

Université de Liège  
Faculté des Sciences Sociales  
Centre de recherche et d'interventions sociologiques

**Le marché, le politique et le réseau : les intermédiaires privés du marché  
du travail à l'épreuve de l'action publique**

Thèse de doctorat présentée à l'Université de Liège par

**Julie Gérard**

en vue de l'obtention du grade de Docteur en Sciences politiques et sociales

Sous la direction de Didier Vrancken

**Membres du Jury :**

Sophie Divay, Maîtresse de conférences en sociologie, Université de Reims Champagne-Ardenne

François Pichault, Professeur ordinaire, HEC-Management School/Université de Liège

Frédéric Schoenaers, Professeur ordinaire, Université de Liège

Didier Vrancken, Professeur ordinaire, Université de Liège

Marc Zune, Professeur, Université Catholique de Louvain

Liège  
2016-2017



## RÉSUMÉ - ABSTRACT

---

### **Résumé :**

Ce travail de thèse porte sur les enjeux de l'activation en Belgique francophone au sein du segment des intermédiaires privés du marché du travail. Il prend pour objet une mesure d'activation : l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Cette mesure vise la réinsertion socioprofessionnelle des demandeurs d'emploi par une lutte contre l'exclusion et un retour à l'emploi. L'analyse de cette mesure d'activation repose sur l'étude approfondie de neuf dispositifs d'intermédiation privée, regroupés en trois catégories heuristiques : les intermédiaires de l'accompagnement *vers*, *dans* et *après* l'emploi. Ces catégories incarnent trois types d'accompagnement mis en œuvre par les intermédiaires privés. Elles sont étudiées à partir d'une démarche empirique qualitative constituée d'observations (N=368), d'analyses documentaires et d'entretiens semi-directifs (N=95) ainsi que d'un cadre d'analyse général constitué d'une sociologie de l'action publique articulant trois perspectives théoriques : l'analyse des politiques publiques d'emploi ; la sociologie de l'action organisée et la sociologie des marchés.

L'analyse montre que l'action de ces intermédiaires se concrétise par l'articulation de trois logiques d'action et de trois effets de trappe provoqués par l'influence de pressions institutionnelles exercées par le contexte social et par l'environnement à l'intérieur duquel la prise en charge des demandeurs d'emploi se réalise. Cette thèse entend ainsi démontrer qu'au-delà des contingences organisationnelles de chaque dispositif et de la marge de discrétion des acteurs en présence, l'action des intermédiaires privés du marché du travail s'inscrit dans un mouvement d'homogénéisation de l'action publique. Cette homogénéisation se traduit en une activité de profilage des demandeurs d'emploi fondée sur de multiples formes d'isomorphisme institutionnel.

**Mots clés** : intermédiaire privé, accompagnement, demandeur d'emploi, activation, trappe, logique d'action, profilage, isomorphisme

**Abstract:**

This thesis analyses the stakes of activation policies in the French-speaking part of Belgium. It focuses on the private intermediaries of the labor market and examines a particular activation measure called the job seeker's support. This measure intends to improve job seekers' socio-professional reinsertion by reducing exclusion and encouraging the return to employment. The study of this measure relies on in-depth analyses of three categories of private intermediaries supporting job seekers towards, during, and after employment. These categories reflect the three types of support supplied by the private intermediaries of the labor market.

The analyses of the job seeker's support provided through this thesis are based on a qualitative and empirical research combining direct observations (N=368), semi-structured interviews and documentary analyses (N=95). Theoretically, they rely on a global framework drawing from the sociology of public action and integrating three specific and complementary perspectives, i.e. employment policy studies, the sociology of organised action and the sociology of markets.

This thesis shows that the concrete action of the private intermediaries rest on the articulation of three action logics and three trap effects induced by the influence of institutional pressures in supporting of job seekers. This thesis thus demonstrates that, despite organisational contingencies and the discretionary power of the involved actors, the work of the private intermediaries of the labor market participates in increasing the standardisation of public action. This standardisation finds concrete expression in the profiling of job seekers, which is first and foremost based on various forms of isomorphism.

**Key words:** private intermediaries, support, job seeker, activation, trap, action logic, profiling, isomorphism

## REMERCIEMENTS

---

« Un processus de longue haleine », « une montagne à gravir », « une randonnée solitaire », etc., nombreuses sont les métaphores mobilisées par les chercheurs pour qualifier la recherche doctorale qu'ils vivent. À l'issue de ces quatre années de travail, rien ne me paraît plus vrai.

Ce travail n'aurait pas été possible sans la collaboration et l'aide précieuse de nombreuses personnes qui ont chacune contribué à le façonner et à le concrétiser. Qu'elles trouvent ici l'expression de toute ma reconnaissance.

J'adresse mes premiers remerciements à Didier Vrancken qui a encadré ce travail et qui m'a laissé réaliser « ma thèse » en me faisant confiance. Je le remercie pour son ouverture d'esprit et ses conseils avisés. Je suis consciente que son exigence constante, mais bienveillante, m'a poussée à plus de rigueur et d'approfondissement dans la rédaction du manuscrit.

Je souhaite également remercier François Pichault et Frédéric Schoenaers, membres du comité de thèse et Professeurs ordinaires à l'Université de Liège. Je les remercie d'avoir accepté de me suivre dans cette aventure et de m'avoir prodigué leurs judicieux conseils lors de nos échanges et discussions stimulantes. Merci également à Sophie Divay et à Marc Zune qui me font l'honneur de leur présence au sein de ce jury.

Je tiens à remercier particulièrement Marina Salerno qui, lors de mon bachelier en Sciences humaines et sociales m'a soutenue et présentée auprès de Frédéric Schoenaers comme élève monitrice. Sans cette aide précieuse, je ne suis pas certaine que j'aurais eu l'opportunité de rejoindre le monde de la recherche.

Ce projet doctoral n'aurait pu être mené à bien sans la présence et la collaboration des acteurs de terrain. Ainsi, je tiens à remercier sincèrement les travailleurs des neuf structures que j'ai investiguées. Merci de m'avoir ouvert vos portes et de m'avoir laissé accéder au cœur de votre travail d'accompagnement. Je suis consciente que cette enquête a été réalisée dans une période particulièrement troublée et difficile pour les opérateurs privés qui contribuent aux politiques publiques de l'emploi. Je remercie dès lors les enquêtés de m'avoir fait partager leur quotidien et pour leur disponibilité alors qu'ils étaient submergés de travail et parfois d'incertitudes. Merci de m'avoir livré avec sincérité vos expériences professionnelles, vos états d'âmes et vos interrogations.

Je tiens à remercier mes collègues du Centre de recherche et d'interventions sociologiques qui, à leur manière, ont contribué à faire de ce travail une expérience humaine féconde. Ce travail s'est enrichi de leurs conseils et de leur soutien et je les remercie sincèrement. Un merci particulier à Laura Beuker pour son aide quotidienne inconditionnelle et sa présence journalière, à Alice Croquet pour nos nombreuses discussions le long de nos trajets Laboru – Université de Liège, à Sophie Thunus pour ses encouragements et ses conseils, à Julie Colemans pour m'avoir fait relativiser et m'avoir guidé dans mes choix épistémologiques et à Christophe Dubois d'avoir orienté mon regard vers la sociologie des marchés et les travaux de Pierre François.

Mes remerciements amicaux vont également à mes partenaires du projet ARC. « Faire partie de l'équipe » fut un soutien incroyable au cours de ces quatre années.

Je remercie également Anne Mayeres et Guy De Keyser qui ont consacré beaucoup de temps à relire l'intégralité de ma thèse. Leur aide a indéniablement permis d'améliorer ce travail. Merci aussi à Christelle Claassens, Émilie Dupont, André Gérard, Coralie Gérard, Jessica Joiris, Jules Lafut, Christophe Nilsson, Émilie Schwanen, Elodie Sépulchre et Georges Smets qui ont accepté de relire une partie de ma thèse avec une spontanéité et un entrain étonnant. Je les remercie sincèrement pour leurs corrections, leurs commentaires et leurs critiques salutaires.

Un merci chaleureux à mes proches, mes amis et ma famille, qui m'ont encouragé et supporté dans cette aventure. Leur soutien m'a donné le sourire dans la dernière ligne droite. Merci d'avoir cru en moi et que c'était possible.

Enfin, mon dernier remerciement – et non des moindres – va tout naturellement à Sébastien, mon compagnon. Merci pour son soutien indéfectible et son infinie patience.

## SOMMAIRE

---

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PARTIE 1 : APPROCHE SOCIO-HISTORIQUE DES POLITIQUES ACTIVES DE L'EMPLOI EN BELGIQUE FRANCOPHONE. L'ACCOMPAGNEMENT DES DEMANDEURS D'EMPLOI COMME MESURE D'ACTIVATION DANS LE CADRE DE LA GESTION MIXTE DU MARCHÉ DU TRAVAIL EN BELGIQUE FRANCOPHONE .....	21
Chapitre 1 : Origines institutionnelles des politiques d'activation dans un contexte de gestion mixte du marché du travail : naissance et formalisation.....	23
Chapitre 2 : L'accompagnement des demandeurs d'emploi en gestion mixte.....	59
PARTIE 2 : CADRES MÉTHODOLOGIQUE ET THÉORIQUE .....	87
Chapitre 3 : La recherche au sein d'une démarche inductive .....	89
Chapitre 4 : De la sociologie de l'action organisée à la sociologie des marchés : quelques éléments de cadrage théorique.....	111
PARTIE 3 : LES PRATIQUES D'INTERMÉDIATION EN ACTION. MISE EN PERSPECTIVE COMPARATIVE DE TROIS TYPES D'ACCOMPAGNEMENT .....	121
Chapitre 5 : Les intermédiaires privés de l'accompagnement <i>vers</i> l'emploi. Les cas de <i>FormaC</i> , <i>Synergie</i> , <i>Erudio</i> et <i>Civilis</i> .....	125
Chapitre 6 : Les intermédiaires privés de l'accompagnement <i>dans</i> l'emploi. Les cas de <i>Talents</i> , <i>Proximity</i> , <i>Fluxus</i> et <i>Civilis</i> .....	199
Chapitre 7 : Les intermédiaires privés de l'accompagnement <i>après</i> l'emploi. Les cas d' <i>Insero</i> et d' <i>Arselis</i> .....	261
PARTIE 4 : DISCUSSION. LES INTERMÉDIAIRES PRIVÉS À L'ÉPREUVE DE L'ACTION PUBLIQUE : COMMENT LES INSTITUTIONS RÉGULENT L'ACTIVITÉ D'ACCOMPAGNEMENT DES INTERMÉDIAIRES PRIVÉS DU MARCHÉ DU TRAVAIL ?.....	309
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	335
BIBLIOGRAPHIE .....	343
TABLE DES MATIÈRES.....	369
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	375
ANNEXES .....	I





## LISTE DES ACRONYMES ET DES ABRÉVIATIONS

<b>AA</b>	Agent d'accueil
<b>ACR</b>	Activation du comportement de recherche
<b>Actiris</b>	Office régional bruxellois de l'emploi
<b>ADG</b>	<i>Arbeitsamt der deutschsprachigen Gemeinschaft</i>
<b>AEP</b>	Agence d'emploi privée
<b>AFT</b>	Atelier de formation par le travail
<b>AID</b>	Action intégrée de développement
<b>AM</b>	Aide-ménagère
<b>APE</b>	Aide à la promotion de l'emploi
<b>ARC</b>	Actions de recherches concertées
<b>ASBL</b>	Association sans but lucratif
<b>BCE</b>	Banque centrale européenne
<b>BD</b>	Base de données
<b>BECI</b>	<i>Brussels enterprise commerce and industry</i>
<b>BIT</b>	Bureau international du travail
<b>BQA</b>	<i>Belgian quality association</i>
<b>C</b>	Candidat
<b>CA</b>	Conseil d'administration
<b>CAIPS</b>	Concertation des ateliers d'insertion professionnelle et sociale
<b>CBO</b>	Commission des bons offices
<b>CCE - CRB</b>	Conseil central de l'économie - <i>Centrale raad voor het bedrijfsleven</i>
<b>CCT</b>	Convention collective de travail
<b>CDD</b>	Contrat à durée déterminée
<b>CDI</b>	Contrat à durée indéterminée
<b>CE</b>	Commission européenne
<b>CEB</b>	Certificat d'études de base
<b>CEE</b>	Centre d'études de l'emploi
<b>CEFO</b>	Carrefour emploi formation
<b>CEO</b>	<i>Chief executive officer</i>
<b>CES</b>	Conseil économique et social
<b>CEs</b>	Confédération européenne des syndicats
<b>CESI</b>	Certificat de l'enseignement secondaire inférieur
<b>CESS</b>	Certificat d'enseignement secondaire supérieur
<b>CESW</b>	Conseil économique et social wallon
<b>CGSLB</b>	Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique
<b>CIETT</b>	Confédération internationale des entreprises de travail temporaire
<b>CISP</b>	Centre d'insertion socioprofessionnelle
<b>CNAM</b>	Conservatoire national des arts et métiers
<b>CNT</b>	Conseil national du travail
<b>COCOF</b>	Commission communautaire française
<b>ComAcc</b>	Comité d'accompagnement

Liste des acronymes et des abréviations

<b>CP</b>	Commission paritaire
<b>CPAS</b>	Centre public d'action sociale
<b>CPP</b>	Construction de projet professionnel
<b>CRIS</b>	Centre de recherche et d'interventions sociologiques
<b>CRP</b>	Chargé de relation partenariale
<b>CS</b>	Concertation sociale
<b>CSC</b>	Confédération des syndicats chrétiens
<b>CSO</b>	Centre de sociologie des organisations
<b>CV</b>	<i>Curriculum vitae</i>
<b>DE</b>	Demandeur d'emploi
<b>DG</b>	Directeur général
<b>DIISP</b>	Dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle
<b>DIMONA</b>	Déclaration immédiate/ <i>Onmiddellijke aangifte</i>
<b>DPO</b>	Direction par objectifs
<b>DR</b>	Direction régionale
<b>DRH</b>	Directeur des ressources humaines
<b>DS</b>	Délégation syndicale
<b>EAP</b>	Entreprise d'apprentissage professionnel
<b>EFT</b>	Entreprise de formation par le travail
<b>ETP</b>	Équivalent temps plein
<b>ETUC</b>	<i>European trade union confederation</i>
<b>EU2020</b>	Stratégie européenne 2020
<b>FEB</b>	Fédération des entreprises de Belgique
<b>Federgon</b>	Fédération des prestataires de services en ressources humaines
<b>FGTB</b>	Fédération générale du travail de Belgique
<b>FOREm</b>	Service public de l'emploi et de la formation en Wallonie
<b>FSE</b>	Fonds social européen
<b>FSI</b>	Fonds social pour les intérimaires
<b>GOPE</b>	Grandes orientations des politiques économiques
<b>HORECA</b>	Le secteur d'activités de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés
<b>HTVA</b>	Hors taxe sur la valeur ajoutée
<b>IEPSCF</b>	Institut d'enseignement de promotion sociale de la communauté française
<b>Interfédé</b>	Interfédération des entreprises de formation par le travail et des organismes d'insertion socioprofessionnelle
<b>ISO</b>	Organisation internationale de normalisation
<b>IT</b>	<i>Information technology</i>
<b>IWEPS</b>	Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique
<b>J</b>	<i>Jobcoach</i>
<b>LD</b>	Ligne directrice
<b>Lentic</b>	Laboratoire d'étude sur les nouvelles technologies, l'innovation et le changement
<b>LMI'S</b>	<i>Labour market intermediaries</i>
<b>M.B.</b>	Moniteur belge
<b>MOC</b>	Méthode ouverte de coordination
<b>MTT</b>	Marché transitionnel du travail

Liste des acronymes et des abréviations

<b>NISS</b>	Numéro d'identification à la sécurité sociale belge
<b>NMP</b>	Nouveau <i>management</i> public
<b>NSE</b>	Nouvelle sociologie économique
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OISP</b>	Organisme d'insertion socioprofessionnelle
<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>ONEm</b>	Office national de l'emploi
<b>ONSS</b>	Office national de la sécurité sociale
<b>PAC</b>	Programme (ou Plan) d'accompagnement et de contrôle des chômeurs
<b>PAN</b>	Plans d'actions nationaux
<b>PAS</b>	Plan d'accompagnement et de suivi des chômeurs
<b>PEC</b>	Portefeuille d'expériences et de compétences
<b>Pfi</b>	<i>Private finance initiative</i>
<b>PI</b>	Parcours d'insertion
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprises
<b>PNR</b>	Programme national de réforme
<b>PPP</b>	Partenariats public-privé
<b>PV</b>	Procès-verbaux
<b>REM</b>	Répertoire des emplois et des métiers
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>ROME</b>	Répertoire opérationnel des métiers et des emplois
<b>ROI</b>	Règlement d'ordre intérieur
<b>RPE</b>	Réseau des partenaires pour l'emploi
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale de l'entreprise
<b>SA</b>	Société anonyme
<b>SAO</b>	Sociologie de l'action organisée
<b>SD</b>	Sans date
<b>SEE</b>	Stratégie européenne pour l'emploi
<b>SI</b>	Séance d'information
<b>SIS</b>	Système d'information sociale
<b>SMART</b>	Spécifique, mesurable, accessible/attractif, réaliste et temporel
<b>SP</b>	<i>Socialistische Partij Anders</i>
<b>SPE</b>	Service public de l'emploi
<b>SPF</b>	Service public fédéral
<b>SPRL</b>	Société privée à responsabilité limitée
<b>SPRL FS</b>	Société coopérative à responsabilité limitée et à finalité sociale
<b>SRP</b>	Service de relations partenariales
<b>STAR</b>	Situation, travail, action et résultats
<b>TANF</b>	<i>Temporary assistance for needy families</i>
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication
<b>T-S</b>	Titres-services
<b>TVA</b>	Taxe sur la valeur ajoutée
<b>UCM</b>	Union des classes moyennes
<b>UE</b>	Union européenne

*Liste des acronymes et des abréviations*

<b>ULB</b>	Université libre de Bruxelles
<b>ULg</b>	Université de Liège
<b>UWE</b>	Union wallonne des entreprises
<b>UPEDI</b>	Union professionnelle des entreprises de dépannage par l'intérim
<b>ValoRH</b>	Unité de valorisation des ressources humaines
<b>VDAB</b>	<i>Vlaamse dienst voor arbeidsbemiddeling en beroepsopleiding</i>
<b>VOKA</b>	<i>Vlaamse netwerk van ondernemingen</i>
<b>WA</b>	<i>Work activity</i>
<b>WP</b>	<i>Work package</i>

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

### 1. Origines de la recherche

Notre intérêt pour la régulation du marché du travail à partir du rôle des intermédiaires privés<sup>1</sup> s'est construit dans le cadre d'un master en Gestion des ressources humaines à finalité spécialisée, effectué de 2006 à 2011, à l'Université de Liège (ULg). À l'époque, nous avons analysé, à plusieurs reprises (stages, travaux d'études, recherches scientifiques, etc.), cet objet d'étude mais uniquement à partir des métiers du recrutement et de la sélection. Notre regard portait, notamment sur la manière dont ces acteurs évaluent la qualité du travail et le type d'information qu'ils génèrent sur le marché du travail.

En octobre 2012, l'opportunité se présenta de rejoindre un projet d'Actions de recherche concertées (ARC<sup>2</sup>), intitulé « *Understanding flexicurity: a multilevel theoretical perspective* »<sup>3</sup>. Ce projet avait pour visée d'explorer les questions de *flexicurité* liées aux transitions professionnelles à partir de trois niveaux analytiques interconnectés en *Work package*<sup>4</sup> (WP) et assurés par trois centres de recherche de l'Université de Liège. Premièrement (1), le ValoRH – l'Unité de valorisation des ressources humaines rattachée à la faculté de psychologie – étudie les besoins de flexibilité et de sécurité au niveau individuel. Deuxièmement (2), le Lentic – le Laboratoire d'étude sur les nouvelles technologies, l'innovation et le changement – s'intéresse au niveau organisationnel en étudiant l'institutionnalisation de nouveaux dispositifs managériaux destinés à soutenir les transitions professionnelles inter-organisationnelles. Troisièmement (3), le CRIS – le Centre de recherche et d'interventions sociologiques – appréhende le niveau du marché du travail à partir du rôle des intermédiaires (publics et privés) de l'emploi et de leurs effets sur l'expression des besoins de flexibilité et de sécurité des travailleurs et des demandeurs d'emploi (DE). Pour ce faire, le CRIS pose l'intermédiation au cœur des enjeux actuels de *flexicurité* et l'envisage au niveau du marché du travail dans son ensemble.

Au sein de ce projet ARC, notre « mission » était d'étudier les institutions et les intermédiaires privés – marchands et non-marchands – de l'emploi, à partir de leurs rôles dans la régulation du marché du travail et dans la construction d'appariements flexibles et sécurisés. Nous disposions pour ce faire de quatre années, scandées par différentes *Work activities*<sup>5</sup> (WA) et réunions d'équipe. Contribuer à un projet de recherche portant sur les intermédiaires privés du marché du travail nous permettait, d'une part, de satisfaire notre intérêt de chercheuse pour le champ de l'emploi et, d'autre part, d'approfondir nos connaissances acquises (en matière de régulation du marché) grâce à l'obtention du diplôme

<sup>1</sup> À savoir : les dispositifs privés d'intermédiation comme les agences d'intérim et de titres-services, les cabinets de recrutement, recherche et sélection, les bureaux de reclassement professionnel, etc.

<sup>2</sup> Pour plus d'informations, voir : <http://www.flexsecu.ulg.ac.be/welcome.html>, consulté le 18/05/2015.

<sup>3</sup> Cette recherche s'inscrit dans un projet ARC « *Understanding Flexicurity: a multilevel theoretical perspective* », financée grâce à la subvention « Actions de recherche concertées – ARC » de la Direction générale de l'Enseignement non obligatoire de la Recherche scientifique – Direction de la Recherche scientifique – Communauté française de Belgique et octroyé par l'Académie Universitaire Wallonie-Europe

<sup>4</sup> Les WP représentent les différents niveaux analytiques du projet attribués par centre de recherche.

<sup>5</sup> Les WA constituent les différentes tâches à réaliser par WP. Ces tâches sont définies en termes d'*outputs* et de *timing*. Elles font l'objet d'un rapport annuel d'activités et d'un état d'avancement mensuel.

de master en gestion des ressources humaines (RH). Le 25 février 2013 constitue, depuis lors, une date clé dans le parcours de recherche que nous avons entamé précédemment. Ce jour-là, nous rencontrons, à Liège, le Directeur « Wallonie-Bruxelles » de Federgon (la Fédération des prestataires de services RH). Cette rencontre fut décisive dans la mesure où elle nous permit d'être confrontée, pour la première fois, à la complexité du secteur de l'intermédiation sur le marché du travail (prolifération d'acteurs se présentant comme « intermédiaires des politiques publiques de l'emploi », segmentation du marché du travail, répartition des activités d'intermédiation en sept Commissions<sup>6</sup>, etc.) ainsi qu'à la thématique des politiques d'activation, sous le vocable d'accompagnement des DE.

