



LES JEUNES ONT LA PAROLE

Analyse des raisons de la (in)satisfaction et des besoins des jeunes chercheurs d'emploi par rapport à l'accompagnement personnalisé offert par Actiris

RAPPORT FINAL

Manon Bertha et Raphaël Darquenne

Table des matières

Propos introductif.....	3
Problématique et description du projet	3
1. La demande	3
2. Méthode	4
Introduction.....	9
Chapitre 1 : Les jeunes au contact des services d'Actiris	12
1. Préambule : Comment les jeunes voient Actiris avant de s'inscrire	12
2. La multiplicité des services.....	12
3. La séance d'informations	13
4. La Youth Guarantee.....	13
5. Le call center.....	15
6. Le site internet d'Actiris	15
7. La halte d'accueil pour les enfants	16
8. Perspectives.....	16
Chapitre 2 : Les jeunes et l'accompagnement	18
1. L'accueil	18
2. L'accompagnement personnalisé	19
3. Perspectives.....	27
Chapitre 3 : Les enjeux	29
1. L'enjeu de la clarification des et de la communication sur les rôles et le fonctionnement d'Actiris	29
2. L'enjeu du matching	30
3. L'enjeu de l'orientation.....	36
4. La tension entre standardisation et individualisation.....	39
5. La tension entre aide et contrôle	42
6. Les conseillers entre idéal et réalité	43
Conclusions.....	46

Propos introductif

Former des acteurs d'Actiris à la mise en œuvre d'une version allégée de la méthode d'analyse en groupe était un pari. Passer d'une position d'agent et de représentant de son institution à une position de cherchant, neutre et prêt à accueillir le discours des jeunes, particulièrement lorsque ce discours est critique, n'est pas une mince affaire. Ce passage nécessite de pouvoir se distancier, de pouvoir recevoir et suivre les jeunes là où ils sont sans porter de jugement normatif sur leur appréciation toute relative de l'action d'Actiris à leur égard. On peut dire que ce pari est réussi et, si les 70 jeunes attendus dans les 6 focus groupes qui devaient être organisés ne sont pas venus (cela dit déjà quelque chose sur les rapports qu'entretiennent les jeunes avec Actiris), ce qui a réduit le nombre de groupes à 3 (avec une dizaine de jeunes au total) et nous a poussé à compléter le processus avec 10 entretiens qualitatifs, nous ne pouvons que regretter, avec les acteurs formés à la MAG, que chacun d'eux n'ait pu rejoindre l'aventure et animer les groupes initialement prévus. Nous ne pouvons aussi que remercier chacun pour sa participation au travail de recherche.

Nous remercions particulièrement Chadida, Frédéric, Jean-François, Roméo, Jérôme, Noémie, Aurore, Siham, Vanessa, Adelina, Marie, Charline, Christelle et Chima sans le dévouement et le soutien desquels cette recherche-action n'aurait pas été possible. Nous remercions aussi particulièrement les jeunes eux-mêmes qui ont consacré du temps et de l'énergie à répondre aux questions qui leur étaient posées en toute franchise et liberté.

Les jeunes ont eu la parole et nous ne pouvons qu'espérer avec eux que cette parole soit prise en compte et que ce rapport qui en est fait aide Actiris à améliorer son action en prenant en compte leurs besoins.

Problématique et description du projet

1. La demande

L'action d'Actiris à son niveau le plus synthétique se traduit par deux principales missions stratégiques définies dans son contrat de gestion : le matching et la transition vers l'emploi. Depuis de nombreuses années le chômage des jeunes, et principalement des jeunes les moins qualifiés à Bruxelles est une préoccupation majeure des politiques publiques régionales. Différentes mesures et dispositifs sont mis en place et opérationnalisés dans le but de permettre à chaque jeune demandeur d'emploi de bénéficier d'un accompagnement, d'une formation, d'un stage (en Belgique ou à l'étranger), d'une expérience professionnelle ou d'un emploi. Dans ce cadre, Actiris offre à chaque jeune demandeur d'emploi un accompagnement personnalisé.

L'opportunité de la Youth Guarantee devenue l'une des priorités d'Actiris (qui s'est engagé à ce que tout jeune de 18 à 29 ans sortant des études se voie proposer dans les 6 mois de son inscription chez Actiris, un emploi, un stage, ou une formation) lui a permis de mettre en œuvre deux dispositifs importants : le service Youth Guarantee proposant à chaque jeune un coachnig individualisé assorti d'un stage et/ou d'une mise à l'emploi en partenariat avec Bruxelles-formation et le PAI (Plan

d'action individualisé) consistant en une nouvelle méthodologie pour l'accompagnement des jeunes par les conseillers emploi privilégiant notamment un temps spécifique pour l'accompagnement des jeunes, un accompagnement plus intensif, une nouvelle segmentation du public jeunes, un suivi plus intensif des jeunes avec une possibilité de les suivre « à distance » par mail, téléphone,... (et plus uniquement par colloque singulier), une autonomisation du travail des conseillers,...

Malgré cette multitude de services dédiés aux jeunes, ces derniers ne sont pas les plus satisfaits des services proposés par Actiris. « Actiris a mené une enquête de satisfaction en 2017 dont les résultats, plutôt positifs par ailleurs, démontrent une satisfaction moindre pour les jeunes chercheurs d'emploi (18 –30 ans). Pourtant, les jeunes sont considérés comme un public privilégié et nombreux services et outils leur sont consacrés. Les résultats de cette enquête ne permettent pas de déduire les raisons de cette insatisfaction ni donc d'envisager des pistes d'améliorations. »

Eu égard à ces différents éléments de contexte, Actiris a souhaité interroger les raisons d'insatisfaction et les besoins des jeunes chercheurs d'emploi par rapport à l'accompagnement personnalisé offert par Actiris en donnant la parole aux jeunes pour mieux comprendre leurs perceptions de l'accompagnement et favoriser l'expression de leurs attentes.

Actiris a ainsi demandé un accompagnement méthodologique pour permettre aux jeunes d'échanger sur le sujet, un accompagnement dans toutes les étapes du processus depuis la constitution d'un échantillon jusqu'à l'analyse des résultats et un rapport écrit de présentation des résultats.

Une recherche participative, basée sur des focus groups et une MAG a permis aux agents Actiris, formés à cet effet, de co-construire, avec les jeunes demandeurs d'emploi, une analyse des expériences et des attentes de ces derniers. Cette recherche participative a été complétée par une dizaine d'entretiens qualitatifs semi-directifs.

2. Méthode

AXE 1 : La formation et le coaching d'une dizaine d'acteur d'Actiris à une version allégée de la méthode d'analyse en groupe

Il s'est agi d'accompagner Actiris dans toutes les étapes du processus, en travaillant moins *pour* Actiris (faire une recherche pour un Actiris) qu'*avec* Actiris (co-construire un processus de recherche-action avec Actiris) afin que certains acteurs d'Actiris puissent eux-mêmes construire et mettre en œuvre un processus de recherche-intervention.

Cet axe comprenait la formation de 12 acteurs d'Actiris et la co-construction, avec le réseau MAG, d'un dispositif de recherche participatif ad-hoc permettant d'interroger les raisons d'insatisfaction et les besoins des jeunes chercheurs d'emploi par rapport à l'accompagnement personnalisé offert par Actiris en donnant la parole aux jeunes pour mieux comprendre leurs perceptions.

La MAG est une méthode complexe nécessitant dans sa version complète un certain bagage en sciences humaines et des capacités d'animation de groupes. L'initiation n'avait pas pour objet de

rendre les participants rompus à l'art de la MAG et de la recherche/intervention en sciences humaines mais de les doter du bagage suffisant pour qu'ils puissent mettre un processus de recherche-intervention reposant sur la MAG (ou une version allégée de la MAG) en œuvre dans leur secteur. Cette formation, a permis d'introduire la méthode aux participants, afin qu'ils puissent la comprendre et l'appliquer (depuis la préparation jusqu'à l'analyse en passant par l'animation, le rapportage, les analyses intermédiaires,...).

AXE 2 : La mise en œuvre d'une recherche-intervention donnant la parole aux jeunes

Cet axe comprenait la mise en œuvre du dispositif participatif co-construit dans l'axe 1 et, de manière complémentaire, la conduite et l'analyse d'entretiens individuels avec les jeunes.

Ce dispositif a permis de :

- Donner la parole aux jeunes
- Comprendre les raisons de l'insatisfaction des jeunes
- Interroger les expériences vécues par les jeunes chez Actiris
- Elaborer de la connaissance sur les interactions, relations et rapports qu'entretiennent les jeunes avec Actiris
- Interroger le ressenti, les émotions, les perceptions, les attentes, les désirs,... des jeunes
- Faire élaborer par les jeunes (en intelligence collective) une analyse partagée mais aussi des perspectives afin qu'Actiris puisse améliorer son offre de services à leur égard

Ce dispositif nous a également permis de différencier les types d'expériences, représentations, ressentis,... en fonction de différents critères (le niveau de qualification, les attentes professionnelles, les types de services avec lequel les jeunes sont entrés en contact,...).

Le dispositif peut aussi se comprendre comme une démarche d'évaluation qualitative qui a permis aux jeunes d'instruire la qualité des différents services d'Actiris, de co-construire une analyse de la qualité à différents niveaux comme par exemple :

- Qualité de l'accueil
- Qualité des séances d'information
- Qualité du service
- Qualité de l'orientation
- Qualité du travail des conseillers, de l'accompagnement (DIR CE)
- Qualité de la personnalisation de l'accompagnement
- Qualité du matching (DIR EMPL)
- Qualité du travail des différents services (RAE, Youth Guarantee,...)
- Qualité de l'information/communication
- Qualité des informations sur les chèques
- Qualité de l'aide à la réalisation de CV lettres
- Qualité du contact center
- Qualité de l'aide à la détermination de projets

A travers cette évaluation, les jeunes ont pu se prononcer sur un certain nombre d'autres de valeurs et de dimensions relatives à leur expérience avec Actiris comme par exemple :

- Confiance
- Efficacité
- Possibilité de choix
- Ecoute
- Expertise
- Professionnalisme
- Utilité
- Respect
- Ouverture
- Orientation solutions
- Balance entre droits et devoirs
- Balance entre liberté de choix et contrainte
- Balance entre personnalisation et harmonisation

Sur le plan global, le projet :

- A donné la parole aux jeunes et les a placés au centre de l'attention
- A permis aux jeunes de construire des analyses et des perspectives d'amélioration des services
- A consisté en une co-analyse et une co-construction globale, dans ses objectifs, sa mise en œuvre et ses perspectives
- A comporté une dimension rétrospective et prospective
- S'est inscrit dans un cadre méthodologique d'analyse rigoureux
- A mis en œuvre une diversité d'approches méthodologiques
- A mis en évidence les expériences « intéressantes »
- A été construit en plusieurs phases complémentaires
- A identifié les freins, facteurs d'échec, limites, conditions de réussite, pratiques intéressantes,... et mis en évidence, les facilitateurs, leviers, adjuvants, facteurs de succès,...
- A débouché sur la construction de perspectives pratiques pour la réorientation des actions dans une optique participative.
- S'est déroulé selon une logique de transparence tant du point de vue des enjeux que du point de vue des problématiques et des méthodes

Sur le plan de la participation le projet a permis de :

- Créer une dynamique participative et collaborative orientée solutions
- S'ancrer dans une logique forte de capacitation ou d'empowerment des acteurs (agents et jeunes)

- S'inscrire dans une optique de co-construction
- Impliquer les acteurs concernés dans l'analyse et s'appuyer sur leur expertise et leur expérience
- Prendre en compte les effets d'apprentissage produits par les pratiques et dans la rencontre entre les différents acteurs
- Susciter l'intérêt des personnes et groupes impliqués
- Opérer une traduction entre les intérêts, les prises de position et les langages des uns et des autres
- Impliquer les acteurs dans une logique de diversité qualitative (et non dans l'optique d'une d'impossible représentativité quantitative exhaustive)

Nous avons (avec les acteurs d'Actiris formés) par le biais d'une méthode participative inspirée de la méthode d'analyse en groupe, amené trois groupes de jeunes (une dizaine de jeunes au total) à analyser les situations, enjeux, problèmes,... relatifs à la problématique. Deux de ces groupes ont été animés sous la forme d'entretiens collectifs, pendant une demi-journée, où les jeunes ont été amenés à raconter en détail leur expérience des services d'Actiris, et à échanger entre eux sur le sujet ; un troisième groupe a permis la mise en œuvre d'une MAG. Les apports de chacun des groupes ont été pris en compte de façon transversale, et complétés par une dizaine d'entretiens individuels d'une heure avec d'autres jeunes demandeurs d'emploi.

Les 20 jeunes interviewés ont des profils diversifiés (âge, origine, genre, commune, niveau de qualification,...). Si l'échantillon ne peut pas être qualifié de représentatif, l'analyse des discours tenus par les jeunes et leur comparaison nous permettent de dire qu'il est significatif. Les différents enjeux mobilisés par les jeunes se recoupent largement et connaissent de fortes convergences nous permettant de poser l'hypothèse que les expériences des jeunes vis-à-vis d'Actiris ont pu, avec cette recherche action, être largement comprises, les données arrivant à un certain niveau de saturation. Pour solidifier l'analyse, nous pouvons proposer à Actiris de réaliser un questionnaire en ligne construit sur base des données de ce rapport. Celui-ci permettrait de vérifier à plus grande échelle la solidité et la validité des analyses construites.

Le premier objectif de cette phase était d'éclairer l'espace des prises de position et d'analyser de façon fine les enjeux, les nœuds, les frottements et les tensions entre les interprétations (divergentes et/ou convergentes) que les jeunes ont des situations qu'ils rencontrent aux différents niveaux de la problématique/dimensions. D'autre part, il s'agissait d'associer étroitement les jeunes à l'analyse des situations et expériences en permettant la construction collective de savoirs en vue d'orienter l'action.

La méthode utilisée pour l'un de ces groupes a été inspirée de la Méthode d'Analyse en Groupe. Particulièrement adaptée à l'étude des situations où des professionnels de différentes institutions sont impliqués dans le traitement des problèmes sociaux, cette méthode, développée par Luc Van Campenhoudt et Abraham Franssen, a été mise en œuvre à de nombreuses reprises par le Réseau MAG depuis janvier 2010 sur différents terrains.

Réunissant les différents protagonistes concernés par un même problème, se basant sur l'analyse de situations concrètes vécues par les participants, respectant des règles procédurales d'organisation des échanges, l'analyse en groupe se révèle également féconde comme outil d'analyse, d'intervention et de formation dans une perspective de recherche-action et de formulation de recommandations basées sur l'expérience pratique des acteurs.

Dans sa version complète, la méthode d'analyse en groupe consiste à réunir, au cours d'une ou deux journées, une douzaine de participants représentatifs des acteurs impliqués. La démarche suppose que l'analyse soit menée par un groupe de personnes (les participants) avec l'aide des chercheurs : il ne s'agit pas d'une méthode "d'interview de groupe" mais bien d'un travail mené en commun, à partir de la narration de situations concrètes de travail par les participants. Les résultats de l'analyse en groupe sont donc le fruit d'un processus progressif de discussion et de production collective de connaissances. En permettant de formuler les questions issues des usages sur le terrain et d'identifier les convergences et les divergences, la méthode peut permettre de modifier celui-ci en conséquence et d'orienter les pratiques en fonction des réflexions qu'ont suscitées les questions et leur analyse collective.

Dans le cadre de ce projet les principes de la MAG ont été (expertise des acteurs, égalité morale entre les participants, analyse des convergences et des divergences, mise en évidence de perspectives pratiques,...) mais la méthode a été adaptée aux objectifs poursuivis. Il ne s'est donc pas agi donc pas de MAG à proprement parler mais d'une méthode ad-hoc de co-construction d'une analyse partagée. Il s'est donc moins agi d'analyser en profondeur quelques récits que de mettre en évidence dans les diverses scènes ou situations vécues par les acteurs et définies comme problématiques :

- Les enjeux soulevés (par catégories, niveaux, acteurs, situations, questions,...)
- Les convergences et les divergences dans les analyses des participants
- Les logiques des acteurs et les tensions entre ces logiques
- Des éléments de problématisation, hypothèses et apports théoriques

Au fil des analyses par les participants et par l'animateur, ces différents éléments ont été étoffés, construits, articulés et enrichis selon un processus progressif de construction collective de la connaissance. Un animateur était chargé de l'animation des focus-groups selon la méthode envisagée. Un rapporteur était chargé, en cours de processus, de prendre note de tout le contenu des discussions de la façon la plus exhaustive possible (le cas échéant en écoutant les enregistrements qui ont été effectués de façon systématique lors de chaque journée).

Sur base de ce qui a été construit durant les différentes phases, nous avons rédigé ce rapport final. Qui reprend :

- les analyses produites par les focus groupes, lors de la MAG ainsi que lors des entretiens individuels
- une analyse transversale de ces différents entretiens

Introduction

Les représentations que nourrissent les jeunes à l'égard d'Actiris proviennent pour partie de ce qu'on en dit autour d'eux et, pour l'essentiel, des différentes expériences qu'ils ont pu vivre au contact d'Actiris. Il s'agit donc de comprendre, de rendre compte de l'expérience (mise en récit) des jeunes au contact des services.

L'expérience vécue et mise en récit par les jeunes provient pour partie de ce qu'Actiris fait avec eux, du fonctionnement et de l'organisation d'Actiris, des dispositifs et dispositions mises en œuvre pour les jeunes dans un cadre spécifique d'action publique.

Mais elle provient aussi des spécificités liées aux jeunes demandeurs d'emploi eux-mêmes, à leurs réalités propres, à leur histoire, à leurs représentations, attentes, désirs, expériences,...

C'est au confluent de l'ensemble de ces dimensions qu'il faut comprendre la satisfaction ou l'insatisfaction que peuvent nourrir les jeunes à l'égard d'Actiris.

