marché du travail
- ▶ Assurance chômage

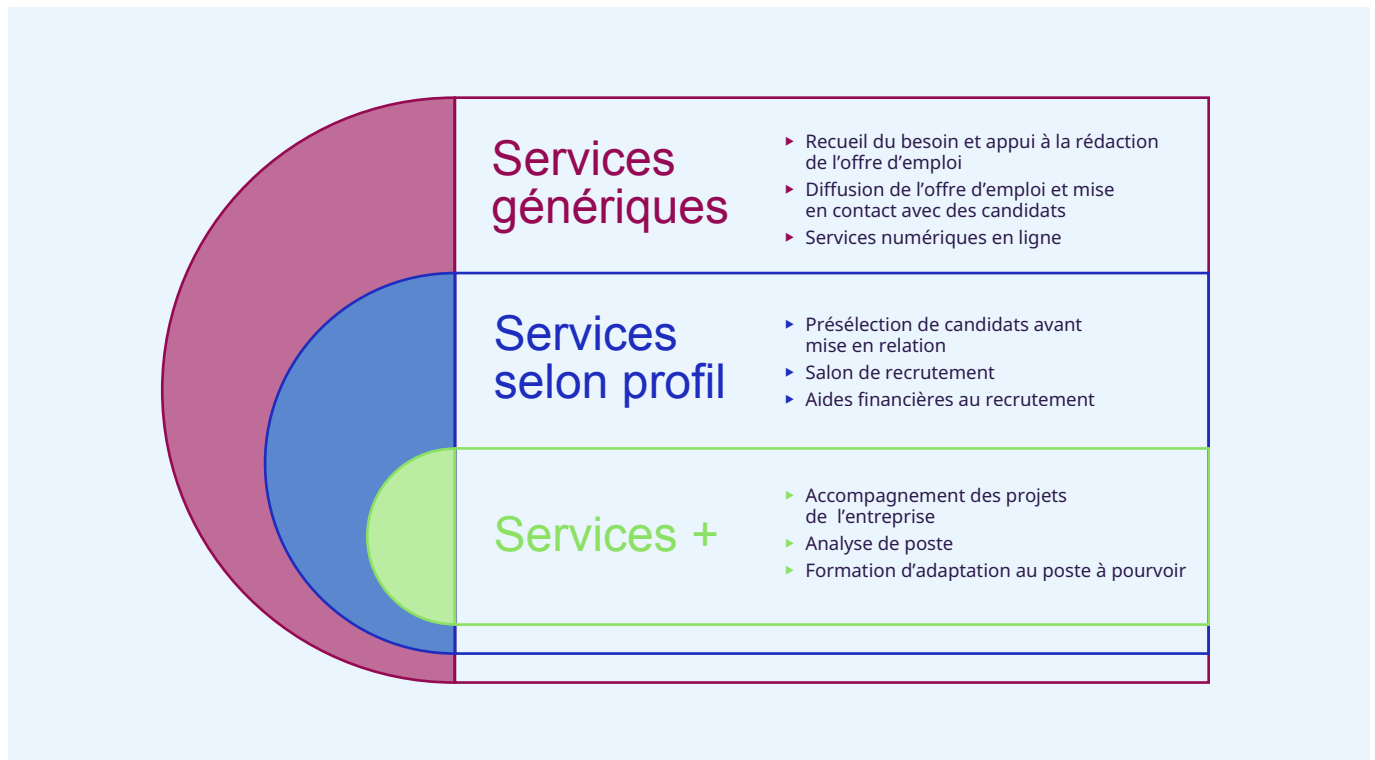
Le SPE a deux clients, le chercheur d'emploi et l'employeur. Au fil des décennies, les offres de services se sont affinées afin de répondre aux besoins de chaque client, dans une logique de segmentation. C'est-à-dire que l'on considère que tout le monde n'a pas les mêmes besoins et qu'il faut donc pouvoir proposer différents niveaux de services, en fonction du besoin et du degré d'autonomie de l'individu.

Types de services fréquemment proposés par les SPE pour les chercheurs d'emploi :



La même logique est déployée pour le service aux employeurs. Il est en effet compréhensible que l'appui à apporter à un recruteur sera différent, selon qu'il s'agit d'une entreprise artisanale avec 6 salariés ou d'une PME (Petite et Moyenne Entreprise) de 220 salariés disposant de son propre service de recrutement.

Types de services fréquemment proposés



par les SPE pour les employeurs :

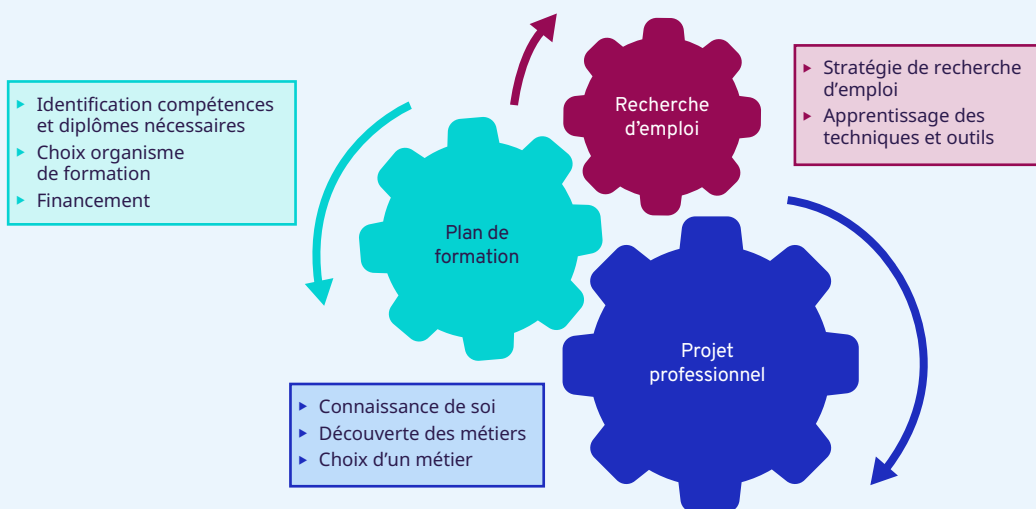
On constatera tout de même que la priorité des SPE est souvent tournée vers les chercheurs d'emploi. L'offre de service vers les employeurs est généralement beaucoup moins développée, mais aussi moins utilisée. La sous-utilisation des services du SPE par les employeurs est une des problématiques majeures auxquelles ils sont confrontés. En effet, pour remplir la mission d'intermédiation et agir efficacement sur le marché de l'emploi, le SPE doit collecter des offres d'emploi. Si le volume d'offres d'emploi confiées par les employeurs au SPE est trop faible, le système ne peut pas fonctionner correctement. Il y a donc un enjeu majeur pour un SPE à convaincre les employeurs de confier leurs recrutements. Pour cela, l'employeur doit avoir connaissance de l'offre de service du SPE et avoir confiance dans sa capacité à lui apporter des réponses pertinentes, de qualité, dans un délai raisonnable. L'amélioration du service aux employeurs est un des principaux défis des SPE pour les années à venir, en particulier dans le contexte des pénuries de main d'œuvre qui surviennent dans certains secteurs économiques.

► Focus sur l'orientation professionnelle

Selon les pays, les cultures et les langues, le terme « orientation professionnelle » recouvre des services et activités plus ou moins vastes :

- A minima, il s'agira d'accompagner un individu pour « définir son projet professionnel », c'est à dire mener une réflexion sur le choix de son futur métier.
- Souvent, cela s'accompagne de conseils pour élaborer le plan de formation nécessaire à la concrétisation du projet.
- Enfin, principalement dans les pays anglophones, le concept peut englober un appui à la mise en œuvre du projet, en particulier sur la stratégie et les techniques de recherche d'emploi.

► Différentes composantes de l'orientation professionnelle



Selon l'UNESCO (7), la pratique de **l'orientation professionnelle** repose sur les principes suivants :

1. Les êtres humains ont la capacité et la possibilité d'effectuer des choix en ce qui concerne leur carrière. L'éventail des options dépend en partie de la situation sociale, économique et culturelle des individus.
2. Ces options et ces choix devraient être ouverts à tous, sans distinction fondée sur le sexe, la classe socio-économique, la religion, l'invalidité, l'orientation sexuelle, l'âge ou le milieu culturel.
3. Les options professionnelles sont ouvertes aux individus tout au long de leur vie.
4. Au cours de leur vie, les êtres humains assument en général un vaste répertoire de rôles dans le monde du travail, ces tâches pouvant être ou ne pas être rémunérées.
5. Les orienteurs aident les individus à étudier, poursuivre et réaliser leurs objectifs de carrière.
6. L'orientation professionnelle comprend essentiellement quatre éléments ; il s'agit :
 - D'aider les individus à mieux prendre conscience de leurs centres d'intérêt, valeurs et capacités, ainsi que de leur propre personnalité,
 - De donner aux étudiants accès aux ressources pour qu'ils puissent être mieux informés des métiers et professions,
 - D'insérer les étudiants dans le processus de prise de décisions pour qu'ils puissent se choisir une carrière bien adaptée à leurs propres centres d'intérêt, valeurs, capacités et personnalité,
 - D'aider les individus à bien gérer leurs carrières (notamment à gérer les transitions entre les étapes et à équilibrer leurs divers rôles sociaux) ainsi qu'à devenir des adeptes de l'éducation permanente en améliorant leur formation professionnelle leur vie durant.
7. Les raisons pour lesquelles les individus embrassent certaines professions varient suivant l'importance qu'ils attachent soit à leurs préférences ou centres d'intérêt personnels, soit aux influences extérieures, comme les tendances du marché de l'emploi ou les espérances parentales.
8. Le choix de la carrière n'est pas une décision unique dans la vie d'une personne, mais bien plutôt un processus continu qui peut se dérouler à tout âge.

Chaque individu doit être libre de choisir un métier correspondant à sa personnalité, sans restriction et sans discrimination. Il est essentiel de comprendre que l'orientation professionnelle ne concerne pas que les jeunes à la sortie d'un cycle scolaire. La vie professionnelle s'étale en général sur plus de 40 années. Chaque individu sera donc amené à faire des choix tout au long de ce parcours, gérer des transitions, se former et s'orienter tout au long de la vie. « Savoir s'orienter » est une compétence à acquérir par chacun, pour ne pas subir les aléas de la vie.

Sur les domaines de l'orientation professionnelle, le rôle des services de l'emploi est :

- ▶ De fournir des informations sur les métiers, les tendances et les réalités du marché du travail
- ▶ D'apporter des conseils et un accompagnement aux individus, à chaque fois que nécessaire
- ▶ D'aider les individus à acquérir la compétence à s'orienter en autonomie pour gérer au mieux les transitions auxquelles ils seront confrontés durant leur carrière.

► Focus sur l'approche par compétences

L'accélération des mutations sur le marché du travail transforme rapidement les métiers. Souvent, les systèmes éducatifs et de formation professionnelle n'ont pas la réactivité suffisante pour adapter les référentiels et les programmes. Le diplôme perd ainsi de sa pertinence et de son importance, au profit des compétences acquises et pratiquées. « L'approche par compétence », c'est aller au-delà des diplômes pour mettre l'accent sur les habiletés et les capacités à agir dans une situation professionnelle.

Une étude menée auprès des entreprises en France a fait ressortir que 57 % des recruteurs regardent prioritairement les compétences comportementales dans la phase de sélection, avant les compétences techniques.



Source: Pôle emploi (12)

► Focus sur le Marché du travail

Le travail serait-il une marchandise comme les autres ? L'utilisation de l'expression « Marché du travail » pourrait en effet laisser penser que le prix de l'heure de travail doit être déterminé, comme le prix de la tonne de blé, selon les lois du marché, par une recherche d'équilibre entre l'offre de travail (proposée par les travailleurs) et la demande de travail (exprimée par les employeurs). C'est la thèse défendue par les théoriciens de l'économie néoclassique, née à la fin du XIX^e siècle. Ils prônent une concurrence pure et parfaite qui permettrait d'éliminer le chômage et atteindre le plein emploi. Pour les néoclassiques (Pareto, Marshall, Friedman ...), le marché du travail doit s'autoréguler et la flexibilité salariale doit être totale. Ils dénoncent donc toutes entraves à ce marché, telles que des réglementations sur le nombre d'heures hebdomadaires ou les licenciements, la fixation d'un salaire minimum, ou l'instauration de prestations sociales qui encourageraient le chômage volontaire.

Mais les travailleurs ne sont pas des tonnes de céréales. Ils sont des êtres humains qui ont droit à un travail décent. Quand la théorie néoclassique s'applique, cela peut conduire à imposer aux travailleurs un prix de l'heure et des conditions de travail qui ne leur permettent pas de vivre décemment. D'autant plus que l'on constate une asymétrie dans la négociation entre employeurs et salariés (8). Seul, le salarié est souvent en situation d'infériorité dans la négociation. Sa situation souvent précaire, ne lui permet généralement pas de négocier ses compétences au juste prix. Sa précarité, l'oblige à accepter des conditions moindres. Une régulation est nécessaire et doit prendre la forme d'une intervention de l'Etat. C'est ce que soutiennent les théories développées par John Maynard Keynes, notamment dans la "Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie".

En 1919, au sortir de la 1^{ère} guerre mondiale et à l'occasion du Traité de Versailles, l'Organisation Internationale du Travail a été créée sur l'idée qu'il ne peut pas y avoir de paix durable et universelle, sans justice sociale. Une grande partie de l'action de l'OIT depuis plus de 100 ans, a été de négocier les règles internationales du droit du travail, permettant de réguler le marché pour protéger les travailleurs et promouvoir le travail décent. 190 conventions internationales ont été approuvées par les représentants tripartites des gouvernements, des employeurs et des travailleurs. Elles interdisent le travail forcé, luttent contre le travail des enfants et les discriminations, prônent le droit d'association, le droit aux congés payés, la fixation d'un salaire minimum et d'un nombre maximal d'heures de travail hebdomadaire ... Chaque pays membre est invité à ratifier ces conventions pour les intégrer dans son droit du travail national.

La régulation de l'Etat et les négociations paritaires entre partenaires sociaux, sont donc nécessaires sur le marché du travail pour assurer une relation équitable lors de la négociation d'un contrat de travail et éviter les abus. Ces limites étant posées, le rapport offre/demande demeure un facteur important du marché. On le constate fréquemment sur des métiers dits en tension, dans de nombreux secteurs (informatique, santé, restauration ...) où la raréfaction du nombre de personnes formées et opérationnelles a fait progresser le niveau des salaires proposés par les employeurs.

Le travail n'est donc pas une marchandise comme les autres, mais il réagit tout de même aux lois du marché, qui doivent être encadrées par des limites réglementaires et accords paritaires, destinés à éviter les abus.

4 Le métier de conseiller



Différentes appellations
et lieux d'activité dans le secteur
de l'insertion professionnelle

Activités du conseiller à l'emploi

Compétences et savoirs
du conseiller à l'emploi

Le métier de conseiller existe dans de nombreux domaines professionnels du secteur marchand ou non marchand. Qu'il exerce son activité dans une librairie, une entreprise de pompes funèbres, une exploitation agricole ou une agence pour l'emploi, le conseiller joue toujours le même rôle. Expert dans son domaine, il accueille son interlocuteur, écoute l'attente exprimée, questionne pour identifier et cerner le besoin réel, avant de préconiser, suggérer ou recommander un service ou un produit adapté au besoin de l'individu. Il délivre les informations utiles et peut si besoin orienter vers d'autres structures plus pertinentes. Il est guidé dans son action par le souci de la satisfaction du client.

► Différentes appellations et lieux d'activité dans le secteur de l'insertion professionnelle

Dans le domaine de l'emploi, différentes appellations sont utilisées. Chacune souligne, dans son intitulé, une spécificité dans l'exercice du métier, mais il s'agit de la même famille professionnelle :

- ✓ Conseiller à l'emploi
- ✓ Conseiller en transitions professionnelles
- ✓ Conseiller en outplacement
- ✓ Conseiller entreprise
- ✓ Chargé de relations entreprises
- ✓ Conseiller en insertion professionnelle
- ✓ Conseiller en insertion socio-professionnelle
- ✓ Chargé d'accompagnement
- ✓ Conseiller pour l'emploi des jeunes ...



Si la convention N°88 de l'OIT engage chaque pays à créer, organiser et proposer un Service Public de l'Emploi qui prend généralement la forme d'un établissement public spécialisé ou d'une administration de l'Etat, il existe aussi d'autres types de structures qui interviennent sur le domaine de l'emploi, avec des équipes constituées de conseillers :

- **Agences d'emploi privées** : il s'agit généralement de structures à caractère commercial et objectif de profit, qui interviennent pour rapprocher l'offre et la demande d'emploi, au niveau national ou international. Certaines emploient également des travailleurs dans le but de les mettre à disposition d'une tierce personne ou d'une entreprise utilisatrice. La convention 181 de l'OIT fixe les règles d'exercice de ces structures.
- **Structures d'accompagnement socio-professionnel** : il s'agit d'entreprises privées ou de structures associatives, qui réalisent l'accompagnement vers l'emploi, en groupe ou en individuel, de personnes généralement peu autonomes. Ces structures sont souvent spécialisées sur l'accompagnement de publics spécifiques (jeunes, travailleurs en situation de handicap, femmes,

migrants ...) et bénéficient de financement de l'Etat ou de donateurs privés pour réaliser leurs missions. Elles peuvent également intervenir en sous-traitance des services publics de l'emploi. Elles accompagnent l'individu dans sa recherche d'emploi, mais également, souvent, sur la résolution de problématiques sociales bloquant son insertion. Certaines de ces structures interviennent dans le cadre des dispositifs l'Insertion par l'Activité Economique.