En outre, cette rencontre nous offrait l'opportunité d'échanger sur des sujets (tels que la concurrence interne entre prestataires privés<sup>7</sup>, le chevauchement d'activités d'accompagnement au sein de Commissions pourtant différentes, la spécialisation de certains segments<sup>8</sup> du marché), l'hybridité du secteur de l'accompagnement, les vices-cachés des politiques d'activation, etc.), jusque là inabordés ou évincés du champ de l'intermédiation sur le marché du travail. D'emblée, la problématique de l'accompagnement à partir du rôle des intermédiaires privés du marché du travail s'est présentée à nous dans toute sa complexité et son ambiguïté – institutionnelle, organisationnelle et professionnelle. Celle-ci a suscité de multiples questions que nous souhaitons traiter dans le cadre de cette thèse de doctorat : qui sont ces intermédiaires privés de l'emploi ? Quel(s) rôle(s) jouent-ils dans la régulation du marché du travail ? Quels sont les éléments constitutifs de leur travail ? Comment se concrétisent leurs pratiques ? Sur quels supports, appuis, relations, instruments construisent-ils de l'action publique ? Toutefois, avant d'entrer dans le cœur de notre objet de recherche, nous nous devons d'explorer le paysage institutionnel des politiques d'activation – et plus particulièrement de la *flexicurité* – afin d'en comprendre le pourtour et les enjeux qui s'y jouent.

## 2. Un premier cadrage institutionnel

Ce programme de recherche a dès lors débuté par la réalisation d'une première phase institutionnelle, commune aux deux recherches portant sur les intermédiaires du marché du travail, réalisées au sein du CRIS. Cette phase avait pour objectif de traiter la *flexicurité*, en tant que référentiel d'action publique. Selon Barbier (2009a), ce référentiel s'est développé et imposé comme une véritable référence en matière de droit du travail, de sécurité sociale ou de formation professionnelle. Cette phase s'est réalisée auprès d'instances institutionnelles installées en Région de Bruxelles-Capitale (N=18<sup>9</sup>). Celles-ci étaient, en outre, impliquées dans des réformes sociales et *in fine* dans l'élaboration de la *flexicurité* au sein du contexte institutionnel belge (Gérard, Oriane et Beuker, 2014).

---

<sup>6</sup> À savoir : le *recruitment*, *search & selection*, l'*outplacement*, le travail intérimaire, le *projectsourcing*, la formation, l'intérim *management* et les titres-services.

<sup>7</sup> Dans le cadre de cette thèse, prestataires privés ou de services RH, opérateurs d'emploi privés, accompagnateurs privés, etc. seront utilisés comme des synonymes pour qualifier les intermédiaires privés du marché du travail.

<sup>8</sup> Découpage du marché du travail en sous-ensembles, homogènes et distincts, de consommateurs, selon différents critères pertinents (François, 2008).

<sup>9</sup> Ont été rencontrés des organisations patronales et syndicales, des experts et des analystes du marché du travail, le Fonds Social Européen, le SPF Emploi, Federgon, des centres d'études des syndicats, etc.

Très vite, cette recherche exploratoire nous a permis de rendre compte d'une harmonisation du discours des acteurs institutionnels belges à l'égard du sens conféré à la *flexicurité*. Alors que cette dernière se définit dans la littérature (Wilthagen et Tros, 2004 ; Barbier, 2009a ; Conter, 2011 ; Amparo Serrano et Martin Martin, 2012) comme un oxymore prônant un équilibre « *win-win* » entre flexibilité et sécurité sur le marché du travail, il semblerait qu'à ce jour la *flexicurité* se « réduise » à sa composante flexibilisante. En effet, la sécurité serait désormais assimilée à une forme voisine – voire similaire – de la flexibilité. Dès lors, « la sécurité ne fait plus tant référence au cadre du droit du travail mais bien à la réussite personnelle d'une personne responsabilisée, qui doit désormais réaliser, et assumer de nombreuses transitions, tout en parvenant à développer et à maintenir son employabilité » (Beuker, 2016 : 82). Ces constats nous ont alors conduite à émettre l'hypothèse « macroéconomique » que les politiques publiques de l'emploi n'ont pas pour objectif principal de changer la « situation » des personnes, mais plutôt d'agir sur les représentations des individus : acteurs publics et privés chargés de la mise en œuvre des politiques publiques de l'emploi, travailleurs et employeurs (Gérard, Oriane et Beuker, 2014). En effet, il semblerait que ces politiques n'agissent pas tant sur le champ du possible que sur le champ du pensable. Ainsi, la *flexicurité* à l'instar d'autres référentiels d'action publique – considérés comme plus récents par les acteurs – tels que l'« activation » (Esping-Andersen, 1999, Vielle *et al.*, 2005, Réa, 2001) ou encore l'« employabilité » (Lefresne, 1999 ; Gazier, 1990), apparaîtrait davantage comme une politique des idées (Barbier, 2012). Ce référentiel véhicule en effet des valeurs, des normes et des images constituant le fondement des politiques publiques plutôt que des pistes d'action concrètes, au contenu identifiable, invitant à agir. Mais, si les problèmes publics et leurs solutions ne sont pas envisagés au travers du prisme de ce référentiel, comment se construit l'action publique ? Qui sont les acteurs qui interviennent dans la mise en œuvre de ce référentiel ? Quel(s) rôle(s) endossent-ils ? Comment les diverses injonctions de l'Europe sont-elles interprétées et traduites à l'échelon « local » ?

### **3. Des politiques actives du marché du travail à l'accompagnement des demandeurs d'emploi : définition de deux concepts clés**

La toile de fond institutionnelle de notre recherche étant dressée, il nous fallait à présent quitter la sphère des politiques publiques pour aller observer et interroger concrètement les personnes issues du terrain, chargées d'implémenter ce référentiel. Puisque ce dernier n'existe pas en tant que tel, nous nous sommes donné pour objectif de l'étudier à travers sa décomposition (flexibilité et sécurité) en se centrant sur l'analyse de dispositifs, œuvrant – *a priori* – à fluidifier les appariements sur le marché du travail et à sécuriser les transitions professionnelles des DE.

Pour ce faire, nous avons décidé de faire des politiques d'activation, et plus particulièrement de l'accompagnement des DE, notre objet de recherche doctorale. Cette mesure d'activation s'inscrit dans le Plan d'accompagnement et de suivi des chômeurs (PAS), concrétisé en Belgique par l'accord de coopération du 30 avril 2004<sup>10</sup>. Dans le cadre de cette

---

<sup>10</sup> Accord de coopération entre l'État fédéral, les Régions et les Communautés relatif à l'accompagnement et au suivi actif des chômeurs du 30 avril 2004 (*M.B.*, le 25/07/2007, p.39850).

thèse, nous l'avons circonscrit aux intermédiaires privés de l'emploi et à leur rôle sur le marché du travail<sup>11</sup>. Ces derniers, investis d'une puissance publique, sont chargés de mettre en œuvre « l'accompagnement des DE, des inactifs et des personnes ayant actuellement un emploi mais qui sont menacées de le perdre »<sup>12</sup>, afin de contribuer à leur remise au travail. Par leur action d'accompagnement, de suivi, de recherche de candidats et de sélection de la main d'œuvre, les intermédiaires privés contribuent directement à la construction de l'action publique sur le marché du travail et à la structuration du chômage de longue durée (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 ; Gélot et Nivolle, 2000, Vultur et Provencher, 2014).

Nous procéderons à l'analyse de cette mesure d'activation sous l'angle du travail quotidien des intermédiaires privés chargés de la mettre en œuvre et d'en traduire les énoncés en action sur autrui. En d'autres mots, nous proposons d'analyser cette mesure d'activation à travers le regard, le discours, les pratiques, les stratégies, les interactions des personnes qui accompagnent et activent les DE. Une attention particulière sera dès lors accordée aux mécanismes d'ordre organisationnel, constitués de contraintes et de ressources, dans lesquels les intermédiaires privés se situent en action<sup>13</sup>. Ce centrage serré sur l'acteur en interaction plutôt que sur les décisions ou les justifications, nous permettra d'identifier et d'analyser un domaine d'intervention de l'État à partir de ses frontières et de ses multiples jeux d'acteurs (Musselin, 2005). Pour ce faire, nous nous appuierons sur la compréhension du fonctionnement des organisations<sup>14</sup> de différents « types » ou secteurs d'accompagnement pour analyser la mise en œuvre et les effets de leur action. Dans ce cas, ni le point de vue du donneur d'ordres, ni celui des services publics de l'emploi (SPE) ne seront étudiés mais bien celui des prestataires de services RH. Le point de vue du bénéficiaire, quant à lui, sera abordé de manière indirecte<sup>15</sup> à travers les effets que génère l'action des intermédiaires privés sur leur parcours professionnel.

### 3.1 Émergence des politiques actives de l'emploi en Europe : de la lutte contre le chômage à l'augmentation du taux d'emploi

À présent, nous souhaiterions situer brièvement notre démarche dans la littérature et le contexte institutionnel belge afin de préciser l'intérêt de notre approche et ses limites.

Apparues au cours des années 1990 au sein des différents États-membres, les politiques d'activation s'inscrivent dans le cadre de la Stratégie européenne pour l'emploi<sup>16</sup> (SEE) et contribuent à l'atteinte d'un taux d'emploi de 73,2% d'ici 2020. Ces politiques sont menées

---

<sup>11</sup> Notons qu'en étudiant le rôle des intermédiaires privés, cette thèse ne s'intéresse qu'au volet de l'accompagnement et non à celui du suivi actif des DE. En effet, ce dernier est une compétence exercée uniquement par les facilitateurs de l'ONEm. Pour en savoir davantage sur ce sujet, nous renvoyons le lecteur à la thèse de Beuker (2016).

<sup>12</sup> Voir : <http://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/labour-market/labour-market-policy>, consulté le 01/04/2016.

<sup>13</sup> Ainsi, le cadre légal, les réactions des DE, les injonctions des donneurs d'ordres, la densité des partenariats, le type de *management* de l'équipe de direction, etc. constituent autant d'éléments avec lesquels les intermédiaires privés sont appelés à composer pour assurer un accompagnement et opérationnaliser cette mesure.

<sup>14</sup> Entendues au sens de structuration des rapports humains dans l'action qui permet de stabiliser et de réguler les rapports entre un ensemble d'acteurs individuels et/ou institutionnels liés par des interdépendances stratégiques autour de problèmes et d'intérêts communs (Crozier et Friedberg, 1977)

<sup>15</sup> Même si nous disposons d'une dizaine d'entretiens réalisés et enregistrés avec eux et de plusieurs interactions informelles.

<sup>16</sup> La Stratégie Lisbonne (2000), la stratégie Europe 2020 (EU2020).



afin de surmonter la crise du marché du travail<sup>17</sup> et de promouvoir un retour à la croissance en soutenant les personnes en recherche d'emploi (Barbier et Ludwig-Mayerhofer, 2004). Différents fondements constituent leur origine dans le paysage européen. D'une part, ces politiques s'appuient sur l'expérience des pays nordiques qui ont fait de l'activation de l'emploi un élément clé de la compétitivité économique et de la lutte contre le chômage (Kvist, 2003). D'autre part, elles reposent sur les théories économiques du chômage des années 80 qui visent à faire « baisser le coût du travail et [à] accroître la concurrence sur le marché du travail, par l'affaiblissement de la protection de l'emploi des travailleurs intégrés et une meilleure employabilité<sup>18</sup> des chômeurs » (Erhel, 2012 : 31). Ces politiques s'inscrivent, de la sorte, dans un nouveau paradigme pour appréhender les thématiques de l'emploi et du chômage en Europe : plutôt que de baisser le taux de chômage, il s'agit désormais d'augmenter le taux d'emploi ; ce qui devient la priorité de la SEE.

Fers de lance de la politique de l'État social actif, ces politiques d'activation ont, dès leur origine, visé la lutte contre le chômage de longue durée et l'exclusion sociale par un retour à l'emploi des inactifs. Cherchant à colmater les brèches du système assurantiel (Vrancken et Macquet, 2006), ces politiques consacrent l'argent public – et en particulier celui de l'assurance chômage ou de l'assistance sociale –, au financement de l'emploi plutôt qu'au versement passif d'allocations de remplacement ou de chômage (Barbier, 2002). Ce faisant, les politiques actives de l'emploi adhèrent à la dichotomie élaborée par l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) qui oppose des mesures « passives » (indemnisation des DE) à des mesures « actives » du marché du travail (placement, accompagnement et suivi des DE).

Afin de favoriser la réinsertion de ce public cible sur le marché du travail, l'Europe a défini divers types de mesures ou d'interventions publiques au sein des politiques d'activation<sup>19</sup>. Depuis 1945 jusqu'aux années 1980, ces mesures se sont développées dans un contexte de plein emploi. À cette époque, elles recouvraient un ensemble de dispositifs qui visaient essentiellement à soutenir la création et/ou le maintien d'emplois en s'appuyant sur les causes identifiées du chômage par une croissance économique plus forte et plus riche (Cassiers, 2005 ; Simar, 2013). Avec le changement de paradigme, impulsé par l'État social actif, elles se sont progressivement orientées vers l'accompagnement et le suivi actif des chômeurs. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons décidé de centrer notre regard sur la mesure d'activation suivante : « l'accompagnement des demandeurs d'emploi, des inactifs et des personnes ayant actuellement un emploi mais qui sont menacées de le perdre et devant, en ce sens, développer des stratégies d'entretien de leur employabilité<sup>20</sup> ». Cette mesure d'activation est au cœur des politiques d'activation. Elle représente un enjeu social majeur,

---

<sup>17</sup> À savoir l'augmentation du chômage et la chute du taux d'emploi.

<sup>18</sup> Elle se réfère à « la capacité individuelle à garder un emploi, à en changer, et à construire sa propre carrière » (Lefresne, 1999 : 467).

<sup>19</sup> À titre illustratif, nous pouvons citer : la formation individualisée, les techniques de recherche active d'un emploi (l'accompagnement et le suivi des DE), l'administration des prestations de chômage, le soutien au travail indépendant et à la création d'entreprises, la mobilité professionnelle, etc. Ces mesures sont, notamment abordées dans les travaux de Bonvin et Moachon (2005), Orianne (2005) et Dahan et Di Nardo (2010).

<sup>20</sup> Pour plus de facilité et de fluidité, nous la nommerons, à partir de maintenant, plus succinctement par l'« accompagnement des DE ».

dans le contexte actuel de chômage de masse persistant (Parent *et al.*, 2013). Elle vise et contribue en effet à un retour rapide à l'emploi via le développement de l'employabilité des personnes en recherche d'emploi ou en réorientation professionnelle par des dispositifs d'incitation et des sanctions financières (Béraud et Eydoux, 2009). De la sorte, cette mesure repose davantage sur une « conception interactive » de l'employabilité (Gazier, 2006 : 421). Elle reflète effectivement la capacité relative d'un individu à obtenir un emploi et à évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail en tant que sujet actif de sa trajectoire de vie (Périlleux, 2005), « compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques individuelles et le marché du travail » (Gazier, 2006 : 421).

Dans le cadre de cette thèse, l'accompagnement en tant que mesure d'activation sera abordé, comme nous l'avons présenté ci-dessus, sous le prisme des intermédiaires privés de l'emploi en Belgique francophone. Afin de saisir la teneur de cette prise en charge, nous allons brièvement situer l'accompagnement des DE dans le contexte institutionnel belge.

### 3.2 Les spécificités de l'accompagnement des demandeurs d'emploi en Belgique

En Belgique, cette mesure d'activation se traduit dans le cadre d'accords de coopération, conclus entre l'État fédéral et les Régions, orientant les divers plans d'action nationaux en matière d'emploi, en référence aux objectifs de la SEE. Sa mise en œuvre s'inscrit dans un contexte particulier de régionalisation, où à ce jour les niveaux fédéral et régional se partagent l'essentiel des compétences afférentes à l'emploi et à la formation professionnelle (Cocks *et al.*, 2007). Alors que le contrôle de l'activation du comportement de recherche d'emploi des DE revient, depuis 1989, à l'Office national de l'emploi (ONEm)<sup>21</sup>, les SPE régionaux<sup>22</sup> et les opérateurs d'emploi privés se partagent la mission d'accompagnement (en ce compris la formation et l'emploi) dont la teneur varie selon les Régions (Cockx *et al.*, 2007).

Ce partage de compétences s'inscrit dans le cadre de la gestion mixte du marché du travail, rendue tangible, en Belgique, par la ratification de la Convention n°181 de l'Organisation internationale du travail (OIT) en 2004<sup>23</sup> (Giauque, 2009). Dans certains cas, ce partage de compétences est officialisé dans le cadre d'une convention partenariale liant, en partenariats public-privé (PPP), les SPE aux opérateurs privés (Remy et Oriane, 2013). Dans d'autres cas, par contre, il repose sur une logique de transparence et d'échange d'informations. Dans le cadre de cette thèse, les deux types de « collaboration » susmentionnés ont été étudiés au sein de notre population. Par cette collaboration, les intermédiaires privés participent activement à l'action publique par le pouvoir qu'ils détiennent directement soit via leur activité privée soit, via l'exercice – par délégation – des

---

<sup>21</sup> Selon Delbar et Léonard (2002), l'ONEm fut créé en 1951 en tant qu'Office national de placement et du chômage. Ce n'est qu'en 1961 qu'il devient l'Office national de l'emploi en raison de la ratification de la Convention 96 de l'OIT, éditée en 1949, sur des bureaux de placements payants (Convention n°96 (C096) sur les bureaux de placement payants (révisée), 1949, entrée en vigueur le 18 juillet 1951, adoptée à Genève, à la 32<sup>ème</sup> session CIT (01 juil. 1949) – Statut : Instrument à statut intérimaire (Conventions Techniques).

<sup>22</sup> Actiris, pour la Région de Bruxelles-Capitale ; le FOREm (*Service public de l'emploi et de la formation*), pour la Région wallonne ; le VDAB (*Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding*), pour la Région flamande et l'ADG (*Arbeitsamt der Deutschsprachigen Gemeinschaft*), pour la Communauté germanophone.

<sup>23</sup> Convention n°181 (C181) de 1997 concernant les agences d'emploi privées, entrée en vigueur le 10 mai 2000, adoptée à Genève à la 85<sup>ème</sup> session CIT (19 juin 1997) - Statut : Instrument à jour (Conventions Techniques).

fonctions étatiques. Ceci donne lieu à une nouvelle forme de gouvernance de l'action publique (Lascoumes et Le Galès, 2012 ; Yaya, 2005). En effet, certains opérateurs d'emploi privés renforcent l'employabilité des DE, en mettant en œuvre des activités d'accompagnement via l'actionnement de subventionnements incitatifs. En augmentant leur part de marché et en élargissant leur activité, les intermédiaires privés sont devenus de réels catalyseurs pour l'instauration de nouvelles formes de services plus individualisés et en lien avec le développement du marché local. De plus, ces nouveaux intermédiaires de l'action publique ont des effets sociaux et politiques décisifs sur la mise en cohérence du marché du travail<sup>24</sup>, bien qu'ils opèrent souvent dans l'ombre des SPE (Lascoumes et Lorrain, 2007).

Parallèlement au changement de paradigme européen, depuis son émergence, l'accompagnement des DE en Belgique a connu de réelles évolutions pour devenir nettement plus coercitif. Dorénavant, l'accompagnement se caractérise par un durcissement des mesures d'activation. Cette évolution se traduit, en pratique, par un suivi actif des DE et une diminution progressive du montant de leur indemnisation. Avec ce changement d'orientation, l'accompagnement des DE a, aujourd'hui, supplanté l'aide à la recherche d'emploi (Divay, 2008). Les DE ne doivent plus uniquement apporter la preuve qu'ils restent disponibles sur le marché du travail mais qu'ils ont entrepris différentes démarches pour trouver un emploi (Béraud et Eydoux, 2009). L'individu est à présent acteur de son parcours professionnel et tenu responsable de ce qui lui arrive (Soulet, 2008). Selon Vrancken et Macquet (2006, cité par Divay, 2009 : 43), la « capacité » et l'autonomie des DE sont, à présent, renforcées grâce à des dispositifs d'accompagnement qui privilégient un travail sur Soi et une intervention sur autrui. Par cet ancrage, l'accompagnement des DE en Belgique francophone répond aux objectifs européens des politiques publiques d'activation puisqu'il permet d'offrir la possibilité aux chômeurs de longue durée de reprendre contact avec le marché du travail dans une logique de responsabilisation individuelle caractéristique du *workfare* anglo-saxon (Bonvin et Orton, 2009). Pour ce faire, les intermédiaires privés de l'emploi inscrivent leur action d'accompagnement dans la stratégie du « *making work pay* » de l'OCDE (Gazier et Zajdela, 2006). Dans les différents services qu'ils proposent, la majorité des intermédiaires privés que nous étudierons maintiennent en effet l'octroi des allocations de chômage<sup>25</sup> tout en augmentant, notamment le « salaire mensuel » des DE via l'attribution d'incitations financières individualisées (défraiements kilométriques, remboursement des frais de garderie, incitants à l'emploi, etc.). De la sorte, ils valorisent le travail et évitent les risques inhérents au travail au noir (comme la précarité, la marginalisation et la diminution des protections sociales, etc.), présents dans certains secteurs de l'accompagnement (Conter, 2005).

La diversification et les transformations des pratiques d'accompagnement posent alors la question du positionnement des intermédiaires privés. Ce positionnement se rapporte non seulement à la place et aux effets du politique et, plus globalement, de l'action publique, dans

---

<sup>24</sup> En effet, bien qu'appartenant au secteur privé, de nombreux intermédiaires privés siègent dans les conseils d'administration des instances publiques. En outre, par le nombre d'effectifs employés et leurs parts de marché, ils pèsent sur la répartition des budgets publics. Enfin, par leur capacité à produire des règles de comportement, et à en surveiller l'exécution et le respect (remobiliser les demandeurs d'emploi, engager la recherche d'emploi, impulser les codes éthiques et déontologiques du marché du travail, etc.), ils influent également sur le marché du travail par un pouvoir « normatif ».

<sup>25</sup> Sous certaines conditions spécifiques telles que le type et la durée du contrat de travail/de formation.

la prise en charge des DE par des opérateurs privés mais aussi aux rapports que ces derniers entretiennent avec leurs publics cibles, jugés responsables et pourtant défavorisés compte tenu de leur situation socioprofessionnelle. Quels sont, à cet égard, les enjeux posés aujourd'hui à l'accompagnement des DE et aux travailleurs privés qui y contribuent dans ce contexte de dédifférenciation et de transformation de l'action publique ? Quel est le poids des pressions institutionnelles et du jeu politique dans la mise en œuvre de l'accompagnement des DE ? Dans cette thèse, nous tenterons dès lors de montrer qu'à travers cette dédifférenciation, l'accompagnement des DE, en tant que mesure d'activation, se déploie dans un espace médian où l'univers marchand et l'action publique s'indéfinissent, voire se confondent. Cette indifférenciation amènerait, notamment les intermédiaires privés à associer un besoin d'utilité sociale avec le respect des contraintes institutionnelles, tout en assurant la stabilité financière de leur structure. Ces stratégies d'adaptation modifieraient par conséquent la finalité des pratiques concrètes des intermédiaires privés en une activité de « profilage ». Mais, qui sont en réalité ces intermédiaires privés de l'emploi ? D'où viennent-ils ? Et quelle est leur mission en Belgique francophone ?

#### **4. Le concept d'intermédiaire privé du marché du travail : aperçu d'une définition théorique de l'intermédiation**

##### **4.1 Les origines françaises de l'intermédiation : les prémices d'une sociologie de l'intermédiation**

La sociologie des intermédiaires trouve son origine dans les travaux ethno-méthodologiques et interactionnistes portant sur les formes et la construction du jugement dans les secteurs de la justice, de la finance, de la recherche, etc. En France, c'est au départ des travaux de Callon (1986) sur le processus de traduction que le concept d'intermédiaire s'est diffusé. En effet, dans la sociologie de la traduction, la notion d'intermédiaire est désignée par les concepts d'agents, d'espaces, de dispositifs sociotechniques en référence directe au processus d'intéressement défini étymologiquement comme le fait de « se placer entre » (étymologiquement « *inter-esse* »). L'auteur définit l'intéressement comme « l'ensemble des actions par lesquelles une entité [...] s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs, qu'elle définit par sa problématisation » (Callon, 1986 : 185).