La jeunesse bruxelloise est avant tout un public fortement hétérogène. Leurs ressources et les contextes sociaux, culturels ou économiques, les réalités auxquelles ils sont confrontés dans leur recherche d'emploi, les difficultés qu'ils peuvent vivre, les outils qu'ils utilisent, leurs attentes, leurs besoins,... varient d'un jeune à l'autre bien qu'ils puissent connaître des formes similaires et que leurs attentes à l'égard d'Actiris se rejoignent de bien des manières.

Les jeunes sont fortement inégaux dans les ressources qu'ils peuvent mobiliser pour rechercher un emploi. Une première ressource non négligeable est le réseau des jeunes. Qu'il s'agisse de la famille ou de l'entourage, celui-ci peut agir comme un facilitateur chez les jeunes qui peuvent le mobiliser ou, parfois, comme un frein.

Dans le guide pour un accompagnement humain des jeunes vers l'emploi, nous insistions particulièrement sur un ensemble de dimensions qu'il est nécessaire de prendre en compte lorsqu'on souhaite accompagner individuellement les jeunes vers l'emploi comme le rapport des jeunes à l'école et la formation, le rapport à l'emploi, le rapport aux dispositifs, les croyances des jeunes, leurs connaissances, leurs expériences, leur réseau ou leurs compétences.

Une difficulté importante à laquelle font face de nombreux jeunes interviewés et la difficulté de valoriser certaines compétences ou expériences. Sur un marché du travail de plus en plus tendu, les exigences des employeurs vis-à-vis des candidats à l'emploi se resserrent. Chez les demandeurs d'emploi les plus jeunes, l'expérience a tendance à faire défaut.

Certaines expériences sont aussi souvent plus difficiles à valoriser que d'autres. C'est le cas, par exemple, des jeunes qui ont travaillé à l'étranger ou qui ont travaillé au noir. Cela vaut aussi pour la validation des compétences : un diplôme étranger, ou des compétences acquises par expériences

mais non validées par un diplôme, peinent à être reconnues par les employeurs.

Les jeunes expriment également des interrogations par rapport à la valorisation d'expériences acquises dans des emplois qui ne sont pas tout à fait similaires à ceux qu'ils convoitent. Dans quelles mesures les compétences acquises sont transférables ? Savoir « se vendre » à travers son CV, sa lettre de motivation ou lors d'un entretien d'embauche ne va pas de soi. Il faut d'abord faire constater qu'on a des compétences et des atouts (en prendre conscience), mais aussi pouvoir les mettre en valeur.

Le bagage dont disposent les jeunes, qu'il soit lourd à porter ou rempli de ressources mobilisables, varie fortement d'un jeune à l'autre. Il n'est possible d'en rendre compte qu'en rendant compte de leurs histoires particulières. Tout au long de ce rapport, vous rencontrerez donc quelques-uns des jeunes qui nous ont permis de mener cette recherche participative. L'analyse qui vous est présentée s'appuie sur leurs témoignages, et à leur tour ces témoignages viennent donner de la chair à cette analyse. Nous n'avons pas, pour cette recherche, visé la représentativité statistique ou la comparaison de données brutes. Nous avons plutôt cherché à mettre en valeur la pertinence et la richesse de ces expériences particulières, qui mettent en avant, chacune à leur manière, des questions, des problèmes, des contradictions, des points d'attention. Ces enjeux traversent les différents récits. S'ils peuvent différer ou diverger selon les jeunes, ils connaissent des convergences fortes dans les attentes et expériences, comblées ou déçues, que peuvent avoir les jeunes vis-à-vis d'Actiris.

L'histoire de Salim, par exemple, met en avant la difficulté de l'exercice d'une approche humaniste et individualisée dans un cadre régi par les procédures et la gestion des flux. Elle raconte la difficulté de déterminer un projet professionnel quand tout est encore flou, ou encore la désillusion d'un jeune particulièrement motivé, mais pour qui les échecs successifs et le manque de feedback sont à la cause d'un grand désarroi qui n'a pas toujours un espace où s'exprimer.

Pour Sophie, un tel espace est essentiel, et c'est justement ce qui fait sa satisfaction vis-à-vis d'Actiris : être suivie par un conseiller qui sait trouver les mots « qui font du bien », qui la soutient dans ses projets. Pour autant, elle pose elle aussi la question de l'orientation, celle de la possibilité d'accéder à une aide pertinente dans la détermination de son projet en fonction de son diplôme de psychologue. Son histoire met aussi en avant les problèmes de communication et d'information qui ont été soulevés par plusieurs jeunes peu ou mal informés des différents services et possibilités que peuvent offrir Actiris et d'autres opérateurs.

Le témoignage de Timothée met également l'accent sur des problèmes d'information, mais cette fois à propos des exigences du service « disponibilité » desquelles il n'a pas été informé. Qu'est-ce que son « métier » de chercheur d'emploi implique comme obligations ? Pour Timothée comme pour Salim, le chercheur d'emploi est lié à Actiris par un contrat social dans lequel chacun doit « faire

sa part ». Si ces jeunes estiment « faire leur job » (par exemple, en se faisant coacher pour les techniques de recherche d'emploi), du côté d'Actiris, ils estiment que la lourdeur des procédures administratives empêche parfois la production de résultats probants en termes de matching et d'aide à la recherche d'emploi.

Bien qu'impatient de faire elle aussi « sa part » un jour, Tania est dans l'impossibilité de remplir ses devoirs de chercheuse d'emploi, car elle suit des études en cours du jour et une formation en cours du soir. Comme d'autres jeunes qui perçoivent des allocations du CPAS ou qui suivent une formation en alternance, elle ne « rentre pas dans les catégories » et se voit obligée de faire « comme si » elle cherchait du travail. Malgré l'ardeur qu'elle déploie dans ses études, son conseiller référent, de concert avec les agents du service disponibilité, ne la soutient pas dans ses projets, la pousse vers le travail et exige d'elle qu'elle fournisse les preuves d'une recherche d'emploi.

Dans le cas de Gaël, un jeune homme qui cherche un travail alimentaire le plus rapidement possible, il estime que ses attentes ne sont pas prises en compte par sa conseillère. Pourquoi celle-ci se borne-t-elle à le conseiller sur son CV, alors qu'il voudrait juste qu'elle lui trouve un travail ? Le matching auquel Tania voudrait échapper le temps de se former, c'est justement tout ce à quoi Gaël aspire...

Mais, dans la perception des jeunes, quelles sont les missions d'Actiris ? Comment s'articulent-elles ? Comment sont-elles mises en œuvre ? Comment sont-elles vécues par les jeunes ? Entre le *matching* et le *coaching*, entre la standardisation et l'individualisation, entre l'aide et le contrôle, les jeunes peinent à saisir ce qu'ils peuvent attendre d'Actiris et ce que l'on attend d'eux.

De ces enjeux, nous nous sommes efforcés de saisir les tenants et les aboutissants, tels qu'ils se dessinent en situation, dans la rencontre entre jeunes et conseillers ; de comprendre comment ils s'enchevêtrent et comment ils rencontrent (ou ne rencontrent pas) les attentes des jeunes demandeurs d'emploi.

Lorsque l'on lit entre les lignes et que l'on croise leurs différentes expériences, c'est aussi la tension entre un modèle standardisé, qui vise une prise en charge de tous les chercheurs d'emploi, et la nécessité d'un traitement individualisé, qui ressort. Comment articuler la nécessité de s'occuper de tous avec le besoin de s'adapter à tous les cas, à toutes les situations ? Certains jeunes sont qualifiés, autonomes, entourés, en recherche d'eux-mêmes, d'autres sont peu qualifiés, précarisés, en recherche d'un travail quel qu'il soit, ... ; Comment parvenir à penser ces singularités ? Comment baliser l'orientation des jeunes vers un emploi ou vers une formation ? Comment articuler accompagnement et évaluation ? Quel type d'accompagnement proposer ? Comment envisager un meilleur matching ? Comment penser l'action d'Actiris et comment l'améliorer en prenant en compte les tensions qu'elle rencontre dans l'exercice de ses missions ?

Le premier chapitre porte sur la rencontre de ces jeunes avec Actiris, au sein des différents services. Le chapitre suivant traite des conseillers référents, tels qu'ils sont perçus par les jeunes et tels qu'ils perçoivent eux-mêmes leur travail. Il gagne en éclaircissement à travers de la question de la professionnalisation des conseillers. Le troisième et dernier chapitre propose une analyse les grands enjeux qui ont traversé les chapitres précédents : l'enjeu du matching, l'enjeu de l'orientation, la tension entre standardisation et individualisation et, enfin, la tension entre aide et contrôle. Le rapport se conclut par une synthèse du questionnement et une proposition forte pour Actiris.

Chapitre 1 : Les jeunes au contact des services d'Actiris

1. Préambule : Comment les jeunes voient Actiris avant de s'inscrire

La première prise de contact avec Actiris découle soit d'une obligation, soit d'un besoin. L'inscription chez Actiris est donc, en général, perçue comme un passage obligé, et ce pour une multitude de raisons : fin des études et arrivée sur le marché de l'emploi, perception d'allocations de la part du CPAS, perception d'allocations de chômage, d'allocations d'insertion, ou stage d'attente en vue de les obtenir, accès privilégié à certaines formations, réductions diverses.

La première inscription est vécue comme une obligation et une étape transitoire vers le travail. En ce sens, elle est considérée avec appréhension par les jeunes qui, pour certains, manquent de confiance en eux n'ont pas de projet professionnel clair ou considèrent avec appréhension leur entrée dans le monde du travail.

L'image que les jeunes ont d'Actiris avant leur inscription est donc une image soit neutre (« On m'a dit de m'inscrire »), soit relativement rebutante, associée à la contrainte, l'obligation ou la nécessité (« J'ai été forcé par le CPAS » « Je ne me serais pas inscrit si je n'étais pas obligé »).

2. La multiplicité des services

Agents Actiris et jeunes demandeurs d'emploi s'accordent pour dire que la multiplicité des services d'Actiris constitue un atout important. Le suivi individualisé en antenne, les séances d'informations, le site web, la guidance RAE (groupe coaching jeunes, groupe détermination de projets,...), les plans d'embauche ou encore les différentes formes de stage (immersion professionnelle, linguistique, bonus de démarrage, stage First,...) sont autant de services qui font des jeunes un public privilégié par Actiris.

Ce foisonnement peut parfois créer le sentiment, chez les jeunes, d'être « trimballé de gauche à droite », « de faire trop de déplacements ».

« A chaque fois j'avais quelqu'un de différent. Je trouve ça bizarre. Et comme je disais, des fois c'était dans des antennes différentes. La plupart du temps j'allais à Madou, et subitement on m'a dit « Va au marché aux poulets » qui est à de Brouckère. Déjà que je n'avais pas la même personne, mais en plus de changer comme ça, vous dire « allez là » puis « non, là »... »

Si cela mène certains jeunes (un seul parmi les jeunes rencontrés) à regretter le trop grand nombre de services (« il faudrait que ce soit centralisé et que mon conseiller puisse tout faire »), dans la grande majorité des cas les jeunes sont satisfaits de la large palette de services qui leur sont proposés.

Toutefois, et malgré la séance d'informations, les jeunes connaissent peu, méconnaissent ou ne connaissant pas les différents services qui leurs sont accessibles et qui pourraient pourtant s'avérer pertinents pour eux. Certains jeunes ont ainsi appris lors des focus groupes ou lors des entretiens l'existence des chèques langue, du service RAE ou de la « Youth Guarantee ». De nombreux services sont méconnus, même lorsqu'ils répondent aux demandes les plus fréquemment exprimées par les jeunes. La lisibilité et la compréhension que les jeunes peuvent avoir des rôles et des services d'Actiris reste faible ou floue et jeunes se disent, en général, mal informés sur les différents services.

Un cas emblématique est celui des groupes RAE « jeunes » qui semblent répondre à de multiples demandes en matières de techniques de recherche d'emploi et d'échanges de bonnes pratiques, mais qui sont inconnus ou méconnus de la plupart des jeunes.

3. La séance d'informations

En ce qui concerne la séance d'information, les jeunes demandeurs d'emplois et les conseillers estiment que la diversité des services d'Actiris est trop grande que pour y être présentée de façon complète et efficace. « Trop d'information tue l'information », témoignent certains jeunes qui se sont sentis « noyés » d'informations lors de cette séance, ou ceux qui se sont étonnés de l'existence de certains services qui leur avait pourtant été présentés à cette occasion.

Si cette séance d'informations délivre, pour les jeunes, trop d'informations en une fois, la plupart des jeunes apprécient d'autant la séance d'informations qu'elle peut être rendue vivante et/ou participative par ceux qui l'animent. La plupart des jeunes, qui peuvent se sentir peu à l'aise pour poser des questions dans d'aussi grands groupes, en appellent à une séance d'information en plus petit groupes, en groupes spécifiques pour les jeunes et animée de façon plus participative à partir des questions et réalités que connaissent spécifiquement les jeunes.

4. La Youth Guarantee

Le nombre de jeunes rencontrés et qui ont participé à la Youth Guarantee ne nous permet pas réellement de proposer une analyse complète de cette mesure. On peut toutefois dire qu'elle répond, pour tous les jeunes interrogés, à leur préoccupation principale qui est, le plus souvent, d'accéder à une première expérience professionnelle.

Force est aussi de constater que, parmi les jeunes rencontrés, un grand nombre disent ne jamais avoir entendu parler de la Youth Guarantee, n'en avoir été informés que par les médias ou ne se sont pas vu proposer une participation à la mesure par leur conseiller.

Parmi les jeunes qui ont entendu parler de la *Youth Guarantee*, nombreux sont ceux qui estiment que la promesse faite par Actiris de la possibilité pour chaque jeune d'accéder à une première

expérience professionnelle n'a pas été tenue. Se posent donc certains problèmes relatifs à la publicité et à l'accessibilité de cette mesure.

« On promet un emploi ou un stage dans les 6 mois mais on ne m'a rien proposé en trois ans »

« Pourquoi je devrais faire un test de néerlandais pour faire un stage alors que je ne sais même pas dire bonjour ? »

« On ne m'a jamais indiqué qui je devais contacter ».

Pour faciliter l'accès des jeunes à un premier emploi et leur permettre d'acquérir une première expérience, différents plans d'embauche (Activa, PFI,...) et formes de stage (stage *first*, stage *select*) peuvent leur être proposés. Pour certains jeunes ayant pu bénéficier de ces services, ils constituent un réel tremplin vers l'emploi :

« J'étais vraiment satisfait du stage First. J'ai été reçu par une assistante qui a réussi à me matcher par rapport à mon profil. Je suis des cours du soir en bachelier assistant comptable avec les bons horaires. En plus, je suis allé faire mon CV au Service GRAE et on a fait des simulations avant de passer devant les employeurs. On a fait plusieurs simulations avec les assistantes. Mais je n'ai finalement été repris car un autre candidat avait plus d'expérience. Ce n'est pas tellement la faute d'Actiris. C'est que l'autre candidat avait plus d'expérience. (...) Mon conseiller m'a expliqué chaque étape avant de me lancer. Et à chaque fois qu'on avait des rendez-vous, il venait soit avec des formations soit avec de nouvelles explications pour pouvoir passer à l'étape suivante (...). Mon conseiller m'avait d'abord envoyé rédiger et corriger mon CV au Service GRAE. Après on m'a convoqué ici au 2^{ème} étage pour me présenter ce qu'était le stage First, et me présenter quelques choix d'entreprises qui prenaient des étudiants. J'ai pu choisir celui qui m'intéressait le plus avec les horaires qui m'intéressaient le plus. Après on a fait quelques simulations d'entretien d'embauche avec la conseillère. La conseillère m'a très bien préparé pour y aller. J'ai eu mon rdv. Cela s'est très bien passé. Je n'ai pas eu la place à la fin car comme je vous l'ai expliqué, un autre avait plus d'expérience : donc c'est pour ça. Et juste après, j'ai envoyé un mail pour expliquer tout ce qui s'était passé. Alors ma conseillère a dit « D'accord, reviens ». Donc j'ai d'autres possibilités de stages first. Et j'ai un entretien d'embauche pour un stage first la semaine prochaine, quoi. Cela s'est très bien passé. J'ai eu la chance d'avoir un très bon conseiller chez Actiris. Il m'a expliqué en amont chaque étape, et les différents services. Et quand j'ai eu un problème avec mon cv, il m'a directement dit d'aller au service GRAE. Pour les entretiens d'embauche, il m'a également conseillé un service. Et donc, j'ai été très bien suivi. »

Dans le cas de ce jeune, on peut remarquer que sa satisfaction vis-à-vis du Stage First est pour partie due à la capacité des agents d'Actiris à l'accompagner à chaque étape, de la rédaction du CV au

feedback, en passant par des simulations d'entretien d'embauche. En ce qui concerne le feedback, le jeune homme est satisfait parce qu'on lui a annoncé qu'il n'était pas pris et qu'on lui en a exposé les raisons (un autre candidat avait fait plus d'expérience). Après cette candidature qui n'a pas abouti, le suivi continue et le jeune se prépare à postuler à un autre stage. De bout en bout, il s'est senti suivi, et cela le mène à se sentir très satisfait du service, et ce bien qu'il n'ait pas (encore) obtenu de stage.

D'autres jeunes (ayant ou non obtenu un stage first ou un plan d'embauche) soulignent la précarité que ces mesures induisent. Il ne va pas de soi que l'employeur gardera le stagiaire ou le bénéficiaire d'un plan d'embauche. Ce dernier est parfois réduit à enchaîner les contrats sans aucune garantie pour l'avenir. La rémunération des stagiaires, qui par définition est moins élevée, les mène parfois à se sentir « instrumentalisés » ou « exploités ».

Du côté de l'employeur, les jeunes craignent des effets pervers : si engager un stagiaire ou un bénéficiaire de plan d'embauche représente un coût moindre, cela n'incite pas les employeurs à employer les candidats au-delà de la période prescrite puisqu'il est financièrement plus intéressant de prendre un nouveau stagiaire une fois la période de stage ou de plan d'embauche écoulée.