- ▶ **Centres de formation professionnelle** : la mission des organismes de formation professionnelle est principalement tournée vers la pédagogie et l'apprentissage. Pour autant, certains d'entre eux recrutent également des conseillers en insertion, afin de préparer leurs stagiaires à affronter le marché du travail, après l'obtention de leur diplôme.

▶ Activités du conseiller à l'emploi

Comme indiqué précédemment, le métier de conseiller à l'emploi peut prendre plusieurs formes liées au contexte professionnel ou au type de public desservi. Pour autant, il existe un cœur de métier que nous allons tenter de décrire ici.

Mission principale :

Favoriser l'accès ou le retour à l'emploi des chercheurs d'emploi et le recrutement des entreprises, par des actions de conseil et d'intermédiation.

Activités cœur de métier :

- ▶ Accueillir, informer et orienter les usagers (chercheur d'emploi ou employeur)
- ▶ Conduire des entretiens de conseil
- ▶ Mener et partager un diagnostic, identifier le besoin principal, les freins et les leviers
- ▶ Fournir des conseils ou proposer des actions d'accompagnement appropriées pour favoriser l'insertion professionnelle ou le recrutement
- ▶ Coconstruire avec l'utilisateur un plan d'action adapté à son besoin et à son projet
- ▶ Délivrer des conseils sur les métiers et le choix d'une profession
- ▶ Délivrer des conseils sur les techniques de recherche d'emploi
- ▶ Informer sur le marché du travail
- ▶ Informer l'utilisateur, de manière personnalisée, sur la gamme de service existante, les aides à l'emploi, les dispositifs de formation et d'aide au recrutement, les services digitaux ...
- ▶ Conseiller et accompagner à l'utilisation des outils et services digitaux
- ▶ Assurer le suivi des actions prévues avec l'utilisateur
- ▶ Organiser et animer des réunions d'information
- ▶ Organiser et animer des ateliers collectifs thématiques



Activités spécifiques à certaines variantes du métier :

- ▶ Conseiller sur l'orientation professionnelle
- ▶ Réaliser un bilan de compétences
- ▶ Définir des besoins en formation et établir un projet de formation
- ▶ Prospecter les entreprises
- ▶ Analyser un poste de travail
- ▶ Définir des besoins en ressources humaines
- ▶ Conseiller sur la formulation d'une offre d'emploi
- ▶ Réaliser des opérations de sourcing
- ▶ Présélectionner des candidats pour un recrutement
- ▶ Mener un entretien de recrutement
- ▶ Mettre en place des actions de reclassement pour donner suite à des licenciements
- ▶ Accompagner les chercheurs d'emploi et les employeurs vers l'autonomie dans leurs démarches.

Historiquement, les services publics de l'emploi limitaient leur champ d'activité à l'insertion professionnelle et l'activité des conseillers à l'emploi ne débordait pas sur les problématiques de l'insertion sociale. Pour autant, certaines structures, principalement associatives, agissent déjà sur les deux domaines : social et professionnel. Par ailleurs, de nouvelles orientations politiques visent à favoriser une approche holistique, incitant à aborder le chercheur d'emploi dans la globalité de ses problématiques, identifiant en particulier les freins sociaux qui peuvent ralentir son accès au marché du travail. Ainsi, les services de l'emploi, seuls ou en partenariat avec les services spécialisés sur les thématiques sociales, proposent de plus en plus fréquemment un accompagnement global de l'individu. Celui-ci va être guidé, simultanément, pour résoudre ses problématiques sociales, tout en menant ses démarches de recherche d'emploi.

► Compétences et savoirs du conseiller à l'emploi

Afin d'exercer les différentes activités de son métier, le conseiller à l'emploi doit acquérir des compétences spécifiques, composées de savoirs théoriques, savoir-faire et savoir être. Les principales sont listées dans le tableau ci-dessous.

Savoirs Théoriques	Savoir-faire	Savoir être
Notions de droit du travail	Techniques d'entretien et de communication	Sens du contact humain
Législation de la formation professionnelle	Coaching individuel	Ecoute
Outils et techniques de la recherche d'emploi	Animation de groupe	Empathie
Psycho sociologie du chercheur d'emploi	Accompagnement à l'élaboration d'un projet professionnel	Ouverture d'esprit
Connaissance des publics vulnérables	Gestion des publics difficiles	Respect
Fonctionnement et tendances du marché du travail	Approche commerciale de l'entreprise	Bienveillance
Connaissance des acteurs de l'insertion professionnelle	Utilisation des outils numériques et réseaux sociaux utiles à la recherche d'emploi	Congruence
Ethique de l'agent public	Utilisation des outils de communication à distance	Rigueur
Lutte contre les discriminations	Travailler en équipe	Réactivité
		Organisation
		Autonomie
		Gestion du stress

► Focus sur :

- **Ethique professionnelle** : Les conseillers à l'emploi doivent à tout moment maintenir le niveau de confidentialité le plus strict concernant tous les aspects de leurs discussions avec les chercheurs d'emploi. Ils ne doivent obtenir que les informations essentielles pour aider le chercheur d'emploi à effectuer la transition vers le marché du travail et ces informations doivent rester confidentielles même après la fin de la relation de conseil. Aucun tiers ne doit avoir accès à ces informations. Les mêmes règles sont à appliquer dans la relation avec l'employeur. Des précautions doivent être prises pour s'assurer que toutes les informations saisies dans les bases de données informatiques sont stockées en toute sécurité.
- **Lutte contre les discriminations** : Le conseiller à l'emploi, surtout s'il s'agit d'un agent public, doit participer à la lutte contre les discriminations existantes sur le marché du travail et surtout ne pas y contribuer. La convention N° 111 de l'OIT, adoptée en 1958 précise que « Le terme discrimination désigne toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession ». Depuis cette époque, d'autres critères sont considérés comme discriminants : l'âge, l'orientation sexuelle, le lieu d'habitation, l'état de santé, le handicap ... Concernant l'accès à l'emploi et la sélection des candidatures, seules les compétences et qualifications du candidat sont à considérer.



ELÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

5. Articulation des services vers le chercheur d'emploi

6. L'entretien d'analyse et de diagnostic

7. L'accompagnement personnalisé

8. Accompagner sur le projet professionnel

9. Accompagner sur la recherche d'emploi

▶ 5 Articulation des services vers les chercheurs d'emploi



Première prise de contact
avec le service de l'emploi

Principes de prise en charge

Pourquoi certaines personnes en situation de chômage ne font pas la démarche de prendre contact avec une agence pour l'emploi. Trois raisons principales sont généralement évoquées :

1. L'éloignement et la difficulté d'accès à ces agences
2. Le manque d'information sur l'existence de ces agences et les services proposés
3. Le manque de confiance dans la capacité de ces agences à leur proposer des services de qualité et des solutions efficaces.

A contrario, quelles sont les attentes principales de ceux qui franchissent la porte d'une agence pour l'emploi :

- ▶ S'inscrire dans les fichiers du service d'emploi afin d'être identifié comme chercheur d'emploi et pouvoir bénéficier de services et propositions
- ▶ Trouver des offres d'emploi
- ▶ Bénéficier d'une allocation chômage, quand ce dispositif existe
- ▶ Bénéficier de conseils par des experts de l'emploi
- ▶ Accéder à des formations
- ▶ Accéder à des informations sur le marché du travail, les métiers, les formations ...

▶ Première prise de contact avec le service de l'emploi

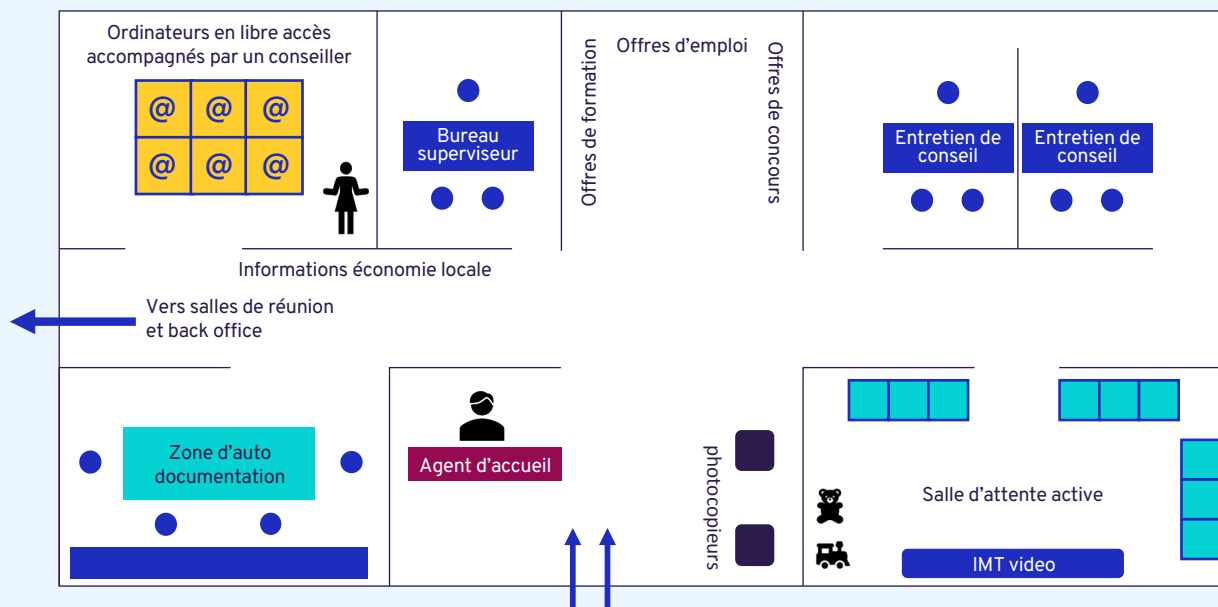
Selon les pays et les organisations, 3 modalités de prise de contact sont mises en œuvre :

- ▶ **Sur internet** : le chercheur d'emploi doit réaliser lui-même son inscription sur le site web du SPE, en remplissant un questionnaire en ligne et en téléchargeant des documents justificatifs, dont pièces d'identité, certificats de travail ... Après cette démarche, un rendez-vous pour un entretien individuel lui sera proposé, quelque fois associé à une réunion d'information.
- ▶ **Par téléphone** : Le demandeur appelle une plateforme téléphonique. Il a un premier entretien avec un conseiller pour réaliser une pré-inscription administrative. On lui fixe un rendez-vous pour un entretien individuel, au cours duquel il devra apporter ses documents justificatifs.
- ▶ **Accueil physique** : Le demandeur se présente directement dans une agence pour l'emploi. Il est reçu par un agent d'accueil qui va identifier son attente et l'orienter vers l'interlocuteur le plus pertinent. L'inscription sera faite par un conseiller, soit immédiatement, soit sur rendez-vous.

Lors de sa première visite dans une agence pour l'emploi, le demandeur d'emploi peut découvrir un lieu qui s'apparente à un « centre de ressources ». En effet, une agence pour l'emploi n'est pas uniquement un bâtiment destiné à réaliser des démarches administratives. Cela devrait être un espace accueillant et convivial délivrant de nombreux services et informations, tel que présenté sur le schéma qui suit :

- ▶ Panneaux d'affichage pour les offres d'emploi, offres de formation, offres de concours
- ▶ Outils en libre accès : photocopieur, ordinateurs pour consulter les sites internet dédiés à la recherche d'emploi, à l'information sur le marché du travail, à la formation ...
- ▶ Des espaces « d'attente active », permettant de patienter en visionnant des films sur les métiers, en consultant des revues spécialisées ...
- ▶ Des espaces d'auto-documentation.

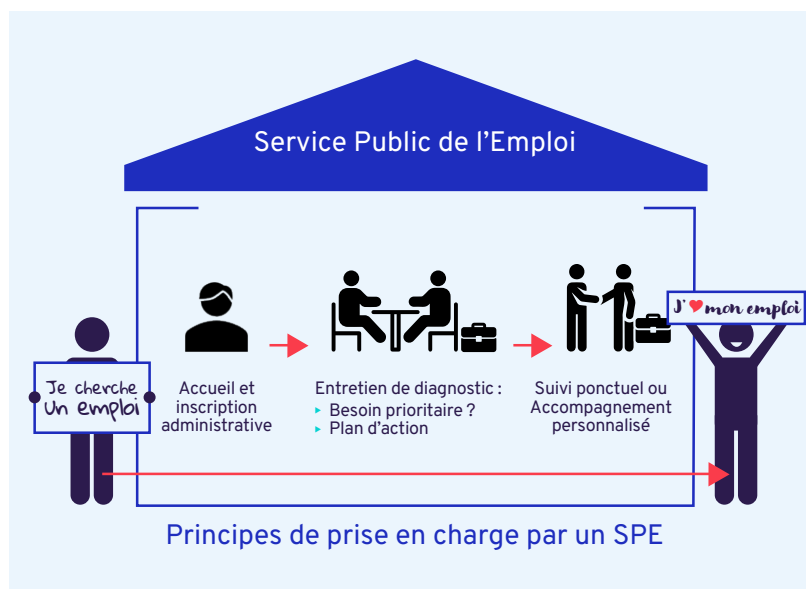
► Agence d'emploi - Exemple de zone d'accueil visiteurs



► Principes de prise en charge

Après la première prise de contact, le chercheur d'emploi peut s'attendre à bénéficier d'un processus de prise en charge souvent similaire, quel que soit le pays. Les 3 étapes principales de ce processus comprennent :

1. L'inscription : procédure administrative, l'inscription permet d'enregistrer l'individu dans la base de données du SPE afin qu'il soit identifié comme chercheur d'emploi et donc éventuel candidat auquel des offres d'emploi pourront être proposées. Le formulaire d'inscription permet de recueillir des informations d'Etat civil (NOM, Prénoms, date de naissance, adresses postale et mail ...) et surtout des informations sur le profil professionnel (formations suivies, diplômes, compétences, expériences professionnelles).



2. L'entretien d'analyse et de diagnostic qui vise à déterminer quelle est la situation de l'individu par rapport à l'emploi, identifier avec lui les axes prioritaires à développer et coconstruire un plan d'action personnalisé.

3. Le suivi du parcours. Si l'individu est très autonome, il s'organisera seul pour mettre en œuvre les actions nécessaires à son parcours. S'il est moins autonome, il pourra solliciter un coup de pouce ponctuel auprès d'un conseiller à l'emploi, voire bénéficier d'un accompagnement individuel personnalisé, d'étape en étape.

▶ 6 L'entretien d'analyse et de diagnostic



Les étapes de l'entretien

Techniques et postures
en conduite d'entretien

Exemple de questions
pour la phase d'analyse

L'entretien d'analyse et de diagnostic constitue le socle de l'offre de service d'un SPE au bénéficiaire d'un chercheur d'emploi. Tous vont en bénéficier, car c'est le moment où va être déterminé le type de service dont chacun pourra bénéficier. C'est donc, le cœur du système.

Il s'agit souvent du premier entretien individuel que le chercheur d'emploi aura avec un conseiller du SPE. Une partie de l'entretien sera souvent consacrée à finaliser l'enregistrement des données administratives et de profil, mais l'entretien doit surtout permettre d'explorer et d'analyser la situation de l'individu, de diagnostiquer son besoin principal, puis de proposer des actions et services adaptés. Il s'agit d'un entretien approfondi qui nécessite du temps.



► Les étapes de l'entretien

Pour atteindre les objectifs de l'entretien, il est important que le conseiller veille à respecter les différentes étapes énoncées ci-dessous.

► Préparer l'entretien.

- En amont de l'entretien, prendre connaissance du profil du chercheur d'emploi (cette étape n'est possible que si l'étape d'inscription a déjà été réalisée et que le dossier est accessible sur le système d'information du service de l'emploi).

► Phase d'ouverture de l'entretien :

- Accueillir la personne
- Se présenter
- Annoncer l'objectif de l'entretien : « *Un échange sur votre situation et vos besoins par rapport à l'emploi et prévoir des actions utiles à votre objectif* »
- Annoncer la durée approximative de l'entretien

► **Première écoute des attentes :**

- ▶ Quand il entre dans le bureau, le chercheur d'emploi a généralement une ou plusieurs attentes. Il est important de lui permettre de les exprimer directement, pour se montrer à l'écoute, et ne pas passer à côté du sujet.
- ▶ « Quelles sont vos principales attentes ou questions pour l'entretien d'aujourd'hui ? »
- ▶ Noter les attentes et informer le chercheur d'emploi des prochaines étapes de l'entretien. « J'ai bien pris note de vos attentes et questions, avant d'y répondre, je vous propose d'échanger sur votre situation et votre profil professionnel »

Attentes / Besoins :

Il est important de distinguer les attentes exprimées par l'individu et ses besoins réels. Dans certains cas les deux seront concordants, mais souvent ils seront différents. Soit parce que l'individu n'a pas conscience de sa situation et de son besoin réel, soit parce qu'il fait le choix de ne pas l'annoncer. L'étape de l'analyse sera donc essentielle pour aboutir à un diagnostic partagé de la situation et du besoin réel.