Riches de cet héritage, les chercheurs du Centre d'études de l'emploi (CEE), et plus précisément quelques conventionnalistes français se sont rapidement emparés de la notion d'intermédiaire pour analyser la mise en œuvre des politiques de l'emploi et, plus globalement, pour étudier la mise en place des dispositifs cognitifs d'aide à la décision, permettant la rencontre de l'offre et de la demande (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997). Plus fondamentalement, l'intermédiaire crée le marché par la constitution ou le maillage de relations de proche en proche, au moyen de stratégies d'intermédiation (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 ; Gélot et Nivolle, 2000). Pour ces auteurs, l'intermédiaire du marché du travail ou des politiques publiques se définit par les rapports d'intéressement qu'il développe ou par la fonction d'intermédiation qu'il remplit (Oriane, 2005) : l'intermédiaire prenant la casquette tantôt d'entremetteur, tantôt de connecteur ou de dispositif de coordination. Selon Eymard-Duvernay et Marchal (2014), il est un acteur particulièrement pertinent à étudier et à

observer, car par nature il se situe entre différents mondes, différents registres, qu'il doit concilier pour agir.

Selon ce courant, l'analyse des politiques publiques à partir du rôle des intermédiaires du marché du travail peut se faire par deux portes d'entrée. Premièrement, par le biais des intermédiaires publics qu'ils soient « conseillers » et « facilitateurs » des services publics de l'emploi ou « travailleurs sociaux » des Missions locales de l'emploi (Meyer, 1998 ; Benarrosh, 2000 ; Divay, 2001 ; Lavitry, 2009 ; Oriane et Maroy, 2008 ; Ravon et Ion, 2012 ; Parent, 2014 ; Beuker et Oriane, 2015 ; Beuker, 2016). Dans leurs travaux, ces auteurs témoignent que les acteurs publics se situent au cœur des politiques de l'emploi par les nombreuses missions qu'ils détiennent : mise en œuvre des politiques, aide au retour à l'emploi, approvisionnement en main d'œuvre des entreprises, etc. Ces intermédiaires sont dotés de capacités morales leur permettant de mettre en œuvre une diversité de compétences et de logiques d'action afin de contribuer à façonner le marché du travail et à impacter la structure du chômage (Simonin, 1995). Deuxièmement, par le biais des intermédiaires privés du marché du travail, représentés majoritairement dans la littérature par les métiers du recrutement et de la sélection (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 ; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 ; de Larquier et Marchal, 2008 ; Marchal et Bureau, 2009 ; Bessy et de Larquier, 2010 ; Marchal et Rieucou, 2010 ; de Larquier et Rieucou, 2014 ; Marchal, 2015). Dans ces travaux, les auteurs traitent essentiellement de la coordination non spontanée du marché du travail et de la nécessité de mobiliser des dispositifs de jugement sur la qualité (comme des offres d'emploi, des sites Internet, des rubriques d'offre, des tests d'aptitude, etc.). Ces dispositifs réduiraient l'incertitude présente sur le marché du travail et contribueraient à rendre les activités de placement plus efficaces.

Ce qualificatif d'« intermédiaire du marché du travail » – qu'il soit public ou privé – souligne par conséquent la dualité de l'intervention de ces acteurs sur le marché du travail. Ces derniers sont à la fois orientés vers les offreurs et vers les demandeurs d'emploi. Leurs rôles varient en fonction du rapport d'intéressement qu'ils développent – et indirectement – du courant théorique dans lequel ils s'inscrivent. Trois rôles sont ainsi repris dans la littérature française. En premier lieu, les intermédiaires ont un rôle « cognitif » lorsqu'ils produisent et mobilisent l'information utile pour les échanges (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997). Ainsi, au-delà d'être un « entremetteur » (Callon, 1986), l'intermédiaire peut également être un dispositif qui vise à réduire l'incertitude sur la qualité du candidat ou à assurer l'équilibre du recrutement effectué (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). Selon Musselin et Paradeise (2002), ce rôle de « qualification » dans le jugement est essentiel pour la réalisation des échanges, car il dévoile l'activité d'intermédiation et la diversité des intermédiaires. En second lieu, les intermédiaires exercent un rôle « associatif » de constitution du marché par l'établissement de relations, par la création de liens, de réseaux (Bessy et Chauvin, 2013). En troisième lieu, ils exercent un rôle « normatif » de production de normes, de règles, et de jugements (Benarrosh, 2000).

#### 4.2 À un prolongement à l'étranger...

L'école conventionnaliste française n'est pas la seule à s'intéresser à l'activité d'intermédiation. Une littérature foisonnante existe à ce sujet, mais celle-ci traite

essentiellement des intermédiaires privés. À titre illustratif, dans la littérature anglo-saxonne, nous pouvons faire mention des deux types de travaux. D'une part, ceux consacrés aux « *Labour Market Intermediaries* » ou les « LMI'S » (Autor, 2009 ; Bonet *et al.*, 2013, etc.) et, d'autre part, ceux traitant des agences temporaires d'emploi (Forde, 2001 ; Russell & O'Connell, 2001 ; Gray, 2002 ; Hoque *et al.*, 2011, etc.). Dans la littérature portant sur les LMI'S<sup>26</sup>, nous retrouvons non seulement une base conceptuelle pour analyser le rôle et les pratiques RH de ces « nouveaux » acteurs sur le marché du travail mais aussi un inventaire taxinomique de la littérature consacrée aux LMI'S. Les travaux relatifs aux agences temporaires font, pour leur part, référence aux rôles des agences dans l'externalisation du recrutement en accordant une attention particulière aux profils des candidats. Au Canada, la plupart des recherches publiées sur les agences de travail temporaire s'intéressent essentiellement aux difficultés que pose l'application des lois du travail aux relations triangulaires de travail (Bernier *et al.*, 2003 ; Vultur et Bernier, 2014, etc.). En France, nous pouvons, en outre, à ce titre, citer les travaux de Garner-Moyer (2008, 2011) sur le poids de l'apparence physique dans la décision d'engagement, d'Alexandre (2003) sur le *coaching* dans le domaine de l'entrepreneuriat ou ceux de Gautié *et al.* (2005) sur la chasse de têtes.

Parmi cette littérature, les auteurs reconnaissent le rôle crucial joué par les intermédiaires privés sur le marché du travail et dans sa régulation. Toutefois, il semblerait que très peu de recherches aient été menées afin d'observer et d'étudier le rôle des intermédiaires en situation d'interaction avec les DE, sur le terrain. De plus, il semblerait que seule l'activité de placement ait fait l'objet de recherches scientifiques soutenues. Pourtant, le rôle des intermédiaires privés ne se limite pas à rechercher, à recruter et à sélectionner des candidats. Ceux-ci conseillent, orientent, forment, etc. Tout un versant de l'accompagnement serait, donc encore à explorer. Notre ambition consiste dès lors à combler ce « vide » scientifique.

## **5. Les premiers pas vers notre objet d'étude : la mise en œuvre de l'accompagnement des demandeurs d'emploi par les intermédiaires privés de l'emploi dans un contexte de gestion mixte du marché du travail**

Compte tenu de ces éléments théoriques, dans le cadre de cette recherche, nous avons décidé d'envisager la mise en œuvre de l'accompagnement comme un travail concret opéré par des agents de « première ligne » afin de traduire en action des règles et des énoncés définis au niveau fédéral (Oriane, 2005).

### **5.1 Présentation du secteur de l'accompagnement des demandeurs d'emploi : trois « types » d'accompagnement pour neuf intermédiaires privés du marché du travail**

Pour rendre compte du rôle des intermédiaires privés dans la mise en œuvre concrète de cette mesure dans un contexte de gestion mixte du marché du travail, nous avons opté pour

---

<sup>26</sup> C'est-à-dire sur les « *entities or institutions that interpose themselves between workers and firms to facilitate, inform, or regulate how workers are matched to firms, how work is accomplished, and how conflicts are resolved* » (Autor, 2009 : 1).

l'approche par « théorisation ancrée » (Glaser et Strauss, 1967 ; Corbin et Strauss, 1990 ; Paillé, 1994) par « étude de cas » (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). Cette approche explore des phénomènes complexes et peu connus dans une optique de génération de théories. Neuf études de cas ont ainsi été réalisées et traitées de manière itérative et empirique (Lejeune, 2014), entre les mois de mai 2013 et janvier 2015, auprès de différents intermédiaires privés de l'emploi : trois agences de placement (*Talents*, *Civilis* et *Fluxus*)<sup>27</sup>, deux agences de *jobcoaching* (*FormaC* et *Erudio*), deux agences d'*outplacement* (*Arselis* et *Insero*), une entreprise de formation par le travail (*Synergie*) et une agence de titres-services (*Proximity*).

Compte tenu de la densité et de la complexité du secteur (Divay, 2009), il nous était impossible d'étudier l'ensemble des organismes privés spécialisés dans l'accompagnement des DE. Néanmoins, ces différents « secteurs » présentent un large éventail des activités prises en charge par les intermédiaires privés du marché du travail en matière de suivi et d'accompagnement des DE. Afin de faciliter l'analyse – et pour des raisons pratiques – nous les avons regroupés, dans la suite de la thèse, en trois catégories heuristiques : les métiers de l'accompagnement *vers*, *dans* et *après* l'emploi. Cette catégorisation a été établie de manière heuristique à partir des missions officielles des structures étudiées<sup>28</sup> et de leur position dans la classification publique établie par la Fédération des prestataires de services RH, Federgon. Une section sera consacrée, dans la suite du document, à la construction de notre objet empirique.

Tout d'abord, « les métiers de l'accompagnement *vers* l'emploi » seront représentés par les cas de *FormaC*, *Synergie*, *Erudio* et de *Civilis*. Cette première catégorie comprend les organismes qui « incarnent » les SPE. Mandatés via le système d'appel à projets pour mettre en œuvre les politiques de l'emploi, ces organismes ont pour mission centrale d'assurer l'insertion socioprofessionnelle des DE, par le biais de la formation ou d'un suivi renforcé. Ensuite, dans la catégorie « des métiers de l'accompagnement *dans* l'emploi » figurent les cas de *Talents*, *Proximity*, *Fluxus* (et *Civilis*)<sup>29</sup>. Ce sont les intermédiaires dont la mission centrale relève du placement de candidats, qu'ils soient DE de longue durée ou temporairement à la recherche d'un emploi. Dans leur mission, ces acteurs de l'accompagnement *dans* l'emploi s'engagent à soutenir (administrativement et logistiquement) et à conseiller leurs parties prenantes (DE et clients) durant toute la durée du contrat de travail et au-delà. Enfin, la dernière catégorie « les métiers de l'accompagnement *après* l'emploi » comprend les cas d'*Insero* et d'*Arselis*. Ces structures ont pour mission d'accompagner les DE ayant perdu leur emploi. Dénommé également, *outplacement*, l'accompagnement *après* l'emploi est un instrument d'activation et de remise au travail des travailleurs âgés, initiés par le Gouvernement fédéral.

Bien qu'en réalité, la portée des actions de ces différents acteurs soit hybride et nettement moins circonscrite (notamment par le recouvrement de leur champ d'activité, la similarité des profils des bénéficiaires ou des effets engendrés par leur action sur les parcours de DE), nous

---

<sup>27</sup> Dans un souci d'anonymisation de nos données, il s'agit de noms d'emprunt.

<sup>28</sup> Celles-ci ont été validées et corrélées aux agréments octroyés par le Ministre régional de l'Emploi et de la Formation.

<sup>29</sup> Nous expliquerons dans la suite du manuscrit (p.154) le sens de ces parenthèses.

avons choisi de les présenter de manière « pure » tel des idéaux-types wébériens<sup>30</sup> (Weber, 1995). En plus d'« incarner » trois types d'accompagnement, nous montrerons que ces catégories heuristiques reflètent des parcours socioprofessionnels distincts où les publics cibles ont des portraits sociodémographiques et un « *background* » spécifiques.

## 5.2 Dispositif méthodologique : récolte des données

Les différentes données empiriques ont été récoltées à partir d'une approche qualitative de type inductif reposant sur une immersion totale en Belgique francophone, composée de deux phases – une phase d'observations et une phase d'entretiens semi-directifs – permettant *in fine* d'accéder « tant aux pratiques effectives qu'aux pratiques racontées » (Beuker et Oriane, 2015). Pour ce faire, nous avons pris pour posture méthodologique, à l'instar des sociologues de l'action organisée (Musselin, 2005), de considérer que le terrain n'est pas un moyen de vérifier des hypothèses mais plutôt un espace à investir pour en découvrir des modes de fonctionnements concrets pour progressivement faire émerger des questions de recherche et définir une problématique.

La première phase, inspirée d'une démarche ethnologique (Piette, 1996), consistait à observer de manière concrète et durant une immersion d'une vingtaine de jours, la fonction d'intermédiaire privé (formateur, *coach*, consultant, recruteur, etc.), au sein des différents secteurs ciblés (intérim social, titres-services, formation, recrutement, etc.), dans le cadre d'interactions avec leurs bénéficiaires. Par cette approche, nous souhaitons saisir l'accompagnement de DE en actes, en gestes et en paroles (Copans, 2011) de manière à rencontrer les réalités concrètes de la vie quotidienne des intermédiaires étudiés (Piette, 1996). Lors de ces immersions, nous avons, dès lors observé de nombreuses interactions (N=368). Parallèlement, nous avons procédé à l'analyse des outils de travail des intermédiaires : outils pédagogiques (*syllabi*, logiciels informatiques), outils de communication (interne et externe), outils de suivi (fiche de prestation, dossier personnel, évaluation des résultats attendus, etc.), etc. ainsi qu'à l'analyse documentaire des supports écrits mobilisés (cadre législatif, presse, sites Internet, conventions cadres, etc.) par les intermédiaires privés. L'observation des différents terrains nous a permis, d'une part, de comprendre le fonctionnement des différents secteurs d'activité des intermédiaires privés ainsi que leur organisation quotidienne et, d'autre part, de saisir leurs effets sur les trajectoires professionnelles des DE y recourant.

La deuxième phase, quant à elle, se tenait en fin d'immersion et reposait sur une série d'entretiens semi-directifs avec l'intégralité des membres des agences privées pour l'emploi (N=77). Cette phase avait pour objectif de compléter les informations recueillies par l'observation participante. Ces entretiens furent enregistrés et transcrits intégralement. Une analyse de contenu, de type thématique a ensuite été mobilisée de manière à saisir le rôle des intermédiaires dans leur mission d'accompagnement et de suivi des DE.

---

<sup>30</sup> Les « idéaux types » sont des hypothèses dont les éléments de base sont les représentations et les motivations circonstanciées des humains. Elles servent à dégager des relations causales compréhensibles permettant de connaître les fondements du social et ses évolutions en les ramenant aux significations humaines, celles données et perçues par les individus étudiés comme par le savant qui étudie (Kuty, 2007).



Au total, notre matériau empirique est constitué de nonante-cinq entretiens semi-directifs (en ce compris les dix-huit entretiens réalisés en phase institutionnelle avec Laura Beuker) et de trois cent soixante-huit observations d'interaction. Nous avons ainsi privilégié une entrée par les interactions et, donc par le microscopique, afin de se saisir de constats qui valent uniquement pour les situations observées, dans un contexte précis, auprès d'acteurs définis.

### 5.3 Présentation du cadre d'analyse : deux approches pour un même objet ? D'une sociologie stratégico-actancielle à une sociologie de l'action publique

Pour mener à bien ce projet de recherche, nous avons choisi de mobiliser et d'articuler trois perspectives théoriques autour d'un cadre d'analyse général constitué d'une sociologie de l'action publique : 1) l'analyse des politiques publiques de l'emploi ; 2) la sociologie des organisations – et plus précisément, la sociologie de l'action organisée (SAO) et 3) la sociologie des marchés. Pour ce faire, nous nous inscrivons dans une sociologie de l'acteur, même si notre posture s'inspire d'une perspective interactionniste (Simon, 1965) et de l'individualisme méthodologique (Boudon, 2003). Notre démarche se veut résolument compréhensive, car au travers de ce cadre analytique, nous souhaitons mettre en avant les limites de l'intervention publique et appréhender la manière dont elle se construit à partir du comportement des individus et du sens qu'ils confèrent à leur action.

Premièrement, l'analyse des politiques publiques de l'emploi (Jobert, 1985 ; Duran, 1999 ; Muller, 2005 ; Méda et Lefebvre 2007 ; Lascoumes et Le Galès, 2012) nous permettra d'investiguer, dans une approche socio-historique, l'accompagnement en Belgique francophone à la lumière du concept d'activation. Cet angle d'approche nous permettra de saisir l'évolution et la portée de cette mesure d'activation dans un contexte de gestion mixte en portant notre attention sur la multiplicité des niveaux et des acteurs impliqués dans le processus politique. Elle nous aidera également à repérer les instruments d'action publique qui y sont mobilisés et qui influencent les pratiques d'intermédiation.

Deuxièmement, la sociologie de l'action organisée nous apportera les ressources théoriques nécessaires pour cartographier les dynamiques institutionnelles, politiques et cognitives qui se déploient sur le lieu de travail, dans l'activité d'intermédiation, en réponse aux « demandes publiques » (Crozier et Friedberg, 1977, Friedberg, 1992 et 1997 ; Maurice, 1994 ; Amblard *et al.*, 2005 ; Musselin, 2005 ; Kutu, 2007 ). En s'intéressant aux acteurs qui « interviennent », aux relations qu'ils entretiennent et aux comportements qu'ils ont, nous rendrons compte que les attitudes des intermédiaires privés, sur le marché du travail, ne sont pas uniquement déterminées par des mobiles purement économiques puisque des enjeux publics et politiques animent également les politiques de l'emploi en vigueur. Par cet ancrage théorique, nous appréhenderons, dès lors, les négociations auxquelles s'adonnent des acteurs porteurs d'intérêts, de valeurs et de savoirs différents, sinon divergents en situation d'interaction avec les DE. En percevant les opérations stratégiques auxquelles se livrent les intermédiaires privés ainsi qu'en rendant compte des interactions et des influences réciproques qui surviennent entre les différentes scènes sur lesquelles se négocie la mise en œuvre de l'accompagnement des DE, nous mettrons à jour diverses régularités locales de comportements afin de définir les logiques d'action au sein des trois catégories heuristiques.

Troisièmement, la nouvelle sociologie économique (NSE), et plus particulièrement, la sociologie des marchés nous permettra d'appréhender le fonctionnement du marché du travail à partir du rôle des intermédiaires privés, en nous focalisant sur les régularités sociales et en apportant une série d'informations sur la manière dont le segment des intermédiaires privés est socialement construit (Swedberg, 1997 ; Steiner, 2005 et 2007 ; Le Velly, 2002 et 2012). Par cette approche, nous serons à même de saisir l'encastrement de l'économique dans le social à la lumière des travaux de Polanyi (1983), repris par Granovetter (1985). Pour ce faire, nous tenterons tout d'abord, de qualifier et de rendre compte de l'hétérogénéité interne des pratiques concrètes des intermédiaires privés en situation d'interaction, en faisant varier leurs contraintes et leurs ressources ainsi que les dispositifs organisationnel et institutionnel dans lesquels ils exercent leur activité d'intermédiation. Ensuite, nous définirons les effets que cette hétérogénéité interne a sur les parcours des DE sous la forme de trois trappes : une « trappe à inemployabilité » (Benarrosh, 2000) pour l'activité d'accompagnement *vers* l'emploi, une « trappe à précarité » (Guillemot *et al.*, 2002) pour l'activité d'accompagnement *dans* l'emploi et, une « trappe à chômage » (Zajdela, 2001) pour l'activité d'accompagnement *après* l'emploi. Corrélées aux logiques d'action (définis dans le cadre des interactions entre travailleurs et bénéficiaires), ces trappes nous permettront d'appréhender les modes de régulation qui se jouent dans le secteur de l'accompagnement. Enfin, ce courant théorique nous donnera les éléments conceptuels nous permettant d'approfondir une des limites pointée par les trois conceptions de l'activation en étudiant le rôle du marché en tant que régulateur de l'action publique.

Par ces approches, nous souhaitons saisir les interférences qui surviennent entre un champ politique, aux modes de gouvernance renouvelés et un secteur professionnel en construction. De la sorte, nous souhaiterions découvrir le sens de l'action publique qui se joue derrière les interactions, les arrangements locaux et le fonctionnement concret des trois « catégories » d'accompagnement définies. Nous aimerions également rendre compte des cohérences ou, au contraire, des contradictions et des disjonctions qui se tiennent entre celles-ci. Pour ce faire, nous nous engageons dans les parties suivantes de la thèse à rendre compte de l'action publique « en train de se faire » à partir de cinq variables clés. Les « institutions » qui orientent et définissent les politiques publiques de l'emploi (partie socio-historique) , les « acteurs » qui en assurent la mise en œuvre au travers d'un « processus » réfléchi et composé, les « représentations » qu'ils véhiculent (partie empirique) et les « résultats » en termes d'effets (partie transversale) qu'ils génèrent sur la société (Lascoumes et Le Galès, 2012).

## **6. Regard sociologique sur le rôle des intermédiaires privés de l'emploi dans les politiques publiques d'activation**

Aborder l'accompagnement des DE en tant que mesure d'activation mise en œuvre par les intermédiaires privés du marché du travail est un objet d'étude novateur et périlleux.

Novateur, dans la mesure où bien que les analyses des politiques de l'emploi par les intermédiaires soient fréquentes dans la littérature française (Simonin, 1995 ; Gélot et Nivolle, 2000 ; Lascoumes et Lorrain, 2007 ; Benarrosh, 2000 et 2006 ; Divay, 2008 ; Béraud et Eydoux, 2009 ; Divay et Perez, 2010 ; Parent, 2014 ; etc.), très peu de travaux réalisés en

Belgique s’y consacrent. Parmi ceux-ci, c’est essentiellement le rôle des intermédiaires publics dans la mise en œuvre des politiques d’accompagnement et de suivi qui semble être traité (Orianne, 2005 et 2006 ; Orianne et Maroy, 2008 ; Conter et Orianne, 2007 et 2011, Beuker et Orianne, 2015 ; Beuker, 2016, etc.). Peu, voire aucune recherche empirique ne s’est jusqu’à présent intéressée à étudier de manière comparative l’ensemble des pratiques d’« accompagnement » par les intermédiaires privés de l’emploi. Pourtant, ces derniers, comme nous l’avons vu, jouent un rôle clé sur le marché du travail. « [Ils] s’affirment comme un secteur économique important et un acteur essentiel pour le fonctionnement de notre marché du travail. [...] » (Federgon, 2014 : 3). Ils sont investis d’une puissance publique et d’une légitimité gouvernementale (Thoenig, 2006) compte tenu de leur statut de partenaires d’emploi dans le cadre d’une gestion mixte du marché du travail<sup>31</sup>. Les seuls travaux qui existent, à notre connaissance, en Belgique, sur les intermédiaires privés de l’emploi ont trait à certaines facettes de leur activité d’intermédiation et sont abordés de manière détachée. En outre, ils portent essentiellement sur l’évolution d’un secteur plutôt que sur l’opérationnalisation concrète d’une politique publique et de ses conséquences pour le bénéficiaire<sup>32</sup>. Notre ambition consiste dès lors à enrichir ce champ de l’intermédiation en Belgique, en étudiant trois types d’accompagnement (*vers*, *dans* et *après* l’emploi) de manière « comparative » et dans une perspective interactionniste, en accordant une attention particulière aux effets engendrés, par les pratiques des intermédiaires de l’emploi, sur les parcours des DE. Il s’agira, donc de s’appuyer sur une description fine des activités et des dispositifs que les « accompagnateurs privés » font émerger, dans leur situation d’interaction avec les DE, pour étayer leurs pratiques concrètes.