Si certains jeunes hésitent à entrer en stage car les conditions sont précaires, car cela ne leur permettrait pas de concilier vie familiale et professionnelle, car ils préfèrent privilégier la formation, car ils souhaitent avant tout un emploi stable,... la plupart des jeunes se disent preneurs d'une première expérience professionnelle ou d'un stage mais regrettent qu'on ne leur en propose pas.

Les quelques-uns qui, à l'inverse, se sont vu proposer le service Youth Guarantee, s'en disent satisfaits. Ne disposant pas de données suffisantes, nous sommes réservés sur nos propos. Une évaluation spécifique de cette mesure gagnerait à être effectuée.

5. Le call center

La possibilité de faire certaines procédures par téléphone est considérée comme une bonne chose par les jeunes. Toutefois, de nombreux jeunes ont exprimé des frustrations par rapport au Call Center : Longues listes d'attente avant de s'adresser à un collaborateur, multiples transferts d'un collaborateur à un autre, ou, plus rarement, collaborateurs de mauvaise humeur ou qui leur raccrochent au nez... Les jeunes demandeurs d'emploi sont en général peu satisfaits des relations téléphoniques avec Actiris.

6. Le site internet d'Actiris

La plupart des jeunes ont recours à internet pour rechercher un emploi. Qu'il s'agisse de guetter les offres d'emploi, de se renseigner sur des formations ou de prendre contact avec un employeur, le web augmente l'autonomie des jeunes chercheurs d'emploi. Il existe toutefois certaines exceptions,

dans le cas des jeunes qui ne maîtrisent pas du tout l'utilisation d'un ordinateur ou dans le celui d'un jeune qui, découragé par ses recherches qui n'ont pas abouti, préférerait se référer à son entourage qu'utiliser le site d'Actiris.

Parmi les jeunes "connectés", nombreux sont ceux à utiliser le site internet d'Actiris. Certains ont rencontré des difficultés pour se réinscrire, mettre à jour, corriger ou créer un dossier :

« J'ai essayé de m'inscrire sur le site d'Actiris mais je n'y arrive pas. Je ne comprends pas certaines questions. »

« J'aimerais pouvoir mettre dans mon dossier que je suis indisponible les vendredis recevoir des offres et des convocations en fonction de cela. »

« Je reçois toujours des offres liées à mon premier job étudiant, alors que je cherche dans un autre domaine. »

Si les autres onglets sont rarement utilisés, l'onglet recherche d'emploi est considéré comme un outil pratique et utile. Les jeunes, qui maîtrisent en général relativement bien l'utilisation d'internet, ont recours aux filtres et aux domaines pour affiner leur recherche. Si certains ont émis des propositions pour l'améliorer (voir ci-dessous), les jeunes se disent en général assez satisfaits de cet outil.

Par contre, pour les jeunes, le site internet d'Actiris ne remplit pas correctement son rôle d'information sur les services. « On vous dit d'aller voir sur le site mais il n'y a que dix lignes », raconte un des rares jeunes à avoir utilisé le site internet pour autre chose que pour les offres d'emploi.

7. La halte d'accueil pour les enfants

Si l'utilité d'un tel service est soulignée par les jeunes parents, son accessibilité semble poser certains problèmes aux jeunes qui évoquent le manque de place ou la difficulté de joindre le service.

8. Perspectives

Pour que les jeunes puissent tirer le meilleur parti des services mis à leur disposition, jeunes demandeurs d'emploi invitent Actiris à :

- Améliorer l'orientation des jeunes vers les services et ressources internes et externes en fonction de leur situation
- Améliorer l'information des jeunes à propos des services qui sont à leur disposition, leurs conditions d'accès et les démarches à entreprendre pour y accéder
- Améliorer la communication et les feed-back entre les conseillers et les différents services sur le suivi du jeune
- Améliorer la coordination entre les différents services, en mettant l'accent sur une meilleure communication interne

- Continuer la possibilité pour chaque jeune d'être suivi par un conseiller référent disponible et joignable
- Expliciter aux jeunes les différentes étapes qu'il aura à franchir durant son parcours et l'y accompagner
- Informer les jeunes de la possibilité de changer de conseiller
- Augmenter l'offre de services RAE et y orienter davantage les jeunes
- Organiser des séances d'information allégées, en plus petits groupes, spécifiques pour les jeunes et plus participatives
- Clarifier le fonctionnement de la Youth Guarantee et les conditions sous lesquelles elle peut s'accomplir, de manière à faciliter son accès
- Augmenter l'offre de stages et d'emploi via la Youth Guarantee de sorte à ce que chaque jeune qui le souhaite puisse bénéficier d'une première expérience professionnelle
- Evaluer le service Youth Guarantee, notamment à partir de critères comme l'inclusion des stagiaires dans les organisations, le développement de compétences,...
- Expliciter aux jeunes les raisons pour lesquelles ils sont refusés dans les services ou chez les employeurs chez lesquels ils postulent avec Actiris
- Rendre le Call center plus fluide, en diminuant les temps d'attente et en réduisant les transferts d'un collaborateur à un autre
- Augmenter la capacité de et l'accès à la halte d'accueil pour enfants
- Concevoir des brochures détaillées, une par service, distribuées au cas par cas par les conseillers et en séance d'information, et disponibles dans les salles d'attente.

Les jeunes demandeurs d'emploi, qui sont nombreux à utiliser le site internet d'Actiris, proposent :

- d'optimiser l'outil de recherche d'emploi, en allant un pas plus loin dans la définition des filtres (pour inclure le rythme de travail désiré ou les plans d'embauche), et les domaines (pour inclure des sous-domaines); en veillant davantage à supprimer rapidement les annonces qui ne sont plus valables ; en proposant des liens vers d'autres sites de recherche d'emploi utiles ;
- de faciliter les procédures permettant de s'inscrire ou modifier leur dossier en ligne ;
- de manière générale, de rendre le site internet d'Actiris plus "user-friendly", c'est-à-dire plus intuitif, plus visuel et plus simple à utiliser ;
- qu'il présente une information sur les services d'Actiris qui soit à la fois plus complète et plus claire qu'elle ne l'est actuellement.

Chapitre 2 : Les jeunes et l'accompagnement

1. L'accueil

L'accueil joue un rôle essentiel dans l'image qu'ont les jeunes d'Actiris et dans leur propension à faire confiance à Actiris par la suite. Certains jeunes témoignent de la méfiance de leurs pairs vis-à-vis d'Actiris, découlant, dans certains cas, d'une première expérience qui s'est mal passée:

« Quand mon amie est venue s'inscrire, on l'a accueillie froidement sans quitter l'écran des yeux. Elle n'a pas voulu y retourner. »

Passé la première inscription, l'attitude des agents à l'accueil peut à chaque passage renforcer une telle perception négative d'Actiris ou, au contraire, contribuer à une meilleure image d'Actiris aux yeux des jeunes demandeurs d'emploi. Si de nombreux jeunes se disent satisfaits de la qualité de l'accueil, où ils se sont sentis respectés et correctement orientés, d'autres ont le sentiment de faire l'objet de discriminations :

« Dès que j'ai commencé ma formation, on me considérait mieux à l'accueil. »

« Lorsque mon mari, d'origine étrangère, lui a donné la preuve de réussite de son CESS, l'agent de l'accueil l'a jetée sur la table avec mépris. »

En ce qui concerne leurs interactions avec les agents de l'accueil, les jeunes décrivent un respect des procédures qui, à leurs yeux, frôle parfois l'absurde. « J'avais juste besoin d'un papier et on m'a dit de revenir le lendemain », témoigne un jeune qui se dit globalement satisfait d'Actiris, mais fortement déçu de la lourdeur administrative. « On vous dit : Bonjour, vous venez pour quoi ? Merci et au revoir », raconte une jeune femme qui regrette l'attitude distante et le manque de temps des agents qui l'ont accueillie ce jour-là. Le sentiment de n'être « qu'un numéro de dossier » traité « à la chaîne » est régulièrement évoqué.

Si certains jeunes ont eu le sentiment d'être accueillis « froidement », d'autres font état d'un accueil bienveillant qui a pu contribuer à ce qu'ils se sentent sécurisés ou « à l'aise » là où, parfois, un sentiment de peur ou de tension peut naître lorsqu'on doit se rendre chez Actiris.

En conséquence, si l'efficacité des agents de l'accueil n'est pas remise en cause, jeunes demandeurs d'emploi et agents d'Actiris eux-mêmes s'accordent pour dire que l'accueil peut être amélioré, en particulier en ce qui concerne la gestion des situations socialement tendues ou des profils inhabituels. Le cadre et le contexte de travail peuvent sans doute contribuer à rendre difficile l'adoption d'attitudes « orientées client », la nécessité pour les agents d'être flexibles, compréhensif et de pouvoir prendre un peu de temps pour soigner les relations.

2. L'accompagnement personnalisé

Qualité de la relation

De manière générale, le suivi régulier par un conseiller référent est apprécié par les jeunes chercheurs d'emploi et, lorsqu'il se passe bien (relation positive et constructive entre CE et conseiller), est considéré comme un facteur de réussite important dans la recherche d'emploi.

Pour ceux qui se rendent à leurs rendez-vous, c'est la raison principale de leur satisfaction ou non vis à vis d'Actiris. En effet, les jeunes les plus satisfaits d'Actiris font état d'une relation positive avec leur conseiller(e) référent(e). Leurs besoins et leurs souhaits ont été entendus ; ils se sont sentis compris et soutenus ; leur situation personnelle et familiale a été prise en compte ; ils ont été correctement informés.

Si les politiques publiques connaissent actuellement des tendances lourdes à la rationalisation de type gestionnaire et quantitative, qui prévalent notamment dans les évaluations des effets des politiques actives d'emploi, (qui visent à évaluer le travail des accompagnateurs à l'aide d'outils quantitatifs et d'items relativement standardisés et qui pourraient, à terme, mener au remplacement de ces personnes par des technologies¹), les témoignages que nous avons recueillis mettent plutôt en avant l'importance de la qualité de la relation entre le conseiller et le jeune demandeur d'emploi comme gage d'efficacité, de pertinence et de justesse.

Encadré 0 : Relation de confiance

"Ce qui peut faire sens et constitue la condition de l'accrochage, c'est précisément la possibilité d'instaurer une relation quasi-interpersonnelle entre le professionnel et l'utilisateur. Pour les jeunes fragilisés en particulier, la confiance est toujours placée dans des personnes, et jamais dans les institutions en tant que telles. Elle est toujours à construire dans l'accompagnement lui-même plutôt que donnée a priori."²

La plupart des jeunes sont le plus souvent très satisfaits de la qualité de leur relation avec le/la conseiller(e) référent(e). Les conseiller(e)s sont généralement décrits comme « sympathiques », « avenants », « chouettes », « souteneurs » et « à l'écoute des demandeurs d'emploi ». Ceux-ci soulignent l'importance, d'une part d'être suivi par quelqu'un qui les connaisse et, d'autre part, d'être soutenu dans leurs projets et dans les moments difficiles.

Les jeunes demandeurs d'emploi apprécient être suivis par quelqu'un qui connaisse leur dossier, leur histoire, leurs attentes, leurs habitudes. En témoigne ce jeune qui entretient une relation très positive avec son conseiller référent : « Il prend en compte ma personnalité. Il sait que je suis distrait

¹Divay Sophie, « Les réalités multiples et évolutives de l'accompagnement vers l'emploi », *Informations sociales*, 2012/1 (n° 169), p. 45-54. URL : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2012-1-page-45.htm>

²Franssen, Abraham. Patch-work : les transitions des jeunes entre l'enseignement et l'emploi. Quelle action publique à Bruxelles et en Europe ?, 2013. 75 p. <http://hdl.handle.net/2078.3/152011>.

et que je note tout, alors il m'écrit un petit résumé à la fin de l'entretien ». De même, une jeune mère a apprécié revoir régulièrement la même personne, car celle-ci tient compte de sa situation familiale lorsqu'elle lui propose un stage ou un emploi.

La qualité de la relation avec le conseiller dépend parfois de moments-charnières. Lorsque les jeunes se retrouvent face à un choix difficile, à une remise en question, ou dans une période de manque de motivation et d'estime de soi, ils attendent du conseiller qu'il les soutienne, plutôt que de choisir à leur place ou de les laisser livrés à eux-mêmes.

Comme évoqué dans les cas de Salim (voir supra) et de Sophie (voir infra), cela implique d'abord un soutien psychologique, qui peut parfois consister en une attitude bienveillante, une écoute empathique, quelques mots encourageants : « T'inquiète pas, ça va aller ». Les jeunes attendent souvent des conseillers qu'ils comprennent les difficultés qu'ils rencontrent (refus des employeurs, découragement, effet du manque de résultats dans la recherche d'emploi sur l'estime de soi, difficultés pour se projeter dans les différents avenir possibles en fonction des emplois recherchés,...), qu'ils aient une attitude compréhensive, et qu'ils les encouragent.

Encadré 1 : L'histoire de Sophie

Sophie a 25 ans et dispose d'un master en psychologie. Elle est inscrite depuis un an chez Actiris. Lors du 2^e rdv avec son conseiller, il lui a proposé un stage *select* et a regardé les offres avec elle avant de lui prendre rdv avec une conseillère à la tour Astro. Lorsqu'elle s'y est rendue, elle a constaté avec beaucoup de frustrations que la conseillère était en congé de maternité et que personne ne pouvait la recevoir. Pis encore : Elle a appris ensuite qu'elle ne rentrait de toute façon pas dans les conditions d'un stage *select* car celui-ci ne concerne que ceux qui n'ont qu'un diplôme de secondaire. Elle a été déçue de cette mauvaise communication.

En tant qu'universitaire, elle a l'impression que le fonctionnement d'Actiris n'est pas toujours adapté à son profil. De toute façon, tous les profils ne sont-ils pas différents? Tous les cas ne sont-ils pas des cas particuliers? La jeune femme ne croit pas aux recettes toutes faites, qui s'appliqueraient à tous les cas. Par contre, elle aurait aimé que son conseiller puisse lui donner des informations concrètes sur les étapes à suivre pour devenir indépendante, ou qu'il puisse la renseigner en détails sur l'offre de formations qui existe en Belgique.

Elle aimerait beaucoup suivre des formations, mais peu de formations proposées par Actiris la concernent si ce n'est l'informatique ou les langues. Et puis elle craint que, dans certains cas, suivre une formation ne revienne à reporter le problème à plus tard. Le problème, pour elle, c'est qu'elle ne sait pas tout à fait ce qu'elle veut faire de son diplôme de psychologie. Elle ne voit pas qui pourrait, chez Actiris, la renseigner sur les différents débouchés qui en découlent. Quand elle s'est inscrite et qu'elle a mentionné son diplôme, on l'a mise dans la catégorie "psychologues", sans lui proposer de service de détermination de projet. On lui a bien demandé ce qu'elle voulait faire, mais elle ne savait pas trop, et on ne l'a pas aidée à déterminer un projet professionnel plus clair.

La séance d'information, trop générique, n'avait pas été très intéressante. Elle s'est sentie noyée dans un océan d'informations qu'elle a eu du mal à saisir. De toute façon, il était trop tôt pour savoir de quel service elle aurait besoin ensuite. Elle avait voulu poser une question, mais le jeune qui s'était exprimé avant elle avait posé une question tellement différente que Sophie s'est dit qu'elle n'allait pas embêter toute l'audience pour une question qui n'intéresserait qu'elle. En plus, c'est intimidant de s'exprimer devant 20 autres jeunes. Elle

s'était finalement résignée à garder sa question pour son conseiller.

Son conseiller de référence, c'est celui qui la suit depuis le début. Il la connaît et connaît son dossier. Grâce à lui, elle se sent moins seule. Elle peut compter sur lui. Si elle a une quelconque question ou requête liée à Actiris, elle va vers son conseiller, qui lui répond ou l'oriente vers une personne compétente. En plus, elle se sent soutenue dans les moments difficiles. Le parcours de chercheur d'emploi comporte des hauts et des bas, et il faut souvent faire face à un sentiment de découragement. Elle se souvient d'une période difficile, pendant laquelle son conseiller avait été d'un grand soutien. « Ne t'inquiète pas, ça va aller ». Elle a constaté l'importance de ce genre de petits mots, qui peuvent faire une différence quand on a l'impression que rien ne va. Elle apprécie pouvoir parler de ce qu'elle ressent; pour elle, il est essentiel que le vécu et le ressenti des demandeurs d'emploi puissent être entendus. Qu'il y ait de l'espace pour l'empathie.

Aux yeux de Sophie, écouter les chercheurs d'emploi, c'est aussi se rendre capable de tenir compte de leurs vécus et de leurs attentes dans la manière dont on les accompagne et dans les pistes qu'on leur propose.

Entre devoir de recherche d'emploi et projet du jeune

Les jeunes attendent d'Actiris en général, et de leur conseiller en particulier, qu'on les soutienne dans leurs projets. Cela signifie, d'abord, qu'ils souhaitent que l'on respecte leurs désirs et leurs choix. Ils se sentent satisfaits lorsque leurs besoins et leurs souhaits (travailler au plus vite, se former d'abord, être aidé pour la rédaction du CV, clarifier leur projet professionnel...) ont été entendus ; a contrario, certains jeunes sont insatisfaits qu'Actiris les pousse à rechercher du travail directement alors qu'ils souhaitent suivre une formation (pour prendre cet exemple parmi d'autres) :

« Quand je lui ai annoncée que je commençais une formation qualifiante, ma conseillère ne m'a pas soutenue et m'a dit que je devais travailler. »

Ensuite, cela implique aussi d'être guidés dans les démarches qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs. Les jeunes demandeurs d'emploi sont d'autant plus satisfaits que leurs conseillers les auront accompagnés à chaque étape de leur parcours, en leur donnant des informations précises, des clés et des astuces. Par exemple, les jeunes qui désirent suivre une formation attendent des informations concrètes et utiles telles que : qui contacter ? Comment s'y prendre ? Quand s'inscrire ? et se trouvent souvent déçus. Les jeunes concernés se plaignent parfois que leur conseiller « s'est borné à imprimer la liste », ou à « tourner l'écran pour que je puisse choisir une école ». Un accompagnement de qualité, dans cette optique, ne consiste pas seulement à construire ensemble un projet avec et pour le jeune, c'est aussi lui donner les moyens concrets d'y parvenir.