► **Complétude du dossier d'inscription et du profil professionnel**

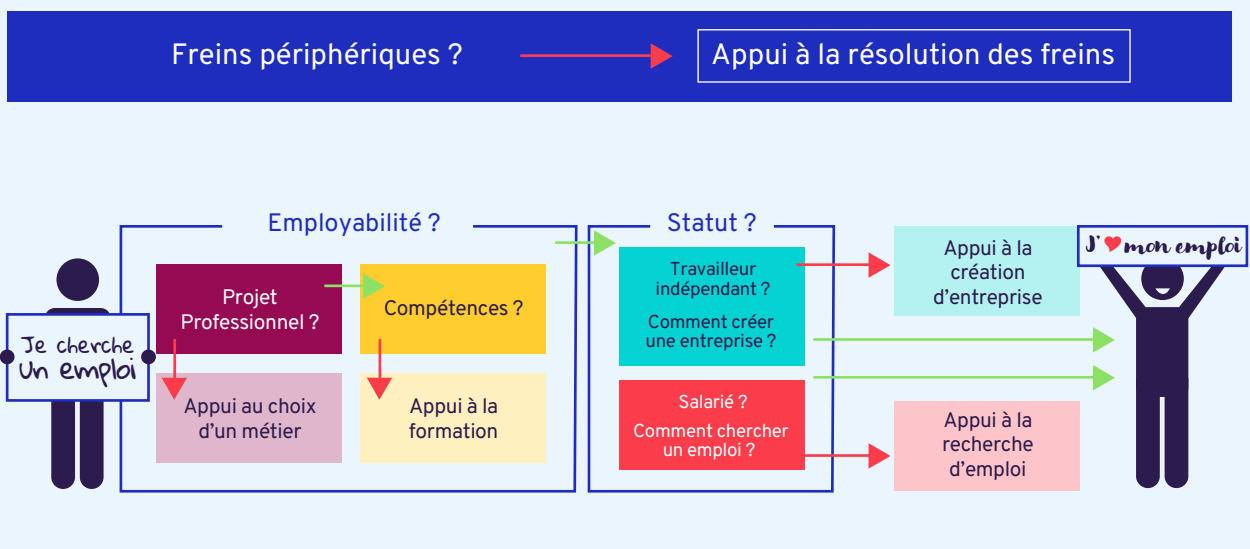
- ▶ Si l'inscription administrative a déjà été réalisée en amont, il s'agira ici de prendre connaissance des éléments saisis, de compléter ou clarifier certains éléments, en particulier sur le profil professionnel.
- ▶ Vérifier avec le chercheur d'emploi ses coordonnées de contact : adresse, téléphone, email
- ▶ Préciser les informations sur les formations suivies et les diplômes acquis, les activités dans les expériences professionnelles précédentes, les compétences maîtrisées ...

► **Analyse des acquis et des besoins prioritaires :**

- ▶ Définition. « Analyse = Etude minutieuse, précise, faite pour dégager les éléments qui constituent un ensemble, pour l'expliquer, l'éclairer ».
- ▶ Il s'agit ici d'explorer et analyser la situation de l'individu par rapport à son marché de l'emploi :
 - ✓ Les acquis, les points d'appui
 - ✓ Les fragilités et besoins
 - ✓ Le degré d'autonomie
- ▶ Ce travail d'analyse permettra de poser un diagnostic. Cette analyse doit impliquer l'individu, afin que le diagnostic qui en découle soit coconstruit et partagé. Ce point est très important pour s'assurer que les actions prévues par la suite seront comprises et acceptées. En effet, si l'individu n'est pas d'accord avec les conclusions du diagnostic, il est pratiquement certain qu'il ne mettra pas en œuvre les actions préconisées.
- ▶ L'objectif de l'analyse est de poser un diagnostic sur le besoin prioritaire de l'individu. C'est-à-dire, la thématique qu'il devra explorer en priorité pour trouver un emploi.
- ▶ Dans le domaine de l'insertion professionnelle, il existe un enchaînement logique d'étapes et prérequis (voir schéma) qui séparent un individu de l'emploi durable et choisi :
 - ✓ **Le projet professionnel :** l'individu a-t-il défini le métier qu'il souhaite exercer ? Ce métier est-il réaliste et réalisable sur son marché de l'emploi ? Si ce n'est pas le cas, un appui au choix d'un métier sera le service prioritaire à lui proposer.
 - ✓ **Les compétences :** l'individu a-t-il acquis (par une formation et/ou par l'expérience) les savoirs théoriques, savoir-faire, savoirs procéduraux et savoir-être nécessaires pour exercer le métier ? Si oui, il sera considéré comme « employable », c'est-à-dire, pouvant travailler dans le métier choisi. S'il ne possède pas les compétences requises, un appui à la formation sera à mettre en place.

- ✓ **Sous quel statut l'individu envisage t'il d'exercer le métier choisi ? :**
 - Statut de travailleur indépendant : la personne devra maîtriser les étapes de la création d'entreprise et pouvoir accéder aux financements nécessaires
 - Statut de salarié : la personne maîtrise t'elle les techniques, outils et stratégies de recherche d'emploi, sais elle utiliser internet pour ses démarches ... Si ce n'est pas le cas, un appui à la recherche sera nécessaire.
- ✓ **Les freins périphériques :** parallèlement, il est nécessaire que l'individu arrive à lever les éventuels freins et obstacles souvent d'ordre social (mobilité, garde d'enfant, santé ...) qui pourraient entraver son accès à l'emploi.

► **Prérequis de l'insertion professionnelle et types d'appui par le SPE**



► La phase d'exploration et analyse visera donc à identifier la situation de l'individu au regard de ces prérequis, sur son marché de l'emploi. Cela sera mené par un questionnaire adéquat.

► Voir des exemples de questions à la fin de ce chapitre.

► **Formulation du diagnostic partagé :**

► Le diagnostic précise la nature d'une situation. Il est naturellement tourné vers l'action. Son but est de se mettre d'accord sur l'axe de travail prioritaire pour le chercheur d'emploi, en vue de proposer un plan d'action.

► 5 axes de travail prioritaires sont généralement utilisés :

- ✓ Appui au choix d'un métier
- ✓ Appui à la formation
- ✓ Appui à la création d'entreprise
- ✓ Appui à la recherche d'emploi
- ✓ Appui à la résolution des freins. Pour ce dernier, la mise en œuvre sera souvent sous-traitée à des partenaires spécialisés dans l'accompagnement social.

► Il s'agit d'une progression logique. On comprendra qu'il n'est pas pertinent pour l'individu d'apprendre à chercher un emploi, s'il n'a pas encore fait le choix d'un métier ou s'il ne possède pas encore les compétences requises pour exercer ce métier.

- ▶ Le conseiller aura mené son analyse et son entretien en associant le chercheur d'emploi en continu, de manière que le choix de l'axe prioritaire de travail apparaisse comme une évidence pour le chercheur d'emploi. C'est la logique de la co-construction qui permet d'aboutir à un diagnostic partagé et donc accepté.

▶ **Co-élaboration du plan d'action :**

- ▶ Définition : « Un plan d'action est un ensemble de mesures, de tâches ou d'activités à entreprendre pour réaliser un projet. Ce plan est habituellement consigné dans un document décrivant les différentes étapes nécessaires à la réalisation du projet, les échéances et désignant un responsable pour chaque tâche ou activité ».
- ▶ Dans notre cas, le plan d'action doit décrire les tâches et activités qui devront être menées pour faciliter l'accès à l'emploi de l'individu. Il s'agit d'un enchaînement logique d'actions cohérent avec le résultat du diagnostic. Il est donc personnalisé. C'est un peu la « feuille de route » à suivre par l'individu.
- ▶ Quel type d'actions ?
 - ✓ Des démarches à mener par l'individu en autonomie. Exemple : recherche d'information ou utilisation d'un guide
 - ✓ Des actions mobilisant l'offre de service du SPE. Exemple : participation à un atelier ou un club
 - ✓ Des actions mobilisant un tiers : rendez-vous avec un partenaire ou test d'évaluation dans un organisme de formation ...
- ▶ Points de vigilance :
 - ✓ Si la personne est éloignée de l'emploi, de nombreuses actions spécifiques seront à mettre en œuvre. Autant il est important que l'individu bénéficie d'une vision globale des étapes à venir, autant il n'est pas nécessaire de détailler toutes les étapes dans le plan d'action. Celui-ci précisera surtout les premières actions à mener, sachant que des entretiens de point d'étape, sur leur mise en œuvre, pourront être programmé entre l'individu et le conseiller, pour envisager la suite. (Voir le chapitre sur l'accompagnement).
 - ✓ Les actions doivent être organisées, hiérarchisées et priorisées
 - ✓ Chaque action doit accompagner un objectif SMART

Objectif SMART

S M A R T



► Conclure l'entretien :

- ▶ Formaliser, sur un support écrit, les principaux éléments issus de l'entretien :
 - ✓ Situation du chercheur d'emploi
 - ✓ Axe prioritaire d'action issu du diagnostic
 - ✓ Prochaines étapes du plan d'action
- ▶ S'assurer de la bonne compréhension par l'individu et de son adhésion : contractualiser.
- ▶ Lui remettre copie des conclusions écrites.
- ▶ Remettre d'éventuels documents et supports pouvant lui être utile
- ▶ Remettre la convocation pour une éventuelle activité prévue au plan d'action
- ▶ Vérifier avec l'individu que l'on a bien répondu à l'attente exprimée en début d'entretien
- ▶ Fixer un éventuel rendez-vous de suivi. Selon le degré d'autonomie de l'individu et selon les ressources du SPE, un suivi personnalisé pourra être proposé à l'individu à une fréquence plus ou moins resserrée. Indiquer une modalité de contact du conseiller (mail / tél).
- ▶ Remercier l'individu et mettre fin à l'entretien.

► Techniques et postures en conduite d'entretien

L'entretien est le principal outil de travail du conseiller. Il est donc essentiel d'en maîtriser les règles et techniques. Plusieurs auteurs ont écrit sur le sujet. Nous évoquerons ici les travaux du psychologue américain Carl Rogers, qui sont très pertinents pour notre domaine. Il a développé une démarche éducative centrée sur la personne (9).

Selon Rogers, chaque individu accompagné doit être considérée comme une personne unique par ses intérêts et ses valeurs. Il possède en lui des ressources plus au moins conscientes qui peuvent lui permettre de réagir face aux difficultés et atteindre ses objectifs. Le rôle de l'accompagnement mené par le conseiller est de permettre au bénéficiaire de conduire une réflexion sur lui-même pour avoir accès à ses propres ressources et enclencher une dynamique de changement.

Pour cela, le conseiller doit déployer une attitude, des règles et des techniques d'entretien adaptées :

- ▶ **Un regard positif** : respectueux et sans jugement
- ▶ **Une attitude d'empathie** en faisant l'effort de comprendre l'autre, d'être réceptif à ses réactions tout en demeurant émotionnellement indépendant.
- ▶ **Une écoute active et bienveillante** qui permet au bénéficiaire de se sentir compris et d'être poussé dans sa réflexion.
- ▶ **Une conduite d'entretien semi-directive**, rebondissant sur les réponses pour envisager de nouvelles questions d'approfondissement.

- ▶ **Des questions ouvertes** favorisant l'expression (contrairement aux questions fermées qui impliquent une réponse par « oui » ou par « non »)
- ▶ **Une reformulation des réponses** principales du bénéficiaire, avec d'autres mots, pour s'assurer d'avoir bien perçu le sens de son propos.
- ▶ **Un niveau de langage adapté** au registre de l'individu, en proscrivant les jargons professionnels ou les sigles.
- ▶ **« Ecouter » le langage non verbal** du bénéficiaire – respecter les silences – éviter d'interrompre.
- ▶ **Regarder en face** et se montrer attentif.
- ▶ **Garantir la confidentialité** : ne divulguer aucune information personnelle sans le consentement du bénéficiaire.
- ▶ **Demeurer impartial** : ne pas porter de jugement personnel sur son projet d'évolution.
- ▶ **Respecter l'initiative de l'individu** : Préserver le libre choix du bénéficiaire, sans lui imposer une stratégie particulière.



► Exemple de questions pour la phase d'analyse

Certains SPE utilisent des questionnaires d'auto-diagnostic qui sont proposés au chercheur d'emploi au moment de sa démarche d'inscription, afin de préparer sa rencontre avec le conseiller, en lui permettant de commencer à réfléchir aux sujets qui seront abordés durant l'entretien. S'ils sont complétés, ces supports seront utiles au conseiller qui approfondira par des questions supplémentaires.

Comme indiqué sur le schéma des « prérequis de l'insertion professionnelle », le questionnement de la phase d'analyse visera à identifier le principal besoin du chercheur d'emploi au regard des thématiques déjà présentées :

- ▶ Le projet professionnel
- ▶ Les compétences
- ▶ Le choix du statut : travailleur indépendant ou salarié
- ▶ La capacité à mener ses démarches (maîtrise des techniques de recherche d'emploi et autonomie digitale)
- ▶ Les freins périphériques

Voici donc quelques propositions de questions, à adapter et à compléter en fonction de l'individu, de ses réponses et du contexte :

Questions sur le projet professionnel :

- ✓ Avez-vous déjà travaillé ?
- ✓ Quel métier avez-vous exercé ?
- ✓ Souhaitez-vous continuer à exercer ce métier ?
- ✓ Savez-vous quel métier vous souhaitez exercer prioritairement ?
- ✓ Savez-vous comment choisir un futur métier ?
- ✓ Savez-vous où trouver de l'information sur les métiers ?
- ✓ Avez-vous besoin d'un appui pour élaborer votre projet professionnel ?
- ✓ Pensez-vous que votre projet professionnel est assez précis ?
- ✓ Pensez-vous que votre projet professionnel est réalisable au regard du marché du travail dans votre zone de recherche ?

Questions sur les compétences :

- ✓ Pensez-vous être immédiatement opérationnel dans ce métier ?
- ✓ Que savez-vous faire ? Quels sont vos points forts ?
- ✓ Pensez-vous avoir besoin de vous former pour réaliser votre projet ? Dans quel domaine ? Sur quelles compétences ?
- ✓ Avez-vous identifié les formations et les organismes de formation pour vous permettre de compléter vos compétences ?
- ✓ Avez-vous besoin d'un appui pour construire votre parcours de formation ?

Questions sur le choix du statut

- ✓ Souhaitez-vous exercer ce métier comme salarié ou comme travailleur indépendant dans votre propre entreprise ?

Questions optionnelles sur la création d'entreprise

- ✓ Avez-vous défini précisément votre projet de création ?
- ✓ Maîtrisez-vous les étapes et démarches de la création d'entreprise ?
- ✓ Avez-vous réalisé une étude de marché et un business plan ?
- ✓ Avez-vous trouvé les financements ?
- ✓ Pensez-vous avoir besoin d'un appui pour préparer votre projet de création ?
- ✓ Connaissez-vous des personnes qui pourront vous appuyer/guider dans la réalisation de votre projet ?

Questions optionnelles sur la recherche d'emploi

- ✓ Connaissez-vous la situation du marché du travail pour votre métier, dans votre secteur géographique ?
- ✓ Avez-vous déjà des contacts avec de futurs employeurs ?
- ✓ Savez-vous comment cibler les entreprises à contacter ?
- ✓ Savez-vous comment organiser votre recherche d'emploi ?
- ✓ Avez-vous réalisé un CV ? Si oui, regardons-le ensemble
- ✓ Savez-vous comment adapter un CV à chaque candidature ?
- ✓ Savez-vous rédiger une lettre de motivation ou de candidature spontanée ?
- ✓ Savez-vous utiliser internet et les réseaux sociaux pour vos recherches d'emploi ?
- ✓ Savez-vous mettre en valeur vos compétences et atouts lors d'un entretien d'embauche ?

Questions sur les freins périphériques

- ✓ Pensez-vous avoir des contraintes personnelles à prendre en compte pour votre recherche d'emploi ?
- ✓ Quel type de contrainte ?
- ✓ Comment faites-vous pour vous déplacer ? Avez-vous un moyen de transport ?
- ✓ A quelle distance de votre domicile pouvez-vous accepter un emploi ?
- ✓ Avez-vous accès à un ordinateur ou un téléphone pour utiliser internet dans vos démarches ?
- ✓ Pensez-vous avoir besoin d'améliorer votre maîtrise de la langue (écrit / parlé) ?
- ✓ Avez-vous une solution de garde d'enfant pendant que vous travaillerez ?
- ✓ Y a-t-il un élément de votre santé qu'il vous paraît utile de signaler par rapport à votre capacité à rechercher et exercer un emploi ?
- ✓ Pensez-vous à d'autres contraintes : de logement, familiales, administratives ou financières qu'il serait utile de prendre en compte ?
- ✓ Avez-vous besoin d'un appui pour faire face à ces difficultés ?

Le conseiller devra choisir les questions les plus pertinentes et les reformuler pour les adapter au vocabulaire et au niveau de langage de son interlocuteur.