Périlleux, dans la mesure où nous nous donnons le défi d’appréhender l’action des intermédiaires privés au-delà de leurs agencements marchands (Callon *et al.*, 2013) en s’intéressant à leurs capacités à la fois cognitives et normatives à faire le lien entre des espaces d’action et de production de sens spécifiques (Muller, 2005). Pour Orianne (2005), ce sont les intermédiaires qui travaillent sur les référentiels d’action publique, les mettent en œuvre, les théorisent et activent le changement. Ces référentiels constituent par conséquent de « précieuses ressources lorsqu’il s’agit de cadrer une interaction [...] et une activité » (Dubois, 2009 : 135). C’est pourquoi, nous nous intéresserons aussi bien à l’analyse de la « politique » d’accompagnement à un niveau institutionnel, en prêtant une attention particulière aux programmes politiques qui interfèrent et influencent les pratiques des intermédiaires privés de l’accompagnement, qu’au travail en action de ces derniers et aux effets qu’il génère sur les parcours des DE.

---

<sup>31</sup> Ce statut se justifie non seulement par le partage de compétences en matière d’emploi avec les services publics de l’emploi belges mais aussi par la ratification de la Convention 181 de l’OIT sur les agences d’emploi privées.

<sup>32</sup> À ce sujet nous faisons, notamment référence aux travaux de Burnay (2005 et 2008), Bingen *et al.* (2006), Léonard (2008a et 2008b), Moulart (2005 et 2010) et Moulart et Léonard (2011) sur le reclassement professionnel et le vieillissement actif des seniors, à ceux de Grégoire (2003) ; Lemaître *et al.* (2005) ; Henry *et al.* (2009), Conter (2011) sur le secteur de l’insertion socioprofessionnelle, à la recherche de Delbar et Léonard (2002) sur le travail intérimaire ou encore à ceux de Struyven et Van Parys (2009a et 2009b) sur la sous-traitance de l’accompagnement des DE à des opérateurs privés. Contrairement à la Belgique, une littérature française importante est consacrée à la sous-traitance de l’accompagnement des DE à des prestataires privés : Aubert et Patry (2004) ; Gratadour et Mansuy (2007), Ferracci (2007) ; Balzani *et al.* (2008) ; Divay (2009) ; Ferracci et Martin (2013) ; Vivés (2013) ainsi que Parent et Sautory (2014).

Trois questions principales guideront dès lors notre réflexion tout au long de cette recherche : quelles formes d'usage prend aujourd'hui l'accompagnement des DE dans un contexte de gestion mixte ? Quels sont les enjeux publics et les effets sous-jacents à son opérationnalisation ? Et, quel positionnement les intermédiaires privés de l'emploi adoptent-ils par rapport à leur public cible et aux pressions institutionnelles qui pèsent sur leur action ?

## 7. Premières conclusions empiriques

Dans le cadre de cette thèse, nous envisageons d'analyser les enjeux de l'activation à partir de l'accompagnement des DE en Belgique francophone sur le segment de l'intermédiation privée du marché du travail. Cette thèse repose, pour ce faire, sur l'analyse approfondie de neuf études de cas, regroupées en trois catégories heuristiques (les intermédiaires de l'accompagnement *vers*, *dans* et *après* l'emploi) représentant trois types d'accompagnement mis en œuvre par les intermédiaires privés de l'emploi, dans un contexte de gestion mixte. Pour chacune de ces catégories, nous présenterons l'accompagnement en train de se faire non seulement en mettant à jour les cadres institutionnel et organisationnel de ces organismes mais aussi en identifiant les logiques d'action dominantes à partir des régularités locales de comportements (Crozier et Friedberg, 1977, Friedberg, 1992 et 1997) et d'effets de trappe. Cette posture analytique nous permettra, dans un premier temps, de comprendre la régulation du marché du travail à partir du rôle des intermédiaires privés dans la mise en œuvre de l'accompagnement de DE.

Ainsi, pour les intermédiaires de l'accompagnement *vers* l'emploi, nous montrerons à l'aide des textes institutionnels et du discours des acteurs interrogés que leur mission de base est de développer l'employabilité de leur public cible (constitué d'une majorité de DE infra-qualifiés) via la définition d'un projet professionnel réaliste et réalisable. Par cette mission, ils se donnent comme objectif principal de rapprocher les DE du marché du travail et de les protéger en leur garantissant une continuité des droits sociaux. Pour ce faire, ces intermédiaires ancrent leur posture dans un rôle d'utilité, de *care* en se montrant à l'écoute et au soin de leurs bénéficiaires. Toutefois, cet accompagnement *vers* l'emploi repose sur une pression aux résultats nécessitant une sélection, voire un écrémage, basé sur des critères visibles et « naturalistes » (apparence physique, odeur, *soft-skills*) ainsi que sur des aptitudes individuelles propres à une logique de marché. Les intermédiaires privés *vers* l'emploi étant effectivement mandatés officiellement par les SPE, via un système de mise en régie, sont soumis à des fortes contraintes (pression aux résultats, gestion par les objectifs, réduction des subventions publiques, etc.) les obligeant à ne travailler qu'avec les « moins éloignés du marché du travail » et à « marchander » leurs services. En outre, en se donnant comme unique priorité d'activer les DE, cette catégorie d'intermédiaires n'accompagne que sur les fondements d'une recherche d'emploi, rendant ainsi incapable son public cible de pouvoir agir de manière autonome et libre à l'intérieur du marché du travail en tant que sujet actif de sa trajectoire de vie (Gazier, 1990 et Périlleux, 2005). Cette incapacité engendre *a posteriori* le risque pour les DE de s'installer dans une « trappe à inemployabilité » (Benarrosh, 2000) ; ces derniers n'ayant pas les outils nécessaires pour prendre en main leur « carrière » sont certes protégés de l'informalité du marché du travail par un maintien des droits sociaux, mais sont maintenus dans un précarité grandissante.

Suivant la même logique analytique, nous découvrirons que la mission de base des intermédiaires privés de l'accompagnement *dans* l'emploi est d'évaluer le degré d'employabilité des candidats (salariés ou DE) via un jugement sur les compétences et un placement rapide. En offrant l'opportunité aux DE de vivre une expérience professionnelle (souvent de courte durée), ces intermédiaires privés se donnent pour objectif principal d'inscrire leur public cible sur le marché du travail. Pour ce faire, ils adoptent une posture de placeur ou de commercial même si leur mission principale les invite à accompagner leur public de la sélection à l'intégration en entreprise. En se donnant la priorité d'insérer les DE sur le marché du travail, les intermédiaires privés *dans* l'emploi mobilisent des appuis institutionnels (tels que les aides à l'emploi, les réductions de cotisations patronales, les « plans d'embauche », etc.) en réservant leur accompagnement aux individus ne correspondant qu'aux critères institutionnels d'activation et ce, afin de bénéficier d'avantages pécuniaires. Bien que cette « stratégie » semble nécessaire pour assurer la stabilité financière de leurs structures privées, elle génère le risque pour les DE de tomber dans une « trappe à précarité » (Guillemot *et al.*, 2002). Ces derniers obtiennent, certes, un emploi mais celui-ci est insécurisant, de courte durée et souvent de faible qualité.

Enfin, pour les intermédiaires privés de l'accompagnement *après* l'emploi, le cadrage institutionnel et organisationnel nous permettra de rendre compte que la mission de ces acteurs est moins la sensibilisation de leur public cible (salariés licenciés ou sous préavis âgés majoritairement de 45 ans minimum) aux critères d'évaluation du marché du travail, via un outillage individualisé (tests, mises en situation, enquêtes, etc.), que la réinsertion abrupte sur le marché du travail après une perte d'emploi. En adoptant un rôle d'éveilleur de talents, les intermédiaires privés de l'accompagnement *après* l'emploi capitalisent sur l'expérience professionnelle et le savoir-faire de leur public pour les sensibiliser aux normes d'employabilité (Beuker, 2016) et aux critères du marché. Pour ce faire, ils placent au centre de leur méthodologie, l'activation des réseaux. Cette dernière offre la possibilité aux candidats de solliciter la sphère « professionnelle informelle » et de voir rapidement leurs compétences être diffusées par leurs pairs. Toutefois, en contexte de crise économique (hausse du chômage, augmentation de l'âge de la retraite, concurrence exacerbée, etc.) et compte tenu du profil des candidats faisant appel aux intermédiaires de l'accompagnement *après* l'emploi (45 ans et plus), les opportunités professionnelles se font rares. Les bénéficiaires de ces structures courent alors le risque de tomber dans une trappe à chômage (Zajdela, 2001) ou dans le circuit de l'informalité : ces derniers sont employables mais ils sont également confrontés à l'absence d'emplois disponibles ou alors ceux-ci sont de piètre qualité.

À l'issue de ces premières interprétations analytiques, trois formes de logique d'action émergeront, dans un second temps, de notre analyse. Celles-ci seront interprétées à l'aune des apports conceptuels de la sociologie des marchés. L'appellation de ces logiques s'inspire de la théorie des « régimes d'action », instaurés par les situations d'interaction, d'Eymard-Duvernay et Marchal (1997)<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Ces auteurs adoptent une approche constructiviste de l'action en mettant l'accent sur la pluralité des modes d'évaluation de la qualité du travail (appelés « régimes d'action »), définie en fonction d'une conception du bien

- Une logique d'action de marché pour les intermédiaires privés de l'accompagnement *vers* l'emploi puisque leur action se justifie par une pression aux résultats et un écrémage ;
- Une logique d'action institutionnelle ou « politique » pour les intermédiaires privés de l'accompagnement *dans* l'emploi puisque leur action se justifie par une conformité au prescrit institutionnel et aux critères d'activation ;
- Une logique d'action de réseau pour les intermédiaires de l'accompagnement *après* l'emploi étant donné que l'activation des réseaux personnels et interpersonnels contribue et facilite la réalisation de leur mission et *in fine* la réinsertion de leur public cible sur le marché du travail.

À partir de ces logiques d'action et des effets de trappe engendrés par celles-ci pour les DE, nous saisisons la manière dont l'action publique se construit. Nous étudierons pour ce faire l'influence des pressions exercées par le contexte social et par l'environnement à l'intérieur duquel les pratiques concrètes d'accompagnement se réalisent. Ceci nous permettra d'observer que le recours aux intermédiaires privés de l'emploi se concrétise par une dilution de l'action publique dans les pratiques concrètes d'accompagnement des DE. Nous montrerons dès lors que cette forme fragmentée et labile de l'intervention publique nécessite de concevoir le marché, le politique et le réseau (ou la société) non pas dans des rapports d'opposition mais en combinaison (François, 2007). Cette façon de concevoir le segment de l'intermédiation privée admet une évolution dans la manière de concrétiser l'activation des DE lorsqu'elle est prise en main par des intermédiaires privés. Face à l'incapacité de mettre en emploi, le travail d'activation des opérateurs privés consisterait désormais à objectiver des parcours professionnels recomposés en profils afin de satisfaire les exigences tant du marché du travail que du politique. Nous défendons dès lors la thèse que ce nouveau contexte d'action publique amène les organismes privés à entretenir une sorte de précarité au sein du marché du travail, plutôt qu'à œuvrer réellement à la mise à l'emploi des DE. Cette thèse sera expliquée par l'emprise de diverses formes d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) dans l'accompagnement des DE et par de multiples appropriations locales.

## 8. Plan de la thèse

Notre approche méthodologique et analytique des pratiques d'accompagnement par les intermédiaires privés de l'emploi nous a permis de construire une étude sociologique d'une mesure d'activation orientée vers un public « défavorisé » et en quête de sens. Cette étude sera structurée en quatre parties.

La première partie est consacrée à la contextualisation de notre objet de recherche : une présentation sommaire de l'« amont » des politiques d'activation sous l'angle de l'accompagnement des DE, dans un contexte de gestion mixte du marché du travail. Il ne s'agira pas d'une analyse ou d'un simple cadrage institutionnel mais bien d'une approche socio-historique de la mesure publique d'accompagnement des DE. Tout d'abord, nous

---

commun particulier (à savoir l'institution, le marché, le réseau ou l'interaction). Pour notre part, nous considérons que les régimes d'action, à l'instar de Reynaud et Richebé (2007), sont évolutifs, négociés et appropriés en fonction des contextes, des intérêts et des valeurs de chaque acteur à la différence de l'approche conventionnelle qui octroie aux conventions un statut davantage figé, préexistant et « transcendant » à l'action.

décrivons les cadres normatifs, institutionnels et réglementaires des politiques actives de l'emploi concernant la partie francophone de la Belgique dont nous analyserons la mise en œuvre (**chapitre 1**). L'enjeu de cette contextualisation apparaîtra dans la mise à jour des nombreuses orientations politiques qui ont guidé les acteurs institutionnels à lutter contre le chômage et l'exclusion sociale pour viser l'augmentation du taux d'emploi. L'analyse du processus d'institutionnalisation de ces politiques dans le champ de l'action publique nous permettra de saisir les transformations de l'intervention publique dans le cadre d'une gestion mixte du marché du travail où dorénavant les SPE et les opérateurs privés se partagent les compétences afférentes à l'emploi et à la formation professionnelle. En retraçant cette genèse, nous soulignerons le rôle décisif de certains acteurs dans la mise en œuvre de ce référentiel d'action publique : les intermédiaires privés de l'accompagnement *dans, vers* et *après* l'emploi. Ce cadrage institutionnel sera complété, dans le deuxième chapitre, par une introduction conceptuelle à la notion d'activation et à ses multiples usages (**chapitre 2**). En retraçant l'origine des politiques d'activation en Belgique nous rendrons compte d'un changement de paradigme caractérisé par le passage de l'État providence (*welfare state*) à l'État social actif. Trois conceptions différentes de l'activation seront ainsi abordées afin de situer les politiques d'accompagnement en Belgique – les Régimes de l'État providence (Esping-Andersen, 1999), le modèle de la Troisième Voie (Giddens, 1998) et le modèle des Marchés transitionnels du travail (Schmid et Gazier, 2002).

Dans la deuxième partie du manuscrit, nous préciserons notre méthode de recherche (**chapitre 3**) et dresserons le cadre théorique mobilisé (**chapitre 4**). L'explicitation des méthodes d'observation et d'analyse mobilisées dans le cadre de cette recherche permettra de rendre compte du cheminement réel du programme de recherche que nous avons réalisé. Ce dernier s'inscrit incontestablement dans une approche qualitative de type inductif. Il s'appuie sur une recherche empirique au cours de laquelle nous avons suivi, dans la quotidienneté de leur travail, neuf types d'intermédiaires privés de l'emploi en Régions wallonne et de Bruxelles-Capitale, issus des secteurs associatif et marchand ainsi que de structures partenariales. Durant notre travail de terrain, nous avons réalisé une septantaine d'entretiens auprès d'intermédiaires privés et de DE et observé plus de trois cent cinquante observations d'interactions entre ceux-ci (consultants, formateurs, recruteurs, etc.). Quant au cadre analytique choisi, comme évoqué précédemment, il articule trois perspectives théoriques (l'analyse des politiques publiques de l'emploi, la sociologie de l'action organisée et la sociologie des marchés) autour d'un cadre d'analyse général – la sociologie de l'action publique. Le processus de mise en œuvre de l'accompagnement et de la prise en charge des DE par les intermédiaires privés du marché du travail, en situation d'interaction, sera analysé de manière transversale au travers de ces deux approches sociologiques alors que l'analyse des politiques publiques nous dotera de concepts nous permettant de saisir la toile de fond institutionnelle qui influe sur les pratiques d'intermédiation.

La troisième partie sera consacrée à l'analyse du processus de mise en œuvre de l'accompagnement des DE au sein de trois catégories d'intermédiaires privés de l'accompagnement : les intermédiaires privés de l'accompagnement *vers* l'emploi (**chapitre 5**), *dans* l'emploi (**chapitre 6**) et *après* l'emploi (**chapitre 7**). Bien que ces trois catégories heuristiques soient relativement contrastées, elles présentent, comme nous le verrons, un

certain nombre de caractéristiques communes. Cette partie empirique a pour objectif de présenter l'accompagnement en train de se faire et de mettre à jour les régularités de comportements que les situations d'interaction instaurent. Pour chacun de ces chapitres, nous articulons notre raisonnement autour de deux sections : (1) la description – organisationnelle et stratégique – des structures de l'accompagnement ; (2) l'analyse des pratiques concrètes des intermédiaires de l'accompagnement – et, une synthèse, constituant les prémices d'une interprétation des enjeux organisationnels communs aux diverses structures étudiées. C'est finalement à la question d'une triple logique d'action que nous amènerons les analyses précédentes. À partir de cette triple logique, nous rendons compte du fonctionnement concret du marché du travail, dans un contexte de gestion mixte, à travers les effets de trappe générés par celles-ci sur le parcours des publics cibles.

Dans la quatrième et dernière partie de la thèse, nous nous dirigerons vers une discussion plus générale portant sur la définition de la logique de fond qui structure le segment de l'intermédiation privée, tout en restant attentive aux compromis construits par les acteurs qui s'accommodent du développement de l'employabilité de leurs publics cibles. Pour comprendre la manière dont se construit l'action publique, nous montrerons qu'au-delà de contingences organisationnelles de chaque dispositif, les effets de régulation (à savoir l'articulation entre les logiques d'action et les effets de trappe) observés et analysés dans la troisième partie de la thèse seraient provoqués par l'influence de pressions institutionnelles exercées par le contexte social et par l'environnement à l'intérieur duquel les pratiques concrètes d'accompagnement se réalisent au sein des trois catégories étudiées. Cette analyse se fera en deux temps. Tout d'abord, nous montrerons que ces pressions impulsent un mouvement d'homogénéisation de l'action publique. Ce dernier fait en sorte que l'univers marchand et l'action publique tendent à s'« indéfinir » (François, 2007) pour se confondre en un espace médian où se déploient des stratégies d'adaptation indifférenciées, caractéristiques de l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983). Nous montrerons que cette manière « de faire société » (Weber, 1995) transforme la concrétisation de l'activation des DE par les intermédiaires privés. Celle-ci, étant en effet socialement, économiquement et politiquement encadrée (Polanyi, 1983 ; Granovetter, 1985), amène les opérateurs privés à associer en permanence un besoin d'utilité sociale et le respect des contraintes de l'action publique, tout en assurant la stabilité financière de leur structure. Ensuite, nous montrerons que ces changements transforment le travail d'accompagnement en un travail d'activation à flux tendu où dorénavant les pratiques concrètes des intermédiaires privés ne sont ni orientées vers l'emploi, ni vers les individus mais sur une activité de « profilage » où les formes de subjectivité des acteurs convoqués ont fondamentalement changé. Nous défendrons l'idée que cette opération de traduction permet en réalité aux intermédiaires privés de justifier leur incapacité à mettre en emploi puisqu'ils visent davantage à répondre aux pressions institutionnelles afin de maintenir et de légitimer leur action d'accompagnement plutôt que de veiller au rapprochement effectif des DE vers le marché du travail. Par conséquent, cette thèse s'attèle à montrer que le travail concret des intermédiaires privés de l'emploi veille moins à franchir, sur un mode disjonctif, les limites partageant le marché du travail et le chômage, le marché primaire et le marché secondaire que d'intégrer en permanence l'insécurité et l'aléa dans les parcours de vie et d'emploi.



**PARTIE 1 : APPROCHE SOCIO-HISTORIQUE DES POLITIQUES ACTIVES DE  
L'EMPLOI EN BELGIQUE FRANCOPHONE. L'ACCOMPAGNEMENT DES  
DEMANDEURS D'EMPLOI COMME MESURE D'ACTIVATION DANS LE CADRE DE LA  
GESTION MIXTE DU MARCHÉ DU TRAVAIL EN BELGIQUE FRANCOPHONE**

## **Introduction de la première partie**

La première partie de la thèse sera consacrée à la contextualisation de notre objet empirique. Nous présenterons ici les cadres institutionnels et conceptuels des politiques actives de l'emploi dans un contexte de gestion mixte du marché du travail. Notre attention portera plus particulièrement sur l'une de ses mesures : l'accompagnement des demandeurs d'emploi<sup>34</sup>. Cette première partie nous permettra de contextualiser et d'appréhender la teneur des politiques d'activation en Belgique francophone de manière à pouvoir saisir empiriquement la traduction et la mise en œuvre d'une d'entre elles dans la suite du manuscrit au sein de trois catégories heuristiques : l'accompagnement *vers*, *dans* et *après* l'emploi.

Nous commencerons par aborder, dans le premier chapitre de cette partie (**chapitre 1**), l'institutionnalisation des politiques actives de l'emploi. Ce cadrage par les institutions et les règlements (ou politiques au sens de la sociologie des marchés – François, 2008 ; Le Velly, 2012) nous permettra de comprendre comment s'est progressivement construit un contexte politique et juridique propice à la mise en œuvre d'une « politique » d'accompagnement dans le cadre de la gestion mixte du marché du travail. Notre objectif sera, à ce stade, de décrire l'accompagnement des DE en tant que mesure active de l'emploi, en Régions wallonne et de Bruxelles-Capitale. Cette description se fera au travers de ses cadres institutionnels et réglementaires à partir de trois niveaux analytiques : le niveau européen (section 1), le niveau national (section 2) et le niveau régional (section 3). Cette mise en perspective nous donnera les clés contextuelles nous permettant de saisir comment les intermédiaires privés et publics se partagent dorénavant les compétences attenantes à l'emploi afin d'assurer tant la sécurisation que la fluidification des transitions professionnelles des DE.

Ce cadrage institutionnel sera complété, dans le deuxième chapitre, par une introduction conceptuelle à la notion d'activation et à ses multiples usages (**chapitre 2**). En retraçant l'origine des politiques d'activation en Belgique nous rendrons compte d'un changement de paradigme caractérisé par le passage d'un État providence (*welfare state*) à un État social actif, devenu plus interventionniste. Ce changement de paradigme ou de référentiel d'action publique ouvrira un questionnement important qui sera abordé dans le cœur de la thèse. Les orientations<sup>35</sup> choisies par l'État social actif ont profondément changé la pratique d'accompagnement des DE. Selon l'analyse empirique réalisée, ces nouvelles orientations ont opéré quelques transformations dans le sens que l'on peut aujourd'hui accorder à l'intervention (publique) dans le domaine de l'accompagnement des DE. Pour éclairer ces transformations, nous apporterons un éclairage conceptuel, voire théorique, quant aux notions d'activation (section 2). Trois conceptions différentes de l'activation seront ainsi abordées :

<sup>34</sup> Cette mesure d'activation s'inscrit dans le Plan d'accompagnement et de suivi des chômeurs (PAS), concrétisé en Belgique par l'accord de coopération du 30 avril 2004.

<sup>35</sup> Comme l'activation, la formation, la responsabilisation individuelle, l'autonomie, etc.

les régimes<sup>36</sup> de l'État providence (Esping-Andersen, 1999), le modèle de la Troisième Voie (Giddens, 1998 ; Giddens et Blair, 2002) et le modèle des Marchés transitionnels du travail (Schmid, 1995a et 1995b ; Schmid et Gazier, 2002). Elles nous permettront de situer l'accompagnement des DE en Belgique francophone. Selon nous, ces trois conceptions théoriques de l'activation rendent compte du développement du nouveau paradigme de l'activation sur le marché du travail belge francophone.