Le plan d'action individualisé

En ce qui concerne le Plan d'Action Individualisé, les avis des jeunes sont mitigés. Si pour certains, « On le complète à chaque fois, mais je ne vois pas à quoi ça sert », pour d'autres « C'est un aide-mémoire qui me pousse à rester actif » mais nombre de jeunes ne voient pas vraiment ni ce qu'est le PAI ni comment il fonctionne et en fonction de quoi il varie. Les procédures qui se cachent derrière le PAI sont à peu près complètement illisibles pour les jeunes. Synthétiquement, ils le considèrent comme une liste de choses qu'on leur dit qu'ils doivent faire et qu'on vérifie qu'ils font bien sans

que cela soit perçu pour autant comme utile dans la recherche d'emploi.

L'intensité du suivi

Les jeunes sont majoritairement satisfaits du suivi régulier par un même conseiller pendant le stage d'insertion, et certains regrettent que le suivi soit moins intensif après les 6 premiers mois. C'est avant tout le côté stimulant et structurant du suivi qui est apprécié par les jeunes. A leurs yeux, un suivi plus étroit « pousse à rester actif » et « apporte de la rigueur », donne un rythme qui peut vite manquer lorsque la vie n'est structurée par aucun autre horaire, aucune autre responsabilité. Ce besoin est surtout exprimé par les jeunes qui vivent encore chez leurs parents ; à l'inverse, il est moins présent chez les jeunes qui vivent dans une certaine précarité (logement à payer, famille à nourrir), qui visent un accès à l'emploi rapide, sans s'embarrasser d'un accompagnement dont ils ne saisissent pas l'intérêt s'il n'aide pas à trouver du travail.

En outre, certains jeunes n'ont pas de conseiller de référence stable. Parfois, ils se disent étonnés d'entendre que leurs pairs ont eu une personne de référence, et ne savent pas de quoi il s'agit. Cela convient à certains, moins à d'autres :

« Depuis la fin de mon stage d'insertion, je n'ai plus de conseiller fixe. Ça m'arrange, j'aime bien avoir plusieurs angles de vue. »

« Je n'ai jamais vu deux fois la même personne, mais j'aurais préféré. »

Si la disponibilité des conseillers en-dehors des rdv est soulignée par les jeunes demandeurs d'emploi, qui sont en général satisfaits de pouvoir joindre leur conseiller(e) par mail, lors des rendez-vous les jeunes se sentent souvent pressés par le temps. Cela varie fortement d'un jeune à l'autre : si les rendez-vous de certains durent presque une demi-heure, pour d'autres c'est « expédié en quelques minutes ». Certains apprécient cette rapidité, mais d'autres s'en plaignent et voudraient que l'on prenne plus le temps de les écouter et de chercher avec eux des moyens d'avancer.

Encadré 2 : L'histoire de Timothée

Timothée a 24 ans. Après des études secondaires générales et l'obtention de son CESS, il a essayé à deux reprises des études en biologie à l'université, mais n'a pas poursuivi. Il a également tenté des études en haute école, en électricité/mécanique. Elles n'ont pas abouti non plus. En même temps, il enchaînait les jobs étudiants dans l'animation de jeunes et les ASBL. Puis il a décidé qu'il voulait "un vrai emploi" mais n'a rien trouvé qui lui plaise... Aujourd'hui, il a trouvé par lui-même une formation en alternance qui semble lui convenir : il apprend à restaurer des meubles, tous les jeudis et vendredi.

Tout comme son parcours de formation, son suivi chez Actiris est un parcours en pointillés, ponctué de plusieurs inscriptions. Il s'est inscrit pour la première fois il y a plusieurs années déjà. Il se souvient avoir, à l'époque, suivi une séance d'information dont il garde peu de souvenirs si ce n'est la déception que la séance ait été fortement axée sur le fait de pouvoir toucher le chômage, et non sur les techniques de recherche d'emploi. Il a ensuite vu trois personnes différentes à l'antenne d'Anderlecht pour constituer son dossier

Actiris, et l'une d'elles est devenue son conseiller référent. Peu de temps après, il avait été automatiquement désinscrit suite à l'abandon de ses études. Sa réinscription, ensuite, a posé des problèmes administratifs qu'il a dû résoudre, au prix de nombreux aller et retours....

Il entretient une relation particulièrement positive avec son conseiller, qu'il trouve très avenant et à l'écoute. Il a beaucoup de sympathie pour lui. Ce qu'il apprécie le plus, c'est que son conseiller prenne en compte sa personnalité: Timothée a une mauvaise mémoire qu'il compense en notant tout; son conseiller a donc pris l'habitude de tout lui résumer sur un papier qu'il lui donne à la fin de l'entretien. Une séance-type avec lui: son conseiller lui présente quelques offres de stage ou d'emploi, met à jour son dossier et lui demande comment les choses se passent. Maintenant que les six premiers mois de son stage d'insertion sont passés, le suivi se fait surtout par email, toujours assez régulièrement, et Timothée sait qu'il peut contacter son conseiller au moindre besoin.

A part son conseiller, le jeune homme a également eu affaire avec le service des stages First. Il été convoqué 4 fois avenue de l'astronomie pour un rdv avec un conseiller à ce sujet. Un stage first, ça ne l'intéresse pas car il est indisponible les jeudis et vendredis à cause de sa formation. Il regrette la perte de temps qu'ont représenté ces divers rendez-vous et voudrait que son dossier puisse être mis à jour plus facilement, en prenant en compte sa non-disponibilité certains jours afin qu'on ne lui propose plus d'offres qui ne correspondent pas à ses horaires. En outre, la 4^e fois, il a été convoqué seulement par email, alors que les autres fois il était convoqué par email, par courrier et par sms. S'agissait-il d'une erreur ? Ce changement l'a rendu un peu confus.

Depuis ce printemps, il est inscrit à un GRAE. Après une première séance d'information, il a téléphoné pour s'inscrire, mais comme il était une heure trop tard, il a raté le groupe d'avril qui était complet et doit attendre fin mai. Il s'est intéressé au GRAE sur conseil de son conseiller, car il avait du mal à rédiger un CV. D'ailleurs, il se trouve "mauvais" pour la rédaction de lettre et de CV et c'est à ce sujet qu'il a le plus d'attentes vis-à-vis d'Actiris. Il regrette que le service proposé pour cela (GRAE) prenne tant de temps à se mettre en place, car il aura bientôt sa seconde évaluation pour le chômage et craint que son CV ne soit pas assez bien d'ici là. La première évaluation s'est bien passée, mais il regrette qu'on ne lui ait jamais parlé du principe de « recherche active d'emploi » avant. En fait, il ne savait même pas qu'il était censé chercher un emploi pendant son stage d'insertion (il croyait qu'il s'agissait seulement d'attendre un an). En outre, il a appris l'existence de la carte Activa quand elle lui a été demandée par un employeur...

Mis à part ce défaut de communication, il se sent plutôt satisfait d'Actiris. Il est cependant parfois contrarié de la demande d'Actiris que les chercheurs d'emploi soient très organisés, alors que les agents et services d'Actiris manquent de clarté et de fluidité. Quand il a voulu se réinscrire, il a d'abord téléphoné à son antenne, qui l'a transféré à une autre personne, qui lui a dit d'appeler un autre numéro. Pas de réponse à ce numéro; il a finalement dû se déplacer jusqu'à l'antenne à laquelle il avait téléphoné au début. Ce n'est pas vraiment un exemple de rigueur ! Les délais des convocations, envoyées 4 ou 5 jours à l'avance, ce n'est pas non plus très professionnel, même si lui a toujours pu s'arranger en fonction.

Le rôle d'information du conseiller référent

Les jeunes attendent de leurs conseillers qu'ils les informent clairement sur **leurs droits et devoirs** en tant que chercheurs d'emploi. Ils souhaitent être correctement informés quant à leurs droits aux allocations de chômage, à leur éligibilité vis-à-vis de certains plans d'embauche, ainsi qu'aux exigences en matière de contrôle de la disponibilité (et désirent être préparés de façon adéquate à ce contrôle par leur conseiller). Dans le cas de Timothée, par exemple, la principale insatisfaction

vis-à-vis d'Actiris porte sur un défaut d'information quant à ses devoirs de chercheur d'emploi.

Les jeunes souhaitent aussi que leur conseiller puisse leur fournir des **informations sur les différents services** d'Actiris et ce, non pas de manière générique mais de manière individualisée, au cas par cas. Nous avons vu, dans le chapitre précédent, que la plupart des jeunes s'estimaient mal informés sur les services d'Actiris. Or, les conseillers de référence constituent la principale interface entre les jeunes demandeurs d'emploi et Actiris. En tant que tels, et parallèlement aux missions d'accompagnement et de transition vers l'emploi, ils ont aussi un rôle d'information et d'orientation au sein d'Actiris. Les jeunes attendent en effet de leurs conseillers qu'ils soient « un repère dans cette grande machine ».

Plus que la séance d'information, c'est en effet vers le conseiller-référent que le jeune se tourne pour avoir des informations sur les services d'Actiris : « Je me suis renseignée sur les services via la page internet et quand je ne comprenais pas quelque chose, je demandais à mon conseiller ». Les jeunes se sentent satisfaits lorsque leur conseiller les a bien informés sur les différents services qu'Actiris met à leur disposition et, le cas échéant, lorsqu'ils ont pu bénéficier de certains de ces services, tels que la Youth Guarantee ou les GRAE, de manière pertinente.

Les jeunes attendent d'être informés par leurs conseillers sur ce qui concerne le fonctionnement d'Actiris (PAI, convocations, rendez-vous, procédures, droits et devoirs, missions, services,...). Ces informations essentielles font, pour les jeunes, encore souvent défaut de sorte à ce qu'ils ne connaissent pas vraiment le jeu (parfois très sérieux) dans lequel ils jouent (parfois leur vie).

Enfin, les jeunes désirent que leur conseiller puisse les orienter vers des organismes externes, comme un organisme de formation, lorsque cela rencontre leurs attentes ou leurs besoins. Ils s'avèrent satisfaits lorsque les conseillers connaissent les offres de formation disponibles et les réalités du marché de l'emploi, et lorsqu'ils peuvent articuler ces connaissances avec les réalités des jeunes. Il ne s'agit donc pas seulement de fournir aux jeunes une information complète et claire, mais bien de veiller à ce que cette information soit pertinente, adaptée au profil et à la situation du jeune (voir aussi *l'enjeu de l'orientation, et la tension entre standardisation et individualisation*, cf. infra).

Qualité de la relation versus qualité de l'accompagnement vers l'emploi

« Ça se passe bien avec elle, mais elle ne m'aide pas assez. »

« Je suis satisfait d'Actiris (...) Actiris ne m'a servi à rien pour chercher un emploi. »

Si les jeunes sont très souvent satisfaits de la qualité de leur relation avec le conseiller, cela ne signifie pas toujours que le suivi a été efficace ou utile. L'importance de la qualité de la relation, d'une part, et de la qualité du suivi, d'autre part, dans la satisfaction globale d'un jeune vis-à-vis d'Actiris est variable.

Pour d'aucuns, c'est la qualité de la relation avec le conseiller qui prime. Certains jeunes qui entretiennent en effet une relation particulièrement positive avec leur conseiller se disent satisfaits d'Actiris malgré le manque de résultats (C'est-à-dire alors qu'ils n'ont toujours pas d'emploi, de formation, de projet professionnel clair, ou tout autre résultat que l'on pourrait attendre du suivi).

C'est une situation que nous avons rencontrée de manière étonnamment courante : plusieurs jeunes se disent a priori très contents d'Actiris, et nous décrivent effectivement une relation positive avec leur conseiller ; mais n'ont rien à ajouter lorsqu'on les interroge sur ce que leur suivi leur a apporté ou sur ce qu'Actiris devrait continuer de faire à l'avenir.

Pour d'autres, il faut avant tout que le suivi apporte une plus-value, et tant que les relations sont cordiales avec les conseillers, ce qu'ils attendent avant tout d'Actiris se sont des résultats concrets : un coaching de qualité, un emploi, une détermination de projet,... résultats qui, pour les jeunes, font régulièrement défaut sauf pour ceux qui ont été accompagnés dans le cadre d'autres services internes ou externes d'où ils ont pu tirer une valeur ajoutée substantielle pour leur recherche d'emploi.

Là où la qualité de la relation avec le conseiller et la qualité de l'accompagnement se rejoignent, c'est dans la capacité des conseillers à fournir une vraie écoute au demandeur d'emploi, de manière à le conseiller de la façon la plus adaptée à sa situation, à ses désirs et attentes (orientation vers un projet de formation qui convient, recherches concrètes d'emploi, réalisation d'un CV optimal, choix d'un projet qui prenne en compte la situation familiale ou l'indisponibilité en raison du suivi d'une formation hors du réseau d'Actiris,...).

Au contraire, les jeunes se disent insatisfaits d'Actiris lorsque leurs conseillers privilégient des relations distantes et bureaucratiques ; lorsque les entretiens avec leurs conseillers prennent la forme d'une routine administrative (vérification des actions effectuées dans le cadre du PAI ou des efforts fournis pour la recherche d'emploi). Aux yeux des jeunes aussi bien que des conseillers, un accompagnement de qualité s'oppose à un accompagnement procédurier :

« Je trouve qu'ils [les conseillers] sont parfois trop dans l'action et pas assez dans l'écoute: 'On met quoi dans ton plan d'action?' plutôt que 'Alors, ça va? Tu en es où?' ».

« Il me posait à chaque fois les mêmes questions : 'Tu as fait ton CV, tu as fait ta lettre de motivation, tu me les as envoyés ?' Il faisait son travail sur son ordinateur. Quelques questions puis c'était fini. »

Les jeunes désirent au contraire sentir que les conseillers prennent le temps de les écouter et de comprendre leurs besoin, investissent leur dossier, les prennent au sérieux et s'engagent à leurs côtés pour les aider réellement.

Les conseillers en tension

Si les conseillers sont conscients de l'importance d'une attitude compréhensive, cela devient parfois un vrai défi dans le cadre qui régit leur travail. Aussi forte soit leur volonté de procurer un accompagnement qualitatif aux demandeurs d'emploi, celui-ci s'oppose parfois à leur rôle de gestion (quantitative) des flux. Leur travail étant principalement prescrit par et régi avec des procédures, les conseillers disposent, pour les jeunes, d'une marge de manœuvre réduite et difficilement suffisante pour fournir un accompagnement sur mesure et efficace.

Encadré 3 : Du placement à l'accompagnement

Face à un marché du travail de plus en plus tendu et un Etat qui resserre les modalités du contrôle des chômeurs, les conseillers en accompagnement professionnel ont une marge de manœuvre réduite. A leur ancienne fonction de *placement* ou de mise à l'emploi des travailleurs s'est substituée une nouvelle logique de travail, qui met l'accent sur l'*accompagnement* des demandeurs d'emploi, avec pour objectif d'augmenter leur autonomie et leurs capacités à trouver un emploi, "dans une orientation « humaniste », une sorte de « troisième voie » à mi-chemin entre le tri du marché (l'employabilité marchande) et la sanction de l'État (le contrôle des chômeurs)"³

De la théorie à la réalité, il y a souvent un décalage avec lequel les conseillers doivent composer. Entre l'image que veut donner Actiris (un emploi ou un stage pour chaque jeune, un matching efficace,...) et la réalité, les conseillers doivent parfois faire le grand écart. Etant donné les difficultés d'accès à l'emploi (en particulier pour les moins qualifiés), les conseillers ne sont pas considérés comme responsables de l'accès ou non des jeunes à un emploi, et ce quelles que soient les promesses de la « Youth Guarantee ». Leur rôle consiste parfois moins à apporter une réelle expertise et des conseils personnalisés pour les jeunes chercheurs d'emploi qu'à les aider à remplir les formalités nécessaires de l'accomplissement de leurs devoirs de chercheur d'emploi et à vérifier que ces formalités soient accomplies, à simplement pousser les jeunes à rester actif dans leurs recherches tout en leur proposant des orientations vers différents services et organisations.

En outre, leur rôle de préparation au contrôle (vérification de leurs efforts par des items standardisés, comme par exemple le nombre de candidatures déposées) se place parfois en porte-à-faux vis-à-vis de leur rôle d'accompagnement personnalisé des chercheurs d'emploi (à ce sujet, voir la tension entre standardisation et individualisation et la tension entre aide et contrôle).

Dans la satisfaction ou l'insatisfaction des jeunes, c'est souvent le conseiller qui fait la différence. Pourtant, l'autonomie des conseillers est toute relative et se construit dans les marges de manœuvre réduites que permet le pilotage par les procédures dans le contexte d'une gestion des flux et d'une

³ Oriane Jean-François, Maroy Christian, « Esquisse d'une profession consultante : les intermédiaires du marché du travail en Wallonie », *Formation emploi*, 2008/2 (n° 102), p. 21-39. URL : <https://www.cairn.info/revue-formation-emploi-2008-2-page-21.htm>

résorption des files. Dans ce cadre relativement rigide, les jeunes rencontrés estiment que l'accompagnement individualisé prôné par Actiris est, in fine, assez standardisé et peu adapté à leurs situations respectives.

Cela ne signifie pas pour autant que l'accompagnement est monolithique, qu'il n'a qu'une forme unique qui s'appliquerait de la même manière à tous. En effet, les jeunes disposent de suivis souvent différents en fonction des conseillers qui les prennent en charge. Pour le jeune, il s'agit alors d'avoir « de la chance » de « tomber sur le bon » (c'est-à-dire, à la fois quelqu'un de compétent et quelqu'un qui convienne au demandeur d'emploi). De plus, les conseillers ont des profils parfois très différents.