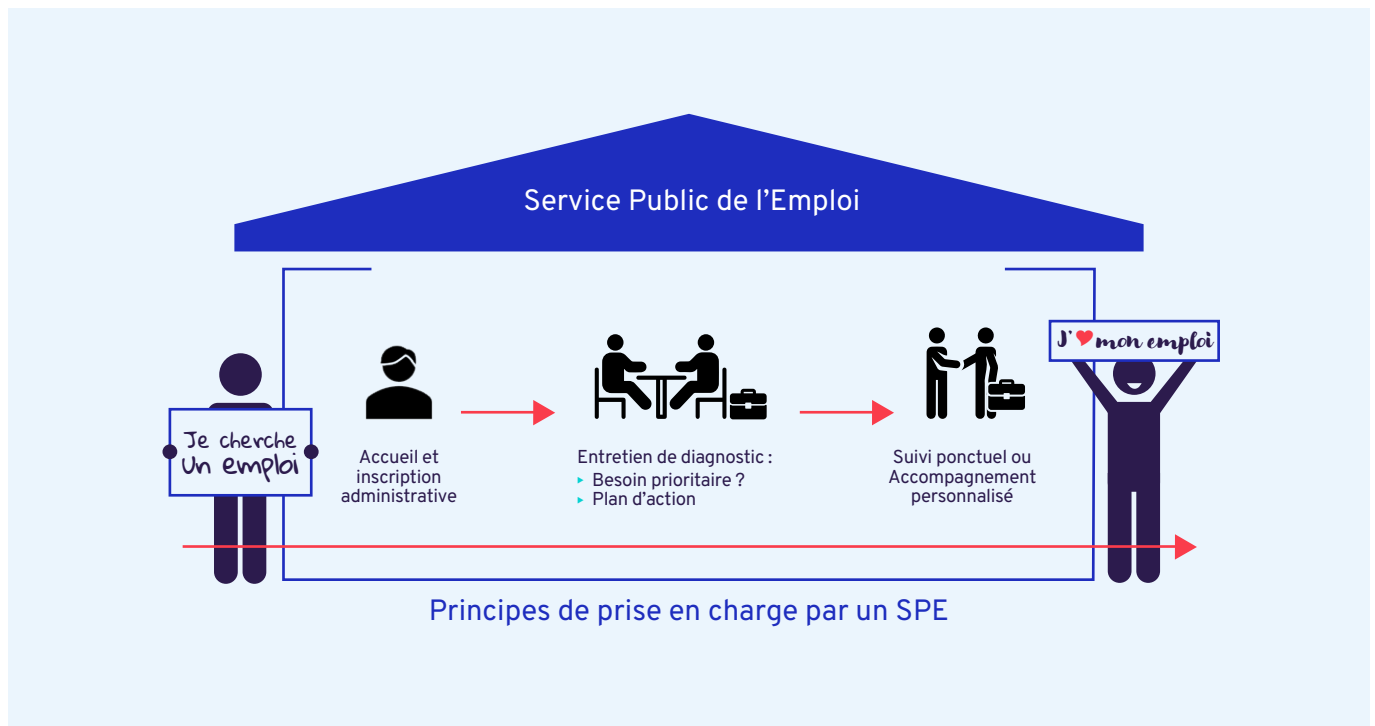
7 L'accompagnement personnalisé



Quel public cible ?

Styles d'accompagnement

Etapes d'un accompagnement personnalisé vers l'emploi



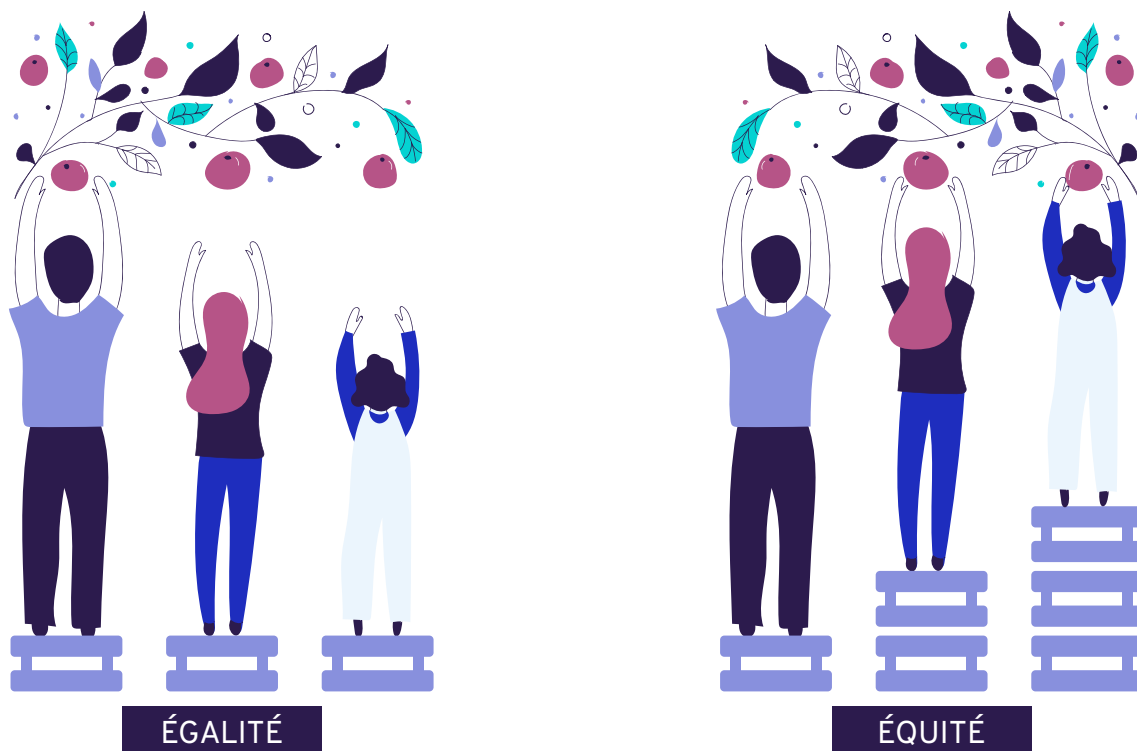
Lors de l'entretien d'analyse et de diagnostic, le conseiller a pu proposer à l'individu, la mise en place d'un accompagnement personnalisé. De quoi s'agit-il ?

L'accompagnement est un « service + » mis en œuvre par certains SPE. Tous n'en ont pas les moyens, surtout dans un contexte de chômage de masse. Si lors du 1er entretien, le conseiller et le chercheur d'emploi ont défini un plan d'action sur mesure, l'important réside dans la mise en œuvre de cette suite d'actions. Or, certains individus seront en difficulté pour mener seuls ces démarches et risquent de sombrer dans le chômage de longue durée. C'est pour éviter ce risque que de nombreux SPE ont développé depuis plusieurs années ce nouveau niveau de service : l'accompagnement personnalisé.

Il s'agit de fournir à l'individu un interlocuteur référent qui le suivra pendant plusieurs semaines ou plusieurs mois, sous forme d'entretiens de face à face réguliers mais également de contacts à distance (téléphone, visio, mails ...) afin de le guider et l'appuyer dans la réalisation des démarches prévues au plan d'action. Il l'appuiera également par l'identification de démarches supplémentaires nécessaires à l'évolution de sa situation.

► Quel public accompagner en priorité ?

Conformément à la convention N° 88 de l'OIT (déjà citée précédemment), les SPE se sont développés dans une logique d'égalité d'accès au « service public ». Leur priorité, à leur création, visait le déploiement d'un réseau d'agences de proximité, en capacité d'apporter à tous, la même gamme de service, sur tout le territoire d'un pays. Pour les SPE ayant atteint cet objectif, la stratégie a ensuite glissé de l'égalité (le même service pour tous) à l'équité (le meilleur service pour chacun).



Les besoins des individus sont en effet différents et le SPE doit avoir la capacité de « faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin ». L'accompagnement personnalisé sera généralement proposé aux personnes les moins autonomes.

Dans le secteur de la santé, l'autonomie se définit comme la « possibilité pour une personne d'effectuer sans aide les principales activités de la vie courante, qu'elles soient physiques, mentales sociales ou économiques et de s'adapter à son environnement » (10).

Dans le secteur de l'insertion professionnelle, l'autonomie est généralement considérée comme la capacité pour un chercheur d'emploi à mener une recherche d'emploi efficace sans l'aide d'un conseiller.

Voici comment Pôle emploi (le SPE français) présente l'autonomie :



COMPRENDRE CE QU'EST L'AUTONOMIE POUR PÔLE EMPLOI

Être autonome dans sa recherche d'emploi ou la mise en œuvre de son projet, ce n'est pas seulement savoir faire des démarches seul, mais c'est aussi savoir prendre des décisions de manière éclairée et mettre en œuvre des actions efficaces, ce qui implique de :

- ▶ Bien se connaître soi-même
- ▶ Avoir une bonne perception de sa situation par rapport à son environnement
- ▶ Se fixer des objectifs cohérents
- ▶ Savoir mobiliser des ressources à bon escient pour atteindre ces objectifs

✓ Être autonome, c'est...

- ▶ **...propre à chacun**
- ▶ **...relatif** : on peut être autonome dans un ou plusieurs domaines et ne pas l'être dans d'autres
- ▶ **...dynamique** : ça se construit: gagner en « autonomie »

✗ Ce n'est pas ...

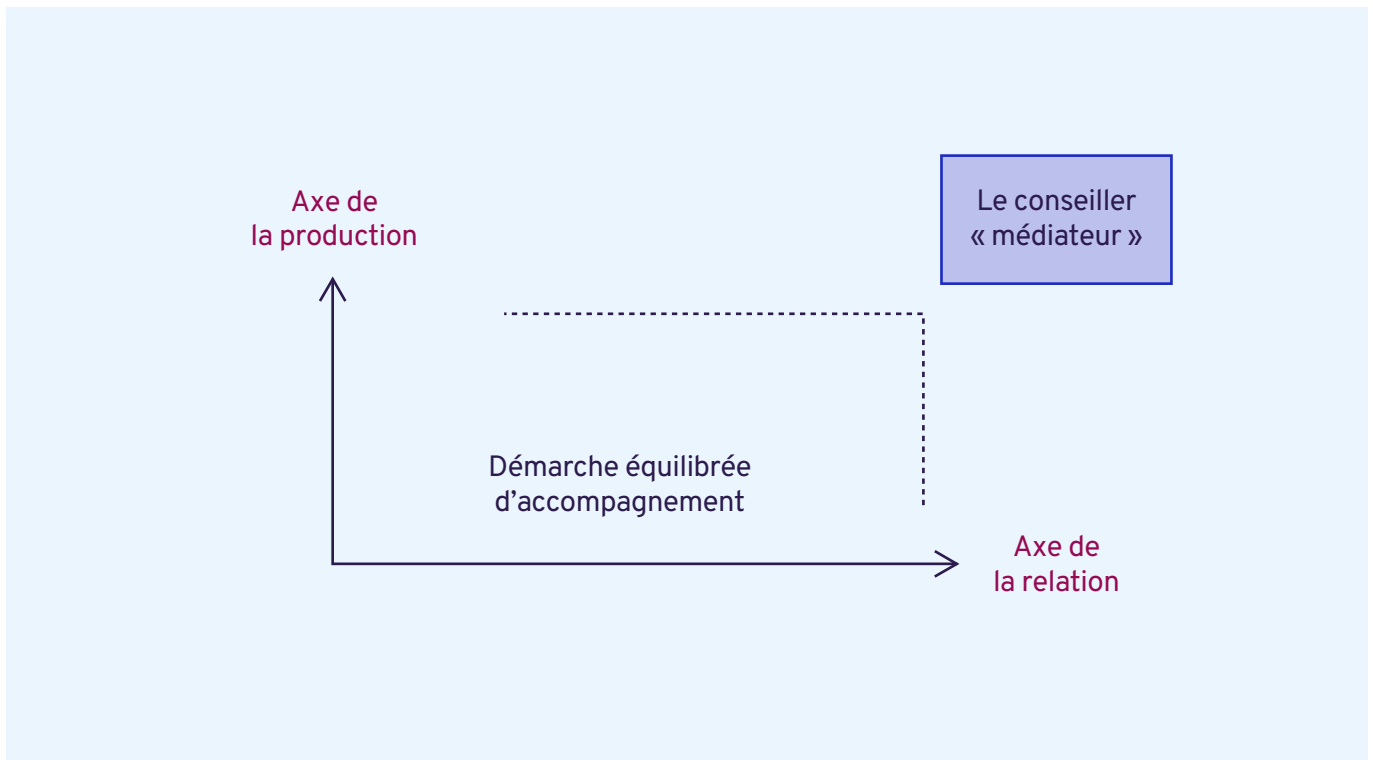
- ▶ **...déterminé** en fonction d'une catégorie : âge, handicap, niveau de qualification, etc.
- ▶ **...absolu** : le degré d'autonomie est différent selon les domaines et les contextes
- ▶ **...figé** : ce n'est pas un état définitif : « on n'est pas autonome ou non autonome une fois pour toutes »

▶ Styles d'accompagnement

L'accompagnement sera proposé par le conseiller aux personnes les moins autonomes pour les guider dans l'enchaînement des démarches prévues au plan d'action et réussir leur insertion professionnelle. Mais comment mener et réussir l'accompagnement ?

Selon Dominique Clavier, psychologue du travail et psychologue clinicien (11), l'intervention idéale du conseiller doit se situer dans un équilibre entre deux axes :

- ▶ **L'axe de la production** qui vise l'atteinte des objectifs, par la mobilisation d'outils, de méthodes ...
- ▶ **L'axe de la relation** qui correspond à la manière dont le conseiller gère ses liens avec l'individu et l'implique dans l'atteinte des objectifs visés, dans un souci de développement personnel.



En caricaturant, on pourrait considérer que certains conseillers, obnubilés par l'objectif d'insertion, vont déployer un accompagnement « instrumentaliste », faisant à la place de l'individu, sans lui laisser de place dans la réflexion et la mise en œuvre des actions. A contrario, d'autres conseillers vont se concentrer exclusivement sur la création d'une relation de confiance avec l'individu, favorisant son « bien-être » et son épanouissement, mais sans porter attention aux échéances du plan d'action, ni proposer d'outils et de méthode.

Dans la vie quotidienne, « accompagner » signifie « être avec », « aller ensemble vers ». C'est guider, appuyer, soutenir, dans le respect de l'individu et de ses choix. Il ne s'agit pas de « faire à la place », ni d'imposer une façon d'agir aux personnes accompagnées, mais plutôt de leur donner, de manière personnalisée, quand c'est nécessaire, appui et conseils dans la construction et la gestion de leur parcours.

La posture idéale est celle du conseiller « médiateur », qui mène son accompagnement en travaillant à la fois sur l'axe de la production et sur le développement personnel du bénéficiaire. Il établit des liens d'un axe à l'autre. Il renforce ainsi le réalisme du projet, son enracinement et sa viabilité. Il prend en compte la dynamique interne de son bénéficiaire au fur et à mesure de l'accompagnement.

Car l'accompagnement ne vise pas uniquement à régler une problématique ponctuelle d'accès au marché du travail. L'accompagnement a également pour objectif de développer l'autonomie de l'individu afin qu'il soit plus à l'aise dans l'environnement qui l'entoure et en capacité de gérer par lui-même les autres transitions professionnelles auxquelles il sera probablement confronté dans sa carrière.

► Etapes d'un accompagnement personnalisé vers l'emploi

L'accompagnement personnalisé dont bénéficiera l'individu ne sera pas forcément mis en œuvre par le conseiller qui a réalisé l'entretien initial d'analyse et de diagnostic. Il sera plus souvent réalisé, soit par un autre conseiller du SPE, soit par un prestataire externe sous-traitant ou par un partenaire du SPE, souvent spécialisés dans un type de public ou une thématique d'accompagnement. Il faut donc considérer cet accompagnement comme une nouvelle étape dans le parcours du chercheur d'emploi, mettant en relation deux acteurs qui ne se connaissent pas encore : le chercheur d'emploi et son « référent » en charge de mener l'accompagnement dans la durée.

Voici quelques grandes étapes à prendre en considération pour mener un accompagnement personnalisé vers l'emploi. Ces étapes s'étaleront sur une succession d'entretiens individuels.

1. Phase de cadrage :

- **Accueil, présentations** : Installer un climat serein, propice à la démarche
- **Explication du dispositif** : « Nous sommes là pour faciliter votre accès à l'emploi... »
- **Les modalités** : Expliquer simplement l'accompagnement et ses modalités concrètes.
- **Objectif** : Le service « d'accompagnement personnalisé vers l'emploi » qui débute pour la personne, est le fruit d'une « prescription » réalisée lors de l'entretien d'analyse et de diagnostic. Il est indispensable, dès la phase de cadrage, de s'assurer que la personne partage toujours l'objectif qui avait été déterminé :
 - ✓ Appui au choix d'un métier
 - ✓ Appui à la formation (peut être couplé au précédent)
 - ✓ Appui à la création d'entreprise
 - ✓ Appui à la recherche d'emploi
 - ✓ Appui à la résolution des freins périphériques
- **Durée**. Il est très important de clarifier ce point dès le début.
 - ✓ Soit la durée de l'accompagnement est variable : il s'arrête avec l'atteinte de l'objectif. Exemple : entrée en formation ou recrutement sur un emploi stable.
 - ✓ Soit l'accompagnement est prévu sur une durée fixe (par exemple 3 mois), durant laquelle les actions viseront à développer l'autonomie de la personne à mener ses démarches et à les poursuivre seule après la fin de l'accompagnement.
- **Fixation des rôles réciproques** : Ce que la personne peut attendre de son référent et ce qui est attendu d'elle-même. Elle doit comprendre qu'elle devra se mobiliser et être en position d'actrice de son propre projet. Ne pas tout attendre du référent qui ne fera pas à sa place.
- **Présentation des « règles du jeu »** : Obtenir un engagement de la personne à respecter les règles de bon fonctionnement : présentéisme, ponctualité, implication dans la démarche, transparence,

reporting sur les actions menées, informations réciproques ... Le référent accompagnateur s'engage également, en particulier sur l'aspect déontologique : confidentialité, impartialité, bienveillance ...