---

<sup>36</sup> « La notion de régime fait référence à l'existence d'un complexe d'interrelations légales et organisationnelles systématiques entre l'État et l'économie. » (Esping Andersen, 1999 : 16)

## **Chapitre 1 : Origines institutionnelles des politiques d'activation dans un contexte de gestion mixte du marché du travail : naissance et formalisation**

---

En Belgique, l'examen des politiques actives de l'emploi (*active labour market policies*) par le rôle des intermédiaires privés du marché du travail est un objet d'étude relativement peu analysé. La structure du pays (pilarisation<sup>37</sup> et plurilinguisme<sup>38</sup>), ses caractéristiques socio-économiques (augmentation du taux de chômage, chute du taux d'emploi<sup>39</sup>) ou la complexité même du secteur de l'accompagnement<sup>40</sup> rendent, en effet, l'analyse complexe. Par conséquent, pour rendre compte de l'émergence de l'accompagnement des DE, il convient d'en retracer la genèse et d'éclairer les conditions institutionnelles qui ont rendu possible son existence en tant que mesure d'activation.

Avant d'annoncer le plan de ce chapitre, il nous faut préciser, tout d'abord, les structures institutionnelles de la Belgique et leur rôle en matière d'emploi à partir d'une brève présentation du marché du travail belge.

### **Introduction au marché du travail belge**

Initialement unitaire et centralisé, le Royaume de Belgique se caractérise, depuis 1993, comme une monarchie constitutionnelle et parlementaire constituée de six entités fédérées<sup>41</sup> qui se chevauchent géographiquement (Art.1 de la Constitution belge<sup>42</sup>). Par cette architecture institutionnelle, le pouvoir de décision n'appartient désormais plus exclusivement au Gouvernement fédéral et au Parlement fédéral, comme ce fut le cas de 1830 à 1970. L'administration du pays est, à présent, assurée par « diverses instances qui exercent de manière autonome leurs compétences dans les matières qui leur sont propres »<sup>43</sup>. Pour en arriver à cette structure fédérale « efficiente », six réformes de l'État ont néanmoins été nécessaires (en 1970, 1980, 1988-89, 1993, 2001 et en 2011).

Ces réformes ont, notamment influencé la répartition et l'élaboration des compétences afférentes à l'emploi. Ces dernières, ont en effet, largement évolué au fil des siècles. Vers les

---

<sup>37</sup> En Belgique, les principaux piliers correspondent aux trois partis politiques traditionnels – chrétien (religieux et centriste), libéral (droite et laïc), socialiste (de gauche et laïc) – qui sont linguistiquement dédoublés depuis plusieurs décennies sans que, pour autant, les syndicats ou les mutuelles se soient scindés sur une base linguistique (Le CRISP, *Vocabulaire politique*. URL : <http://www.vocabulairepolitique.be/pilier/>, consulté le 04/06/2015).

<sup>38</sup> La Belgique comprend trois langues nationales : le français, le néerlandais et l'allemand.

<sup>39</sup> Le taux de chômage en Belgique en 2014 était de 8,5% au niveau national. Au niveau régional, de fortes disparités apparaissent : 4,5% en Flandre contre 11,9% en Wallonie et 21,9% dans la région de Bruxelles-Capitale (<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/belgique/presentation-de-la-belgique/>, consulté le 04/06/2015).

<sup>40</sup> Le secteur de l'accompagnement est constitué d'un grand nombre de professionnels rattachés à diverses sortes d'organismes dont il n'existe pas, en Belgique, d'inventaire précis excepté la liste incomplète et non actualisée des structures agréées dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle ou en tant que membres de la Fédération des prestataires de services RH – Federgon.

<sup>41</sup> Dont trois « Régions » : la Flandre, la Wallonie, Bruxelles-Capitale et trois « Communautés » : flamande, française, germanophone, fondées sur le régime linguistique.

<sup>42</sup> La Constitution coordonnée du 17 février 1994 (*Moniteur Belge (M.B.)*, le 17/02/1994, p.4054) : [http://www.senate.be/doc/const\\_fr.html](http://www.senate.be/doc/const_fr.html), consulté le 05/06/2015.

<sup>43</sup> Voir : [http://www.belgium.be/fr/la\\_belgique/pouvoirs\\_publics/la\\_belgique\\_federale/](http://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/la_belgique_federale/), consulté le 09/06/2015.

années 1970, celles-ci s'orientaient plutôt vers des politiques d'inspiration keynésienne<sup>44</sup> de soutien à la demande. Elles envisageaient le maintien et la création d'emplois par une croissance économique plus forte et plus riche (Cassiers, 2005 ; Simar, 2013). C'est au cours de cette période qu'est d'ailleurs créé le Fonds social européen<sup>45</sup> (FSE) dont le rôle principal se traduit par des interventions financières au sein des politiques pour l'emploi, prises par les États-membres (Oriane, 2005).

Depuis la deuxième moitié des années 1990, face à l'augmentation du chômage structurel, diverses mesures ont été définies en « opposition » aux politiques keynésiennes précédentes. Les politiques keynésiennes se trouvaient en effet insuffisantes pour lutter contre le chômage (Cassiers et Lebeau, 2006). Les politiques de l'emploi ont dès lors été menées vers la quête de flexibilité (Boyer, 1986). Selon Esping-Andersen (1999) ces diverses orientations correspondent à trois sortes de « révolutions silencieuses » qui ont reconfiguré les liens entre l'emploi et la protection sociale : l'élargissement du plein emploi à tout le monde au lendemain de la seconde guerre mondiale (aux hommes et aux femmes) ; la réduction de la population active (stimulation de la demande de main d'œuvre et diminution de l'offre) et la création d'emplois publics (activer les chômeurs vers l'emploi).

Aujourd'hui, les politiques de l'emploi poursuivent leur quête de flexibilité et se concentrent sur la lutte contre le chômage de longue durée et l'exclusion sociale en définissant des mesures qui visent, plus globalement, la remise au travail des personnes sans emploi. Trois conditions seraient nécessaires pour un retour à l'emploi : « une offre d'emploi disponible, [qui] correspond au profil d'un candidat à l'emploi et que le candidat accepte l'offre » (Simar, 2013 : 52).

Afin d'œuvrer à cet objectif de remise à l'emploi (et *in fine* augmenter les recettes sociales et diminuer les dépenses publiques), divers instruments de politiques de l'emploi se sont développés. Des actions publiques ont également été entreprises pour rendre le travail plus attractif en examinant l'architecture des prélèvements et des transferts sociaux (*ibidem*). C'est également dans cette optique que la collaboration entre les intermédiaires publics et privés de l'emploi s'est intensifiée que ce soit par le biais de partenariats public-privé<sup>46</sup> ou par un échange systémique et encadré d'informations tant qualitatives que quantitatives (voir *infra*). Le tableau 1 présenté, ci-dessous, illustre diverses mesures entreprises par l'Europe pour lutter contre le chômage et favoriser le plein emploi. Elles traduisent le passage d'un État social à un État d'intervention sociale.

---

<sup>44</sup> À savoir une politique économique visant à augmenter la demande en accroissant les investissements et la consommation du secteur public, en essayant de favoriser la consommation privée, au moyen d'une augmentation des dépenses publiques ou d'une baisse des impôts (Reman et Pochet, 2005).

<sup>45</sup> Le FSE est créé en 1957 en tant que principal instrument financier de l'UE. Il a pour mission de cofinancer, avec les États-membres, des programmes destinés au développement des ressources humaines (<http://www.fse.be/le-fse>, consulté le 10/06/2015).

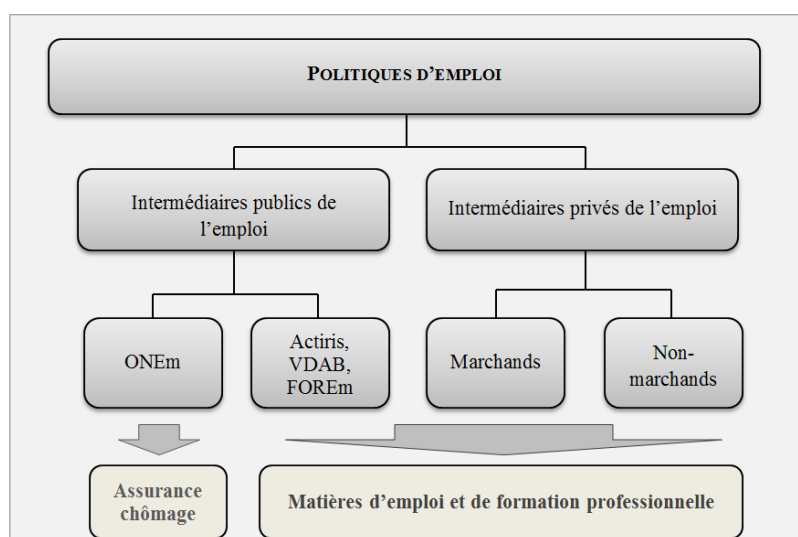
<sup>46</sup> Les PPP représentent un nouveau mode de gouvernance par lequel une autorité publique (ici les SPE) fait appel à des prestataires privés (les intermédiaires privés de l'emploi) pour financer, gérer et mettre en œuvre des activités d'accompagnement assurant ou contribuant au service public. Le chapitre 5 de cette présente thèse traitera de manière détaillée et empirique la mise en application de ce mode de gouvernance.

**Tableau 1 : Typologie des actions liées à la politique de l'emploi depuis les années 2000**

Objectifs visés	1. Augmenter le nombre de postes de travail potentiels (entreprises/ employeurs)	2. Mieux se faire rencontrer les offres d'emploi et les travailleurs potentiels	3. Augmenter le nombre de travailleurs potentiels
Actions menées	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Réduction du coût du travail (cotisations sociales employeurs, précompte professionnel)</li> <li>▫ Aide à la création d'emplois publics ou privés (titres services, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Intermédiation par les services publics et privés de l'emploi</li> <li>▫ Formation-éducation</li> <li>▫ Insertion</li> <li>▫ Mobilité géographique</li> <li>▫ Accompagnement</li> <li>▫ Groupes cibles (Activation des allocations et réductions de cotisations sociales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Lutte contre les pièges à l'emploi (bonus emploi)</li> <li>▫ Contrôle actif des demandeurs d'emploi</li> <li>▫ Dégressivité des allocations de chômage</li> <li>▫ Augmentation du salaire net/minimum</li> <li>▫ Recul de l'âge du retrait de la vie active (pension à 65 ans)</li> </ul>

Source : Tableau inspiré et adapté de celui de Simar (2013 : 53)

Comme évoqué en introduction, ces différentes actions ont été, parallèlement, accompagnées par divers changements structurels où la répartition des compétences en matière d'emploi, entre l'État et ses entités fédérées, a quelque peu été revisitée. Alors qu'auparavant, seul le niveau fédéral détenait un monopole sur les politiques de l'emploi, aujourd'hui l'ensemble des services publics régionaux de l'emploi et les opérateurs d'emploi privés se partagent les compétences afférentes au placement et à la formation professionnelle<sup>47</sup> (voir Figure 1).



**Figure 1 : Répartition des compétences d'emploi sur le marché du travail belge**

<sup>47</sup> Notamment grâce à la Convention n°88 sur le marché de l'emploi conclue en 1948 et ratifiée en Belgique en 1953. Elle assure un service public et gratuit de l'emploi et invite, à son article 2, les organismes publics et privés à coopérer (Convention n°88 (C088) de 1948 concernant l'organisation du service de l'emploi, entrée en vigueur le 10 août 1950, adoptée à San Francisco à la 31ème session CIT (09 juil. 1948) – Statut : Instrument à statut intérimaire (Conventions Techniques).

Ce partage de compétences est opéré de manière collaborative dans le sens où ces acteurs se partagent tant la conception que la réalisation et le financement de l'accompagnement des DE (Giauque, 2009 ; Mazouz, 2009). En effet, jusqu'en 1989, le niveau fédéral, sous la houlette de l'ONEm, assurait seul les compétences afférentes à l'emploi en ce compris le chômage, la formation et le placement. En 1989, la politique de l'emploi est régionalisée et les différentes régions créent respectivement leur SPE : Actiris, pour la Région de Bruxelles-Capitale ; le FOREm, pour la Région wallonne ; le VDAB, pour la Région flamande et l'ADG, pour la Communauté germanophone. Ces services – accompagnés des opérateurs d'emploi privés marchands et non-marchands – reprennent alors les compétences de l'ONEm en matière de placement et de formation alors que l'Office national de l'emploi conserve l'assurance-chômage, au titre de l'indemnisation, et le contrôle actif des DE<sup>48</sup>. Ce partage de compétences fait référence à la gestion mixte du marché du travail, rendue concrète, par la ratification de la Convention n°181 de l'OIT par la Belgique en 2004<sup>49</sup> (Voisin, 2007). De la sorte, les compétences en matière d'emploi sont réparties entre l'autorité fédérale et les entités fédérées (représentées par les intermédiaires publics et privés de l'emploi) en fonction des spécificités de chaque instance de telle sorte que chacune soit responsable de certains aspects de la politique de l'emploi en Belgique. Cette façon de faire est unique en Europe et permet de formuler des réponses spécifiques à des besoins largement différents<sup>50</sup>. Par conséquent, l'accompagnement des DE articule un volet à la fois fédéral, régional et local, assuré par des « acteurs » distincts. Alors que les entités fédérées – représentées par les intermédiaires publics de l'emploi – administrent et coordonnent l'accompagnement régional des DE, les intermédiaires privés, quant à eux, en assurent la mise en œuvre et le suivi local.

Dès lors, ce chapitre sera l'occasion d'appréhender le rôle des intermédiaires privés de l'emploi à partir de la présentation des cadres institutionnels des politiques actives d'emploi, et plus particulièrement de la mesure d'accompagnement. Ces politiques, dites d'employabilité (sous l'influence européenne), ont pour objectif de contribuer à l'augmentation du taux d'emploi, par le biais d'un suivi individualisé et ciblé permettant de développer la capacité d'insertion des DE (Oriane, 2006). Néanmoins, avant d'être traduit et mis en œuvre par les intermédiaires de l'emploi, au niveau régional, l'accompagnement des DE trouve son origine dans les orientations politiques de l'Union européenne (UE) dans la mesure où il s'inscrit dans les objectifs de la SEE formulés en lignes directrices (LD). Ces objectifs sont alors traduits et implantés au niveau fédéral dans le cadre des Plans d'actions nationaux (PAN) et des accords de coopération conclus entre les Régions et le Fédéral (Gérard, Oriane et Beuker, 2014). C'est pourquoi, pour rendre compte des origines institutionnelles des politiques d'activation, nous avons décidé de procéder en trois temps. Chacun de ces temps correspond à un niveau d'action des politiques de l'emploi.

---

<sup>48</sup> Stratégie européenne pour l'emploi, PAN 2003 - Plan d'Action National pour l'Emploi 2003 – Belgique, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. URL : <http://www.meta.fgov.be>, consulté le 09/06/2015.

<sup>49</sup> La nécessité d'impliquer tous les acteurs autour des problèmes de l'emploi a été formulée lors de la Conférence nationale pour l'emploi, à la fin du mois de septembre 2003 et, a été notifiée dans la partie 3 « Gouvernance » du Plan d'action national pour l'emploi de 2003.

<sup>50</sup> Stratégie européenne pour l'emploi, PAN 2004 – Plan d'action national pour l'emploi 2004 – Belgique, Septembre 2004, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. URL : <http://www.meta.fgov.be>, consulté le 09/06/2015.

Dans un premier temps (**section 1**), nous retracerons l'histoire de l'influence européenne à deux niveaux. D'une part, nous étudierons l'emprise de l'Europe dans la définition des politiques actives de l'emploi en partant de l'analyse des lignes de force de la SEE, constituées comme le cadre de référence des politiques d'activation. D'autre part, nous aborderons l'influence européenne sous le prisme de la collaboration et de la gestion mixte du marché du travail. Cette angle d'approche nous permettra de comprendre comment l'Europe a traduit et opérationnalisé une impulsion supranationale, sous-tendue par la ratification de la Convention n°181 de l'OIT en 2004.

Dans un second temps, nous procéderons brièvement à la description des mécanismes de traduction (ou d'articulation) qui se jouent au niveau fédéral, entre la Stratégie Européenne pour l'emploi et les politiques régionales (**section 2**). Ceux-ci nous permettront de rendre compte qu'à partir des années 1990, la politique de l'emploi en Belgique a évolué pour se rapprocher davantage des orientations européennes. Devant l'impuissance des politiques traditionnelles keynésiennes à résoudre la problématique du chômage, l'Europe a modifié ses objectifs. La priorité inhérente à la SEE n'est alors plus d'atteindre le « plein emploi »<sup>51</sup> mais « d'activer » les individus en développant leur employabilité et en les responsabilisant.

Dans un dernier temps, nous décrivons les cadres réglementaires des politiques régionales qui ont trait à la mise en œuvre de l'accompagnement des DE par des intermédiaires privés de l'emploi en Régions wallonne et de Bruxelles-Capitale (**section 3**). En Région wallonne, l'accompagnement des DE, comme mesure d'activation, s'est principalement traduit et opérationnalisé, en 1997, par la mise en œuvre du « Parcours d'insertion » devenu, depuis 2010, l'« Accompagnement individualisé »<sup>52</sup>. En Région de Bruxelles-Capitale, cette mesure d'activation a trouvé source au sein du « Parcours d'insertion », initié en 1991 et destiné aux jeunes de moins de 25 ans peu qualifiés. Ce dispositif est aujourd'hui devenu la CPP, la « Construction de projet professionnel »<sup>53</sup>. Tant en Région wallonne, qu'en Région de Bruxelles-Capitale, ces dispositifs régionaux sont pris en charge par les SPE qui délèguent une partie de leurs compétences à des opérateurs privés. De la sorte, ces dispositifs publics assurent l'articulation des politiques de l'emploi entre les niveaux européen et fédéral. N'étudiant pas le rôle des intermédiaires publics dans la mise en œuvre de l'accompagnement et du suivi des DE<sup>54</sup>, cette section ne visera pas tant à décrire de manière exhaustive la genèse des dispositifs publics en matière d'accompagnement que d'identifier les fondements législatifs et institutionnels ayant permis la stabilisation de l'accompagnement des DE en tant que politique d'activation, partagée et assurée par les intermédiaires privés du marché du travail dont nous analyserons le quotidien empiriquement.

---

<sup>51</sup> Entendu comme l'absence de chômage.

<sup>52</sup> Décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion (successeur du Dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle – le DIISP), *M.B.*, le 23/01/2012, p. 4586 – exécuté par son Arrêté du Gouvernement Wallon du 28 juin 2012 (*M.B.* le 17/09/2012, p.57769).

<sup>53</sup> Ordonnance donnant assentiment à l'accord de coopération conclu le 9 février 2012 entre la Région de Bruxelles-Capitale et la Commission communautaire française concernant les politiques croisées « emploi-formation » (*M.B.*, le 25/03/2013, p.18518)

<sup>54</sup> Pour découvrir le rôle des intermédiaires publics du marché du travail dans la mise en œuvre des politiques d'accompagnement, nous renvoyons le lecteur à la thèse de Laura Beuker (2016), intitulée « De l'activation des politiques de l'emploi à l'agitation des chômeurs ».

Ainsi, ce chapitre n'a certainement pas l'ambition de dresser un bilan général de l'émergence des politiques d'accompagnement en Belgique francophone. Il vise plutôt à circonscrire le secteur de l'accompagnement dans un contexte de gestion mixte du marché du travail.

## **Section 1 : L'influence grandissante du cadre européen**

Dans cette première section, nous allons traiter de l'institutionnalisation des politiques actives de l'emploi et situer l'accompagnement des DE au niveau de l'UE. Dans un premier temps, nous y verrons comment les politiques de l'emploi se sont constituées en compétences communautaires. Il s'agira, plus précisément, de saisir le changement de paradigme affectant l'Europe au départ des facteurs ayant contribué à stimuler l'offre de travail (taux d'emploi) au détriment d'un soutien à la demande (taux de chômage). Dans un second temps, nous appréhenderons le cadre réglementaire transnational et européen qui définit le pouvoir d'action des intermédiaires privés sur le marché du travail. De la sorte, nous nous attacherons à comprendre comment le secteur de l'intermédiation privée s'est affirmé au fil du temps comme un acteur essentiel pour le fonctionnement « mixte » du marché du travail.

### 1.1 Origine européenne des politiques de l'emploi : de l'activation à l'accompagnement des demandeurs d'emploi

#### 1.1.1 Le Livre Blanc « Croissance, compétitivité et emploi » et le Conseil d'Essen : vers la conception d'un marché unique

La publication du Livre blanc de Delors « Croissance, compétitivité et emploi »<sup>55</sup> par la Commission européenne (CE) en 1993, à Bruxelles, et son soutien par le Conseil européen d'Essen (décembre 1994)<sup>56</sup> ouvre le débat sur l'emploi en Europe. Ces deux « dispositifs » avancent les priorités à suivre pour « agir au service de l'emploi ». Premièrement, le Livre Blanc préconise trois mesures en matière d'emploi : le développement de la formation tout au long de la vie, le développement de la flexibilité interne et externe ainsi que la réduction du coût de travail pour les travailleurs peu qualifiés (Conter, 2012 : 24). Le Conseil d'Essen initie, quant à lui, le déclenchement du processus de convergence des politiques nationales de l'emploi au niveau européen (Réa, 2001). Pourtant, auparavant, le Traité de Rome (1957) limitait les compétences communautaires à la sphère économique alors que la sphère sociale était entièrement laissée à la souveraineté des États-membres (Conter, 2012). La coopération entre les États-membres, notamment au niveau du marché du travail, reposait alors essentiellement sur la collaboration entre les gouvernements et les organisations internationales comme l'Organisation pour la coopération et le développement économiques et l'Organisation internationale du travail. Mais, face à la longueur du marché du travail et à

---

<sup>55</sup> « Croissance, compétitivité, emploi. Les défis et les pistes pour entrer dans le XXI<sup>ème</sup> siècle », Livre blanc, Commission des Communautés européennes, Bulletin des Communautés européennes, supplément 6/93, COM(700) : [http://europa.eu/legislation\\_summaries/glossary/white\\_paper\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/white_paper_fr.htm), consulté le 16/03/2015.

<sup>56</sup> Le Conseil européen d'Essen est le dernier sommet auquel Jacques Delors participe en qualité de président de la Commission européenne.



l'augmentation du chômage structurel, l'Europe se donnait de fournir une réponse coordonnée au niveau européen<sup>57</sup>.

Ces deux événements précisent l'ambition des politiques de l'emploi en Europe. D'une part, la Commission vise, par ses actions et la définition du Livre blanc, la conjugaison entre des exigences économiques et la protection d'un modèle social européen. Ainsi, dorénavant, la croissance et la compétitivité sont devenues davantage des moyens que des buts pour assurer l'avenir européen en tant qu'union économique et monétaire (Vignon, 2014). La recherche de flexibilité devient par conséquent un instrument privilégié de lutte contre l'inflation et un vecteur d'avènement d'un capitalisme transnational (Conter, 2012). D'autre part, le Conseil européen d'Essen engage un processus de confluence des politiques de l'emploi des États-membres en identifiant cinq domaines prioritaires à atteindre. Parmi ceux-ci, l'employabilité et la capacité d'insertion socioprofessionnelle de groupes cibles sont au cœur du discours européen<sup>58</sup> (Réa, 2001). Comme évoqué par Beuker (2016), l'innovation du Conseil d'Essen ne réside pas tant dans le contenu de ses priorités et de ses recommandations que dans l'instauration de procédures de traduction en des programmes nationaux pluriannuels. Ces programmes ont pour but de permettre à l'Europe d'assurer un droit de regard sur les politiques nationales de chaque État-membre. Cette stratégie à moyen terme sera confirmée lors du Conseil européen de Cannes en juin 1995<sup>59</sup>. Il représentera les prémices du premier Plan de « lutte contre le chômage » (Freysinet, 2004). Il sera prolongé lors du Conseil européen de Madrid et en 1996, avec le Conseil européen de Dublin qui adoptera la « Déclaration de Dublin sur l'emploi » et formulera cinq recommandations (Orianne, 2005 : 61).