Force est de constater, avec les jeunes, que le travail des conseillers s'est largement « humanisé ». Malgré les contraintes du cadre, les jeunes estiment pour la plupart avoir de bonnes relations avec leurs conseillers.

3. Perspectives

Pour que les jeunes puissent tirer le meilleur parti des services mis à leur disposition, jeunes demandeurs d'emploi invitent Actiris à :

- Continuer à fournir un accueil de qualité axé sur la bienveillance et l'orientation client
- Eviter d'adopter vis-à-vis des jeunes des attitudes condescendantes ou dénigrantes
- Veiller à fournir un accueil où ce qui prime est la qualité de la relation
- Continuer à assurer un suivi régulier des jeunes en fonction de leurs demandes
- Encourager les attitudes soutenantes et bienveillantes des conseillers vis-à-vis des jeunes
- Reconnaître et valoriser les attitudes de soutien et d'écoute des conseillers valorisées par les jeunes
- Reconnaître la valeur ajoutée des pratiques des conseillers en matière de personnalisation de l'accompagnement
- Permettre aux jeunes de faire leur propres choix tout en étant soutenus dans ces choix
- Accroître, via des formations, l'expertise des conseillers sur le marché de l'emploi, les professions, les secteurs, le recrutement, l'offre de formation et les services externes (y compris hors partenariat formel avec Actiris)
- Renforcer le rôle et les compétences des conseillers en matière d'orientation
- Prendre davantage en compte les situations familiales, de formation ou professionnelles du jeune pour ne pas leur proposer l'infaisable
- Veiller au bon équilibre entre devoirs prescrits et choix du jeune
- Ne pas procéder à des orientations qui ne correspondent pas aux besoins et choix des jeunes (un emploi s'ils veulent se former, une formation s'ils veulent travailler, un travail à temps plein s'ils suivent une formation,...)
- Accompagner davantage les jeunes dans leurs démarches concrètes en les éclairant sur les

marches à suivre pour atteindre le succès

- Maintenir ou accroître le caractère intensif du suivi s'il est utile pour les jeunes
- Permettre aux conseillers d'être disponibles pour répondre aux demandes des jeunes y compris hors rdv
- Mieux informer les jeunes sur leurs devoirs en matière de contrôle, sur le fonctionnement et les procédures d'Actiris, les plans d'embauche, les différents services,...
- Par le développement d'une expertise professionnelle, assurer davantage l'apport d'une valeur ajoutée substantielle au conseil dans la recherche d'emploi

Si, aux yeux des acteurs, la diversité des profils des conseillers est une base fertile pour l'interdisciplinarité, Actiris gagnerait à construire une culture commune de l'accompagnement et à privilégier davantage un pilotage par la profession d'accompagnateur que par les procédures. Un meilleur équilibre devrait être trouvé entre procédures et profession (accompagnateur), de manière à encourager un rôle d'accompagnateur qui s'appuie (entre autres) sur :

- une posture professionnelle humaniste (voir guide pour un accompagnement humain des jeunes vers l'emploi)
- une capacité à accueillir le jeune de façon bienveillante quelle que soit sa situation
- une connaissance du métier d'accompagnateur (vision systémique, attitude coach,...)
- une connaissance des réalités des marchés de l'emploi
- une connaissance des réalités de l'offre de formation
- une connaissance des ressources du réseau externe élargi
- une connaissance des réalités traversées par les jeunes aux stades de leur vie
- une capacité à co-construire des projets avec les jeunes
- des connaissances en matière de communication interculturelle
- une capacité à identifier les compétences des jeunes sur base de leurs expériences
- une capacité à procéder aux bonnes orientations
- une capacité à accompagner l'expérience des jeunes lors de leur recherche d'emploi (identification de ce qui a été ou pas, des points forts et des points à améliorer,...)
- Une culture professionnelle partagée de l'accompagnement,...

Mais (et nous y reviendrons), le développement professionnel des conseillers doit, d'une part, reposer sur une institutionnalisation de la profession, une reconnaissance du métier par l'institution et la mise en œuvre de dispositifs pour soutenir cette professionnalisation (formations, conférences, interventions, études de cas, séminaires,...). D'autre part, cette professionnalisation se limitera à jouer la fonction d'huile dans un rouage si Actiris ne s'engage pas à :

- Alléger le pilotage par les procédures
- Permettre une autonomie plus importante des conseillers
- Construire une philosophie et une culture de l'accompagnement humain partagée

- Lever l'ambiguïté entre aide et contrôle et en fixer les limites
- Prévoir des formations adéquates, des études de cas, des intervisions, supervisions,...
- Distinguer le rôle de gestion des flux du rôle d'accompagnateur
- Proposer un accompagnement moins standardisé et plus personnalisé
- Permettre des temps et des lieux pour l'élaboration d'une culture commune de l'accompagnement
- Prévoir des entretiens plus longs avec les jeunes et davantage centrés sur leur situation de recherche d'emploi que sur la vérification de la mise en œuvre du PAI ou sur les aspects administratifs
- Articuler autrement la direction « chercheurs d'emploi » et la direction « employeurs ».

Nous y reviendrons.

Chapitre 3 : Les enjeux

1. L'enjeu de la clarification des et de la communication sur les rôles et le fonctionnement d'Actiris

La perception que les jeunes ont d'Actiris est souvent floue, voire en décalage complet par rapport aux missions d'Actiris.

Si le caractère obligatoire de certains rendez-vous semble être compris par tous, l'objectif de ces entretiens et, de manière générale, le rôle d'Actiris le sont moins. Le fonctionnement des différents services et leur articulation suscitent de nombreuses interrogations; les procédures sont parfois suivies sans comprendre quelle est leur finalité.

« Ils ont différentes catégories de chercheurs d'emploi. C'est un peu bizarre leur système. Ils ont des catégories, je ne sais pas comment c'est classé ça. Par rapport à ça aussi j'ai eu un petit souci au niveau de mon dossier. C'est pour ça que j'ai couru à gauche à droite pour le chômage, parce qu'ils ont dû vérifier mon dossier. Apparemment ils s'étaient trompés de catégorie au début. »

En ce qui concerne les droits et devoirs des chercheurs d'emploi, l'information semble faire défaut. En découle une mauvaise préparation aux exigences du service disponibilité:

« On ne m'a pas précisé combien de mails je dois envoyer pour prouver ma recherche d'emploi. »

« Avant mon évaluation, on ne m'avait jamais parlé de recherche active d'emploi. Je croyais que je devais juste attendre un an. »

« On ne m'avait jamais parlé d'Activa. »

Les jeunes sont également rarement informés de la possibilité de reporter un rendez-vous suite à une convocation, de même que de la possibilité de changer de conseiller de référent. De plus, la catégorie de « demandeur d'emploi libre », dans laquelle se trouvent certains jeunes (parfois par choix, parfois sans le savoir), ne fait pas l'objet d'une explication claire. Bref, dans un système relativement contraignant, aux procédures obligatoires (convocations, évaluations), les jeunes ne connaissent pas leur marge de manœuvre.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, de nombreux jeunes se disent mal informés sur les différents services qu'offre Actiris. Certains services pourtant pertinents sont méconnus; quant aux services qu'ils connaissent, les jeunes se disent mal informés à propos des conditions d'accès ou du fonctionnement de ces services : « On vous résume le service mais on ne vous dit pas comment vous y prendre concrètement, quelles sont les personnes de contact », témoigne un jeune présent lors de la MAG, à propos de la *Youth Guarantee*.

Un autre problème de communication concerne l'orientation du travail des conseillers vers un travail d'accompagnement. En effet, le volet *accompagnement*, son fonctionnement et son intérêt sont rarement compris par ceux qui ne maîtrisent pas bien la langue française. Soit ceux-ci ont une compréhension très réduite d'Actiris (« Actiris je ne sais même pas c'est quoi »), soit ils ont des attentes à l'égard d'Actiris calquées sur le modèle des agences intérim – c'est-à-dire dont la mission principale est avant tout *le matching*.

2. L'enjeu du matching

De nombreux jeunes estiment qu'Actiris ne réalise pas le matching dont il fait la promotion. En effet, certains demandeurs d'emploi voient le conseiller avant tout comme un placeur, à l'instar des conseillers d'autrefois. Ils expriment souvent une insatisfaction vis-à-vis d'Actiris, car ils estiment qu'on ne leur propose pas suffisamment d'offres concrètes, qu'on ne leur « trouve » pas de travail. Tout travail de leur conseiller qui ne vise pas directement le *matching* avec un employeur peut alors être considéré comme non pertinent, déplacé ou superflu.

Encadré 4 : L'histoire de Gaël

Gaël a 29 ans. Il est originaire du Mali où il a fait 2 ans d'études universitaires en lettres modernes. Il a commencé à jouer au football de manière intensive, avant de partir habiter en France. Il y reste quelques années, où il gagne un peu d'argent comme joueur de football tout en suivant en parallèle une formation dans le bâtiment, "pour s'insérer dans la société". Il vient ensuite en Belgique et après quelques années et de nombreux tournois, il arrête le football pour trouver un emploi.

Son premier emploi, trouvé grâce à une connaissance, était comme agent d'entretien pour une société de nettoyage. Son second emploi était un travail administratif : Il traitait, encodait et archivait des factures. Actuellement, il cherche dans des domaines similaires – nettoyage, entretien, encodage, archivage, bref des emplois qu'il dit "normaux", "pas des postes à responsabilités". Pour ce faire, il cherchait d'abord sur des sites internet, mais cela fait plus de trois mois qu'il a arrêté de les consulter, car ça ne donnait rien. De toute façon, "Si t'as pas de relations, ça ne sert à rien", ce qui le mène, aujourd'hui, à activer son réseau de connaissances; c'est à ses yeux la manière la plus efficace de trouver un emploi (et pour preuve: cela a déjà marché deux

fois). A long terme, il veut obtenir son permis. Une fois cela fait, s'il a trouvé un travail qui lui plaît, il y restera; sinon il voudrait faire la formation pour devenir agent de sécurité.

Il s'est inscrit pour la première fois chez Actiris il y a quatre ou cinq ans, avec plusieurs interruptions. Il s'était d'abord inscrit parce qu'il pensait qu'on lui trouverait un travail rapidement, mais a été fort déçu de n'avoir aucune proposition concrète. En plus, pour ses rendez-vous qui n'ont servi à rien, il doit dépenser de l'argent. On ne lui a en effet jamais remboursé ses frais de transports, et il a même eu, une fois, une amende pour un mauvais stationnement alors qu'il se rendait chez Actiris. Parfois, il se déplace même pour rien. Une fois, il a été convoqué pour un rdv avec sa conseillère, mais celle-ci était absente et personne d'autre n'a pu le recevoir. Il en a été fort offensé, car si la même chose arrivait dans l'autre sens, ce ne serait pas traité avec tant de légèreté.

Gaël a la même conseillère depuis le début, qu'il dit n'a pas vu très souvent. Il ne comprend pas très bien ce qu'elle fait en entretien, une sorte de mise à jour de son dossier. Ensuite, elle lui parle des CV et lettres, pour lesquelles elle a d'ailleurs proposé un service spécial. Gaël n'a pas trop compris ce que c'était, mais de toute façon ça ne l'intéressait pas: il a déjà trouvé deux emplois sans Actiris, et puis il est tout à fait capable de rédiger des documents tout seul... Qu'est-ce qu'on pourrait lui apprendre qu'il n'ait déjà appris pendant ses études ou en regardant des exemples sur internet ? La conseillère, mécontente de son refus, a voulu lui faire peur en disant qu'il allait perdre ses droits. Mais de quels droits parle-t-elle ? Il ne reçoit ni aide ni revenu. Il n'a pas droit au chômage – on lui a dit qu'il lui manquait 48 jours de travail. Quant au CPAS, ce n'est pas pour lui; il est trop fier pour ça.

Le jeune homme est très déçu d'Actiris. On ne lui a proposé aucune formation, aucune offre d'emploi. Sa conseillère lui a juste proposé un test de néerlandais. Mais, pour lui, ce n'est pas de sa faute à elle, elle ne fait qu'appliquer les recommandations d'en haut. Quand il pleut, l'eau ne vient pas de la terre, mais bien du ciel! C'est en haut qu'il faut que ça change... mais est-ce seulement possible? De toute façon, son amie l'avait prévenu. Elle, ça fait cinq ou six ans qu'elle est inscrite et on ne lui a jamais rien trouvé.

Ce ressentiment est d'autant plus grand que le demandeur d'emploi est motivé ou pressé de trouver du travail (c'est-à-dire, en général, lorsqu'il vit dans une certaine précarité). Lorsqu'aucune offre ne lui est présentée, les rendez-vous obligatoires en antenne sont rapidement considérés comme une perte de temps qu'il faut réduire au maximum au profit de stratégies alternatives de recherche d'emploi (sites internet, aller voir les employeurs sur place, activer son réseau de connaissances) :

« Mon contrat était fini. Chez Electrabel, ils m'ont dit que dès qu'il y aura une possibilité, ils me feront signe, et depuis décembre jusqu'à maintenant ils ne m'ont pas fait signe. Donc je suis revenu chez Actiris. J'ai eu deux boulots sans vous donc voilà qu'est-ce qu'on peut faire ? Toujours rien, à chaque fois ils m'envoient des rendez-vous. Je n'aime pas parce qu'Actiris ne paie pas. Pas de chômage, donc je n'ai aucun revenu. Donc quand ils m'envoient des lettres pour me dire que j'ai rendez-vous là-bas moi ça m'énerve. J'ai rendez-vous, ça me sert à quoi les rendez-vous ? A rien. (...) Ma conseillère elle met les choses en ordre, je ne sais pas trop... Elle m'a dit qu'il y avait une ASBL qui allait m'aider à faire le CV et la lettre de motivation, mais moi je sais les faire, puisque j'ai eu deux fois du boulot sans vous ! S'ils veulent m'aider à trouver du boulot, j'y vais dès maintenant; mais si c'est pour m'aider à faire la lettre de motivation de toute façon ça ne sert à rien.

(...) Je viens chez vous pour que vous me trouviez un travail, un CDD, mais ils ne proposent vraiment rien. En 4, 5 ans, on ne m'a jamais proposé d'emploi, jamais. Donc ça sert à quoi, pour moi, de bouger de gauche à droite ? (...) Vous savez, dans le monde, maintenant, si tu ne connais pas, si t'as pas de relations, ça ne sert à rien. Moi-même quand j'ai travaillé à Electrabel, il y avait beaucoup de personnes plus qualifiées que moi. Mais parce que je connaissais quelqu'un dans la boîte, j'ai eu le poste en deux, trois jours alors que mon CV n'était pas rempli. Donc maintenant... Les sites, je n'y vais plus, j'ai tellement postulé, je suis fatigué maintenant. Ce que je fais, c'est d'aller voir des connaissances (ce qui m'avait aidé pour mon deuxième boulot) pour voir s'il y a des places dans les boîtes, et s'il y a des places qu'ils essayent d'en parler et voilà. »

Matching et partage des responsabilités

Tous les jeunes n'ont pas la même conception du rôle d'Actiris dans leur recherche d'emploi. En d'autres termes, ils n'ont pas tous la même conception du *matching* et ne lui accordent pas toujours une même importance. Si les rapports qu'entretiennent les jeunes avec Actiris sont complexes et divers, la façon dont ils envisagent la responsabilité d'Actiris dans leur recherche d'emploi peut s'envisager sur un continuum:

- A) « Je ne compte pas sur Actiris pour m'aider à trouver un travail »
- B) « Entre Actiris et moi, il y a un contrat social dans le cadre duquel chacun doit faire sa part »
- C) « Le rôle d'Actiris est de me trouver un travail »

Dans sa forme la plus poussée, la première conception du rôle d'Actiris (C) est celle d'un jeune ayant de fortes attentes, et qui considère qu'Actiris est seul responsable de l'accès (ou du non accès) du jeune à un emploi : c'est à Actiris de trouver un travail au jeune, les entretiens avec un conseiller étant conçus comme un moment où le conseiller doit apporter des offres d'emploi ou de stage concrètes et accompagner le jeune dans le processus de candidature. Actiris est conçu comme une agence intérim, un intermédiaire entre les jeunes et l'emploi. Les jeunes qui se trouvent en C basculent facilement dans la conception opposée lorsque leurs attentes (relativement fortes) se trouvent déçues.

A l'opposé de la première, l'attitude A est celle d'un jeune déçu ou blasé, pour qui l'agence est inutile et inefficace ; elle ne tient pas ses promesses en matière de matching. Cette attitude découle de la croyance déçue qu'Actiris peut leur fournir un emploi, d'une mauvaise expérience avec Actiris (inutilité des entretiens, aucun emploi malgré un long suivi) et/ou d'une image d'Actiris basée sur les récits négatifs de l'entourage (« On m'avait prévenu qu'il ne fallait pas compter sur eux. J'ai beaucoup d'amis inscrits chez eux à qui on n'a jamais trouvé de travail »). Les jeunes ne comptent plus sur Actiris et privilégient alors d'autres canaux de recherche d'emploi (internet, se rendre directement chez les employeurs, activer son réseau). Ils se débrouillent seuls. Il s'agit soit de jeunes peu qualifiés mais pressés de trouver un emploi, pour qui le fonctionnement d'Actiris (sa lenteur, ses nombreux services) ne correspondent pas à ce qu'ils cherchent (des offres d'emploi concrètes

rapidement), soit de jeunes relativement qualifiés, autonomes dans leur recherche d'emploi et qui n'ont pas besoin des services d'Actiris.