- ▶ **Adhésion** : Le cadre ayant été expliqué, la personne ayant eu l'occasion de poser des questions d'explicitation, il est nécessaire de s'assurer de son adhésion à la démarche. Certains dispositifs prévoient la signature d'un contrat d'engagement par les deux acteurs de l'accompagnement (chercheur d'emploi et référent), document précisant par écrit les principaux éléments précédemment exposés.

2. Phase de découverte :

- ▶ **Portrait pluridimensionnel** : amener la personne à se présenter de manière approfondie. Lui laisser le temps d'exprimer tout ce qu'elle souhaite pour que l'accompagnateur appréhende son profil et sa problématique. Phase de questionnement et d'écoute qui doit permettre à la personne de formuler ses attentes et ses manques avec ses propres mots, mais également de commencer à identifier ses ressources, ses réseaux, ses points d'appui, ses enjeux ...
- ▶ **Mise en dynamique / empowerment** : Expliquer la méthode qui sera déployée sur les étapes suivantes et montrer à la personne qu'elle sera l'acteur principal de la démarche. Elle sera le pilote de son avenir professionnel.

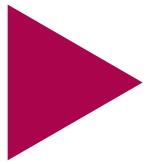
Les phases suivantes de l'accompagnement seront étroitement liées à l'objectif poursuivi par l'individu. Ainsi, nous présentons, dans les deux chapitres suivants, la méthodologie pour :

- ✓ **Accompagner sur le projet professionnel : choix d'un métier et d'une formation**
- ✓ **Accompagner sur la recherche d'emploi**

3. Consignes transverses :

Durant la suite de l'accompagnement, quel que soit l'objectif poursuivi, le référent veillera aux éléments transverses suivants :

- ▶ Co-écrire et alimenter la feuille de route en fin de chaque entretien afin que la personne identifie clairement les actions à mener d'ici à la prochaine rencontre
- ▶ En début de chaque nouvel entretien, faire le suivi des actions menées et leurs résultats
- ▶ Identifier tout au long du processus d'éventuels nouveaux éléments de contexte, freins ou leviers
- ▶ Amener la personne à développer son réseau et l'activer dans le cadre de ses démarches
- ▶ Amener la personne à anticiper les éventuels problèmes à venir, afin d'en diminuer l'impact potentiel sur la personne et son projet
- ▶ Soutenir la personne dans les phases difficiles pour faire face aux changements
- ▶ Maintenir la motivation de la personne malgré l'échec d'une action ou démarche
- ▶ Veiller en continu à s'assurer que l'individu adhère toujours à la démarche, la comprend, s'y retrouve et développe progressivement son autonomie.
- ▶ Une fois l'échéance atteinte, faire le bilan de la période d'accompagnement, identifier les acquis, les perspectives et les actions à mener, et clôturer la démarche.



8

Accompagner sur le choix d'un métier



Mieux me connaître

Découvrir des métiers

Choisir mon futur métier

Construire ma stratégie

La méthodologie décrite dans ce chapitre est basée sur le guide pratique déjà publié par l'OIT qui s'intitule « Comment choisir mon futur métier ? »



https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS_800651/lang--fr/index.htm

Ce guide destiné aux chercheurs d'emploi, sera également votre support d'accompagnement. Téléchargez-le gratuitement en format PDF sur le site web de l'OIT. Vous y trouverez le détail des exercices indiqués ci-dessous. Vous pourrez également remettre un exemplaire au chercheur d'emploi que vous accompagnez, pour qu'il l'utilise comme cahier d'exercice.

Choisir un métier représente une des premières étapes de la confrontation du jeune adolescent au monde de la vie adulte. Selon les systèmes éducatifs, la question de l'orientation professionnelle se posera à différents moments de sa scolarité, pour définir un cursus éducatif adapté au projet. Pour autant, on aurait tort de croire que le choix d'un métier n'intervient qu'une seule fois dans la vie.

Avec les changements accélérés du marché du travail, chacun est amené à actualiser ou changer de projet professionnel à plusieurs reprises durant sa carrière. La compétence à s'orienter, tout au long de la vie, est donc à acquérir par chaque individu afin de mieux rebondir face aux obstacles qu'il rencontrera. Une des ambitions du conseiller, durant l'accompagnement sur le projet professionnel, sera

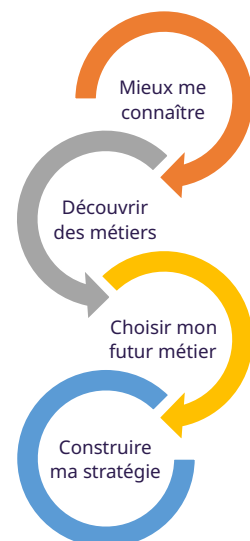
de développer l'autonomie du chercheur d'emploi, afin qu'il devienne le pilote de sa propre carrière et non un simple passager.

La méthodologie d'orientation proposée dans ce guide s'inspire librement de plusieurs approches, dont la méthode ADVP (Activation du Développement Vocationnel et Personnel). Il s'agit d'une démarche d'orientation professionnelle et personnelle originaire du Québec, créée en 1974 par Denis Pelletier, Charles Bujold et Gilles Noiseux.

Notre approche est adaptée à tous, quel que soit son âge ou son niveau de qualification. Elle est centrée sur la personne. Elle propose à l'individu de penser son projet pour lui-même et par lui-même. Elle considère que chaque individu, pour peu qu'il soit accompagné, est capable de s'auto-déterminer et de trouver en lui-même les réponses à ses questions.

La méthode s'appuie sur des exercices pratiques organisés autour de 4 étapes chronologiques :

- ▶ **Mieux me connaître** : L'individu mène une réflexion sur ses centres d'intérêt, ses attentes, ses compétences, ses valeurs, ses contraintes ...
- ▶ **Découvrir des métiers** : L'individu va utiliser plusieurs sources pour lister sans restriction des idées de métier, avant de les confronter à son profil, pour aboutir à une liste réduite.
- ▶ **Choisir mon futur métier** : L'individu est guidé pour mener des recherches et enquêtes sur chacun des métiers de sa liste, ce qui lui permettra de faire un choix.
- ▶ **Construire ma stratégie** : Cette dernière étape permet à l'individu d'élaborer un plan d'action cohérent, pouvant inclure un parcours de formation pour développer ses compétences.



► **Mieux me connaître** (pages 2 à 6 du guide)

L'individu mène une réflexion sur ses compétences, ses centres d'intérêt, ses attentes, ses valeurs, ses contraintes ... Il dessine ainsi son portrait professionnel. En tant que conseiller accompagnateur, nous vous proposons les séquences de travail suivantes :

Identifier mes compétences :

- Expliquez la notion de compétences : Capacité à réaliser une activité manuelle ou mentale, acquise par l'apprentissage et la pratique. Le terme « compétence » est un terme général désignant les connaissances, les savoir-faire et l'expérience nécessaires pour effectuer une tâche ou un travail spécifique. Ainsi, au quotidien, dans notre activité professionnelle, nous mobilisons des compétences. Certaines sont transversales à plusieurs métiers ou secteurs, d'autres sont très spécifiques.
- Donnez des exemples et amenez la personne à lister le maximum de compétences qu'elle a pu mettre en œuvre dans sa vie personnelle et professionnelle, dont certaines seront réutilisables dans son futur métier.
- Expliquez lui l'intérêt des compétences transversales et comportementales, qui sont aujourd'hui privilégiées par les employeurs. Une liste avec définition, aidera la personne accompagnée à identifier celles qu'elle maîtrise.

Ce qui est important pour moi :

- Amenez la personne à décrire son cadre idéal de travail. Il s'agit d'identifier ses préférences en termes de valeurs, de centres d'intérêt, d'environnement et de conditions de travail. Une liste indicative non exhaustive est proposée pour faciliter la réflexion.
- Après listage, il faudra amener la personne à prioriser.

Mes contraintes :

- Cette étape de la réflexion est souvent oubliée dans les démarches d'orientation professionnelle. Elle est pourtant essentielle pour un choix de métier réellement adapté à l'individu. Nous avons tous des contraintes, plus ou moins bloquantes. Les principales sont identifiées dans un tableau réparti en 4 familles : mobilité, santé, famille, horaires et jours de travail.

NB / Le travail de réflexion demande du temps. Il ne peut pas être réalisé pendant les séances d'accompagnement. Il sera mené par la personne durant le temps d'inter session, entre deux séances.

<p>Horaires et jours de travail</p> <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler la nuit <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler le soir <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler de jour <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler en équipe (3 x 8) avec des changements d'équipes <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler chaque samedi <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler chaque dimanche <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler un WE sur 2 <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler chaque WE	<p>Mobilité - possibilité de déménager</p> <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler dans mon quartier <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler dans toute ma ville <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler dans un lieu éloigné de plus d'une heure de mon domicile <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler loin de mon domicile sans rentrer chaque soir <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de déménager pour prendre un emploi <input type="checkbox"/> Je n'ai aucun moyen de transport dans un autre pays <input type="checkbox"/> Je n'ai aucun moyen de transport (personnel ou transport public) <input type="checkbox"/> Je n'ai pas de permis de conduire
<p>Santé et posture de travail</p> <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler debout toute la journée <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler debout plusieurs heures <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler assis toute la journée <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler assis plusieurs heures <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler en faisant des gestes répétitifs <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler sur écran <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de porter des charges lourdes <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler en hauteur <input type="checkbox"/> Je ne peux pas envisager de travailler dehors, dans le froid, ou sous la chaleur	<p>Famille - enfants et dépendants</p> <input type="checkbox"/> Je n'ai pas de solution pour amener mes enfants à l'école quand je suis au travail <input type="checkbox"/> Je n'ai pas de solution pour faire garder mes enfants quand je suis au travail <input type="checkbox"/> Si je m'occupe d'une personne dépendants à mon domicile (âgée ou handicapée), je n'ai pas de solution pour me remplacer quand je suis au travail

► Découvrir des métiers (pages 7 à 12 du guide)

L'individu va utiliser plusieurs sources pour lister sans restriction des idées de métier, avant de les confronter à son profil, pour aboutir à une liste réduite. En complément des exercices proposés dans le guide, des questionnaires et tests d'orientation en ligne sont également disponibles sur de nombreux sites internet. Ils permettent de suggérer des idées de métier et peuvent constituer un bon complément à ce chapitre. Pour autant, il conviendra de prioriser des sites sérieux et éprouvés, car le meilleur côtoie le pire sur internet.

Lister des idées de métiers :

- ▶ Au cours de la phase précédente sur le portrait professionnel, des idées de métier ont commencé à germer dans l'esprit de la personne accompagnée. Dans cette nouvelle séquence, incitez la personne à lister, sans aucune retenue ou limite, toutes les idées de métiers qui lui traversent l'esprit.
- ▶ Elle s'inspirera de son portrait professionnel, mais également de la liste des 32 domaines d'activité économique présente dans le guide. On s'aperçoit généralement que les individus, spécialement les jeunes, connaissent très peu de métiers différents. Leur liste se résume aux métiers de leurs proches (parents et amis) et à ceux souvent évoqués sur les médias et les réseaux sociaux. La liste est généralement très courte. Dans cette phase de listage, il est donc indispensable d'ouvrir les horizons, en amenant l'individu à découvrir de nouveaux secteurs d'activité et métiers.



- ▶ Le psychologue Jean HOLLAND a démontré que chaque individu a des intérêts dominants liés à sa personnalité. Il a identifié 6 principaux types d'intérêts professionnels qui couvrent toutes les professions existantes. Le tableau et les définitions fournies en page 10 du guide vous permettent d'amener la personne accompagnée à se positionner et lister des idées de métiers supplémentaires. De nombreux tests de personnalité sur le web se réfèrent également aux typologies de HOLLAND.

Découvrir l'économie verte

Alors qu'ils doivent choisir leur avenir professionnel, de nombreux jeunes en fin de scolarité (ou adultes), sensibles aux enjeux planétaires, aimeraient que leur futur métier soit cohérent avec leurs convictions et participe à infléchir la courbe du carbone. Cependant, pour les non spécialistes, l'économie verte est encore très floue. Vers quels métiers se diriger ? Quelles compétences acquérir ? Pour les appuyer, l'OIT a publié un guide spécifique : « Comment travailler dans l'économie verte ? ». Il propose des listes de métiers qui compléteront le travail de réflexion décrit précédemment.

Le guide est à télécharger gratuitement sur le site internet de l'OIT : https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS_854023/lang--fr/index.htm



Mobiliser son réseau :

Pour chaque exercice de découverte des métiers, incitez l'individu à mobiliser son réseau (famille, amis, anciens collègues ...). Cette consigne est valable pour toutes les phases de l'accompagnement vers l'emploi et ne comporte que des avantages :

- ▶ Rompre l'isolement, fréquent pour le chercheur d'emploi et toujours négatif
- ▶ Permettre à l'individu de recevoir des avis extérieurs sur ses atouts, ses compétences, ses limites ... et surtout des suggestions sur des idées de métiers, voire des propositions d'emplois ...

Triez et hiérarchisez :

Vous avez incité l'individu à lister sans limite tous les métiers pouvant attirer son attention. Il s'agit maintenant de confronter cette longue liste au portrait professionnel qu'il a établi à l'étape précédente. Ces métiers sont-ils compatibles avec ses préférences, ses compétences (même s'il peut en acquérir de nouvelles), ses contraintes ? Avec les professions restantes, amenez-le à établir un top cinq.

► Choisir mon futur métier (pages 13 à 16 du guide)

Toutes les professions ont des aspects positifs et négatifs. De l'extérieur, nous pouvons avoir tendance à les idéaliser ou, à l'inverse, à ne voir que leurs aspects négatifs. Nous avons tous été témoin, de jeunes apprentis ou étudiants, abandonnant leur cursus de formation professionnelle au bout de quelques mois, se rendant compte tardivement que le métier qu'ils apprennent ne leur convient pas. Il est donc indispensable, en phase d'orientation, d'enquêter sur chaque métier avant de pouvoir faire un choix éclairé.

Votre rôle en tant que conseiller accompagnateur, est d'expliquer l'intérêt de cette étape et de guider les démarches à effectuer. Cependant, il ne faut pas « faire à la place ». Il est important que l'individu réalise ces démarches par lui-même, afin d'en tirer le bénéfice maximum. Deux modalités sont préconisées : les recherches documentaires et les enquêtes auprès de professionnels.

Recherches documentaires :

Internet est une source inépuisable pour trouver facilement, dans les principales langues, des fiches descriptives sur la plupart des métiers et secteurs professionnels. En tant que professionnel de l'emploi, vous connaissez les principaux sites et répertoires de métier à conseiller à la personne que vous accompagnez. Vous l'incitez à rechercher des informations sur les prérequis pour exercer le métier, les compétences, formations et diplômes, les activités exercées, les conditions de travail, les salaires, les modalités de recrutement, la situation actuelle du marché du travail ...

Pour chaque métier de son top cinq, vous demanderez à la personne accompagnée de rédiger une fiche comportant ces informations. Elle la complétera avec les éléments issus des enquêtes.

Enquêtes auprès de professionnels

Il s'agit de la modalité la plus efficace pour être confronté aux réalités d'un métier. Souvent la personne accompagnée va « résister » à mener ces enquêtes, craignant de déranger un professionnel et d'être mal reçue. Au contraire, à conditions de ne pas leur mobiliser trop de temps, les professionnels adorent parler de leur métier et sont toujours de très bon conseil.

Quelles questions poser au professionnel rencontré ?

- ✓ Pouvez-vous me décrire une journée de travail ? Quelles sont vos principales activités ?
- ✓ Vos conditions de travail ? (Rythmes, horaires ...)
- ✓ Que préférez-vous dans votre travail ?
- ✓ Qu'est-ce qui vous plait le moins ?
- ✓ Quelles compétences et quels savoirs sont nécessaires pour ce métier ?
- ✓ Quels conseils donneriez-vous à une personne qui veut se diriger vers ce métier aujourd'hui ?
- ✓ Pourriez-vous m'orienter vers des collègues qui seraient également d'accord pour répondre à mes questions ?

Le moment de décider

Votre rôle ici est d'aider la personne à utiliser la grille d'aide à la décision de la page 16 pour confronter les informations recueillies, avec son profil professionnel. Il ne s'agit que d'un outil de facilitation. La réflexion peut demander du temps, de la maturation. Il ne faut pas précipiter cette décision qui va engager l'individu pour les années à venir.

En complément des recherches déjà réalisées, si la possibilité existe dans l'offre de service de votre SPE, il peut être pertinent d'organiser un stage d'immersion professionnelle en entreprise, pour découvrir le futur métier.