Depuis la publication par la CE du Livre blanc, les politiques de l'emploi placent au centre de leurs préoccupations la formation professionnelle. Elle est perçue comme instrument de réinsertion dont le FSE se porte garant en tant que principal instrument financier de l'UE. Cet objectif de réinsertion se structure autour du concept mobilisateur de « *long life learning* ». Cette incitation à se former tout au long de la vie pour actualiser ses compétences apparaît comme un instrument clé des politiques actives de l'emploi (COM (700), 1993 : 121-122<sup>60</sup>). Bien que visant la réduction du chômage de masse, la nouvelle orientation des politiques de l'emploi<sup>61</sup> marque les prémices d'un passage d'une politique passive à une

---

<sup>57</sup> La naissance de la stratégie européenne pour l'emploi : le processus de Luxembourg (novembre 1997) : [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/community\\_employment\\_policies/c11318\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/c11318_fr.htm), consulté le 09/06/2015.

<sup>58</sup> Se basant sur le Livre Blanc de Delors, le Conseil européen d'Essen identifie cinq objectifs clés que les États-membres s'engagent à poursuivre. Ceux-ci sont les suivants : « développer les ressources humaines par la formation professionnelle », « soutenir les investissements productifs au moyen de politiques salariales modérées », « améliorer l'efficacité des institutions du marché du travail », « identifier de nouvelles sources d'emplois par les initiatives locales », et « promouvoir l'accès au marché du travail pour certains groupes-cibles tels que les jeunes, les chômeurs de longue durée et les femmes » (Réa, 2001).

<sup>59</sup> Conseil européen, Réunion des 9 et 10 décembre 1994 à Essen, conclusions de la présidence : [http://www.europarl.europa.eu/summits/ess1\\_fr.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/ess1_fr.htm), consulté le 10/06/2015.

<sup>60</sup> Bulletin des Communautés européennes, supplément 6/93, COM(700) : [http://europa.eu/legislation\\_summaries/glossary/white\\_paper\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/white_paper_fr.htm), consulté le 16/03/2015.

<sup>61</sup> Elle vise également, en parallèle, la création d'un espace économique et social fondé sur un grand marché intérieur où intégration et coordination sont au cœur de la stratégie européenne (Vignon, 2014).

politique active de l'emploi<sup>62</sup>. Avec la formation continue, un processus de responsabilisation individuelle est à présent au cœur des enjeux européens en matière d'emploi. Ceux-ci sont invités à prendre en charge leur employabilité<sup>63</sup> et à gérer leur parcours. Afin de concrétiser cette nouvelle orientation, la Commission sensibilise ses États-membres à un souci de cohérence et de mise en synergie des domaines d'action collective. Elle les invite à fonctionner de manière plus intégrée et coordonnée en rapprochant, notamment le secteur public et le secteur privé autour des questions relatives à l'emploi et au travail.

Face à cet engouement, les développements consacrés à l'emploi, amorcés dans le Livre blanc et le Conseil d'Essen, vont être rapidement concrétisés à partir de l'inscription d'un Titre nouveau consacré à l'emploi. Celui-ci se fera dans le Traité d'Amsterdam, en 1997, en vue de l'émergence de la SEE<sup>64</sup>, quelques mois plus tard.

### 1.1.2 Émergence de l'emploi comme compétence communautaire : la création de la Stratégie Européenne pour l'emploi

L'inclusion d'un nouveau chapitre dédié à l'emploi (Titre VIII), en 1997, au sein du Traité d'Amsterdam institue la Communauté européenne et constitue un élément clé dans la coordination des politiques de l'emploi en Europe. Plus que le fruit d'un *consensus* entre les États-membres, la promotion de l'emploi en tant qu'objectif de l'Union européenne, devient une « question d'intérêt commun » pour l'ensemble des États-membres (Raveaud, 2004) :

« Les États membres, compte tenu des pratiques nationales liées aux responsabilités des partenaires sociaux<sup>65</sup>, considèrent la promotion de l'emploi comme une question d'intérêt commun et coordonnent leur action à cet égard au sein du Conseil, conformément à l'article 109 Q. » (Article 2, Titre VI A Emploi du Traité d'Amsterdam, 1997 : 33<sup>66</sup>)

Dorénavant, l'objectif visé par la CE est d'atteindre « un niveau d'emploi élevé » sans affaiblir la compétitivité de l'UE (article 2 du Traité sur l'UE<sup>67</sup>). L'emploi en tant que compétence communautaire se concrétise par une stratégie coordonnée pour l'emploi. Cette dernière est approuvée par un Pacte de confiance, où la promotion d'une main-d'œuvre qualifiée et un marché de travail plus réactif aux changements économiques deviennent des enjeux capitaux. L'élément-clé de cette stratégie est constitué par des lignes directrices communes, définies sur

<sup>62</sup> À titre illustratif, l'Organisation de coopération et de développement économiques (1993) comme la Commission pointent du doigt le caractère illimité dans le temps de l'attribution des allocations de chômage comme source de découragement à la recherche d'un emploi (Réa, 2001).

<sup>63</sup> Pour rappel : faire en sorte d'accéder à un emploi et d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail en tant que sujet actif de sa trajectoire de vie (Gazier, 1990 ; Périlleux, 2005 ; Hamzaoui, 2007).

<sup>64</sup> « La SEE établit une surveillance multilatérale qui incite les États membres à mettre en place des politiques plus efficaces dans ce domaine. Elle agit, notamment sur la capacité d'insertion professionnelle, l'esprit d'entreprise, la capacité d'adaptation et l'égalité des chances au niveau du marché du travail européen » ([http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/community\\_employment\\_policies/c113\\_18\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/c113_18_fr.htm), consulté le 17/03/2015).

<sup>65</sup> En ce compris les organisations syndicales et patronales belges.

<sup>66</sup> Traité d'Amsterdam modifiant le Traité sur l'Union européenne, les Traités instituant les Communautés européennes et certains actes connexes, Journal officiel des Communautés européennes, 97/C 34C/01, Journal Officiel n°C340, le 10/11/1997, p.0001-0144 (voir : [https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/amsterdam\\_fr.pdf](https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/amsterdam_fr.pdf), consulté le 10/06/2015).

<sup>67</sup> Traité sur l'Union européenne et du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (versions consolidées), 2012/C 326/01, Journal Officiel n°C326, le 26/10/2012, p.0001-0390 (voir : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:12012M/TXT>, consulté le 10/06/2015).

le modèle des recommandations adoptées au cours du Conseil européen d'Essen. Ces LD, pour la politique de l'emploi, représentent les priorités et les objectifs communs proposés par la Commission et approuvées par le Conseil de l'UE (Gérard, Oriane et Beuker, 2014)<sup>68</sup>. Outre la concrétisation de la coordination des politiques nationales en matière d'emploi, le Traité d'Amsterdam pose également la base juridique pour l'institution d'un comité de l'emploi<sup>69</sup> et introduit le vote à la majorité qualifiée dans les domaines relatifs à l'emploi.

Toutefois, le Traité d'Amsterdam ne sera ratifié qu'en 1999 par l'ensemble des États-membres (Conter, 2012). Entre-temps, le sommet sur l'emploi de Luxembourg anticipe, en novembre 1997, l'entrée en vigueur du Traité d'Amsterdam en englobant la Stratégie européenne pour l'emploi. Cette stratégie pour l'emploi établit une surveillance multilatérale fondée sur une nouvelle méthode de travail, « la méthode ouverte de coordination » (MOC). Cette méthode repose sur un principe de subsidiarité dans la mesure où elle crée un équilibre entre la responsabilité de la communauté européenne et celle des États-membres. Pour ce faire, « la MOC établit des objectifs communs quantifiés à atteindre au niveau communautaire et met en place une surveillance au niveau européen encouragée par l'échange d'expériences »<sup>70</sup>. De la sorte, cette méthode facilite le débat politique à différents niveaux et suit une approche intégrée. Les actions prises dans le domaine de l'emploi doivent désormais être cohérentes avec les autres domaines afférant à l'emploi tels que les politiques sociales, l'éducation, la politique d'entreprise, etc. Pour ce faire, la MOC repose sur divers instruments de coordination dont le rapport conjoint sur l'emploi annuel, des lignes directrices qui serviront de base pour l'élaboration de plans d'action nationaux élaborés par chaque État-membre ainsi que des recommandations du Conseil des ministres aux différents États-membres. La coordination des politiques nationales en matière d'emploi, impulsée par la SEE, a essentiellement pour but d'engager les États-membres sur un ensemble d'objectifs et de cibles communs. Ceux-ci sont axés autour de LD<sup>71</sup> présentées, à l'époque, en quatre piliers, à savoir : la capacité d'insertion professionnelle (ou l'aptitude à occuper un emploi tel que défini par l'employabilité), l'esprit d'entreprise, l'adaptabilité (des entreprises et de personnes) et l'égalité des chances (Conseil de l'UE, 1997).

L'accompagnement en tant que mesure d'activation favorisant le développement de l'employabilité s'inscrit dans le premier pilier des LD de 1997. Ce pilier concerne l'aptitude à occuper un emploi et se décline en sept LD. Celles-ci visent l'employabilité au travers de l'activation des DE, la modernisation des systèmes d'éducation et de formation, la promotion

---

<sup>68</sup> Bien qu'initiales avec la stratégie coordonnée pour l'emploi, elles ne seront que formalisées avec la Stratégie pour l'emploi.

<sup>69</sup> « Le comité de l'emploi est un comité consultatif créé par la Décision n°98/2000 du Conseil du 24 janvier 2000, dans le but de mettre en œuvre la SEE et promouvoir la coordination entre les États membres en matière de politique de l'emploi et du marché du travail. Il remplace le comité de l'emploi et du marché du travail créé en 1997 » :

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/community\\_employment\\_policies/c1023\\_9\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/c1023_9_fr.htm), consulté le 10/06/2015.

<sup>70</sup> [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/community\\_employment\\_policies/c1131\\_8\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/c1131_8_fr.htm), consulté le 10/06/2015.

<sup>71</sup> Les lignes directrices pour les politiques de l'emploi sont associées aux grandes orientations des politiques économiques et sont, depuis 2003, redéfinies tous les 3 ans (Conter, 2012 : 144).

de la formation continue et le développement des compétences<sup>72</sup>. Selon Raveaud (2004) et Lefresne (1999), l'employabilité est sans conteste au cœur de la SEE. Non seulement parce que les deux premières LD lui sont consacrées mais aussi parce que la deuxième ligne est la seule à proposer un objectif chiffré en matière d'emploi : au moins 20% des chômeurs devront bénéficier de mesures d'activation d'ici à cinq ans<sup>73</sup>.

### 1.1.3 La concrétisation du plein-emploi par la stratégie de Lisbonne

Les 23 et 24 mars 2000, lors du Conseil européen de Lisbonne est née la volonté de donner un nouvel élan aux politiques communautaires en faisant de l'UE, pour 2010, « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale »<sup>74</sup>. Alors que la conjoncture économique ne s'est jamais avérée aussi prometteuse pour les États-membres, la mondialisation de l'économie impose que l'Europe soit à la pointe de tous les secteurs dans lesquels la concurrence s'intensifie fortement. En outre, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les sphères professionnelle et privée ont pour conséquences de proposer une révision complète du système éducatif européen et de garantir ainsi un accès à la formation tout au long de la vie. C'est pourquoi, la stratégie de Lisbonne vise une conversion essentielle des politiques de l'emploi en donnant des objectifs davantage concrets et orientés vers l'emploi. Si les années 1990 ont été le fruit d'une lutte acharnée contre l'augmentation du chômage de masse, les années 2000 marquent un tournant décisif puisque l'Europe vise dorénavant à stimuler l'offre de travail en visant un taux d'emploi<sup>75</sup> fixé à 70%<sup>76</sup> et une proportion de femmes actives de plus de 60%.

Par ces objectifs, une nouvelle dimension émerge du processus : la cohésion sociale dans le cadre d'une économie fondée sur la connaissance et la responsabilisation (Oriane, 2005). C'est également en mars 2000, dans les conclusions du sommet de Lisbonne que l'État social actif (*active welfare state*) fait son entrée sur la scène européenne. Labélisé de la sorte, en Belgique, par Vandembroucke (1999)<sup>77</sup>, l'État social actif (ESA) évoque le référentiel d'action publique – l'activation – qui semble dessiner l'horizon des systèmes de protection sociale en Europe (Jobert, 1992).

<sup>72</sup> [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/community\\_employment\\_policies/c11318\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/c11318_fr.htm), consulté le 10/06/2015.

<sup>73</sup> Selon Bonvin et Farvaque (2007) la conception de l'employabilité de la SEE renvoie à une conception conventionnelle de l'employabilité de Gazier (1990). Elle oscille entre deux versions de ce concept : l'employabilité d'initiative (E6) et l'employabilité interactive (E7), selon Gazier (2003, p.422). Alors que l'employabilité initiative renvoie à la responsabilité et à la capacité individuelle à mobiliser des ressources personnelles et sociales dans la réalisation de projets, l'employabilité interactive, pour sa part, articule la responsabilité de l'individu et le soutien institutionnel (*ibidem*).

<sup>74</sup> « L'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde d'ici à 2010, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale », Les stratégies de Lisbonne (CCE, COM (2003) 336 : 3).

<sup>75</sup> Par taux d'emploi, nous entendons le rapport entre le nombre de personnes qui travaillent et le nombre de personnes en âge de travailler (18-65 ans).

<sup>76</sup> [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/eu2020/growth\\_and\\_jobs/index\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/eu2020/growth_and_jobs/index_fr.htm), consulté le 17/03/2015.

<sup>77</sup> Dans sa déclaration effectuée lors de l'ouverture de la session parlementaire 1999-200.

Cependant, en raison du ralentissement de l'économie et des difficultés structurelles des États-membres, l'UE reste en retard sur ces objectifs. Les faiblesses du marché du travail européen continuent à poser des difficultés. Nous pouvons y voir les conséquences de plusieurs crises<sup>78</sup>, mais cela serait occulter le retard existant avant les crises et les carences de la stratégie définie en 2000. En effet, cette dernière souffrait de nombreuses faiblesses, rendant impossible l'atteinte des objectifs fixés. Ces objectifs étaient trop nombreux et visaient trop de domaines. Ils souffraient également de l'absence d'une personnalité emblématique porteuse de la Stratégie et de moyens financiers. En outre, la MOC souffrait d'un caractère limitatif et non-contraignant<sup>79</sup>. En outre, Lisbonne marque progressivement la position subordonnée de la SEE dans l'architecture de l'UE face aux prescriptions de la Banque centrale européenne (BCE) et aux Grandes orientations de politiques économiques (GOPE). Ces dernières constituent dorénavant le maillon central de la coordination des politiques économiques des États-membres en « offrant » un cadre contraignant pour les activités liées aux domaines du social et de l'emploi (Salais, 2004). Depuis 2005, politique de l'emploi et politique économique de l'UE sont intrinsèquement liées, étant donné que la SEE a été intégrée au sein des GOPE – le cadre le plus général des orientations de l'UE (Raveaud, 2006). De la sorte, la SEE forme à présent des « lignes directrices intégrées pour la croissance et l'emploi ».

#### 1.1.4 De la Stratégie européenne 2020 à la *flexicurité*

Face à l'échec de la Stratégie de Lisbonne, prononcée en 2004 par l'ancien Premier Ministre des Pays-Bas, Wim Kok, la Commission définit en mars 2010 une nouvelle Stratégie : la Stratégie Europe 2020 (EU2020). Ce nouveau projet vise une « croissance intelligente, durable et inclusive »<sup>80</sup>. Il est organisé autour de la réalisation de cinq objectifs à atteindre, d'ici 2020, dans les domaines de l'emploi, de la recherche, de l'éducation, de la réduction de la pauvreté, de l'énergie et du climat au sein de l'UE (Bizet, 2005). Pour ce faire, l'UE a défini pour chacun de ces domaines des objectifs chiffrés à atteindre, propres aux spécificités nationales de chaque État-membre. En matière d'emploi, cette dernière vise un taux estimé à 75% pour la population âgée entre 20 et 64 ans<sup>81</sup> d'ici l'horizon 2020 et invite ses États-membres à mettre en œuvre des politiques actives en matière de lutte contre le chômage. Ces politiques actives encouragent la recherche d'emploi et la formation

---

<sup>78</sup> Vandembroucke identifie plusieurs crises propre à l'État providence européen antérieur : crises de financement, de légitimité, de « congruence » avec l'ensemble des mécanismes de régulation socio-économiques (Cassiers et Lebeau, 2005).

<sup>79</sup> Méthode souple par rapport au Pacte de confiance pour l'emploi ou au marché unique, la MOC se contente de fixer des objectifs aux États-membres et de favoriser le *benchmarking*, sans rien imposer aux pays : <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/union-europeenne/approfondissements/strategie-lisbonne-strategie-europe-2020.html>, consulté le 11/06/2015.

<sup>80</sup> L'EU2020 est une nouvelle stratégie pour la croissance et l'emploi fondée sur une coordination renforcée des politiques économiques, qui portera avant tout sur les principaux domaines dans lesquels des mesures doivent être prises pour doper le potentiel de croissance durable et la compétitivité de l'Europe (voir : [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/community\\_employment\\_policies/em00\\_40\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/em00_40_fr.htm), consulté le 13/02/2015).

<sup>81</sup> Voir : [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/belgium/progress-towards-2020-targets/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/belgium/progress-towards-2020-targets/index_en.htm), consulté le 03/02/2015 (décision [2010/707/UE](#) du Conseil du 21 octobre 2010 relative aux LD pour les politiques de l'emploi des États membres).

professionnelle<sup>82</sup>. L'accompagnement des DE en tant qu'instrument d'activation et de remise au travail s'inscrit dès lors dans cette orientation puisqu'il contribue directement à l'accroissement du taux d'emploi visé par la Stratégie EU2020. Selon Conter (2012), cette politique ne change pas fondamentalement les politiques précédentes mais elle s'insère dans une nouvelle gouvernance économique. Celle-ci repose sur un nouveau processus de coordination des politiques structurelles et budgétaires, dénommé « le Semestre Européen ». Ce semestre se caractérise par une surveillance des déséquilibres macro-économiques, une inscription dans une « règle d'or de l'équilibre budgétaire », l'accélération des réformes structurelles et la mise en place d'instruments de contrôle tels que les Programmes nationaux de réforme (PNR<sup>83</sup>).

En vue d'atteindre les objectifs en matière d'emploi de l'EU2020, l'UE a désigné la *flexicurité*<sup>84</sup> comme levier d'action. Stratégie intégrée visant à renforcer à la fois la flexibilité et la sécurité sur le marché du travail, la *flexicurité* apparaît comme une véritable référence en matière de droit du travail, de sécurité sociale ou encore de formation professionnelle (Barbier, 2009a). Pour ce faire, elle cherche à concilier les besoins des employeurs en matière de flexibilité de la main d'œuvre avec ceux des travailleurs en matière de sécurité. Ces derniers souhaitent avoir l'assurance de ne pas connaître de trop longues périodes de chômage<sup>85</sup> (Wilthagen et Tros, 2004). La *flexicurité* entend ainsi réconcilier une forte demande en faveur d'une flexibilisation plus poussée du marché du travail et une forte protection des travailleurs (Burroni et Keune, 2012). Pour Pichault et Xhaufclair (2009), elle correspond à un compromis entre, d'une part, des besoins d'ajustement de l'activité économique et de l'activité de travail et, d'autre part, un besoin de minimisation des risques liés à leur interaction. Ce faisant, la *flexicurité* englobe l'activation et étend la logique d'accompagnement au-delà des chômeurs et des inactifs, aux salariés en activité. (Erhel, 2012). En réponse aux ambitions de ce concept innovant et attrayant, l'UE a défini une série de principes communs en matière de *flexicurité* ainsi que quatre « instruments »<sup>86</sup>. Ceux-ci ont été décidés en concertation avec les gouvernements nationaux, les partenaires sociaux et le milieu universitaire afin d'en assurer sa mise en œuvre (Gérard, Oriane et Beuker, 2014). Bien que les objectifs visés par ces instruments de l'action publique (Lascoumes et Simard, 2001) soient clairement énoncés (moderniser le droit du travail et augmenter le taux d'emploi de la population active), l'Europe laisse aux États-membres la liberté quant aux moyens à

<sup>82</sup> Ces orientations font référence aux lignes directrices sept à dix, présentes dans la Stratégie Europe 2020.

<sup>83</sup> Les programmes nationaux de réforme s'inscrivent dans le cadre de la stratégie Europe 2020. Ils constituent l'instrument de suivi et d'évaluation du volet national de l'EU2020. Ils permettent aux États-membres d'exposer les réformes structurelles qu'ils décident de mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs de cette nouvelle stratégie (Conter, 2012). La section 2 de ce présent chapitre détaille davantage ce point.

<sup>84</sup> La *flexicurité* avait déjà fait irruption dans les débats politiques européens à partir de 2004 (notamment dans le rapport Kok) pour ensuite, s'essouffler à partir de 2008 en raison du contexte défavorable engendré par la crise économique. Après une interruption temporaire du haut de l'agenda politique en 2008-2010, la *flexicurité* retrouve une place « formelle » dans le cadre de la stratégie Europe 2020 (Conter, 2011).

<sup>85</sup> [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/community\\_employment\\_policies/c1015\\_9\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/c1015_9_fr.htm), consulté le 13/02/2015.

<sup>86</sup> À savoir des dispositions contractuelles souples et fiables, des stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie, des politiques actives du marché du travail et des systèmes de protection sociale modernes (Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, CES européen et au Comité des régions - Vers des principes communs de *flexicurité*, des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité {SEC(2007) 861 } {SEC(2007) 862}/\* COM/2007/0359 final \*/).

mettre en œuvre pour les atteindre (Conter, 2012). C'est pourquoi, le PNR préparé par la Belgique en avril 2011 pour répondre aux recommandations de la CE « adopte un objectif de taux d'emploi pour les personnes âgées de 20 à 64 ans équivalent à 73,2 % » (Arcq, 2011 : 2). Nous voyons de quelle manière les objectifs d'emploi de la stratégie EU2020 sont soutenus par des actions concrètes tant au niveau européen que national.

Selon la CE, l'accompagnement – tant des DE que des salariés actifs – a un rôle important à jouer dans la mise en œuvre des politiques de *flexicurité* puisqu'il figure dans les bonnes pratiques de *flexicurité* recueillies par l'UE en 2012 (Commission européenne, 2012). De plus, il joue un rôle capital dans l'activation des DE en tant que support de transitions professionnelles favorisant le « retour rapide en emploi durable » (Divay, 2008).