Entre l'inutilité et la responsabilité totale d'Actiris se trouve une attitude médiane (B) qui est d'ailleurs plus proche de la position de l'agence elle-même : Actiris et le jeune ont chacun des droits et des devoirs, et c'est à chacun de faire sa part. C'est du « donnant-donnant ». Les jeunes qui ont une telle conception du rôle d'Actiris se responsabilisent dans leur recherche d'emploi en se calquant sur les exigences en matière du contrôle de la disponibilité : « Je dois postuler à X annonces par semaine » ou « consacrer X heures par jour à la recherche d'emploi », comme le fait Salim. Ils ont également intégré l'un des ressorts principaux de l'accompagnement tel qu'il est pratiqué par Actiris : Tout jeune qui ne trouve pas d'emploi est censé travailler à améliorer son employabilité : « Je dois participer à telle activité pour solutionner ce qui m'empêche de trouver facilement un emploi », comme dans le cas de Timothée qui suit actuellement un GRAE pour améliorer ses techniques de recherche d'emploi (voir infra). Pour d'autres, il peut s'agir de travailler sur la confiance en soi, d'acquérir des compétences ou une certification grâce à telle formation, ou encore de déterminer un projet professionnel plus clair.

Encadré 5 : l'accompagnement comme une manière de diagnostiquer et de traiter les troubles de l'employabilité

Dans leur article sur les intermédiaires du marché du travail en Wallonie, Orianne et Maroy (2008) montrent que cet accompagnement a pris une tournure *clinique*:

« L[a] légitimité professionnelle [des conseillers en accompagnement professionnel], vis-à-vis du public, repose essentiellement sur leur capacité à diagnostiquer des « troubles de l'employabilité » (par exemple, le manque de confiance en soi, la maîtrise insuffisante des techniques de recherche d'emploi, l'absence de projet professionnel, le manque d'expérience professionnelle, divers « troubles » de l'orientation professionnelle ou de la motivation, les « problèmes » familiaux, etc.). Avec la collaboration active des « patients », il s'agit de repérer des atouts et des déficiences en termes de compétences, et d'orienter les demandeurs d'emploi vers divers spécialistes de l'employabilité qui pourront envisager un « traitement » des troubles ainsi identifiés. »⁴

Ainsi, les conseillers référents, « généralistes de l'employabilité » pour reprendre les termes d'Orianne et Maroy, diagnostiquent ce qui freine la recherche d'emploi, et orientent, le cas échéant, vers des services spécialisés, comme la guidance RAE pour une aide plus approfondie concernant les techniques de recherche d'emploi ou la définition du projet professionnel. Si le « trouble » observé concerne plutôt le manque d'expérience, un stage first pourra être proposé ; s'il s'agit plutôt d'un manque de compétences ou de certifications en rapport avec la fonction visée, le demandeur d'emploi se verra peut-être proposer une formation. « N'étant pas responsables de l'emploi ou du non emploi des individus », nous disent ces sociologues, les conseillers les responsabilisent à travailler leur employabilité.

S'ils font "leur job" de chercheur d'emploi (consistant à optimiser leur employabilité), les jeunes sociabilisés de la sorte attendent aussi qu'Actiris « fasse son job ». De manière générale, on constate

⁴ Orianne Jean-François, Maroy Christian, « Esquisse d'une profession consultante : les intermédiaires du marché du travail en Wallonie », *Formation emploi*, 2008/2 (n° 102), p. 21-39. URL : <https://www.cairn.info/revue-formation-emploi-2008-2-page-21.htm>

que les jeunes sont insatisfaits lorsqu'ils font ce que leur demande Actiris sans qu'aucune perspective concrète n'advienne.

Quelle que soit leur conception du rôle d'Actiris dans leur recherche d'emploi, les jeunes sont nombreux à penser qu'Actiris ne réalise pas avec eux le matching dont pourtant il fait la promotion :

« Actiris est une grande boîte. Actiris doit être en mesure de pouvoir connaître les demandeurs d'emploi, de faire des enquêtes, pour pouvoir les diriger vers les employeurs mieux, les mettre en confiance. En ce moment ça devient très difficile parce que l'employeur ne te connaît pas, il ne t'a jamais vu mais si c'est Actiris qui va vers eux, ils conseillent 'Voilà ça c'est un homme bien, c'est une femme bien, si ça se passe mal on est garant'. »

« Je trouve qu'Actiris est complètement inutile car la plupart du temps, tout ce qu'ils peuvent faire c'est proposer de faire une formation. Je n'en ai jamais rencontré, par exemple, qui me dise « j'ai reçu ça, ils recherchent quelqu'un, j'ai eu le contact avec le patron, voilà je te le donne » vraiment ça devrait être.... ça n'arrive pas, en tout cas moi ça m'est jamais arrivé. »

En outre, quand les jeunes se voient proposer des offres, celles-ci ne sont pas toujours très explicites. Certains ont reçu une information incomplète (salaire, horaire, conditions d'accès) sur une offre d'emploi ; il arrive régulièrement que l'offre lue par le jeune ne soit pas claire ou qu'elle soit incohérente par rapport à ce que demande ensuite l'employeur à l'étape de l'entretien, ce qui donne lieu à de mauvaises surprises (profil finalement inadapté).

En ce qui concerne la capacité des jeunes à rechercher et à postuler à un emploi, les groupes de RAE semblent répondre à des besoins importants en matière de coaching et techniques de recherche d'emploi. Pourtant, les jeunes qui ont exprimé de tels besoins lors de la MAG ou des focus groups n'avaient que rarement connaissance de l'existence de ces groupes.

En cadré 6 : L'histoire de Salim

Après des études secondaires en sciences sociales, Salim a commencé des études pour devenir instituteur primaire. Ayant raté sa première année, il s'est inscrit chez Actiris. L'année suivante, il a essayé les études en sociologie, sans meilleur résultat. Il s'est réinscrit chez Actiris, et a fait du bénévolat pendant 6 mois. Depuis, il est en recherche. En recherche d'un emploi, en recherche d'un projet professionnel, en recherche de lui-même.

Il est très actif dans sa recherche d'emploi: il vient chez Actiris plusieurs fois par semaine, se rend à des salons; il a suivi un coaching spécialisé en techniques de recherche d'emploi chez Manpower. Maintenant que ce coaching est fini, il attend son rdv de la semaine prochaine pour un groupe de RAE.

On lui a parlé de la Youth Guarantee, mais il ne sait pas comment il est sensé s'y prendre. Faut-il contacter quelqu'un ? Qui ? On lui a dit que tout était indiqué sur le site, mais il n'y a vu que quelques lignes. Quoi qu'il

en soit, malgré la promesse d'un stage ou d'un emploi dans les six mois, il n'a jamais rien obtenu en trois ans. Ce n'est pourtant pas faute d'avoir cherché : le jeune homme a distribué plus d'une centaine de CV, spontanément ou en réponse à des offres d'emploi; il a donné sa candidature pour plus de trente stages first. Pour ces derniers, il a obtenu 5 entretiens avec un conseiller, mais qui n'ont jamais abouti. Il n'a même pas reçu de réponse, aucun feedback. Son CV a probablement fini à la poubelle ou dans le fond d'un tiroir, aux côtés d'une foule d'autres candidatures. Voilà la valeur qu'on accorde à son avenir... Pour Salim, cette période d'incertitude qui suit la candidature, c'est une "attente insoutenable alors qu'on se projette dans un futur hypothétique". "Postuler, c'est comme jeter une bouteille à la mer", raconte le garçon, qui, découragé, "ne voit pas le bout du tunnel".

Une partie du problème, raconte Salim, tient à son manque de confiance en lui. Il reste marqué par un de ses derniers entretiens pour un stage first, où il s'est senti "tétanisé" par la peur. C'était la première fois qu'il allait jusqu'à l'étape de l'entretien avec l'employeur. Il "tremblait intérieurement". Probablement que l'employeur l'a senti, même si l'entretien s'est bien passé. En tout cas, Salim n'a pas été sélectionné pour ce stage. Mais pourquoi n'a-t-on même pas pris la peine de l'en informer ? Il regrette le manque de communication entre Actiris et les employeurs. C'est lui qui a dû téléphoner pour apprendre que sa candidature n'avait pas abouti.

Il a eu plusieurs conseillers de référence, et ne sait pas à quoi ces changements sont dus. Cela ne l'indispose pas particulièrement. Au moins, il n'est pas l'objet du jugement d'une seule personne et a bénéficié de plusieurs points de vue. De toute façon, il a l'habitude d'être trimballé de gauche à droite sans savoir pourquoi. Et puis il "n'est qu'un numéro de dossier". Avec son conseiller, cela ne se passe pas particulièrement mal ; mais le jeune homme sent bien que les conseillers sont débordés. Il y a "un mur" entre le conseiller et les chercheurs d'emploi, et c'est le chercheur d'emploi qui doit s'efforcer de franchir ce mur. Les conseillers ont beaucoup de gens à suivre, ils travaillent "à la chaîne", "cela devient mécanique": on contrôle le plan d'Action, on voit s'il a bien été suivi... Mais qu'est-ce qu'on fait après ? Si son suivi régulier par le conseiller lui "apporte de la rigueur" et le "pousse à rester actif", le jeune homme ne voit pas où tout cela mène. C'est pareil pour les chèques langues: on lui en a parlé, mais il ne comprend ni à quoi ils servent ni comment y avoir accès. Ça fait pourtant un an et demi qu'il suit une formation en langues. Peut-être qu'il devrait poser plus de questions à son conseiller, mais il n'ose pas. Il a peur d'être jugé.

Son conseiller lui a demandé comment il voyait son avenir, il n'a pas su répondre. Il n'a pas beaucoup de perspectives. Il a le sentiment "qu'Actiris propose plusieurs portes", mais qu'il "ne sait pas laquelle ouvrir". Il a beau faire des démarches, Salim a le sentiment qu'il manque quelque chose, un lien vers une autre étape du parcours ou vers un emploi. Il se sent "tourner en rond". Au milieu de tout cela, Salim trouve qu'il n'y a pas de place pour une vraie écoute.

Entre Actiris et lui, il estime qu'il y a un "contrat: chacun doit faire sa part". Lui, il fait son boulot de chercheur d'emploi, il postule et suit des coachings; à Actiris de faire son travail. Cela implique, entre autre, un suivi des candidatures. "Si je fais la démarche, il faut qu'on me réponde. C'est une forme de respect. Je m'engage et je n'ai pas de retour". A ses yeux, Actiris ne joue pas correctement son rôle d'intermédiaire entre les employeurs et les demandeurs d'emploi.

S'il fallait changer quelque chose à Actiris? Il voudrait qu'on prenne en compte la personne qui se trouve derrière chaque numéro de dossier.

Du côté des conseillers, l'un des plus grands défis du matching est de parvenir à opérer une médiation juste entre les jeunes (nombreux ; parfois peu ou inadéquatement qualifiés) et le marché du travail (où les offres d'emploi ne sont pas en nombre suffisant). Il y a tension entre, d'un côté, la

nécessité d'accompagner tous les jeunes demandeurs d'emploi et, d'un autre côté, l'impossibilité de fournir un emploi à tous au vu de l'état du ME et des qualifications de certains publics de CE.

Donner sa candidature, "c'est comme jeter une bouteille à la mer"

Après la mise en contact avec des employeurs, l'une des plus grandes attentes des jeunes (et l'une des plus grandes sources de leur insatisfaction) tient au désir d'avoir un retour après leurs candidatures. La plupart du temps, les jeunes ne savent pas si et pourquoi leur candidature n'a pas été retenue. Quand les jeunes demandeurs d'emploi postulent via Actiris (direction employeurs), ils attendent un suivi, et sont souvent insatisfaits de n'avoir aucun retour sur les offres auxquelles ils postulent. Avant tout, il s'agit déjà d'avoir une réponse dans un délai raisonnable. Dans le cas de Salim (voir supra), ne pas avoir de réponse rend l'attente « insoutenable ». Dans de telles conditions, donner sa candidature, « c'est comme jeter une bouteille à la mer ». Pour d'autres, l'absence de réponses et les échecs répétés sont tellement décourageants qu'ils décident de faire une formation pour se sentir avancer. Au-delà d'un « oui » ou d'un « non », il s'agit aussi d'avoir une brève explication sur les raisons qui ont mené au rejet de leur candidature, afin de permettre aux demandeurs d'emploi de donner du sens à ce qui leur arrive et, le cas échéant, de s'améliorer.

3. L'enjeu de l'orientation

De nombreux jeunes n'ont pas de projet professionnel clair, et voudraient être accompagnés dans la définition de celui-ci. Il peut s'agir de jeunes qui « se cherchent »; de jeunes qui ont été « dégoûtés » par des études ou une formation qui s'est mal passée, ou de jeunes qui peinent à rebondir après un projet professionnel qui leur tenait à cœur et qui tombe à l'eau:

« A la base, je voulais travailler en magasin, je voulais ouvrir mon propre magasin. Je suis parti au CEFA, mais ça s'est plutôt mal passé, la moitié de ma classe a été exclue. Et directement après ça, comme j'étais assez dégoûté, j'ai essayé de trouver du travail directement vu qu'en magasin de toute façon il n'y a pas souvent besoin de beaucoup de qualifications. »

« J'ai le sentiment qu'Actiris propose plusieurs portes mais je ne sais pas laquelle ouvrir. »

« Après une expérience qui s'est mal passée dans une crèche, j'ai eu une remise en question au niveau de mon métier. »

« Je voulais me mettre dans la vente de jeux vidéo mais c'est en train de mourir petit à petit au profit des jeux en ligne. »

Certains jeunes ont un projet professionnel difficile à réaliser pour des raisons pratiques:

« Je voulais faire une formation en réparation d'ordinateurs comme cela existe au Portugal, mais en Belgique on est moins porté sur le Hardware que sur le Web et le

développement d'applications. »

«Je voulais faire une formation d'aide-soignante mais je n'ai pas pu m'inscrire à la formation cette année et je dois attendre septembre 2019. »

D'autres jeunes, comme Sophie, ont une idée du domaine dans lequel ils voudraient travailler (dans le cas de Sophie, exercer en tant que psychologue) mais aimeraient être conseillés sur les différents débouchés possibles.

Quoi qu'il en soit, orienter les jeunes vers un emploi qui leur correspond ou leur permettre de se former quand c'est nécessaire représente un enjeu de taille pour les conseillers. Dans certains cas, les jeunes se disent très satisfaits de leur suivi Actiris, car on a su tenir compte de leurs attentes (se réorienter, trouver et suivre une formation, puis trouver un travail) et leur donner les moyens concrets d'y parvenir (leur présenter les options possibles, les écoles qui dispensent la formation en question, les soutenir pendant celle-ci).

Encadré 7 : L'histoire de Sylvie

Sylvie a eu sa première fille à 17 ans alors qu'elle était toujours aux études. Ne sachant pas concilier ses stages avec la garde de ses enfants, elle a envoyé ceux-ci en Suisse pendant plusieurs mois, pour qu'ils soient gardés par leurs grands-parents. Le reste du temps, elle s'efforçait de jongler entre ses cours et son rôle de mère, avec beaucoup de difficultés. "L'école et les enfants, c'était trop": ses jours d'absence ont augmenté, menaçant de lui faire perdre ses allocations familiales d'étudiante. Avant la fin de ses études, elle a abandonné. Elle a décidé de "se sacrifier", pour s'occuper de ses enfants et pour que son mari puisse faire ses études. Elle s'est inscrite chez Actiris par obligation, et ne se présentait pas à ses rendez-vous car elle ne voyait pas ce qu'Actiris pouvait lui apporter. Elle ne se voyait pas travailler sans diplôme, mais elle ne se voyait pas non plus rester à la maison pour le restant de sa vie.

Finalement, elle est suivie par un conseiller Actiris qui l'a "sortie de son trou": il l'a soutenue, a trouvé un centre de formation qui lui correspond et lui a permis de terminer des études d'aide familiale. Grâce à lui, elle a décidé "d'aller de l'avant", pour elle comme pour ses enfants. Aujourd'hui, elle souhaite, avec le soutien de son conseiller, suivre une formation qualifiante en tant qu'auxiliaire de la petite enfance. Il s'agit d'une formation de 18 mois qui commence ce printemps. Elle a appris l'existence de cette formation sur le site d'Actiris et celui de Brufor, et son conseiller l'a soutenue dans son projet.

La jeune mère est motivée et se dit en désaccord avec les jeunes qui trouvent qu'Actiris ne sert à rien, qui ne cherchent pas à s'en sortir, ou qui profitent du système. Toutefois, elle a des connaissances qui ont été mal accueillies chez Actiris, qui ont été traitées avec un manque de respect, ou qu'ils ont été l'objet de discriminations.

Pour la suite, elle a encore du mal à trouver un système de garde pour ses enfants qui ne soit pas trop cher, mais elle sait qu'elle s'en sortira et elle a confiance en l'avenir.

Dans d'autres cas, les jeunes veulent atteindre un degré de qualification supérieur avant de travailler, et ils attendent de leur conseiller qu'il les soutienne dans leur décision (obtenir son CESS, faire une formation qualifiante, terminer des études supérieures, suivre un coaching pour se sentir prêt...) :

« Je vais terminer mes études et ma formation cette année, ensuite je chercherai un emploi. Je voudrais qu'on me comprenne et qu'on ne me mette pas la pression d'ici là. »

« Quand je lui ai annoncée que je commençais une formation qualifiante, ma conseillère ne m'a pas soutenue et m'a dit que je devais travailler. »

« J'ai terminé mes études en puériculture et je n'ai pas voulu travailler directement parce que je voulais plus d'expérience au niveau humain et professionnel (...) ça fait un bon mois que j'étais en pleine réflexion sur moi-même pour savoir si je continuais avec la puériculture ou pas. Et maintenant j'essaie enfin de me reprendre en main et de continuer à chercher du boulot. Et donc là je ne sais pas ce qu'Actiris va dire quand ils vont voir que sur une certaine période je n'ai toujours pas trouvé de travail. »

En général, il s'agit soit de personnes qui suivent des études ou une formation à temps plein, mais qui sont inscrit chez Actiris car ils/elles perçoivent des allocations du CPAS, soit de jeunes qui n'ont aucun diplôme et qui veulent en obtenir un (CESS ou formation qualifiante), soit de jeunes qui veulent se réorienter. Ces jeunes se sentent insatisfaits lorsqu'ils se sentent poussés vers le travail plutôt qu'encouragés dans leur démarche de formation. Les jeunes qui cherchent ou ont cherché une formation se disent en général insatisfaits de la capacité de leur conseiller à les informer et à les orienter vers une formation ou un organisme adéquat(e).