Ce métier est-il compatible avec : OUI / NON	M1	M2	M3	M4	M5
Titre d'emploi					
Mon niveau d'éducation. J'ai un niveau suffisant pour intégrer la formation?					
Mes savoirs et mes compétences?					
Mes valeurs : ...					
Mes intérêts : ...					
Mes préférences : ...					
My contraintes: ...					
Le marché du travail pour ce métier est : favorable / moyen / difficile					
Salaire moyen pour ce métier					
Mon classement final					

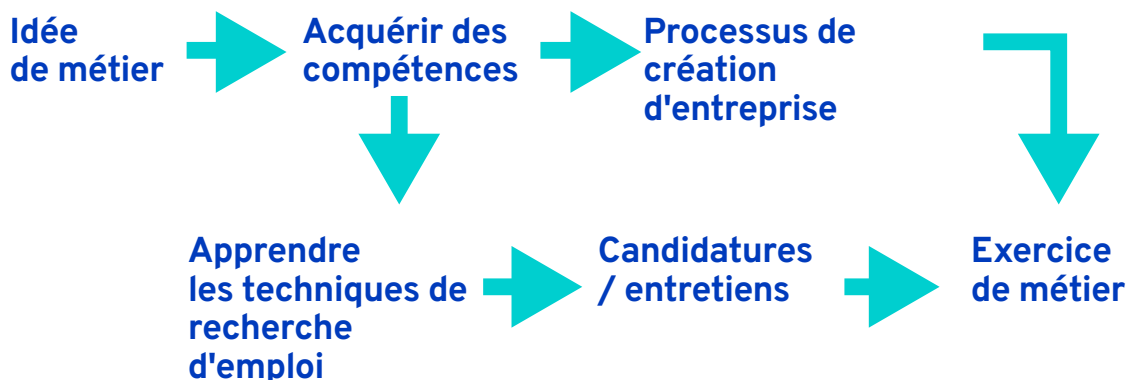
► Construire ma stratégie (pages 17 à 20 du guide)

Après avoir mené une réflexion approfondie sur ses attentes et son profil, découvert et enquêté sur des métiers, la personne que vous accompagnez vient de confronter les éléments recueillis pour identifier le métier qui lui correspondra le mieux. Ce choix de métier devient son projet professionnel.

La dernière étape de la démarche d'accompagnement vise à préparer la stratégie de concrétisation du projet. C'est-à-dire, amener la personne à identifier les actions à mener pour pouvoir exercer le métier choisi dans un avenir plus ou moins proche.

Le choix du statut

Il existe deux façons d'exercer un métier. Soit sous statut salarié, soit en créant sa propre activité en tant qu'entrepreneur. En tant que conseiller d'un service de l'emploi, vous devez amener l'individu à se poser la question. S'il envisage la seconde solution, il sera pertinent de l'orienter vers des sessions d'information ou de sensibilisation à la création d'entreprise qui lui permettront de creuser cette piste et de vérifier sa capacité à créer une entreprise viable. S'il envisage un statut de salarié, il devra apprendre à mener une recherche d'emploi, ce qui est le sujet de notre prochain chapitre.



Dans les deux cas, il sera indispensable qu'il se pose la question des compétences. Maîtrise-t'il déjà les compétences incontournables du métier qu'il a choisi ? Si ce n'est pas le cas, vous pourrez l'accompagner à élaborer son plan de formation, sur la base du tableau de la page 20 du guide source.

Formalisation du plan d'action

L'écriture du plan d'action, coïncide généralement avec la fin de l'accompagnement sur le projet professionnel. C'est donc l'occasion de synthétiser les acquis de la démarche tout en éclairant l'individu sur les étapes à venir pour concrétiser son projet. Le tableau fourni dans le guide peut aider à cette formalisation. Il sera probablement nécessaire d'appuyer l'individu sur la manière de s'en servir.

Enfin, même si l'accompagnement se termine, il est important que l'individu puisse identifier les ressources qu'il pourra mobiliser durant les prochaines étapes et ne se sente pas fragile pour la mise en œuvre de son projet.

Actions	Echéance	Avec qui, où, comment ?	Réalisé	
			O/N	Action corrective
Présenter mon projet à mon entourage				
Présenter mon projet aux personnes et organisations qui peuvent me conseiller et m'aider				
Identifier les compétences qu'il me manque				
Construire mon projet de formation (* conseils en page suivante)				
Trouver des financements pour ma formation				
Suivre ma formation et obtenir mon diplôme				
Préparer un CV adapté à mon nouveau métier				
Cibler les entreprises et établir ma stratégie de recherche d'emploi				
Lever les obstacles éventuels				
Faire des candidatures spontanées				
Utiliser les réseaux sociaux				
Se préparer aux entretiens d'embauche				
Préparer mon arrivée dans l'entreprise et mes premiers jours à mon nouveau poste				

► Être formé à l'accompagnement projet

Guider un individu dans le choix de son futur métier nécessite des compétences. Le présent guide vous présente des bases méthodologiques qui devront être renforcées par une formation adaptée, un encadrement par des pairs et une mise en pratique. Quand l'activité de l'accompagnateur implique l'utilisation de tests psychotechniques, il est alors indispensable d'avoir suivi un cursus de formation en psychologie du travail. Dans de nombreux pays, la profession de conseiller d'orientation est réglementée.



9 Accompagner sur la recherche d'emploi



Mon projet – mon profil

Outils et techniques de la recherche d'emploi

Comprendre et exploiter le marché du travail

Utiliser internet dans sa recherche d'emploi

Elaborer une stratégie de recherche

S'intégrer dans l'entreprise

En tant que conseiller à l'emploi, l'appui et l'accompagnement sur les techniques, outils et stratégies de recherche d'emploi constituera votre quotidien. Il s'agira probablement de l'attente principale des personnes que vous recevrez en entretien. Vous devez donc acquérir une réelle expertise et aisance sur ces sujets.

L'utilisation des outils de recherche d'emploi est un passage quasi obligé pour tout adulte amené à chercher un emploi salarié. Souvent cela prend la forme d'un CV pour exprimer sa candidature en réponse aux offres publiées, ou l'envoi de candidatures spontanées. Mais peu de chercheurs d'emploi bâtissent une réelle stratégie structurée de recherche d'emploi qui pourrait pourtant accroître largement l'efficacité de leurs actions. Le rôle du conseiller à l'emploi est donc de les guider pour apprendre à chercher efficacement un emploi.

Au quotidien, vous devrez être en capacité de prodiguer des conseils ponctuels sur la présentation d'un CV, la formulation d'une lettre, l'utilisation d'un site d'emploi en ligne ... mais vous devrez également pouvoir accompagner un chercheur d'emploi, sur l'apprentissage et la mise en œuvre d'une démarche complète de recherche d'emploi. Vous devrez guider votre interlocuteur pour préparer ses arguments, construire ses outils, comprendre le marché du travail, utiliser internet et élaborer une stratégie efficace de recherche, adaptée à son objectif.

La méthodologie décrite dans ce chapitre est basée sur le guide pratique déjà publié par l'OIT qui s'intitule « Comment organiser ma recherche d'emploi ? »

https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS_829539/lang--fr/index.htm

Ce guide destiné aux chercheurs d'emploi, sera également votre support d'accompagnement. Téléchargez-le gratuitement en format PDF sur le site web de l'OIT. Vous y trouverez le détail des exercices indiqués ci-dessous. Vous pourrez également remettre un exemplaire au chercheur d'emploi que vous accompagnez, pour qu'il l'utilise comme cahier d'exercice.

Les rayons de librairies et les sites internet spécialisés, sont remplis d'ouvrages et de conseils pour rédiger un CV, une lettre de candidature, ou préparer un entretien d'embauche, mais vous y trouverez rarement une démarche complète de recherche. Le présent guide propose **une méthode structurée et complète pour aborder le marché du travail efficacement**. Il s'inspire librement des travaux d'Arthur F. MILLS au Canada, ainsi que de Dominique CLAVIER, Daniel POROT et Josette LAYEC en France.



► Mon projet – mon profil (pages 1 à 4 du guide)

Lors du premier entretien avec le chercheur d'emploi, vous devrez d'abord vous assurer qu'il est prêt pour rechercher un emploi. C'est-à-dire, qu'il a un projet professionnel clair et qu'il est immédiatement employable sur ce métier. Dans le cas contraire, il devra mener une réflexion sur son projet ou se former.

Souvent, le chercheur d'emploi voudra se lancer directement dans la construction d'un CV ou d'une lettre de candidature. Avant cela, il est important qu'il prenne du temps pour dessiner son propre portrait professionnel et préparer ainsi du contenu utilisable dans ses outils.

Clarifier les éléments de mon profil :

Guidez le chercheur d'emploi pour lister, décrire et rédiger toutes les « briques » qui constituent son profil (voir les catégories dans le « mur » ci-dessous). Cela lui permettra de préparer une « banque d'arguments » mobilisables à chaque étape de ses démarches. Pour convaincre un employeur, il faut avant tout identifier ce que l'on peut lui proposer et se préparer à argumenter sur son propre profil.

Expériences professionnelles	Qualités	Résultats	Langues
Compétences	Formations initiales	Logiciels	Publications
Permis	Expériences personnelles et sociales	Formations continue	Savoir être
Connaissances	Réalisations	Diplômes	Loisirs ...

Vous amènerez ensuite le chercheur d'emploi à s'interroger sur sa motivation. Il est important qu'il soit au clair sur ses attentes dans la recherche d'emploi, afin de bien cibler les entreprises, trier les offres d'emploi, préparer ses entretiens. Un tableau est proposé dans le guide pour l'aider à identifier ses attentes principales.

► Outils et techniques de la recherche d'emploi

(pages 5 à 15 du guide)

Il s'agit souvent « de la partie émergée de l'iceberg ». En effet, le chercheur d'emploi a tendance à penser que la préparation d'un CV, voire d'une lettre de candidature, suffisent à mener une recherche réussie. Votre rôle sera d'accompagner à la préparation de ces outils, tout en le guidant sur la manière de les utiliser efficacement, au travers des chapitres suivants.

Le CV et la lettre de motivation

Selon les pays, les pratiques et outils de la recherche d'emploi sont différents. Vous devrez donc devenir un expert des pratiques en vigueur dans votre pays, pour accompagner au mieux les chercheurs d'emploi.

Vous pourrez lire dans le guide tous les conseils et règles à suivre pour préparer un CV ou une lettre de motivation. Nous insisterons ici sur quelques messages que vous devrez prendre le temps d'expliquer au chercheur d'emploi :

- ✓ **Le CV est un support de communication** qui vise à capter l'attention du recruteur pour lui donner envie de rencontrer la personne pour un entretien. Sachant qu'un recruteur consacre entre 30' et 2 mn à la lecture d'un CV, il doit y trouver facilement les informations lui faisant penser que la candidature est digne d'intérêt, au regard du poste à pourvoir.
- ✓ **1 poste = 1 CV** : Vous devez expliquer au chercheur d'emploi qu'il ne peut pas utiliser le même CV pour chacune de ses candidatures. A chaque fois qu'il postule sur un emploi, il doit créer un nouveau CV adapté au profil du poste à pourvoir. C'est la méthode de la « candidature miroir ». Il s'agit d'identifier dans l'offre d'emploi, les attentes spécifiques de l'employeur, puis de construire un CV sur mesure, mettant en évidence les éléments de profil et d'expérience qui correspondent au mieux. Pour cela, il piochera dans la « banque d'arguments » qu'il a préparé précédemment.
- ✓ **Compétences** : Avec l'évolution rapide des métiers, une majorité d'employeurs s'intéresse plus aux compétences qu'aux diplômes. Cela a un impact sur la forme et le contenu du CV. Il est aujourd'hui important d'y mettre en évidence les compétences acquises et mises en œuvre au cours des différentes expériences professionnelles, en donnant si possible des données concrètes et probantes : réalisations, résultats ...
- ✓ **La lettre de motivation** : elle vient compléter le CV pour contribuer à convaincre le recruteur de présélectionner la candidature en vue d'un entretien. Elle ne doit pas faire doublon. Il s'agira tout d'abord pour le candidat de montrer qu'il connaît l'entreprise, son activité, ses projets ... et qu'il a compris le besoin de l'employeur sur le poste à pourvoir. Ensuite, il présentera les éléments les plus pertinents de son profil.



Se préparer à l'entretien

En tant que conseiller, vous serez quelque fois contacté en urgence, par un chercheur d'emploi que vous accompagnez, vous informant qu'il vient d'être convoqué pour son premier entretien d'embauche et sollicitant vos conseils. L'idéal est d'avoir pu anticiper cette situation. Il est en effet important que le candidat comprenne les règles qui régissent un entretien de recrutement, puisse préparer les principales questions (voir liste dans le guide) et dans l'idéal, puisse jouer des simulations. En tant que conseiller, vous pouvez organiser régulièrement des exercices de simulation d'entretien avec les personnes que vous accompagnez, les amenant à jouer alternativement le rôle du recruteur et celui du candidat.

Quelques conseils à apporter au candidat :

- ▶ Comprendre le poste à pourvoir :
 - ▶ Avant d'envoyer votre candidature (CV+lettre), vous aviez procédé à une analyse de l'offre d'emploi. Reprenez là et approfondissez votre compréhension de l'offre.
 - ▶ Assurez-vous de bien identifier les attentes du recruteur
 - ▶ Préparez-vous à montrer au recruteur votre compréhension du poste à pourvoir.

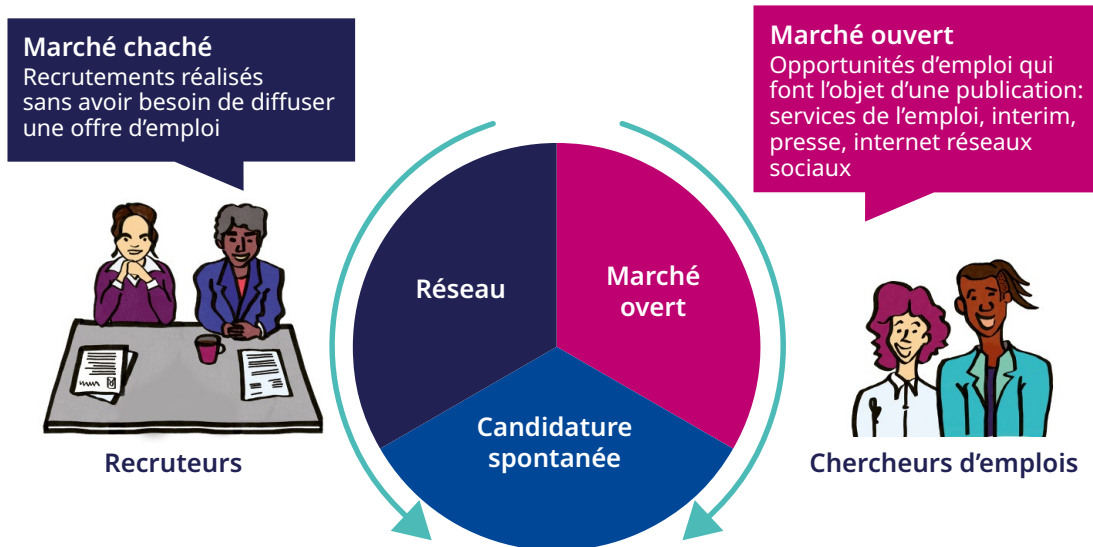
- ▶ Renseignez-vous sur l'entreprise :
 - ▶ Sources : internet, presse, salariés de l'entreprise
 - ▶ Veillez en particulier à explorer le site internet de l'entreprise et les réseaux sociaux (LinkedIn, Viadeo, Facebook, Twitter)
 - ▶ Histoire de l'entreprise, nom du directeur, activités, produits, actualité, projets ...
 - ▶ Préparez des questions à poser sur l'entreprise en fin d'entretien.
- ▶ Préparez vos arguments
 - ▶ Relisez le CV que vous aviez envoyé
 - ▶ Pour chaque attente de l'employeur, préparez un ou plusieurs éléments de réponse issus de votre expérience, avec des arguments, des chiffres, des résultats ...
- ▶ Entraînez-vous à l'entretien :
 - ▶ Avec un ami ou la famille, faites plusieurs simulations d'entretien
 - ▶ Certains sites internet proposent également des simulateurs interactifs
- ▶ Repérez les lieux :
 - ▶ Quelques jours avant, faites le trajet et rendez-vous sur place. Cela vous évitera de vous perdre ou d'être en retard le jour du rendez-vous. Sinon, préparez votre itinéraire à l'avance.
 - ▶ Si l'entretien est en visio, testez l'outil de connexion à l'avance
- ▶ Le jour de l'entretien :
 - ▶ Habillement : propre, adapté au métier et à l'environnement de travail
 - ▶ Donnez une bonne impression, dès votre arrivée à l'accueil
 - ▶ Dès le début de l'entretien, montrez-vous cordial, souriant, poli, attentif, à l'écoute ...
 - ▶ Le jugement du recruteur se forge souvent dès les premières minutes de l'entretien.

▶ Comprendre et exploiter le marché du travail

(pages 17 à 19 du guide)

Selon les pays, seulement 10 à 40 % des recrutements font l'objet d'une publication, sous forme d'offres d'emploi. Cela peut être auprès du Service Public de l'Emploi, par des agences privées de placement ou d'intérim, dans la presse, sur des sites internet spécialisés ou sur les réseaux sociaux. C'est ce que l'on appelle le « marché ouvert », c'est-à-dire, des opportunités de recrutements visibles de tous. A contrario, le « marché caché » regroupe tous les recrutements qui sont réalisés, sans que l'employeur publie une offre d'emploi. Les postes sont pourvus soit par « réseautage », soit à la suite de candidatures spontanées.