## 1.2 Vers une gestion mixte du marché du travail

Les changements (crise de l'État social, exigence de libéralisation, diversification des attentes des usagers, augmentation du taux d'emploi, flexibilité, etc.) amorcés par les orientations de la SEE ont eu de multiples effets non seulement sur la coordination entre les États-membres mais aussi sur leur organisation interne en matière d'emploi (Barbier, 2007). En Belgique, la nécessité croissante de fournir des services à un marché du travail flexible et en évolution constante s'est traduit, d'une part, par d'impérieux besoins de lisibilité et de modernisation des services publics de l'emploi (Bureau international du travail, 2008 ; Giauque, 2009) et, d'autre part, par une croissance spectaculaire des opérateurs d'emploi privés qu'ils soient marchands ou non-marchands. Cette évolution a conduit les SPE, les agences d'emploi privées commerciales et les opérateurs non-marchands à collaborer, afin de fournir un accompagnement de qualité aux DE :

« On peut aujourd'hui véritablement parler d'une gestion mixte du marché du travail. Les intermédiaires privés et les services publics, dans un esprit de partenariat, aident les demandeurs d'emploi dans leur recherche, pourvoient les postes vacants des employeurs, forment et accompagnent les travailleurs dans leur carrière, œuvrent au développement des compétences, remettent sur les rails les travailleurs qui ont perdu leur emploi ou risquent de le perdre. » (Federgon, 2014 : 3)

Cette invitation à gérer de manière collaborative et non concurrentielle le marché du travail, s'appelle, plus communément, la gestion « mixte » du marché du travail. Ces collaborations ou dispositifs d'action publique (Laborier et Lascoumes, 2005) prennent, à l'occasion, la forme de partenariats public-privé. En Europe, ce développement a été favorisé par l'ouverture du marché du travail, dans lequel les institutions publiques avaient auparavant le monopole. Jusque dans les années 80, l'État orientait, contrôlait et assurait la régulation du marché du travail (Muller et Surel, 1998). Aujourd'hui, les lieux d'inscription du pouvoir se sont transformés, les espaces d'influence et de décisions politiques se sont complexifiés, laissant place à de nouvelles formes de régulation et à de nouveaux acteurs. L'État est devenu un État intervenant qui joue sur les différents niveaux territoriaux de pouvoir<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup>Comme précisé préalablement, avant la SEE, la coopération entre les États-membres reposait essentiellement sur la traditionnelle collaboration entre gouvernements, au sein des organisations internationales telles que l'OIT et l'OCDE, raison pour laquelle la gestion mixte du marché du travail fut, au départ, une compétence

### 1.2.1 Les prémices d'une gestion mixte du marché du travail : de la Convention 181 de l'Organisation internationale du travail à son application dans le contexte belge

Bien plus que de reconnaître<sup>88</sup> et de réglementer le rôle des agences d'emploi privées (AEP) – qu'elles soient marchandes ou non-marchandes – la Convention de l'Organisation internationale du travail sur les agences privées de placement (Convention n°181 de juin 1997) incite également les opérateurs privés à collaborer avec les SPE. Cette collaboration a pour dessein de garantir un fonctionnement du marché du travail plus cohérent et opérant (en réponse aux exigences de collaboration des organisations internationales). En effet, en son article 13, l'OIT invite les pays de l'OCDE à définir, à établir et à revoir régulièrement les conditions relatives à la promotion de la coopération entre les SPE et les opérateurs d'emploi privés. Cet article invite également les AEP, en tant que « prestataires » de services publics, à fournir régulièrement aux autorités compétentes des informations permettant de connaître leur structure et leurs activités, conformément aux conditions et aux pratiques nationales (voir tableau 2, à la page suivante)<sup>89</sup>.

Depuis la reconnaissance d'une gestion mixte par la Convention n°181 de l'OIT, les pouvoirs publics remplissent davantage un rôle de régisseur et d'organisateur. Ils s'appuient fréquemment sur l'expertise des intermédiaires privés – notamment pour des raisons de contraintes budgétaires et humaines (logique de capacité) ou par un manque d'expertise (logique de spécialisation)<sup>90</sup>. Ainsi, par ce biais, les SPE bénéficient non seulement du savoir-faire du secteur privé ainsi que de nombreux avantages économiques. En effet, à présent, les opérateurs privés intègrent toutes les phases d'un projet, depuis sa conception jusqu'à son exploitation (Stryuven et Van Parys, 2009b). D'une manière plus générale, pour l'UE, les PPP contribuent également au débat communautaire sur les services d'intérêt général. En effet, l'essor des PPP s'inscrit dans l'évolution du rôle de l'État dans la sphère économique. Un État désormais plus intervenant qu'opérateur direct (Organisation internationale du travail, 2008).

---

transnationale, avant d'être transposée à l'échelon européen (voir : [europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/community\\_employment\\_policies/c11318\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/c11318_fr.htm), consulté le 11/06/2015).

<sup>88</sup> Avec la Convention 96 de l'OIT, éditée en 1949, les AEP étaient interdites d'exercer dans tous les domaines de l'emploi puisque cette Convention prescrivait la suppression ou la restriction des bureaux de placements payants. Elle ne fut ratifiée en Belgique qu'en 1958 mais sa portée s'est inscrite dans la Convention n°88 sur le marché de l'emploi conclue en 1948 et ratifiée en Belgique en 1953.

<sup>89</sup> La recommandation n°188 sur les agences d'emploi privées (1997) précise, au point III « Relations entre le service public de l'emploi et les agences d'emploi privées », paragraphe 17, les mesures et les dispositions tendant à établir une coopération entre le service public de l'emploi et les agences d'emploi privées (Recommandation n°188 (R188) sur les agences d'emploi privées, 1997, adoptée à Genève à la 85<sup>ème</sup> session CIT (19 juin 1997) – Statut : Instrument à jour).

<sup>90</sup> L'externalisation de l'accompagnement des DE à des tiers privés répond à deux logiques différentes (Guézennec, 2011). Une logique d'externalisation de « capacité » lorsque les SPE n'ont pas les moyens humains et financiers nécessaires pour assurer certaines actions d'accompagnement et les confient alors à des opérateurs externes. Une logique de spécialisation de l'accompagnement, lorsque les SPE décident d'externaliser une action auparavant réalisée en interne, parce qu'ils considèrent être moins bien placés que d'autres acteurs pour assurer sa réussite (Parent et Sautory, 2014).



**Tableau 2 : « Article 13 de la C181 sur l'acte de coopération entre SPE et AEP »**

<p><b>Article 13 de la C181 – Convention (n°181) – sur les agences d'emploi privées, 1997<sup>91</sup></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Tout membre doit, conformément à la législation et à la pratique nationales et après consultation des organisations d'employeurs et de travailleurs les plus représentatives, définir, établir et revoir régulièrement les conditions propres à <u>promouvoir la coopération entre le service public de l'emploi et les agences d'emploi privées.</u></li><li>2. Les conditions mentionnées au paragraphe 1 ci-dessus doivent procéder du principe que les autorités publiques conservent la compétence pour décider en dernier ressort de :<ol style="list-style-type: none"><li>(a) <u>la formulation d'une politique du marché du travail ;</u></li><li>(b) <u>l'utilisation et du contrôle de l'utilisation des fonds publics destinés à la mise en œuvre de cette politique.</u></li></ol></li><li>3. Les agences d'emploi privées doivent, à des intervalles déterminés par les autorités compétentes, <u>fournir à celles-ci telles informations qu'elles pourront demander,</u> en tenant dûment compte de leur caractère confidentiel :<ol style="list-style-type: none"><li>(a) afin de permettre aux autorités compétentes de connaître la structure et les activités des agences d'emploi privées, conformément aux conditions et aux pratiques nationales ;</li><li>(b) à des fins statistiques.</li></ol></li><li>4. L'autorité compétente doit compiler et, à intervalles réguliers, <u>mettre ces informations à la disposition du public.</u></li></ol>
--

En Belgique, la Convention n°181 de l'OIT redessine les pourtours du système belge de l'emploi. Elle sonne ainsi le glas du monopole de la fonction publique en matière d'emploi et d'un mode d'organisation bureaucratique et hiérarchique qui fonctionnait aux principes d'égalité catégorielle. Néanmoins, il semblerait que les SPE gardent toujours autorité pour, d'une part, définir le contenu et l'orientation des politiques publiques du marché du travail et, d'autre part, allouer le budget public aux opérateurs privés en partenariat (Struyven et Van Parys, 2009b). Ainsi, s'il est vrai que la coopération entre le secteur public et le secteur privé peut offrir des avantages micro-économiques permettant de réaliser un projet au meilleur rapport qualité/prix, tout en préservant les objectifs d'intérêt public, le recours aux partenariats ne saurait toutefois être présenté comme une solution miracle pour le secteur privé faisant face à des contraintes budgétaires conséquentes et à une pression à la qualité et à l'efficacité (Struyven et Van Parys, 2009a et 2009b).

Alors que cette avancée institutionnelle avait pour objectif principal de faciliter la gestion du marché en offrant aux différents bénéficiaires une gestion mixte et coordonnée, cette dernière a plutôt généré, au fil du temps, un contexte de concurrence accrue entre le secteur public et le secteur privé (Oriane et Maroy, 2008). Cette concurrence est, en outre, alimentée par l'hétérogénéité des modes de gestion et l'autonomie organisationnelle de chacun d'entre eux. Dès lors, l'impératif de collaboration et de partenariat entre secteurs – habituellement opposés – a produit de nouvelles attentes au sein de la population active et inactive<sup>92</sup>. Le rôle et les pratiques de multiples acteurs (consultants, recruteurs, conseillers pour l'emploi, etc.) ont été progressivement élargis dans le but de restaurer une cohérence dans la gestion du

<sup>91</sup>Convention n°181 de l'OIT concernant les agences d'emploi privées (ratifiée par la Belgique le 28/09/2004) : [http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_ILO\\_CODE:C181](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_ILO_CODE:C181), consulté le 04/02/2014).

<sup>92</sup> Comme un besoin de rapidité dans le traitement de leur dossier, une proactivité des services à la population, une attente d'« assistanat », etc.

marché de l'emploi<sup>93</sup>. Parallèlement, de plus en plus d'instruments liés à l'efficacité et à la rentabilité budgétaire, caractéristiques du *nouveau management public* (NMP)<sup>94</sup>, sont venus s'adjoindre à cette pression concurrentielle (Pesqueux, 2006 ; Bezes, 2012). Ces changements affectent la prise en charge des DE et le sens du travail des intermédiaires publics et privés de l'emploi (Pillon, 2015 ; Beuker et Gérard, 2014). Dans ce contexte de concurrence exacerbée et face à la conjoncture économique actuelle, certains opérateurs privés ont peine à survivre et à faire leur place parmi les services publics (FORem, Actiris, VDAB, AGD), encore dominants en Belgique (Oriane et Maroy, 2008).

### 1.2.2 La Stratégie pour le marché intérieur - Priorités 2003-2006

À côté de la Convention n°181 de l'OIT, le premier texte européen à faire mention du terme de partenariat entre secteurs public et privé est la Stratégie pour le marché intérieur<sup>95</sup>. Cette dernière est l'un des principaux instruments de coordination des politiques économiques au niveau de l'UE, au même titre que les GOPE et les LD pour l'emploi. La Stratégie pour le marché intérieur se donne pour objectif de renforcer le marché intérieur. Elle a été ainsi définie afin de tirer pleinement profit d'un marché élargi à vingt-cinq États-membres et d'apporter un nouvel élan à la réalisation des objectifs du processus de Lisbonne à l'horizon de 2010. À cette fin, la stratégie établit une liste de priorités et un calendrier de travail pour la période 2003-2006. Parmi ces priorités figurent, notamment la mise en place d'industries de réseaux de grande qualité et l'accroissement des opportunités des marchés publics au sein desquelles des partenariats plus étroits entre les secteurs public et privé sont largement encouragés.

Bien qu'encourageant l'ouverture du marché, la Commission soulève un certain nombre de questions procédurières qui devront être clarifiées en vue de la mise en place d'un cadre juridique prévisible dans lequel ce type de partenariats puisse prospérer. Ce vide juridique sera, en partie, comblé par le Livre vert sur les partenariats public-privé<sup>96</sup>. Bien qu'aucune référence ne soit directement faite au domaine de l'emploi et du travail, ce Livre apporte un éclairage législatif sur les modes de structuration des PPP.

### 1.2.3 Le Livre vert sur les partenariats public-privé : une tentative de définition d'un cadre juridique européen ?

#### 1.2.3.1 Vers la définition d'un cadre juridique européen ?

Le Livre vert sur les partenariats public-privé de 2004<sup>97</sup> poursuit la lancée donnée par la Stratégie pour le marché intérieur en termes de rapprochement et de collaboration entre

---

<sup>93</sup> Notamment via des coopérations, la régionalisation, des coalitions et des restructurations.

<sup>94</sup> Ces instruments sont habituellement affectés au secteur privé.

<sup>95</sup> Stratégie pour le marché intérieur - Priorités 2003 – 2006, [COM(2003) 238 final - Non publié au Journal officiel].

<sup>96</sup> Livre vert sur les partenariats public-privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions, 2004 [COM(2004) 327 final - Non publié au Journal officiel].

<sup>97</sup> Un Livre vert sur les possibilités d'amélioration de l'emploi et de la compétitivité par une meilleure organisation du travail, avait été rédigé, à la suite de l'adoption de la Convention n°181 de l'OIT. Toutefois, ce Livre n'apportait pas suffisamment d'éléments cadrant à l'égard des PPP en matière d'emploi. Seules les nouvelles formes d'organisations du travail y étaient mentionnées : Livre vert sur le [partenariat pour une nouvelle](#)

secteurs public et privé. Il entérine également les objectifs et les ambitions collaboratives de la Convention n°181 de l'OIT.

Bien qu'aucun cadre juridique spécifique aux partenariats public-privé dans le champ de l'emploi n'existe au niveau européen, ce Livre vert vise essentiellement à examiner si le Traité instituant la Communauté européenne et son droit dérivé sont appropriés et suffisants face aux enjeux particuliers que posent les PPP. Il désigne les partenariats entre secteurs publics et privés comme :

« Des formes de coopération entre les autorités publiques et le monde des entreprises qui visent à assurer le financement, la construction, la rénovation, la gestion ou l'entretien d'une infrastructure ou la fourniture d'un service »<sup>98</sup> (COM, 2004)

Les partenariats sont présents dans divers domaines dont les transports, la santé publique, l'éducation, l'emploi, la sécurité, la gestion des déchets, la distribution d'eau ou d'énergie. Au niveau européen, ils contribuent à la réalisation de l'initiative européenne pour la croissance et l'emploi<sup>99</sup> et des réseaux transeuropéens.

Le Livre vert caractérise les partenariats par la durée de la relation entre les partenaires ; le mode de financement du projet ; le rôle des partenaires dans la définition, la conception et la réalisation ; la mise en œuvre et le financement et la répartition des risques. Il distingue pour ce faire deux types de collaboration : les PPP de type contractuel et les PPP institutionnalisés. Selon la forme du partenariat, les règles applicables en matière de création ou de procédure de sélection du partenaire privé seront différentes. Premièrement, dans les PPP de type purement contractuel, la collaboration se fonde sur des liens exclusivement conventionnels et entre dans le champ d'application des directives européennes sur les marchés publics<sup>100</sup>. Deuxièmement, les PPP de type institutionnalisé impliquent, pour leur part, une coopération au sein d'une entité distincte, ce qui peut conduire à la création d'une entité *ad hoc* détenue conjointement ou à la prise de contrôle d'une entité publique par un opérateur privé. Dans ce cas, une entité distincte détenue conjointement par le partenaire public et le partenaire privé est créée.

### 1.2.3.2 Les partenariats public-privé dans le champ de l'emploi

Les partenariats dans le champ de l'emploi et de la formation<sup>101</sup> s'inscrivent, selon nous, dans la première forme de PPP : les partenariats public-privé contractuels. En effet, les opérateurs privés assurent une partie de l'exploitation et de la gestion des activités

---

[organisation du travail](#), [EU9707134F](#), Bulletin de l'Union européenne, avril 1997, établi sur la base du Document COM597° 128 final.

<sup>98</sup> « Content 1 », « L'évolution du partenariat public-privé : constats et défis », Livre vert sur les partenariats public-privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions, 2004, COM/2004/0327 final, n°52004DC0327 : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52004DC0327>, consulté le 17/03/2015.

<sup>99</sup> « Une initiative européenne pour la croissance - Investir dans les réseaux et la connaissance pour soutenir la croissance et l'emploi », novembre 2003, rapport final au Conseil européen, COM(2003)/690 final : [http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/businesses/public\\_procurement/index\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/public_procurement/index_fr.htm), consulté le 17/03/2015.

<sup>100</sup> Dans le cas de passation de marchés publics, ce sont des Directives communautaires qui fixent les règles applicables en matière de participation et de publicité.

<sup>101</sup> Nommée « éducation » dans le Livre vert.

publiques<sup>102</sup>, dans le cadre d'une convention partenariale établie entre le service public et l'opérateur privé en tant qu'entité autonome. Toutefois, selon Stryuven et Van Parys (2009b), « [les SPE belges] n'ont pas opté pour la forme juridique d'un marché public mais pour le mécanisme de subsidiation, l'objectif étant d'introduire une plus grande diversification et une plus grande complémentarité sur le marché » (p.13). De la sorte, ces régisseurs-ensemblers bénéficient d'une plus grande marge de manœuvre pour déterminer la procédure et les critères de sélection des opérateurs. En ce sens, ces derniers ne sont pas tenus de respecter le cadre légal des marchés publics<sup>103</sup>, qui fixe les procédures et critères de manière stricte (*ibidem*).

Parmi les modèles les plus connus de PPP de type contractuel figure le « modèle concessif » dans lequel nous inscrivons la majorité des partenariats, qui seront étudiés, dans le domaine de l'emploi<sup>104</sup>, dans la suite de la thèse. Ce dernier « se caractérise par le lien direct existant entre le partenaire privé et l'utilisateur final : le partenaire privé fournit un service au public, « à la place », mais sous le contrôle du partenaire public. Il se définit également par le mode de rémunération du co-contractant, qui consiste en des redevances perçues sur les usagers du service, le cas échéant complété par des subventions (appelées aussi subsides) de la part des pouvoirs publics »<sup>105</sup>. En effet, les services publics régionaux de l'emploi définissent les objectifs et les résultats attendus par type de public cible. Les opérateurs privés, quant à eux, apportent leur expertise méthodologique et leurs moyens (humains, logistique, etc.) pour atteindre ces objectifs. Ils sont dès lors rémunérés sur le résultat d'exploitation du service public rendu.

En ce qui concerne la procédure de sélection des opérateurs privés dans le domaine de l'emploi, celle-ci s'établit en référence à la directive « classique » relative aux marchés publics de travaux, de fournitures et de services (2004/18/CE)<sup>106</sup>. Selon Remy (2014), en Belgique, il existe trois techniques de génération du partenariat dans le champ de l'emploi : les appels d'offres, les appels à projets et les appels à initiatives (voir tableau 3). Dans le cas de notre étude, c'est la technique de l'appel à projets qui sera exploitée par les SPE. Bien que le service public régional wallon (le FOREm) pratique les trois types de génération du

---

<sup>102</sup> « Le terme PPP de type purement contractuel recouvre des montages divers attribuant une ou des tâches plus ou moins étendues au partenaire privé, qui incluent la conception, le financement, la réalisation, la rénovation, ou l'exploitation d'un ouvrage ou d'un service ».

<sup>103</sup> Dans le cadre du régime de subsidiation, les SPE demeurent néanmoins tenus de respecter la réglementation applicable en la matière (lois coordonnées sur la comptabilité de l'État du 17 juillet 1991, *M.B.*, le 21/08/1991, p 17986), les principes généraux du droit (tels que l'égalité de traitement et la transparence), les formes d'agrément en vigueur (généralement définies par la loi) et – *last but not least* – les critères qu'il définit lui-même (Stryuven et Van Parys, 2009b).

<sup>104</sup> À côté de ce modèle, figure le modèle du PFi « *Private Finance Initiative* ». Dans ce modèle la rémunération du partenaire privé prend la forme de paiements réguliers reçus du partenaire public et vise la modernisation des infrastructures publiques moyennant le recours au financement privé.

<sup>105</sup> Content 2, « Le PPP purement contractuel [...] », Livre vert sur les partenariats public-privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions, 2004, COM/2004/0327 final, n°52004DC0327 : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52004DC0327>, consulté le 17/03/2015.

<sup>106</sup> Directive 2004/18/CE du Parlement européen et du Conseil du 31 mars 2004 relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services, Journal officiel L 134/114, le 30 avril 2004, pp.114-240, modifiée par la Directive 2005/51/CE de la Commission du 7 septembre 2005 modifiant l'annexe XX de la Directive 2004/17/CE et l'annexe VIII de la Directive 2004/18 du Parlement européen et du Conseil sur les marchés publics et abrogée par la Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics.

partenariat<sup>107</sup>, le service régional bruxellois (Actiris) n'est autorisé à ne réaliser que des appels à projets ou des appels d'offres<sup>108</sup>. Ces techniques de génération du partenariat ont pour objectif d'inviter les opérateurs d'emploi marchands ou non-marchands à rentrer des projets pour répondre à de nouvelles orientations prises par le politique en matière d'accompagnement des chômeurs (Struyven et Van Parys, 2009b).

**Tableau 3 : Les trois techniques de génération de PPP dans le champ de l'emploi**

<ul style="list-style-type: none"><li>- La technique de l'appel d'offres ou l'appel à marchés publics se caractérise par « un contrat par lequel l'Office charge un tiers de prester des services qu'il a définis afin de satisfaire un besoin concret qui lui est propre, moyennant une contre prestation de l'Office au bénéfice du tiers »<sup>109</sup>. L'Office achète des services à un tiers en lançant une commande publique sur la base d'un cahier des charges précis. Dans ce cas, seulement quelques opérateurs gagneront le marché.</li><li>- La technique de l'appel à projets s'appuie sur l'observation des besoins des publics, l'évolution des politiques de formation et d'emploi, le relevé de l'offre de services permanente offerte aux DE, ses finalités, son contenu et son accessibilité. Dans ce cadre, les opérateurs externes sont invités « à proposer des actions répondant à la définition de mesures décrites dans l'appel, en vue de répondre, par une offre de formation/insertion adaptée à des besoins non satisfaits du public »<sup>110</sup>. L'intermédiaire privé doit introduire un projet qui respecte le canevas de l'appel à projets sans devoir appliquer un cahier des charges rigide. Il doit construire lui-même son projet, sa méthodologie, son programme et fixer son prix. Il sera sélectionné par les évaluateurs de l'Office de l'Emploi sur la base du dossier de candidature qu'il aura introduit. La technique de l'appel à projets est considérée par les SPE comme un partenariat de subventionnement en ce sens où il est un « acte unilatéral par lequel l'Office octroie une aide financière à un tiers moyennant l'adaptation de son activité privée aux orientations fixées par l'Office dans un but d'intérêt général »<sup>111</sup>. Il permet la sélection d'un grand nombre de prestataires par l'Office, alors que dans l'appel d'offres seulement quelques-uns d'entre eux, gagnent le marché.</li><li>- La technique de l'appel à initiatives recouvre ce que les SPE appellent les « conventions-cadres »<sup>112</sup> mais aussi les partenariats d'initiatives. Cette technique offre la possibilité à l'opérateur privé de participer activement à la construction du projet de collaboration. L'opérateur privé est invité à entrer en négociation avec les agents de l'Office pour discuter des modalités du partenariat, c'est-à-dire des clauses de la convention. Les SPE recourent à ce type de technique quand ils doivent établir une coopération avec un autre organisme public (Centres publics d'action sociale, Institut national d'assurance maladie-invalidité, etc.) ou des organismes privés (Régies de quartier, Missions locales, etc.). Ces partenariats ont pour objectif de fournir des financements structurels aux organismes partenaires et/ou de réserver des places pour les DE.</li></ul>
---

Source : Remy (2014 : 66-67)

Enfin, les intermédiaires privés en partenariat sont tenus par ce cadre légal à une obligation de transparence aussi bien au niveau des principes d'égalité de traitement que de non-discrimination. Cette obligation consiste, en pratique, à garantir au soumissionnaire potentiel un degré de publicité adéquat permettant une ouverture du marché des services à la concurrence (François, 2007).

<sup>107</sup> Voir page 46 du Contrat de gestion du FOREm 2011- 2016.

<sup>108</sup> Voir : <http://www.actiris.be/part/tabid/121/language/fr-BE/Un-cadre-juridique-unique-et-simplifie.aspx>, consulté le 23/03/2015.

<sup>109</sup> Selon le rapport d'analyse juridique de la Cour des comptes sur le FOREm (2009 : 4 cité par Remy, 2014 : 59).