Certains jeunes auraient voulu trouver un travail, mais décident de faire une formation, faute de trouver autre chose:

« J'ai cherché beaucoup, mais comme je ne trouve pas d'emploi, je me suis tournée vers les formations. »

Faire une formation leur permet d'acquérir des compétences, mais aussi de s'occuper ou de se sentir avancer en attendant un emploi. Toutefois, même pour les jeunes qui peinent à trouver un emploi, suivre une formation n'est pas la panacée. En outre, d'après certains jeunes, faire une formation revient parfois à reporter le problème à plus tard.

Encadré 8 : L'histoire de Tania

Tania a été obligée de s'inscrire chez Actiris car elle perçoit des allocations du CPAS. Elle a un conseiller référent à Molenbeek, mais elle n'en est pas du tout satisfaite. D'une part, son conseiller ne parle pas bien français. S. est d'origine étrangère mais maîtrise bien la langue française ; par contre il lui est difficile de converser en français avec quelqu'un qui ne le parle pas bien. Et puis elle ne s'est jamais sentie respectée par son conseiller, qui la soupçonne de vouloir « profiter du système » en percevant des allocations, et qui lui rappelle régulièrement son origine étrangère.

En outre, elle est frustrée que son conseiller l'interroge à répétition sur ses efforts pour trouver un emploi. Au service contrôle, c'est la même chose: elle doit apporter des preuves de sa recherche d'emploi. L'ennui, c'est

qu'elle suit des études de droit en cours du jour à Bruxelles, doublées d'une formation certifiante en cours du soir à Charleroi, et ce jusqu'à la fin de l'année. Une fois ces deux diplômes en poche, elle est sûre de trouver facilement du travail. D'ici là, elle serait prête à travailler, mais elle ne voit pas quand elle aurait le temps de le faire. Entre les deux, elle a déjà du mal à tenir le coup. Pourtant, elle a une bonne dose d'ambition et de motivation: elle est impatiente d'entrer dans le monde du travail, il faut juste qu'elle termine ses études et sa formation. Elle travaille d'arrache-pied pour cela, et elle est bien décidée à aller jusqu'au bout de ses études et à décrocher rapidement un travail qui soit à la hauteur de ses attentes. Elle ne voit pas comment elle pourrait ni pourquoi elle devrait, sur le peu de temps qu'il lui reste, travailler comme vendeuse. Mais son conseiller de référence ne l'entend pas de cette oreille...

Au CPAS, elle est également suivie par une conseillère, mais celle-ci la soutient dans son projet de formation. Elle a même proposé à S. d'en discuter avec le conseiller Actiris pour essayer de le faire changer d'avis.

En ce qui concerne son image d'Actiris, S. Est persuadée que l'Actiris est d'une grande aide pour ceux qui sont perdus, ou qui cherchent effectivement un emploi. « Si j'étais vraiment une chercheuse d'emploi, Actiris m'aurait bien aidée ». Malheureusement, dans son cas, Actiris ne semble être d'aucune aide. Mais est-ce vraiment le cas? S. a entendu dire qu'Actiris avait beaucoup de services à proposer aux jeunes, mais elle ne les connaît pas et ne voit pas comment se renseigner à ce propos.

Certains, qui ne perçoivent aucun revenu et de tous niveaux de qualification (du sans CESS au diplômé du supérieur), n'ont aucun désir de se former ou d'être coachés ; ils ne comprennent pas pourquoi on leur propose une formation ou on leur prodigue un accompagnement plutôt qu'un emploi.

« Je n'ai pas de diplôme, mais je ne veux plus faire des études. J'ai eu des problèmes dans la vie, je suis dégoûté, je veux travailler maintenant. »

Les critères qui mènent les conseillers à orienter les jeunes vers un emploi, vers une formation ou vers un autre service d'Actiris ou de ces partenaires ne sont pas clairs pour les jeunes. Certains conseillers encouragent les jeunes à suivre des formations ; d'autres sont réticents. Il semble, à nouveau, qu'il s'agisse parfois de « tomber sur le conseiller » avec qui « ça colle ». Comment baliser le travail d'orientation des conseillers ? S'il faut permettre au jeune de se donner les moyens d'avancer, comment peut-on tracer les contours d'un accompagnement qui soit aussi juste qu'efficace dans la manière d'orienter les jeunes ?

4. La tension entre standardisation et individualisation

L'une des plus grandes attentes des jeunes et d'être conseillés au cas par cas ; que leur situation personnelle et familiale soit prise en compte. Autrement dit, ils souhaitent bénéficier du suivi individualisé dont Actiris fait la promotion. Pourtant, il apparaît, à bien des égards, que le modèle standardisé de traitement de masse sur lequel est organisée Actiris ne permet pas de prendre en compte la diversité des attentes, des vécus et des profils des jeunes.

« L'ensemble du dispositif est ainsi tiraillé entre les exigences contradictoires d'assurer une gestion des flux à distance et une gestion des singularités à proximité. » (Franssen,

2013)

Comme nous l'avons vu (voir la section *l'enjeu du matching*), les jeunes les plus précarisés ne voient pas toujours la plus-value de l'accompagnement car ils attendent surtout des propositions concrètes. Souvent, ils se disent insatisfaits lorsque leur conseiller ne leur propose aucune opportunité d'emploi et se contente de les renvoyer à leur responsabilité de chercheur d'emploi.

Plusieurs demandeurs d'emploi ont exprimé des insatisfactions vis-à-vis d'Actiris car ce qui leur était proposé ne convenait pas à leur situation familiale. C'est le cas d'un père d'origine étrangère, cherchant à tout prix un CDI pour des questions de regroupement familial, ou celui, plus courant, de jeunes mères qui dépendent, d'une part, d'un système de garde d'enfants abordable et, d'autre part, d'un emploi dont les horaires sont compatibles avec ceux des enfants (pour pouvoir aller les conduire et les rechercher à la crèche ou à l'école). Les jeunes parents se trouvent souvent en difficulté même lorsqu'il s'agit de se rendre à leurs rendez-vous chez Actiris, la halte d'accueil étant souvent bondée.

Par ailleurs, les jeunes qui sont suffisamment outillés/qualifiés/autonomes dans leur recherche d'emploi ne voient pas la valeur ajoutée de l'accompagnement lorsqu'ils estiment connaître les techniques de recherche d'emploi et qu'ils ont un projet professionnel clair. Pour eux, un réel accompagnement est un accompagnement qui leur apporte plus que ce qu'ils font sur leur ordinateur (trouver des informations sur les formations, avoir une visibilité sur les offres d'emploi,...). Ils peuvent être insatisfaits car Actiris ne leur offre rien de plus que ce qu'ils font déjà par eux-mêmes :

« Entre les recherches que je faisais moi-même et les recherches que je faisais chez Actiris, je n'ai vu aucune différence. »

« Je me débrouille par moi-même. Si je vais chez Actiris, c'est parce qu'on me demande de le faire ou parce qu'ils veulent avoir des preuves. »

« J'ai fait de hautes études, 2 ans d'université en lettres modernes, ce qui me permet de pouvoir m'adapter facilement dans un lieu que je ne connais pas. La lettre de motivation et le CV, c'est des choses qui sont faciles pour moi. Et puis maintenant on trouve tout sur Internet, il suffit de trouver des exemples et copier, quoi... Alors quand ma conseillère me dit qu'on va m'aider à rédiger CV et lettre de motivation, ça ne sert à rien. »

Certains de ces jeunes estiment que le fonctionnement d'Actiris en général, et en particulier les formations proposées par les conseillers, ne correspondent pas aux jeunes qui disposent d'un diplôme universitaire. Comme le disait Sophie (voir supra) :

« En tant qu'universitaire, il y a peu de formations qui me concernent. »

D'autres types de profils semblent « faire exception ». Parmi les jeunes rencontrés, deux suivaient

une formation en alternance, ce qui leur a posé problème chez Actiris. Pour Timothée (voir supra), qui recherche un stage, le défi est double : il s'agit de trouver un stage qui soit à la fois pertinent pour sa formation (la rénovation de meubles) et dont les horaires sont compatibles avec sa formation (qui a lieu tous les jeudis et vendredi). Une jeune femme, quant à elle, témoigne de la difficulté de « rentrer dans les catégories » d'Actiris, alors que sa formation (en cours du soir) ne l'empêche pas de trouver un travail :

« J'ai eu des convocations mais étant donné que c'était pour une formation en alternance ils ne savaient pas trop m'aider. Donc à chaque fois c'était la même chose: 'Ah désolée madame, on n'a rien pour vous, on ne pourra pas vous aider'. Au final ils ont annulé les convocations (...) Je n'ai pas droit au chômage, et je trouve ça mal fait parce que j'ai bien précisé que mes cours c'était en cours du soir après 18H. Que je n'ai pas le statut étudiant et donc la journée je suis complètement libre pour travailler. Ça ne correspondait pas à leurs 'Oui mais vous n'êtes pas disponible, oui mais vous êtes étudiante'. Je n'entre pas dans les catégories, c'est un peu bizarre. (...) C'est une formation de 3 ans donc pendant 3 ans je n'avais droit à rien. »

D'autres jeunes, comme Tania (voir supra) sont obligés de s'inscrire comme demandeur d'emploi chez Actiris car ils perçoivent les allocations du CPAS, mais se trouvent dans l'impossibilité de travailler car ils suivent des études à temps plein. Dans le cas de Tania, il s'agissait d'études à temps plein la journée, doublées d'une formation en cours du soir.

Finalement, comme l'exprime Sophie, tous les cas ne sont-ils pas des exceptions ? Face à un public fortement hétérogène, les recettes toutes faites peinent à donner un résultat. Malgré un fonctionnement relativement standardisé, la plupart des jeunes estiment qu'il y a inégalité de traitement au détriment de certains publics ; malgré la volonté de procurer un suivi individualisé, les jeunes estiment que la particularité de leur situation n'est pas suffisamment prise en compte. De leur côté, les conseillers regrettent de ne pas pouvoir opérer une médiation juste entre les réalités des jeunes et la réalité du marché du travail.

En outre, l'aspect contraignant des procédures standardisées d'Actiris entre régulièrement en tension avec la demande de flexibilité des jeunes. Une jeune, par exemple, a exprimé son insatisfaction de ne pas avoir eu droit aux allocations de chômage parce qu'elle s'est inscrite quelques jours trop tard ; un autre était fâché de ne pas avoir pu rentrer en séance d'information car il avait oublié sa carte d'identité. Certains jeunes ont mis en avant la contradiction entre les exigences d'Actiris vis-à-vis des demandeurs d'emploi (qu'ils soient ponctuels, rigoureux) et le manque de fluidité dans le fonctionnement d'Actiris :

« Pour mon dernier rendez-vous, par exemple, ils m'ont envoyé des lettres pour me confirmer la date et l'heure du rendez-vous. J'arrive au rendez-vous et ma conseillère

n'est pas là. Mais si la conseillère n'est pas là, on peut quand même me prévenir, me dire qu'elle ne sera pas là, plutôt que de me laisser venir ici et me dire qu'elle n'est pas là! J'ai dit 'Il n'y a personne qui peut me recevoir?' Ils m'ont dit 'non', la conseillère n'est pas là et personne ne peut me recevoir. Quand c'est nous qui n'arrivons pas à l'heure on nous tape un scandale, mais quand c'est nous qui nous déplaçons et que la conseillère n'est pas là c'est normal. »

5. La tension entre aide et contrôle

« Actiris, pour moi, c'est une institution qui essaye de faire croire aux gens que le boulot existe via eux, On devrait leur dire 'Voilà, si vous êtes là c'est pour aider les sans-emplois', et quand on veut aider quelqu'un ça ne sert à rien de faire semblant d'aider la personne. Non! Quand tu veux aider, tu aides vraiment. »

De nombreux jeunes estiment qu'Actiris ne les aide pas suffisamment. Comment expliquer cela malgré tous les services qui leur sont dédiés ?

Le premier obstacle à un accompagnement efficace tient au caractère contraint de l'aide. Comme nous l'avons vu (voir supra, *l'enjeu du matching*), certains jeunes se passeraient bien d'une prise en charge par Actiris parce qu'ils se considèrent comme suffisamment autonomes ou qu'ils ne voient pas la plus-value de l'accompagnement. Comment justifier l'aide face à un public non demandeur ? Si certains jeunes sont tout à fait volontaires, l'enrôlement des autres dans un dispositif d'accompagnement dont ils ne veulent pas est loin d'aller de soi.

Le second obstacle tient à l'équilibre entre la contrainte et l'aide : comme nous l'avons abordé plus haut, le jeune responsabilisé qui est conscient de ses devoirs de chercheur d'emploi est également sensibilisé à ce qu'il est en droit d'avoir des attentes. Si, comme Salim, il comprend qu'il doit « faire sa part du contrat », il en attend une contrepartie. C'est « donnant-donnant ». Cette contrepartie aux efforts du chercheur d'emploi peut être l'accès aux allocations de chômage ou un *matching* effectif. Certains jeunes, comme Gaël, ne voient pas pourquoi ils devraient collaborer avec leur accompagnateur s'ils n'en retirent aucun emploi ni aucun revenu de substitution (cela peut être parce qu'ils n'ont pas fini leur stage d'insertion, ou parce qu'ils n'ont pas suffisamment de jours de travail à leur actif). Pour ceux-là, le caractère contraignant de l'aide n'a plus de sens (il n'y a plus ni carotte, ni bâton), ce qui les mène soit à réduire leurs efforts pour Actiris au strict minimum, soit à se désinscrire ou à s'inscrire comme chercheur d'emploi libre.

Encadré 9 : Intéressement

Les dispositifs d'intéressement sont définis par Eymard-Duvernay et Marchal (1994) comme la prise en compte de l'intérêt des personnes que l'on veut mobiliser dans le cadre d'une négociation.

Dans de tels cas, il n'y a ni intéressement du chercheur d'emploi ni établissement d'une relation de confiance entre le conseiller et le jeune, préalables nécessaires à une relation d'accompagnement efficace, c'est-à-dire qui permette un réel travail avec le jeune, sur ses dispositions éthiques et pratiques en tant que chercheur d'emploi.

Enfin, la troisième et principale difficulté découle des deux précédentes : il s'agit de l'ambiguïté permanente vécue par les jeunes, causée par la frontière floue entre l'aide et le contrôle. Si le service disponibilité et le service des conseillers référents sont bien distincts, la tension entre aide et contrôle est au cœur du suivi de chaque demandeur d'emploi de manière plus ou moins forte. Entre standardisation et individualisation, entre les procédures et le processus d'accompagnement, entre le fonctionnement de l'institution et la situation du jeune, plusieurs positionnements sont possibles.

Bien que s'appuyant sur une base normative commune, les conseillers adoptent en effet des pratiques et des postures professionnelles diversifiées.

Une posture extrême est celle de la rationalisation ou de la réification des politiques d'activation des chercheurs d'emploi : distant, bureaucratique, un conseiller qui adopterait cette posture sous sa forme pure serait un conseiller privilégiant les solutions standardisées, la gestion des flux, l'application des procédures et le respect strict des exigences en matière de disponibilité.

Un conseiller qui adopte la posture inverse est un conseiller-coach qui centre son travail sur le chercheur d'emploi et l'amélioration de son employabilité, dans une approche personnalisée et à travers une relation de confiance. Plutôt que de définir deux types de conseillers qui seraient des catégories distinctes, ces deux postures sont plutôt des tendances que chaque agent dose de manière particulière, en situation et en fonction des contextes.

6. Les conseillers entre idéal et réalité

En 2015, Le Réseau MAG a formé les conseillers emploi au guide pour un accompagnement humain des jeunes vers l'emploi⁵. Cette formation a été aussi une opportunité pour avoir un échange construit avec les conseillers sur leur travail et leur rôle. Nous profitons ici de l'occasion de ce rapport pour rendre compte de ces échanges tant ils nous semblent entrer en résonnance avec les propos tenus par les jeunes lors du présent projet de recherche-action :

Pour la plupart des conseillers rencontrés, les jeunes ne viennent pas chez Actiris avec l'idée qu'Actiris va les aider à trouver du travail mais bien car ils y sont obligés. C'est la sympathie, la qualité de l'accueil et l'engagement des conseillers qui va pouvoir (ou non) contribuer à ce que les jeunes se forgent une représentation plus positive d'Actiris. Mais cela ne semble pas suffire pour que les jeunes se disent qu'Actiris peut vraiment les aider. Il faudrait pour cela, pour nombre de conseillers,

⁵ DARQUENNE Raphaël, 2013, *Guide pour un accompagnement humain des jeunes vers l'emploi*, Bruxelles, Labojeunes.

qu'Actiris puisse proposer des trajets concrets et un accompagnement qualitatif.

La dimension bureaucratique d'Actiris, encore prégnante, agit, pour nombre de conseillers, comme un repoussoir pour les jeunes, d'autant que les temporalités administratives et procédurales rentrent rarement en congruence avec les temporalités et rythmes des jeunes, en particulier pour ceux d'entre eux qui n'ont pas de projet professionnel clair. Les attentes des jeunes en termes de flexibilité et d'adaptation de l'accompagnement à leur situation fait souvent défaut.

La plupart des conseillers n'estiment pas être des spécialistes du marché de l'emploi et des secteurs d'activité, des experts en recrutement, des experts en professions ou en formation alors qu'un de leur rôle principal est de procéder aux orientations adéquates vers l'emploi et la formation. Pour certains, leur expertise est d'abord une expertise des procédures et du cadre, des « devoirs des chercheurs d'emploi » et leur rôle consiste moins à prodiguer un accompagnement personnalisé (pour lequel ils estiment n'avoir ni les moyens ni les outils ni le temps ni le cadre) qu'à informer les jeunes sur leurs devoirs, à préparer les jeunes au contrôle, à accompagner les jeunes pour qu'ils remplissent les « conditions administratives », à vérifier que les actions prévues dans le PAI ont bien été entreprises, à informer les jeunes sur et à les orienter vers d'autres services. Certains conseillers vont jusqu'à estimer que leur rôle principal est celui d'encodeur.