Il est important de comprendre que si un employeur ne fait pas connaître son besoin de recrutement en diffusant une offre d'emploi, c'est en général parce qu'il n'en a pas besoin. En effet, dès qu'un poste est disponible dans une entreprise ou une organisation (création ou démission), l'information va rapidement être connue par son personnel, ses fournisseurs, ses clients. Elle sera relayée dans ces différents réseaux : salariés, famille, amis ... Il est probable que des profils seront ainsi directement proposés au recruteur, par ses propres employés ou son propre réseau. Par ailleurs, le chef d'entreprise reçoit régulièrement des candidatures spontanées, il lui suffira souvent de contacter ces personnes pour trouver le bon candidat. C'est donc uniquement dans le cas où aucune candidature directe ne le satisfait, que le recruteur va éprouver le besoin de diffuser une offre d'emploi. C'est souvent le cas pour des postes très qualifiés où les profils sont rares sur le marché du travail.



Généralement, le chercheur d'emploi se limite à exploiter le marché ouvert (et souvent de manière non exhaustive). En faisant cela, il se prive de nombreuses opportunités d'emploi. En tant que conseiller à l'emploi, vous devez l'aider à comprendre le fonctionnement du marché du travail et l'inciter à exploiter au mieux toutes ses facettes : candidatures spontanées, veille informative, réseautage.

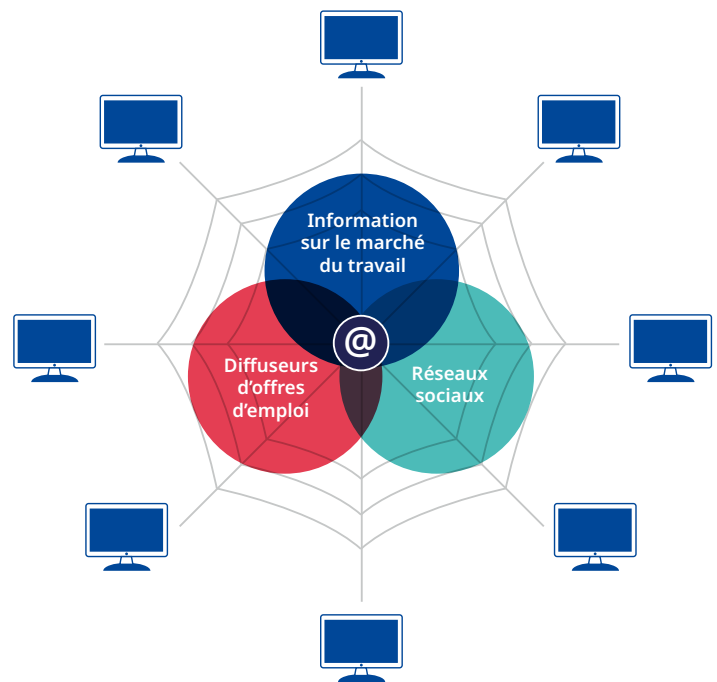
► Utiliser internet dans sa recherche d'emploi

(pages 21 à 28 du guide)

Internet a transformé en profondeur les relations dans le monde du travail, la recherche d'emploi et les pratiques de recrutement. La facilité d'accès à l'information, la diffusion instantanée des besoins et l'immédiateté des contacts, ont accéléré certains processus de recrutements et surtout élargi les possibilités de mises en contact, s'affranchissant en particulier des barrières géographiques.

Pour le chercheur d'emploi, Internet offre 3 fonctionnalités essentielles qu'il se doit d'utiliser s'il ne veut pas prendre le risque de se couper de nombreuses opportunités :

- ✓ **Trouver des informations sur le Marché du travail** : données statistiques, fiches métier, reportages sur des secteurs économiques, informations sur chaque entreprise ...
- ✓ **Trouver des offres d'emploi et candidater** : quasiment toutes les offres sont aujourd'hui diffusées sur le web (portail internet des SPE, sites privés spécialisés, sites des entreprises). Il est possible de créer son profil, s'abonner aux offres, candidater en ligne ...
- ✓ **Construire son réseau et se faire connaître** : comme nous avons démontré précédemment l'importance du réseautage, celle des réseaux sociaux est indéniable. Encore faut-il les utiliser au mieux, notamment ceux à visée professionnelle tels que LinkedIn ou Viadeo.



En tant que conseiller à l'emploi, vous devrez sensibiliser les chercheurs d'emploi à l'importance de l'internet dans leur recherche d'emploi, les accompagner dans l'utilisation optimale de ces trois fonctionnalités, tout en les mettant en garde sur les risques que l'internet représente : arnaques, fraudes et surexposition de la vie privée. La thématique de l'e-réputation est un sujet important dans les conseils que vous aurez à apporter.

► Elaborer une stratégie de recherche d'emploi

(pages 29 à 33 du guide)

Durant les 3 phases précédentes, vous avez accompagné le chercheur d'emploi à construire ses outils de recherche d'emploi, vous lui avez expliqué le fonctionnement du marché du travail et démontré l'importance d'utiliser au mieux toutes les fonctionnalités de l'internet. Il est donc quasiment prêt à mettre en pratique tout ce qu'il a appris et lancer sa recherche d'emploi. Une dernière étape essentielle demeure : la préparation de sa stratégie. Une recherche d'emploi efficace, implique une stratégie bien conçue.

- ✓ **Cibler les entreprises à contacter** : dans le guide, vous trouverez une méthodologie à expliquer au chercheur d'emploi. Elle s'appuie tout d'abord sur la définition de « son propre marché du travail », puis l'identification et la priorisation des entreprises à prospecter.
- ✓ **Gérer ses démarches – organiser son temps** : le guide vous propose également des grilles et outils qui vont aider le chercheur d'emploi à adopter une méthode efficace.

En tant que conseiller à l'emploi, vous pouvez également compléter cette approche méthodologique, en partageant votre connaissance du marché du travail local, les tendances des entreprises, les projets économiques. A partir de cette phase, votre rôle évolue. Les rendez-vous et contacts de suivi que vous aurez avec la personne, seront surtout consacrés à un débriefing de ses démarches et candidatures, voire à l'identification de freins périphériques à sa recherche d'emploi que vous n'aviez pas encore identifiés et qu'il faudra prendre en considération.

► S'intégrer dans l'entreprise (pages 35 à 39 du guide)

Le rôle du conseiller ne s'arrête pas quand le chercheur d'emploi reçoit une réponse positive. Il s'agit certes d'une très bonne nouvelle pour le chercheur d'emploi et d'une grande satisfaction dans votre quotidien d'accompagnateur. Pour autant, il reste encore à sécuriser la prise de poste pour un retour durable à l'emploi.

Votre rôle de conseiller pourra porter sur deux aspects :

- ✓ **Appui conseil dans la négociation du contrat de travail** : Certes, vous n'êtes pas un expert en droit du travail mais vous pouvez aider à la réflexion. Les éléments de la page 37 du guide de référence orienteront vos conseils : s'informer sur les pratiques de l'entreprise, préparer un argumentaire sur la négociation du salaire et des conditions de travail ...
- ✓ **Préparation à l'intégration dans l'entreprise** : Signer un nouveau contrat de travail est un aboutissement de la recherche d'emploi, pour autant, l'objectif ne sera atteint que si cet emploi est durable. Cela implique de trouver sa place et sa légitimité dans l'entreprise, dans l'équipe de travail, en répondant aux attentes de l'employeur et en tirant soit même satisfaction de ce nouveau poste. En tant que conseiller, vous devez sensibiliser l'individu à bien préparer sa prise de poste. Il s'agira principalement de mettre en œuvre des compétences comportementales adaptées à la vie en entreprise.



Partie 3

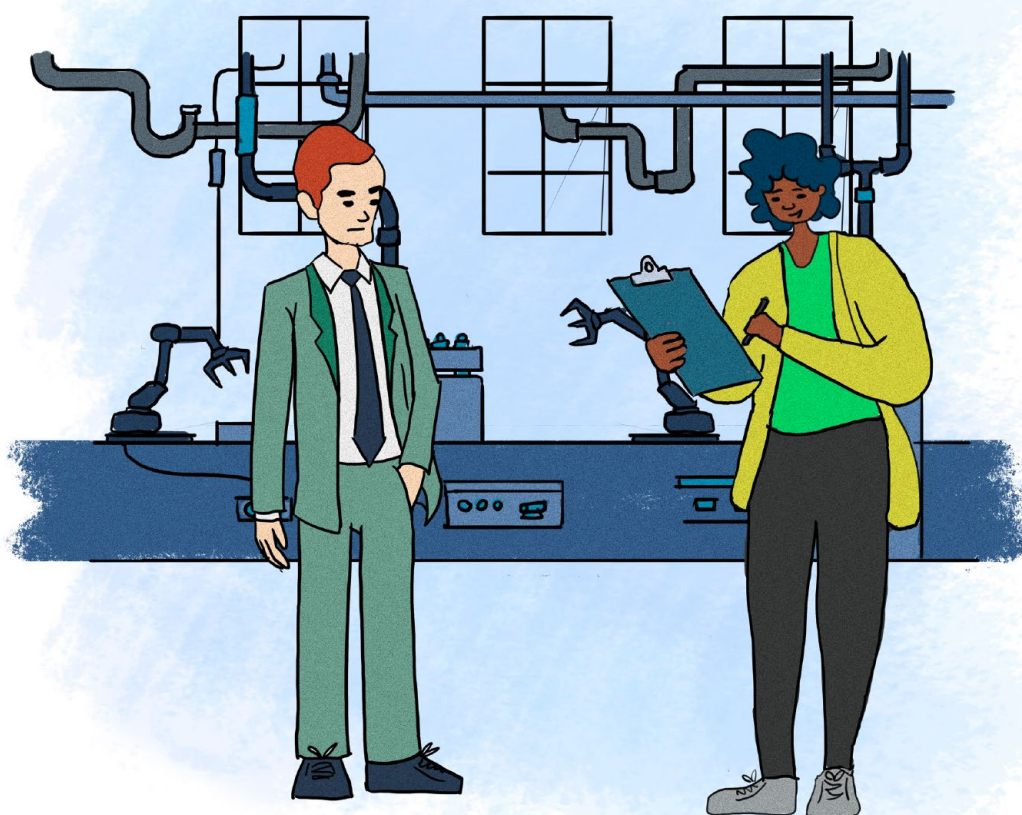
ELÉMENTS D'ENVIRONNEMENT

10. Agir avec les entreprises

11. Agir en partenariat



▶ 10 Agir avec les entreprises



Choix d'organisation des SPE
pour répondre aux attentes des
employeurs

Rôles, postures et activités du
conseiller dédié aux employeurs

Ce guide est dédié à l'accompagnement du chercheur d'emploi, alors certains demanderont pourquoi ce chapitre est consacré au travail avec les entreprises ? Parce que la finalité d'un service de l'emploi est l'intermédiation entre l'offre et la demande d'emploi, il est important que chaque conseiller comprenne comment doit s'organiser le service à destination des recruteurs.

► Choix d'organisation des SPE pour répondre aux attentes des employeurs

Dans les parties 1 et 2 de ce guide, nous avons déjà présenté certains éléments conceptuels et méthodologiques relatifs au service aux entreprises. Si tout le monde comprend que la mission d'intermédiation entre l'offre et la demande d'emploi, nécessite une relation de travail aussi intense avec les employeurs qu'avec les chercheurs d'emploi, le constat d'un réel déséquilibre peut être fait dans la quasi-totalité des pays. En effet, le plus souvent, trop peu d'employeurs confient leurs offres d'emploi au SPE.

Deux explications principales à cela :

- **Le manque d'information et de visibilité sur l'offre de service du SPE.** Dans de nombreux pays, le service public de l'emploi n'est pas connu ou identifié par les employeurs comme pouvant leur proposer des services relatifs au recrutement. Ils pensent que le SPE est essentiellement tourné vers les personnes sans emploi, les moins qualifiées avec des services relevant principalement de l'aide sociale.
- **Le manque de confiance.** Quand ils connaissent l'existence du SPE, une majorité d'employeurs le perçoit comme une structure lourde et contraignante, bureaucratique, incapable de leur proposer rapidement des profils pertinents. Ils préfèrent s'adresser à des agences d'emploi privées, certes payantes, mais qu'ils estiment plus à même de comprendre leurs enjeux.

Quelles sont les attentes des employeurs (entreprises privées ou employeurs publics) ?

Entre la TPE (Très Petite Entreprise) de 5 salariés où le patron doit tout faire, et la PME (Petite et Moyenne Entreprise) de 220 salariés qui dispose de son propre service de ressources humaines, les besoins sont évidemment différents, pour autant, les attentes sont souvent similaires. Il est possible de les résumer en 4 points :

- **Facilité de contact et interlocuteur unique :** dès qu'il a un besoin, l'employeur veut pouvoir joindre rapidement son conseiller (téléphone ou mail) et conserver toujours le même interlocuteur.
- **Connaissance de l'entreprise et de ses métiers :** l'employeur souhaite une relation de confiance avec son conseiller et attend qu'il comprenne son activité, les enjeux de sa branche professionnelle, les métiers de l'entreprise, afin d'accompagner ses projets.

- ▶ **Réactivité et efficacité :**
l'employeur attend une prise en charge immédiate de sa commande, des conseils pertinents et utiles sur la formulation de son offre d'emploi, et des résultats rapides.
- ▶ **Profils de candidats adaptés :**
l'employeur attend généralement que le SPE assure une présélection des candidatures, afin de gagner du temps en ne recevant qu'un nombre limité de profils pertinents à étudier.



Organisation du SPE

Au cours des dernières décennies, différents choix d'organisation ont été expérimentés par les SPE pour répondre aux attentes des employeurs. 2 modalités sont utilisées :

- ▶ **Le conseiller polycompétent :** Cette modalité est basée sur l'idée que le conseiller, pour réussir une intermédiation de qualité, doit connaître aussi bien le profil des chercheurs d'emploi que les besoins des entreprises. Ainsi, dans certains SPE, les conseillers à l'emploi partagent leur temps entre le suivi d'un portefeuille de chercheurs d'emploi et l'accompagnement d'un portefeuille d'entreprises. Souvent cela s'accompagne d'une spécialisation sectorielle. Par exemple, le conseiller s'occupera spécifiquement du secteur de la construction ou de la restauration. Il sera amené à développer son expertise sur ce secteur : connaissance ces métiers, saisonnalité des recrutements, compétences attendues, réglementation professionnelle, formations ...
- ▶ **Le conseiller dédié aux entreprises :** A contrario, les SPE qui choisissent la spécialisation de leurs conseillers, estiment que le métier est trop vaste pour que leurs agents en maîtrisent parfaitement toutes les facettes. Certains conseillers sont donc dédiés à l'accompagnement des chercheurs d'emploi, d'autres à la gestion de l'indemnisation et d'autres encore au service des employeurs et entreprises.

► Rôles, postures et activités du conseiller dédié aux employeurs

Tous les éléments présentés au chapitre 4 de ce guide sont valables pour les conseillers dédiés aux employeurs. Nous vous invitons à les relire. En particulier, nous réaffirmons les éléments suivants : « Expert dans son domaine, il accueille son interlocuteur, écoute l'attente exprimée, questionne pour identifier et cerner le besoin réel, avant de préconiser, suggérer ou recommander un service ou un produit adapté au besoin de l'individu. Il délivre les informations utiles et peut si besoin orienter vers d'autres interlocuteurs plus pertinents. Il est guidé dans son action par le souci de la satisfaction du client. »

Outre les compétences liées au cœur de métier du conseiller, celui dédié aux employeurs devra en acquérir de nouvelles :

- **Connaissance du monde de l'entreprise** : le conseiller doit apprendre et comprendre le fonctionnement économique et social d'une entreprise privée. S'il n'a pas déjà, dans son passé professionnel, travaillé dans le secteur privé, il est souhaitable de lui permettre de réaliser un ou plusieurs stages d'immersion et de découverte en entreprise.
- **Approche commerciale** : Afin de parler un langage commun avec l'employeur et de savoir argumenter sur son offre de service lors d'actions de prospection, il est utile que le conseiller soit formé à la démarche commerciale. Cela implique, des compétences en négociation.
- **Veille informative et économique** : Pour développer et entretenir son expertise thématique et/ou sectorielle, le conseiller doit mener une veille informative continue sur l'actualité de son bassin d'emploi, la vie des entreprises, l'évolution des métiers et des produits ... Il doit avoir une curiosité sur l'actualité économique et sociale, consulter les statistiques sur le marché du travail, lire la presse régionale, nationale et spécialisée ...

Les conseillers à l'emploi ont souvent une appréhension de la relation avec l'employeur. Ils ressentent fréquemment un complexe d'infériorité vis-à-vis du chef d'entreprise. Un cursus de formation solide et le développement de leur expertise, leur permettront d'aborder la relation avec plus de confiance.

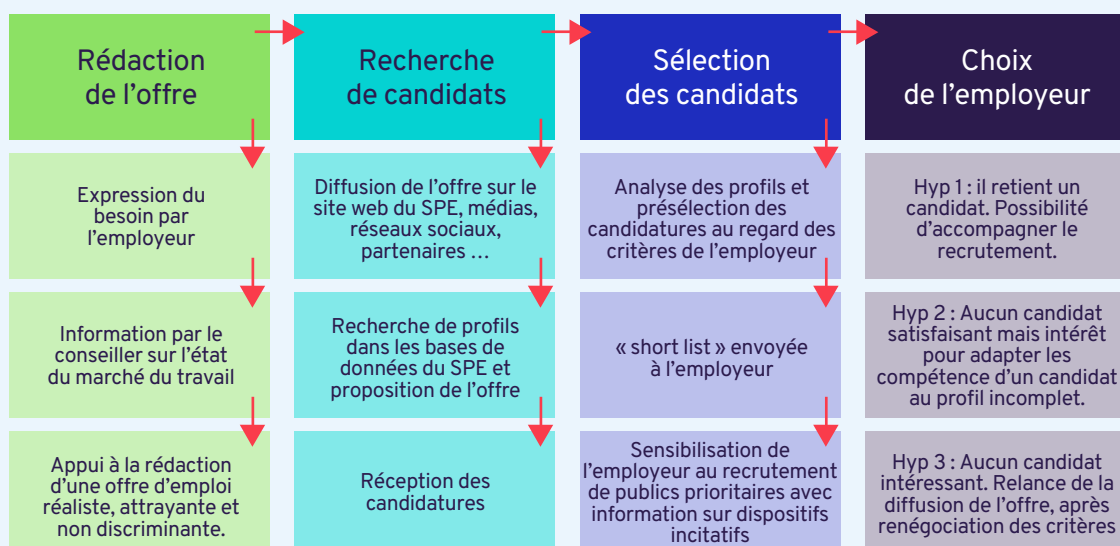
Principales activités du conseiller dédié aux employeurs

Généralement, environ 80 % de la relation avec l'employeur a trait au recrutement et particulièrement au traitement d'une offre d'emploi (voir process ci-dessous). Pourtant, le conseiller a d'autres fonctions :

- **Prospection** : selon une stratégie préalablement définie, visiter les entreprises du bassin d'emploi pour identifier leurs besoins et promouvoir l'offre de service du SPE. Le conseiller dédié doit créer une relation durable et de confiance avec les principaux employeurs de son portefeuille, en les visitant régulièrement, ce qui lui permet de rester informé sur l'actualité et les tendances de son bassin d'emploi.
- **Gestion des recrutements** : traitements des offres d'emploi
- **Mise en œuvre de dispositifs d'aide au recrutement** : aides financières proposées par le gouvernement pour favoriser l'embauche de publics prioritaires ou l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises.

- ▶ **Etude de poste** : en amont d'un recrutement en nombre, prendre le temps d'analyser le poste à pourvoir, dans l'entreprise, selon une méthodologie spécifique, afin d'optimiser le sourcing des candidats.
- ▶ **Organisation de forum de recrutement** (dont certains en ligne)
- ▶ **Organisation et supervision d'actions de formation** professionnalisantes pour faire face aux métiers en tension.
- ▶ **Appui aux projets de l'entreprise** : dans le cadre d'une fidélisation du client entreprise, une relation pérenne permet d'être informé des projets à moyen et long terme (agrandissement / nouvelle activité) et d'anticiper avec l'entreprise sur ses besoins de main d'œuvre, pour préparer des candidats. Dans d'autres cas, il peut s'agir d'accompagner des projets plus complexes, tels que des plans de licenciement.

▶ **Process de traitement d'une offre d'emploi**



▶ 11 Agir en partenariat



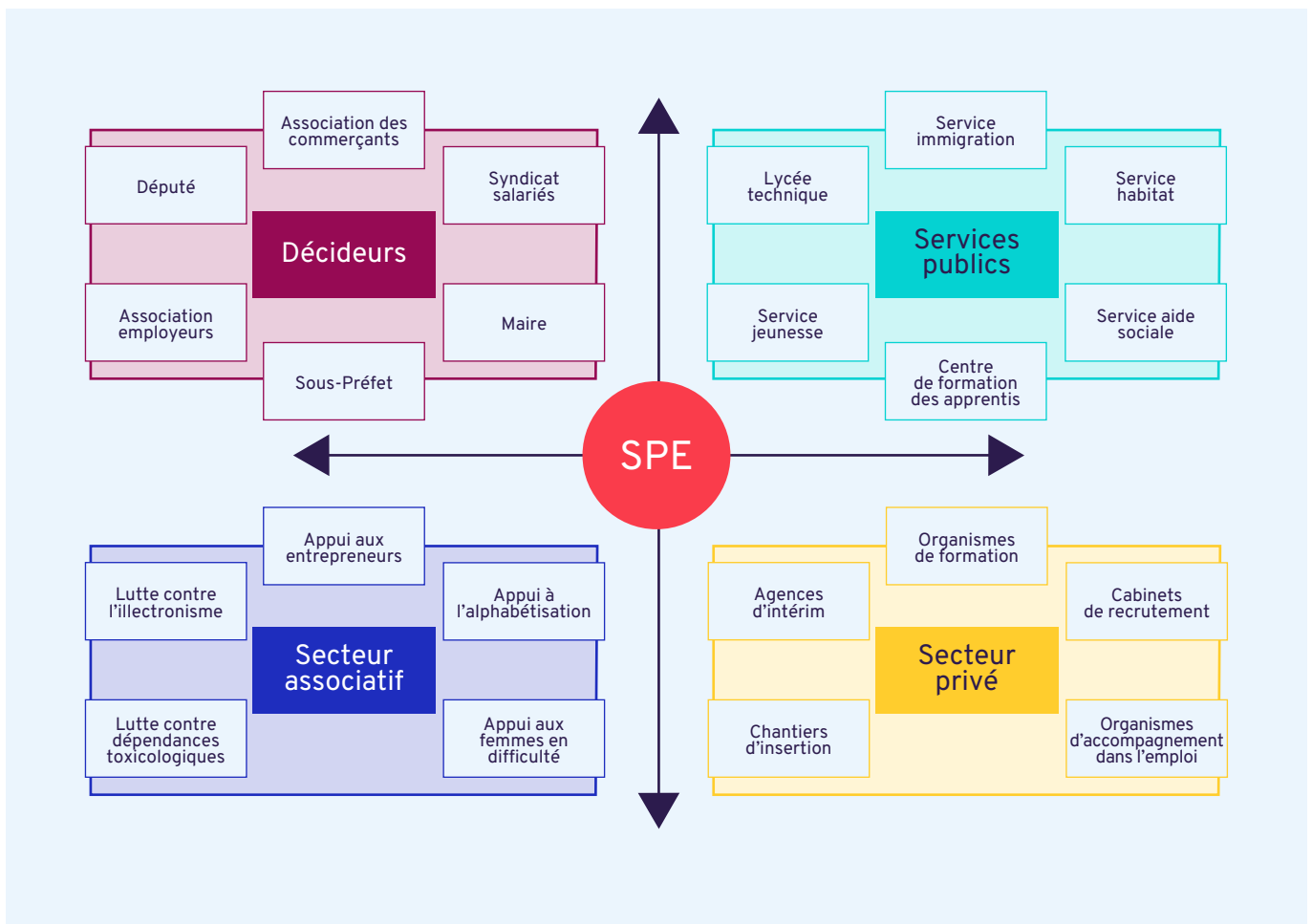
Identifier les acteurs externes

Agir en complémentarité

Le conseiller en insertion professionnelle ne peut pas travailler seul. S'il comptait uniquement sur ses seules actions et connaissances, il perdrait en pertinence et en efficacité.

- ✓ **A l'interne, dans son agence pour l'emploi**, il agit en collaboration avec ses collègues. L'expertise de chaque membre de l'équipe est une richesse pour apporter le meilleur service à chaque usager. Agir en complémentarité est essentiel. Le conseiller ne peut pas avoir les réponses à toutes les questions des personnes qu'il accompagne. Plutôt que de donner une réponse approximative, il doit différer sa réponse et aller se renseigner auprès de ses collègues. Les sessions d'échanges de pratiques organisées au sein d'un service de l'emploi, sont une modalité très utile pour partager sur des situations vécues et développer les compétences de chacun.
- ✓ **A l'externe, il est entouré d'un réseau d'acteurs au niveau du bassin d'emploi** intervenant sur le champ de l'emploi et l'insertion socio professionnelle. Ces structures peuvent être fort utiles à la recherche de solutions pour les clients du SPE. Il est indispensable de les identifier, de comprendre leur rôle sur le territoire, leur offre de service, leur mode de fonctionnement.

► Identifier les acteurs externes



On peut distinguer 4 familles d'acteurs évoluant autour du service de l'emploi :

- ✓ **Décideurs** : Représentants de l'Etat, élus locaux, Chambres consulaires, Syndicats patronaux et branches professionnelles ...
- ✓ **Services publics** : Services aide sociale, jeunesse, habitat, santé, éducation ...
- ✓ **Secteur associatif** : appui aux femmes en difficulté, lutte contre l'illettrisme, lutte contre les addictions ...
- ✓ **Secteur privé** : Agences d'emploi privées et intérim, organismes de formation, prestataires d'accompagnement ...

Leur représentation sous forme de sociogramme (page précédente) vous permet d'identifier le poids de chaque acteur et son importance dans la relation au SPE.

► Agir en complémentarité

Le conseiller des services de l'emploi agit sur l'insertion professionnelle et celle-ci peut être freinée par plusieurs obstacles. Certains sont relatifs à votre domaine de compétences (orientation professionnelle, techniques de recherche d'emploi, accès aux offres ...) et vous pouvez guider l'individu pour les franchir. D'autres obstacles sont périphériques, souvent d'ordre social (santé, logement, garde d'enfant, mobilité, addictions ...), hors de votre domaine de compétence. Vous devrez identifier une structure partenaire pertinente sur la thématique et orienter la personne vers le bon interlocuteur pour l'accompagner.

Afin de savoir vers quel partenaire orienter votre usager, il est très utile de vous constituer un outil d'identification. L'exemple du tableau ci-dessous peut être adapté.

Structure	Compétences	Adresse et tél	Contact @	Offre de service	Modalités d'orientation du public
Centre social	Santé, hébergement, famille ...	Rue du port ... 23569847	Cs.inf@ville.net	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan de santé • Hébergement d'urgence • Protection enfance ... 	Prendre rendez-vous par téléphone pour l'usager

Il est important d'orienter l'individu dans de bonnes conditions afin d'optimiser l'efficacité de l'intervention. Cela implique :

- ✓ **Un diagnostic partagé** : le conseiller et le chercheur d'emploi sont d'accord sur le frein qui a été identifié.
- ✓ **Une présentation du partenaire** : le conseiller présente la structure partenaire au chercheur d'emploi, son rôle et le type de services proposés

- ✓ **Une adhésion à la démarche** : le chercheur d'emploi accepte l'orientation vers le partenaire
- ✓ **Une transmission des informations au partenaire** : le conseiller informera le partenaire de la situation du chercheur d'emploi et du type de service attendu. Quand le partenariat est formalisé entre les deux structures, cette transmission d'informations peut prendre la forme d'une fiche de liaison (papier ou numérique).
- ✓ **Un suivi** : Le chercheur d'emploi ou le partenaire (s'il y est autorisé par le chercheur d'emploi) informeront le conseiller des démarches accomplies et de la progression dans la levée des freins identifiés.

Certains pays ont mis en place une approche dite « globale » d'accompagnement, parfois également appelée « approche holistique ». Il s'agit de considérer l'individu dans son ensemble et de coordonner l'intervention des différents accompagnateurs autour de lui.

► Conclusion

Comme beaucoup de professions du domaine des services, l'exercice du métier de Conseiller à l'emploi implique de bonnes connaissances théoriques, techniques et des aptitudes aux relations humaines. Ce manuel vous propose des bases solides à adapter à votre contexte professionnel et aux réalités de votre pays. Nous vous engageons pour cela à vous appuyer sur vos collègues et votre hiérarchie.

Maîtriser le métier de conseiller à l'emploi demande du temps et beaucoup de pratique. Tout au long de votre carrière, il vous faudra actualiser vos compétences pour maintenir votre niveau d'expertise. Dans cet objectif, nous vous proposons ici quelques modalités à mettre en œuvre.

► **Echanges de pratiques :** Qu'ils soient organisés dans un cadre formel ou informel, il est important que vous échangiez avec vos collègues sur des situations professionnelles vécues (problématiques ou non). Cela vous permet :

- ✓ De bénéficier du regard de vos pairs sur la manière dont vous avez traité une situation
- ✓ De découvrir leur façon de travailler et de nouvelles approches
- ✓ D'évacuer le stress de certaines situations difficiles
- ✓ De partager des astuces, ressources, adresses ...

► **Veille informative :** Vous évoluez dans un environnement changeant. Afin de pouvoir conseiller de manière pertinente, il est indispensable que vous vous teniez informé sur plusieurs thématiques :

- ✓ L'actualité économique nationale, régionale et locale (vie des entreprises)
- ✓ L'actualité des partenaires du bassin d'emploi
- ✓ L'offre de formation locale et régionale
- ✓ L'évolution des métiers (réglementations, compétences ...)
- ✓ Les tendances du marché : métiers en tension, évolution des salaires ...

► **Formation continue :**

- ✓ Suivez des formations sur les évolutions de votre métier et de votre environnement de travail, sur la posture, le leadership, la gestion du stress ...
- ✓ Numérique interne : maintenez ou améliorez votre maîtrise des outils numériques nécessaires à votre travail au quotidien
- ✓ Numérique externe : maintenez votre connaissance des supports numériques proposés par votre service de l'emploi afin de savoir les expliquer aux chercheurs d'emploi et employeurs.

Comme les autres métiers, celui de conseiller à l'emploi évolue rapidement. La pandémie de COVID 19 a par exemple poussé chacun de nous, en un temps très court, à apprendre à travailler avec des outils de communication à distance. La crise climatique quant à elle, nous impose d'accompagner les mutations de l'économie vers des activités plus durables. Comme tous travailleurs, le conseiller à l'emploi doit donc actualiser ses compétences en continu, pour maintenir un bon niveau d'expertise et de pertinence.

Vous trouverez en page suivante, la liste des sources utilisées pour ce guide, ainsi que quelques lectures complémentaires utiles.

Sources utilisées :

- (1) : [Service des Principes et droits fondamentaux au travail \(FUNDAMENTALS\) \(ilo.org\)](#)
- (2) : [Appel mondial à l'action de l'OIT pour une reprise centrée sur l'humain - InfoStories \(ilo.org\)](#)
- (3) : [Emploi et questions sociales dans le monde 2018: une économie verte et créatrice d'emplois \(ilo.org\)](#)
- (4) : inspiré des travaux sur le deuil de Elisabeth Kübler-Ross, psychiatre suisse
- (5) : C. TROTTIER, L. LAFORCE et R. CLOUTIER, « Les représentations de l'insertion professionnelle chez les diplômés de l'université » in *Revue Formation-Emploi*, n°58, avril-juin 1997
- (6) : convention N°48 de l'OIT : [Convention C088 - Employment Service Convention, 1948 \(No. 88\) \(ilo.org\)](#)
- (7) : UNESCO « Manuel d'orientation professionnelle. Guide pratique pour la mise en place, la gestion et l'évaluation de services d'orientation professionnelle dans les établissements d'enseignement supérieur - Paris, 2002
- (8) : « Les spécificités du marché du travail et leurs conséquences » – Jean VERCHERAND – *Revue Problèmes économiques* – février 2013, p. 4 – La documentation française. [Comprendre le marché du travail \(free.fr\)](#)
- (9) : *Psychothérapie et relations humaines* – Carl ROGERS – Esf – 2013
- (10) : « Les concepts en sciences infirmières » Nathalie WARCHOL, 2012, ARSI
- (11) : « Accompagner sur le chemin du travail – De l'insertion professionnelle à la gestion de carrière » par Dominique CLAVIER et Annie DI DOMIZIO, Septembre éditeur, 2013.
- (12) Pôle emploi - Les compétences attendues par les employeurs - 2018 - <https://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/infographies/les-competences-attendues-par-le.html?type=article>

Lectures utiles :

- [Practitioners' guides on employment service centres: Training of trainers on operations, counselling, and employer services \(Volume 1\) \(ilo.org\)](#)
- [Practitioners' guides on employment service centres: Operating employment service centres \(Volume 2\) \(ilo.org\)](#)
- [Practitioners' guides on employment service centres: Providing effective counselling services \(Volume 3\) \(ilo.org\)](#)
- [Practitioners' guides on employment service centres: Providing effective employer services \(Volume 4\) \(ilo.org\)](#)
- [Public Employment Service Training Guideline Presentation \(ilo.org\)](#)
- [Fundamental rights and principles at work \(ilo.org\)](#)

Remerciements :

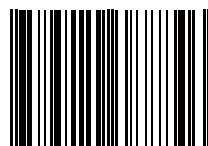
Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la finalisation de ce manuel et en particulier à :

- ▶ Stéphane BAILLY, Directeur Régional de Pôle emploi Martinique en France
- ▶ Amaal BANI AWWAD du bureau de l'OIT à Aman en Jordanie
- ▶ Reine CHATENAY, Directrice de l'agence Pôle emploi Matoury de Guyane en France
- ▶ Céline COURT, Directrice Territoriale Déléguée de Pôle emploi Moselle en France
- ▶ Mariela DYRBERG de la branche EMPLAB à l'OIT Genève
- ▶ Ruby FELER, job coach et formatrice à Genève
- ▶ Michael MWASIKAKATA, chef de l'unité SERVICES à l'OIT Genève
- ▶ Anna-Karin PALM OLSSON, de l'unité SERVICES à l'OIT Genève
- ▶ Felix WEIDENKAFF du bureau de l'OIT à Bangkok en Thaïlande
- ▶ Lena Xinyu YAN, de l'unité YOUTH à l'OIT Genève





ISBN 978-92-2-038884-6



9 789220 388846 >