Malgré cette prosaïque réalité, la plupart des conseillers aspirent réellement à pouvoir fournir à chaque demandeur d'emploi un réel accompagnement humain et personnalisé, à faire un vrai travail d'accompagnement de fond avec les jeunes à partir de leurs réalités, expériences, compétences, ambitions, besoins, souhaits,... mais ce travail, estiment la plupart des conseillers, est empêché par l'institution, le cadre et les procédures de sorte que, pour pouvoir le réaliser (et de nombreux conseiller le font), ils doivent jouer les équilibristes entre la gestion des obligations administratives et l'accompagnement du projet du jeune. Le rôle d'accompagnement personnalisé des jeunes entre en tension avec le rôle axé sur le contrôle de l'accomplissement des « devoirs administratifs » de chercheur d'emploi.

On peut poser l'hypothèse que l'insatisfaction des jeunes à l'égard d'Actiris doit principalement son existence à une ambiguïté structurelle du rôle d'Actiris entre aide et contrôle. Cette ambiguïté est nourrie par l'ensemble de la structuration de l'institution où, selon bon nombre de conseillers :

- Le rôle de conseil entre en tension avec le rôle de contrôle ;
- Le rôle d'aide à la recherche d'emploi entre en tension avec le rôle d'aide à l'accomplissement des devoirs de chercheur d'emploi ;
- La gestion des singularités à proximité entre en tension avec la gestion des flux à distance ;
- Le rôle d'accompagnement relationnel entre en tension avec le rôle de résorption des files ;
- La possibilité d'un accompagnement personnalisé et humain entre en tension avec un accompagnement standardisé et bureaucratique ;
- La qualité de l'accompagnement entre en tension avec les attentes d'outputs quantitatifs (nb d'entretiens,...) ;

- Le rôle de faire accomplir aux jeunes leurs devoirs de chercheur d'emploi entre en tension avec le rôle d'accompagner les jeunes dans leurs projets ;
- Le rôle de professionnel de l'accompagnement personnalisé entre en tension avec le rôle administratif de suivi des procédures et d'encodage ;
- Il est à la fois demandé aux conseillers d'être autonomes dans leur travail et de suivre les procédures (injonction paradoxale) ;
- La prise en compte des jeunes dans leur globalité (expérience, vécu, compétences, besoins,...) est empêchée par le manque de temps, de moyens et d'outils ;
- Les formations, réunions et groupes de travail sont peu axées sur l'accompagnement (études de cas, supervisions, interventions, outils d'accompagnement,...) mais essentiellement sur les procédures et les changements de procédures ;
- Le développement d'outils de travail par les conseiller est empêché par le cadre procédural ;

Dans ce contexte, en présence d'un système de gestion par les procédures et en l'absence d'un système de gestion par les professions permettant l'autonomisation du travail de conseiller, l'émergence d'une culture professionnelle axée « accompagnement et coaching », l'avènement d'un véritable accompagnement personnalisé, l'émergence de critères de qualité du suivi des jeunes,... l'accompagnement ne faisant l'objet que de très peu de dispositifs institués (réunions interventions, groupes de travail,...)(contrairement aux procédures), sa qualité dépend essentiellement des conseillers eux-mêmes (de leurs motivations, background, compétences, vision,...) et de la culture des antennes, les agents se situant dans un continuum entre une logique d'application des procédures et d'autres et une logique d'accompagnement humain qui se traduit dans les relations avec les jeunes.

De sorte que, pour faire bien leur travail et lui donner du sens, pour pouvoir faire un véritable travail d'accompagnement (que la plupart appellent de leurs vœux, comme les jeunes d'ailleurs) de nombreux conseillers estiment, devoir ruser avec le système. Pour pouvoir aider vraiment les jeunes et réaliser l'accompagnement personnalisé pourtant mis en avant par l'institution, ils doivent « donner de leur temps », « sortir du cadre », adopter des attitudes « subversives » ou « de résistance ».

Des procédures sont bien sur nécessaires mais le poids relatif qui leur est donné au regard de celui de la profession d'accompagnateur est tel que de nombreux conseiller sont amenés à jouer dans les interstices qui leur restent pour réaliser un accompagnement personnalisé dont la qualité est peu reconnue (du moins formellement) par l'institution.

Conclusions

Les témoignages des jeunes mais aussi des conseillers, si différents soient-ils, mettent l'accent sur un facteur d'insatisfaction majeur et convergent tous vers une perspective assez simple :

Le facteur d'insatisfaction : Actiris, malgré tous les efforts et dispositifs déployés, peine à réaliser, avec un certain nombre de jeunes, le matching et l'accompagnement personnalisé dont il fait la promotion.

La perspective : Actiris doit pouvoir améliorer le matching et permettre à chaque jeune de bénéficier d'un accompagnement personnalisé vers l'emploi.

Ce que l'ensemble des jeunes attendent principalement est clair. Ils souhaitent :

- bénéficier d'un accompagnement substantiel leur permettant d'accroître leurs capacités à trouver un emploi qui leur convienne
- être correctement orientés (vers l'emploi, la formation ou d'autres dispositifs adéquats)
- se voir proposer des voies d'insertion professionnelle concrètes.

Avec ces éléments on pourrait simplement dire qu'Actiris n'a qu'à remplir la mission qu'il se donne, faire correspondre la réalité de son fonctionnement à l'image qui est donnée. Mais comment ? Pour ce faire, il est nécessaire de faire un détour par l'analyse et d'identifier ce qui empêche Actiris de réaliser ces missions.

Aujourd'hui, les jeunes sont obligés de venir chez Actiris pour faire valoir leurs droits. Suite à différentes réformes, Actiris s'est profilé (au sein de la direction « chercheurs d'emploi ») dans un rôle d'accompagnement mais, dans les faits, remplit un rôle ambigu à la frontière entre accompagnement et contrôle qui se traduit dans la relation d'accompagnement, y apportant un biais.

La nécessaire gestion des flux associée à un fonctionnement relativement bureaucratique - qui privilégie des processus somme toute assez standardisés centrés sur la nécessité que chaque demandeur d'emploi réalise ses devoirs de chercheurs d'emploi et sur la détection de troubles de l'employabilité assortis d'orientations vers des services et organisations permettant d'y remédier - empêche la mise en œuvre d'un réel accompagnement personnalisé orienté clients et orienté résultats.

Ce contexte doit notamment son existence à un processus historique et politique né dans les années 2000 avec les politiques dites d'activation. Reposant notamment sur l'hypothèse selon laquelle les bénéficiaires de l'assurance « chômage » doivent voir contrôler leurs démarches effectives de recherche d'emploi (devoirs) pour pouvoir bénéficier de leurs droits aux allocations, ces dernières ont entraîné une structuration de l'ensemble du champ des politiques de l'emploi (mais aussi de la formation et de l'insertion) selon des formes de « contraintes en cascade » entraînant notamment pour l'Onem le contrôle des efforts de recherche d'emploi, pour Actiris l'accompagnement (entre aide et contrainte) des chercheurs d'emploi et, pour nombre d'opérateurs d'insertion l'aide aux chercheurs d'emploi face à ces nouvelles injonctions poussant ces derniers à multiplier les

démarches et les preuves de leur volonté d'insertion professionnelle.

Force est de constater aujourd'hui que ces politiques ont faiblement contribué à la réduction du taux de chômage, se sont avérées onéreuses et, dans bien des cas, contre productives, en particulier pour les chercheurs d'emploi les moins qualifiés et même si la forme de contrainte sur les personnes qu'impliquent ces politiques peut avoir un certain effet de « mise en action » pour certaines catégories de publics.

Le but de cette mise en contexte n'est nullement se stigmatiser Actiris ni encore moins ses agents - qui, dans ce contexte, mettent toutes leurs compétences pour humaniser les relations avec le public (et les jeunes) pour leur fournir un accompagnement adéquat et les orienter au mieux - mais plutôt de mettre l'accent sur les conditions qui ont fait que les choses se passent comme elles se passent et qu'il n'est pas trop tard (nous l'espérons) pour se rendre compte qu'on s'est trompé et changer les choses.

Lorsque la solution qui est donnée à un problème (le problème du chômage) commence à devenir un problème, lorsque les changements et réformes envisagées consistent moins à changer les choses qu'à faire plus de la même chose pour maintenir l'équilibre du système, lorsqu'en changeant les choses on aboutit à la même chose, il est sans doute temps d'opérer un changement de paradigme et de faire le pari d'un changement important du système dans son ensemble.

Encadré 10 : Les deux types de changement selon Gregory Bateson, figure de proue de l'École de Palo Alto.

C'est à lui que revient le mérite d'avoir apporté des éléments déterminants pour la compréhension du processus de changement. Ses apports, fruits d'une interdisciplinarité exemplaire, ont permis la mise en œuvre d'une nouvelle pédagogie du changement.

Bateson distingue deux types de changement dans les systèmes humains: le changement qui intervient à l'intérieur d'un système, qu'il nomme le changement de niveau 1, et le changement qui affecte et modifie le système lui-même, qu'il appelle le changement de niveau 2.

Le changement 1 : l'homéostasie

C'est celui qui permet au système de maintenir son homéostasie, son équilibre : la modification s'opère simplement au niveau des éléments du système.

L'homéostasie d'un système réside dans son aptitude à exercer des phénomènes auto correcteurs sur les éléments internes ou externes qui menaceraient son équilibre.

La boutade, " plus ça change et plus c'est la même chose ", que l'on entend fréquemment dans les cafés et les cantines au sujet des mesures prises par la direction d'une entreprise ou d'un gouvernement, traduit par-

faitement combien les changements opérés n'aboutissent qu'à des solutions de niveau 1: solutions qui, précisément, contribuent à enclencher des mécanismes régulateurs, dits homéostatiques car **ils maintiennent le système en son état**.

Ainsi nous-mêmes tentons-nous le plus souvent, sans le savoir, de changer les choses en aboutissant " toujours à la même chose ".

Cependant ce changement I par rétroaction est insuffisant dans certains cas. En effet, lorsqu'un système humain ne parvient plus à réguler ses échanges par ses mesures habituelles d'autocorrection et d'ajustement et lorsque les " solutions de bon sens " créent un peu plus de permanence, il entre alors en crise cela signifie qu'au sein du système, des changements d'un autre niveau, le niveau 2, s'imposent et que, s'ils ne sont pas introduits, le système régresse et s'effondre.

Le changement 2: l'évolution

Le changement 2 se caractérise par le fait que c'est le système lui-même qui se modifie **ou qui est modifié**. Pour reprendre des métaphores empruntées à **Paul Watzlawick** (Palo Alto également), le changement I s'apparente à l'action du thermostat qui régule la température en fonction des variables thermiques ou encore à celle de l'accélérateur de la voiture qui permet d'aller plus vite mais en conservant le même régime, alors que le changement 2 correspond à une intervention sur le levier de vitesse qui, modifiant alors le régime de la voiture, la fera passer à un niveau supérieur de puissance.

Ainsi face à une côte très abrupte (changement de contexte), si le conducteur ne faisait qu'accélérer " un peu plus ", il n'effectuerait qu'un changement de niveau 1, solution qui amplifierait le problème car sa voiture (imaginons une petite cylindrée), à court de puissance, avancerait de plus en plus difficilement et finirait sans doute par caler.

Dans cet exemple, la solution consistant à changer de vitesse pour modifier le régime du moteur correspond précisément à un changement de niveau 2.

L'accès au changement 2 dans un système humain nécessite que les règles qui le régissent subissent des transformations. Et cette modification des règles d'un système humain relève, d'une reconstruction de la réalité, d'un changement de prémisses, voire d'hypothèses de base ou de présupposé.

En résumé : Changement I :

- Résoudre un problème avec les mêmes normes, les mêmes règles, le même contexte
- Plus ça change, plus c'est la même chose ; « toujours plus de la même chose »
- Le système (et ces règles) reste inchangé

Changement II :

- Trouver de nouvelles règles, de nouvelles normes, un nouveau contexte
- Recadrage (nouvelle signification) et méta communication (nouvelles représentations de la relation)
- Changement des habitudes méta communicatives, nouvelle définition de la relation.

Actiris hérite aujourd'hui des compétences de l'Onem en matière de suivi de la disponibilité des chômeurs. L'opportunité de mieux articuler accompagnement et contrôle est donc à portée de main.

Le changement que nous proposons est structurel, entrainera (s'il est pris en compte) une profonde réforme et demandera beaucoup de courage politique mais il nous semble que le jeu en vaut la chandelle, surtout s'il est souhaité que chaque jeune puisse bénéficier d'un accompagnement personnalisé, juste et efficace.

Le suivi individualisé auquel s'engage Actiris auprès de tous les demandeurs d'emploi n'est pas réalisé de façon pertinente en pratique. Le bon déroulement et l'efficacité de ce suivi, dépendent en effet d'une relation de confiance entre le jeune demandeur d'emploi et son conseiller, afin que le premier puisse, de manière volontaire, confiante et sincère, exprimer les difficultés qu'il rencontre, les atouts qu'il possède, et les souhaits qu'il a pour le futur,... et que le second puisse prendre tout cela en compte en prodiguant un accompagnement réellement individualisé, de qualité et orienté résultats.

Au contraire, étant donné l'ambiguïté du rôle des conseillers, qui jonglent entre travail administratif, travail de contrôle et travail d'accompagnement, la relation qu'ils établissent avec les demandeurs d'emploi s'en trouve biaisée: « Nous sommes là pour vous aider, tout en vérifiant si vous faites bien vos devoirs de chercheur d'emploi ». Le jeune ne peut, dans de telles conditions, s'investir dans une prise en charge qui a du sens pour lui, s'engager dans une coopération efficace.

Pour que la relation entre jeunes chercheurs d'emploi et conseillers Actiris soit une relation constructive, pour qu'elle permette réellement d'augmenter l'autonomie des jeunes, il est essentiel de lever l'ambiguïté entre aide et contrôle.

C'est en quoi nous proposons à Actiris (pour la Direction chercheurs d'emploi) :

1. d'opérer un mouvement de balancier important :

- Du checking de l'accomplissement des devoirs de chercheur d'emploi vers un accompagnement-coaching personnalisé
- De la gestion des flux à distance à l'accompagnement des jeunes à proximité
- De la standardisation de l'accompagnement à sa personnalisation
- De l'évaluation quantitative des processus à la construction d'indicateurs qualitatifs de processus et de résultats
- Du rôle administratif au rôle au rôle professionnel d'accompagnateur
- Du pilotage par les procédures au pilotage par la profession
- D'une culture administrative à une culture professionnelle
- D'une expertise (des conseillers) liée aux procédures et au cadre à une expertise liée au marché de l'emploi, au recrutement, aux professions, aux métiers, aux secteurs, à l'accompagnement,...

2. de distinguer clairement l'accompagnement personnalisé du contrôle des chercheurs d'emploi

La proposition consiste à distinguer la fonction de contrôle (qui comprend les activités liées au contrôle de la disponibilité, la préparation à ce contrôle, ainsi que les activités administratives liées à la gestion des dossiers des chercheurs d'emploi) et la fonction d'accompagnement personnalisé, en traçant une frontière nette entre ces deux sphères et en proposant un accompagnement sur base volontaire.

A supposer que le contrôle de la disponibilité doive continuer à s'exercer (si c'est le cas il serait nécessaire d'en revoir les formes), cette proposition consiste à faire coexister les deux services (disponibilité et accompagnement) et à transformer radicalement la fonction d'accompagnement en la levant des contraintes liées au contrôle.

Dans ce service réformé - qui pourrait avoir un nom dédié qui indique bien sa spécificité - chaque jeune viendrait, non car il y est obligé (pour bénéficier d'un suivi standardisé centré sur des routines procédurales dont il a peine à voir la valeur ajoutée dans sa recherche d'emploi) mais viendrait de sa propre volonté car il sait que l'accompagnement proposé sera substantiel, va lui fournir des outils de recherche d'emploi optimaux, va l'aider dans ses recherches, va lui permettre de travailler son potentiel et ses compétences, de trouver les bonnes orientations, les bons outils et les bons services, va lui permettre de préparer ses entretiens, va prendre en compte sa situation professionnelle et familiale, va l'accompagner dans les différentes dimensions de sa recherche d'emploi, va s'adapter à ses besoins, va permettre la création de relations professionnelles d'intéressement et de confiance va lui donner les outils et les moyens concrets de pour déterminer ses projets et accéder à l'emploi,...

Il y rencontrera des conseillers à la fois « experts » et « coachs », formés à l'accompagnement, experts du marché de l'emploi, des secteurs et des professions, formés aux outils et développements récents des sciences humaines en matière d'accompagnement et disposant des connaissances et de l'expertise nécessaire en matière de recrutement, de matching, d'orientation et de formation.

Ces conseillers participeront régulièrement à des événements, non centrés sur les procédures à respecter mais centrés sur leur métier d'accompagnateur. Des dispositifs, des séminaires, des études de cas, des conférences, des formations, des interventions et des supervisions seront organisées pour permettre aux conseillers d'ancrer, de construire, de consolider et de faire évoluer leur pratique professionnelle.

Cette réforme nécessitera d'importantes réflexions et d'importants chantiers, notamment en ce qui concerne les articulations entre services (Direction « employeurs », service disponibilité, service Youth Guarantee,...).

Il est évident qu'il est impossible de se passer totalement des procédures et que passer du système actuel à un système amélioré demandera des changements laborieux. Mais nous pensons que si les deux propositions ne sont pas réalisées et qu'Actiris continue à faire ce qui est déjà fait ou ne fait qu'opérer des changements de type 1, la satisfaction des jeunes et l'accroissement de leurs chances de trouver un emploi grâce à Actiris ne verra pas voir apparaître les changements qu'ils attendent.

« Qu'on nous accompagne vraiment, quoi... ».