<sup>110</sup> Selon l'audit interne de la Cour des comptes sur le FOREm (2008 : 102-103, cité par Remy, 2014 : 59)

<sup>111</sup> Selon le rapport d'analyse juridique de la Cour des comptes (2009 : 10, cité par Remy, 2014 : 59).

<sup>112</sup> La « convention-cadre » définit la collaboration entre les deux parties prenantes. Elle régit le cadre d'une action générale.

## Section 2 : Traduction des orientations européennes à l'échelle nationale

Cette section sera consacrée à la traduction des orientations européennes en matière d'emploi à l'échelle nationale. Nous présenterons les cadres institutionnels des politiques fédérales de l'emploi de manière relativement concise. Dans la mesure où les politiques d'activation qui nous intéressent échappent majoritairement à ce niveau de pouvoir puisque les intermédiaires privés interviennent dans la majeure partie des cas à un niveau plus local, dans des situations de face à face. En effet, depuis le fédéralisme de la Belgique, les compétences en matière d'emploi ont été partagées entre les niveaux fédéral et régional et, réparties entre les mains de différents acteurs – les intermédiaires publics et privés du marché du travail. Dans cette section, il sera principalement question de mettre en évidence l'articulation entre la SEE et les politiques régionales d'accompagnement des DE en pointant les différents dispositifs ayant contribué à cette harmonisation institutionnelle.

### 2.1 Des Plans d'actions nationaux aux Programmes nationaux de réforme

Selon Bollens *et al.* (2002), il ne fait aucun doute que la mise en œuvre des politiques de l'emploi dans un contexte gestion mixte du marché du travail a été influencée, en Belgique, par la SEE. Tant les LD que les recommandations de la CE ont amené les autorités publiques belges à adapter certains des dispositifs existants et à mettre en place de nouvelles mesures. C'est ce qu'incarne le Plan global pour l'emploi du Gouvernement Dehaene I<sup>er</sup> (1993). Ce plan articule différentes mesures (réduction du coût du travail, assouplissement de certaines rigidités contractuelles, redistribution du travail, etc.) afin de redynamiser le marché du travail et de rétablir la compétitivité interne (Reman et Pochet, 2005). C'est d'ailleurs dans cette logique que sont « construits » les PAN, devenus aujourd'hui PNR. Le tableau 4, exposé ci-dessous, illustre de manière synthétique le processus de construction des politiques nationales de l'emploi.

**Tableau 4 : Processus de construction des politiques nationales d'emploi**

Le niveau européen est le lieu où se définissent les orientations et les priorités politiques générales de l'Union Européenne en matière d'emploi. Alors que la définition de ces politiques se caractérise par sa dynamique « multiniveaux », l'essentiel de la SEE se construit au sein du Conseil européen et de la Commission européenne. Ces orientations sont adoptées sur la base d'une analyse du marché du travail dont les résultats sont rendus publics dans un rapport annuel de la Commission et du Conseil (le JER). Chaque année, des LD pour l'emploi sont alors formulées par la Commission et approuvées par le Conseil de l'UE. La Belgique est alors invitée à rédiger un rapport – le PNR – définissant l'élaboration de sa politique nationale à la lumière des lignes directrices formulées par la Commission et approuvées par le Conseil de l'UE. La spécificité des rapports belges est la structuration de ses annexes, en trois PNR « locaux », qui se réfèrent aux Régions flamande, wallonne et de Bruxelles-Capitale. Si la Commission considère que les LD n'ont pas été respectées, elle formule des recommandations, qui n'ont toutefois aucune valeur juridique.

Source : Gérard, Oriane et Beuker (2014)

### 2.2 Du Plan d'accompagnement des chômeurs au Parcours d'insertion

Les Programmes d'accompagnement et de contrôle des chômeurs (PAC) ont vu le jour, en Belgique dès 1993 à la suite des mesures suggérées par le Livre blanc et le Conseil d'Essen, en réponse à un chômage structurel (OCDE, 1999). Ces PAC sont référencés dans les PNR transmis annuellement à la Commission européenne à la suite des recommandations

formulées par cette dernière. Ces mesures s'inscrivent dans un contexte de régionalisation, où Régions et Communautés détiennent l'essentiel des compétences en matière d'insertion et d'emploi (Cocks *et al.*, 2007). Ainsi, bien qu'ils s'agissent d'initiatives fédérales, ces mesures sont prises en charge par les services publics régionaux de l'emploi, dans le cadre d'accords de coopération<sup>113</sup>, qui bénéficient de moyens nécessaires pour les concrétiser. Même si les modalités de l'accompagnement des DE ont évolué au fil du temps en Belgique, le principe reste identique : allier une aide à la recherche d'emploi, à l'insertion professionnelle et un contrôle du comportement des chômeurs dans une logique individualisée. Par-delà, l'objectif visé par ces mesures est de rapprocher les « chômeurs » de longue durée du marché du travail (Conter, 2012). En effet, ces différents dispositifs régionaux concernent essentiellement la détermination d'une orientation professionnelle, le soutien dans la recherche d'emploi ou encore l'orientation vers des formations. (Matagne, 2001 ; Bastyns, 2013).

Le premier plan d'accompagnement des chômeurs (PAC) est instauré en 1993, à la suite de deux accords de coopération (1991 et 1992). Il vise les chômeurs de moins de 46 ans entrant dans leur dixième mois de chômage. Bien plus que d'orienter et de guider les personnes entrant dans le chômage, il a pour ambition de déjouer les mécanismes d'enlèvement par un accompagnement spécifique (Cocks *et al.*, 2007). Contrairement au premier accord de coopération, la lutte contre le chômage prônée par le PAC est plus individualisée et interventionniste. Il est dorénavant question d'augmenter les aptitudes des chômeurs à s'insérer. Pour ce faire, il soutient leurs efforts ou encore promeut leur taux d'insertion professionnelle. En pratique, ces personnes étaient convoquées à des séances collectives d'information. Ensuite, elles étaient reçues en entretiens individuels avec un conseiller. Ces entretiens aboutissaient à la définition d'un programme d'actions<sup>114</sup> qui sera *a posteriori* évalué et pouvant découler sur une sanction administrative de l'ONEm<sup>115</sup> (Bastyns, 2013). Dès le mois de juin 1995, le groupe cible fut limité aux chômeurs peu qualifiés, c'est-à-dire titulaires au plus d'un certificat de l'enseignement secondaire inférieur (CESI).

Suite à un nouvel accord de coopération entre le fédéral, le régional et les Communautés, en 1999, le PAC modifie le public cible en se concentrant à présent sur les jeunes peu qualifiés de 25 ans et moins, en chômage depuis six mois possédant au maximum leur Certificat d'études de base (CEB), le diplôme de l'enseignement primaire (Cocks *et al.*, 2007). En outre, pour ce public cible, l'accord de coopération spécifie que les actions doivent être menées en termes de formation et de modules de recherche active d'emploi. De la sorte, cet accord mentionne explicitement, et pour la première fois, son inscription dans les LD européennes<sup>116</sup>. Il inscrit les PAC vers des mesures de nature plus préventive plutôt que dans

---

<sup>113</sup> En Belgique, étant donné la répartition institutionnelle des compétences le fédéral conclut des accords avec les Régions et les Communautés concernant les matières relatives à l'accompagnement, au placement et à la formation. Depuis 1991, il y en a ainsi eu près de huit. L'accord du 5 juin 1991 (non publié au M.B.) ; du 22 septembre 1992 (*M.B.*, le 21 novembre 1992, p.24433) ; du 7 avril 1995 (*M.B.*, le 04 juillet 1995, p.18764) ; du 13 février 1996 (*M.B.*, le 24 janvier 1996, p.9773) ; du 3 mai 1999 (*M.B.*, le 07 septembre 1999, p.33099) ; du 30 mars 2000 (*M.B.*, le 09 décembre 2000, p.41336) ; du 31 août 2001 (*M.B.*, le 27 septembre 2007, p.32880) et du 30 avril 2004 (*M.B.*, le 25 juillet 2005, p.39850).

<sup>114</sup> Arrêté royal portant réglementation du chômage du 25 novembre 1991 (*M.B.*, le 31 décembre 1991, p. 29888).

<sup>115</sup> Le refus de participer au programme se traduit, en Wallonie par une suspension de la prestation (OECD).

<sup>116</sup> Cet accord constitue la traduction directe du premier pilier de la SEE : améliorer la capacité d'insertion professionnelle des DE.

une lutte – sans fin – contre le chômage de longue durée et l'exclusion sociale. Pour ce faire, entre 1993 et 1999, les Régions développent divers dispositifs – dont les PPP – visant à soutenir et guider la recherche d'emploi tel qu'annoncé dans le Plan d'action belge. Toutefois, les SPE wallons et bruxellois ne font, à ce stade, appel qu'à des opérateurs issus du secteur public ou du monde associatif pour les seconder.

En 2000, conséquemment à un nouvel accord de coopération défini entre les entités fédérées et fédérales (l'accord du 30 mars 2000), le PAC devient le Parcours d'insertion (PI). Avec le PI, il n'est désormais plus fait mention de plan d'accompagnement, mais bien « d'insertion des DE vers la convention de premier emploi ». S'alignant sur le modèle européen et l'évolution du PAC antérieur, le parcours d'insertion s'adresse obligatoirement aux jeunes peu qualifiés de moins de 25 ans, sortis des études depuis moins de trois mois<sup>117</sup>. De la sorte, le PI est vu comme le passage obligé avant la convention de premier emploi<sup>118</sup>. Bien que le public cible diffère quelque peu du PAC de 1999, le PI vise également un champ d'action nettement plus large. Cette notion de « parcours d'insertion » a été mobilisée par le FSE comme un accompagnement global des DE vers l'emploi, effectué par différents acteurs (de l'orientation, du conseil, de la formation, etc.). Cette approche « holistique » devient une condition d'éligibilité au financement du FSE concernant les actions de formation ou de placement. En raison des contours relativement « vagues » du parcours d'insertion (publics diversifiés, mesures variées avec des finalités différentes), celui-ci connaît des configurations variables en fonction des spécificités des États-membres concernés et des acteurs appelés à y jouer un rôle.

Ce n'est que le 1<sup>er</sup> juillet 2004 que le PI sera remplacé par le Plan d'accompagnement et de suivi des chômeurs (PAS), à la suite des nombreux débats politiques autour de la suppression de l'article 80 de l'assurance-chômage par un système de contrôle actif de la disponibilité des chômeurs<sup>119</sup>. Ce PAS repose sur l'accord de coopération d'avril 2004 établi lors du Gouvernement Verhofstadt II. Ce nouvel accord implique, selon Cocks *et al.* (2007), « le transfert d'informations entre les organismes régionaux ou communautaires et l'ONEm en vue de contrôler la disponibilité des chômeurs et la complémentarité entre les actions d'accompagnement des services régionaux et, l'activation du comportement de recherche (ACR)<sup>120</sup> du ressort de l'ONEm » (p.9). Alors que le suivi de la disponibilité des chômeurs

---

<sup>117</sup> Gouvernement wallon (1997), « Point 22 : Insertion et formation professionnelle –Parcours d'insertion » et « Note Complémentaire », Séance du 6 février 1997 – Notification, GW VI/97/06.02/Doc. 1892.01/J-C.VC.). La notification du 6 février 1997 est le résultat d'une concertation entre les autorités wallonnes et celles de la Communauté française où le Gouvernement wallon charge le Ministre de l'Emploi et de la Formation de prendre les mesures en vue d'assurer la mise en place du dispositif en collaboration avec les Ministres concernés (Lohest et Van Haepren, 2001 : 6).

<sup>118</sup> Cette mesure, appelée également Plan Rosetta, a pour but principal de permettre à chaque jeune de moins de 26 ans de faire son entrée sur le marché du travail, le plus vite possible après sa sortie de l'école, en lui facilitant l'accès à un emploi. Cet emploi sera combiné avec une formation ou encore à un apprentissage, et ce auprès d'un employeur privé ou public (voir : [http://www.emploi.belgique.be/detailA\\_Z.aspx?id=1020](http://www.emploi.belgique.be/detailA_Z.aspx?id=1020), consulté le 18/03/2015).

<sup>119</sup> « L'article 80 de la législation relative à l'assurance-chômage impose, sous certaines conditions, une fin de droit à l'indemnité aux chômeurs cohabitants de longue durée » (Coks *et al.*, 2007 :8).

<sup>120</sup> Système mis en place par l'Arrêté royal du 04 juillet 2004 portant modification de la réglementation du chômage à l'égard des chômeurs complets qui doivent rechercher activement un emploi (*M.B.*, le 1<sup>er</sup> juillet 2004).



revient à l'ONem, les SPE étendent leur mission d'accompagnement en recourant aux services de divers partenaires publics, privés ou associatifs<sup>121</sup>. Bien plus que de viser une diminution du chômage structurel en Belgique, le PAS concrétise réellement les objectifs visés initialement par le Plan d'action national pour l'emploi (à savoir l'augmentation du taux d'emploi à 73,2% et l'insertion professionnelle des DE). Ainsi, le contrôle de la disponibilité active des DE représente non seulement une contrepartie jugée « plus équitable »<sup>122</sup> de l'indemnisation illimitée des chômeurs dans le cadre de l'assurance-chômage mais aussi une réelle opportunité en termes de développement économique (Cockx et *al.*, 2007). Pour ce faire, il étend le public ciblé antérieurement. Le PAS s'adresse en effet aux chômeurs complets indemnisés (CCI)<sup>123</sup>, obligatoirement inscrits comme DE. Ceux-ci doivent avoir atteint une certaine durée de chômage (quinze mois pour les moins de 25 ans et vingt et un mois pour les plus de 25 ans) et ne peuvent être en incapacité de travail. Le tableau 5, ci-dessous, offre une synthèse des différents PAC par public cible en spécifiant l'évolution de l'orientation adoptée par l'État belge en matière de politiques de l'emploi.

Quelques années plus tard et suite à l'accord fédéral du Gouvernement de décembre 2011, le système d'octroi d'allocations de chômage est réformé en janvier 2012<sup>124</sup>. Cette réforme implique un assouplissement de l'admissibilité aux allocations de chômage<sup>125</sup>. Il renforce en outre la dégressivité des allocations et les contrôles des DE. L'accompagnement devient généralisé par les SPE et les opérateurs privés et un transfert de compétences s'opère entre le fédéral et le régional. Face à ces différents changements institutionnels, comment les intermédiaires privés sont-ils soutenus et conseillés dans leurs pratiques d'accompagnement des DE, souvent reconnues aux seuls SPE ? À cet égard, la Fédération des prestataires de services RH représente, nous semble-t-il, un réel soutien.

---

<sup>121</sup> Tels que le service de guidance Recherche Active d'Emploi, le Réseau Recherche active d'Emploi, les Entreprises de Formation par le travail, etc. et les opérateurs privés en insertion professionnelle conventionnés.

<sup>122</sup> Avec l'ancien système d'indemnisation passive, les DE cohabitants étaient largement favorisés en vertu de leur état civil (Cockx et *al.*, 2007).

<sup>123</sup> Selon l'ONEM, les chômeurs complets indemnisés regroupent les DE qui ne sont pas liés à un contrat de travail, c'est-à-dire « les chômeurs indemnisés demandeurs d'emploi après travail (à temps plein ou à temps partiel volontaire), et après études, les dispensés pour difficultés sociales et familiales ainsi que les chômeurs âgés et les prépensionnés à temps plein » (voir : <http://www.onem.be/fr/groupe-i-les-chomeurs-indemnisés>, consulté le 27/02/2016). En fonction de leur situation familiale et du motif de leur inscription au chômage, les CCI bénéficieront d'allocations de chômage différentes et dégressives dans le temps.

<sup>124</sup> Réforme initiée par la Loi spéciale du 6 janvier 2014 relative à la sixième réforme de l'État (*M.B.*, le 31/01/2014, p.8641) et son Arrêté royal du 23 juillet 2012 (*M.B.*, le 30/07/2012, p.45237). Toutefois, dans le cadre de cette recherche (2012-2016), la sixième réforme n'était pas encore d'application.

<sup>125</sup> Pour bénéficier des allocations de chômage, l'individu doit avoir travaillé un certain nombre de jours comme travailleur salarié dans une période de référence précédant sa demande d'allocations.

**Tableau 5 : Synthèse des différents PAC par public cible**

Qualificatif du PAC	Accord de coopération constitutif	Public-cible	Visée	
<b>Premier plan d'accompagnement des chômeurs de 1993 : le PAC de 93</b>	Accord du 5 juin 1991 (non publié au <i>M.B.</i> )	Chômeurs de moins de 46 ans entrant dans leur dixième mois de chômage	Réinsérer les chômeurs de longue durée, par l'accroissement de l'offre d'emploi et par des possibilités de formation en augmentant les aptitudes des chômeurs à s'insérer, en soutenant leurs efforts et en promouvant le taux d'insertion professionnelle	
	Accord de coopération du 22 septembre 1992 ( <i>M.B.</i> , le 21 novembre 1992, p.24433)			
	Accord de coopération du 7 avril 1995 ( <i>M.B.</i> , le 04 juillet 1995, p.18764)			
	Accord de coopération du 13 février 1996 ( <i>M.B.</i> , le 24 janvier 1996, p.9773)			
	Accord de coopération du 3 mai 1999 ( <i>M.B.</i> , le 07 septembre 1999, p.33099)		Prévenir le chômage de longue durée en mettant l'accent sur la formation et la recherche active d'emploi	
<b>Changement de nom du PAC pour le Parcours d'insertion (convention 1<sup>er</sup> emploi)</b>	Accord de coopération du 30 mars 2000 ( <i>M.B.</i> , le 09 décembre 2000, p.41336)	Jeunes chômeurs de moins de 25 ans, qui entrent dans leur sixième mois de chômage, qui ne possèdent pas de CESS	Favoriser l'insertion des jeunes en leur offrant une première expérience en termes de formation ou de travail, avant qu'ils n'atteignent six mois de chômage	
<b>Deuxième PAC : le Plan d'accompagnement et de suivi des chômeurs (PAS)</b>	Accord de coopération du 30 avril 2004 ( <i>M.B.</i> , le 25 juillet 2005, p.39850)	Les chômeurs complets indemnisés, obligatoirement inscrits comme DE qui ont atteint une certaine durée de chômage (15 mois pour les moins de 25 ans et 21 mois pour les plus de 25 ans) qui ne sont pas atteints dans une large mesure d'une incapacité de travail	Activer les DE via des mesures actives et coercitives	

### 2.3 La Fédération des prestataires de services de ressources humaines, un acteur fédéral clé pour les intermédiaires privés de l'emploi

La Fédération des prestataires de services RH en tant que « mécanisme d'articulation » fédéral contribue largement à la traduction des orientations politiques de la SEE en politiques régionales, légitimant et structurant le quotidien des intermédiaires privés du marché du travail. Bien plus que d'être le porte-parole des prestataires de services RH, Federgon définit, depuis les années 70, le positionnement que ces derniers doivent adopter pour mettre en œuvre les politiques de l'emploi en Belgique. Pour ce faire Federgon s'engage activement aux côtés des décideurs politiques pour contribuer à un meilleur fonctionnement de marché du travail belge. Selon H. Muyldermans, le Directeur Général de Federgon, « les intermédiaires privés [du marché du travail ont gagné leur pari] ; ils apportent aujourd'hui une contribution positive essentielle au nécessaire relèvement du taux d'emploi – en particulier des groupes cibles qui ont un taux de participation au marché du travail relativement faible –, au problème des fonctions difficiles à pourvoir, à la lutte contre le chômage des jeunes [...] »<sup>126</sup>.

<sup>126</sup> Voir : [http://www.federgon.be/rapportannuel/fr/voorwoord/detail\\_voorwoord.php](http://www.federgon.be/rapportannuel/fr/voorwoord/detail_voorwoord.php), consulté le 04/04/2016.

### 2.3.1 Historique de la Fédération

À l'origine, en 1963, la Fédération des prestataires de services RH se dénommait l'Union professionnelle des entreprises de dépannage par l'intérim (UPEDI). Elle ne s'adressait qu'aux professionnels du secteur de l'intérim. Par ces multiples actions, l'UPEDI jouait un rôle majeur dans la reconnaissance du travail intérimaire comme profession à part entière et dans l'élaboration d'un statut légal et cohérent. D'ailleurs de nombreuses conventions collectives de travail (CCT) y ont été conclues. L'UPEDI avait également participé activement à la nouvelle législation fixant le cadre légal du travail intérimaire.

En 2002, l'UPEDI se développe et s'ouvre vers d'autres métiers de placement. Sept secteurs d'activité ou Commissions sont, à présent (2013-2014), représentées au sein de la Fédération pour 470 membres : le *recruitment, search & selection*, l'*outplacement*, le travail intérimaire, le *projectsourcing*<sup>127</sup>, la formation, l'*interim management*<sup>128</sup> et les titres-services. « Ce mouvement s'inscrit dans la lignée des nouveaux décrets régionaux et la fin du monopole public en matière d'emploi, lesquels transposent, au niveau belge, la Convention n°181 de l'Organisation Internationale du travail » (Muyldermans, 2010 : 18). Depuis, l'UPEDI n'est plus réservé exclusivement aux entreprises de travail intérimaire<sup>129</sup> et change de nom. Elle devient *Fed-Ergon*<sup>130</sup>, la fédération des partenaires de l'emploi. En échange de 1 000 euros par an, les prestataires privés actifs dans le domaine des RH deviennent membres.

Depuis 2007, Federgon a pris la décision de se positionner, sur le marché de l'emploi, comme la Fédération des prestataires de services RH. En tant qu'unique organisation représentative des entreprises de placement, Federgon est affiliée à la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) ainsi que le *Vlaamse netwerk van ondernemingen* (VOKA). En outre, la Fédération collabore, sur le plan régional, avec l'Union wallonne des entreprises (UWE) et l'Union des entreprises de Bruxelles (BECI-UEB). Parallèlement à ses actions nationales, Federgon en tant que membre fondateur de la Confédération internationale des entreprises de travail temporaire (CIETT), entretient de multiples contacts internationaux afin d'assurer un rôle clé dans la régulation du marché de l'emploi, en Belgique.

### 2.3.2 Le positionnement de Federgon face aux orientations européennes en matière d'emploi

En tant que représentant des intermédiaires privés de l'emploi, Federgon veille à actualiser fréquemment son positionnement à l'égard des orientations européennes, tout en étant attentive à leur application à l'échelon régional. En 2007, Federgon invitait, dans un communiqué de presse, le Gouvernement belge à faire de la *flexicurité* sa priorité en matière de marché du travail. Depuis, la Fédération la considère comme le principal défi du marché du travail et des ressources humaines pour les années à venir. Selon Federgon (2007) :

---

<sup>127</sup> Spécialistes expérimentés offrant, pour une période courte ou une mission de longue durée, leurs compétences et connaissances à des entreprises afin de leur permettre de réaliser des projets (voir : <http://www.federgon.be/fr/projectsourcing/>, consulté le 15/04/2016).

<sup>128</sup> Recours à un « expert chevronné qui met temporairement son expertise au service d'entreprises pour assurer des tâches à responsabilité dans les entreprises-clientes pendant une période limitée et dans le cadre de missions clairement définies » (voir : <http://www.federgon.be/fr/interim-management/>, consulté le 15/04/2016).

<sup>129</sup> Cet acte d'élargissement a pris le nom d' « Opération Partenaire de l'emploi ».

<sup>130</sup> Étymologiquement, « *ergon* », du grec, signifiant « travail ».

« Cette notion s'inscrit dans un contexte économique où l'on parle de moins en moins de sécurité d'emploi et de plus en plus de sécurité de (re)trouver un emploi. Dans un système de flexicurité, l'entreprise et le travailleur disposent d'une plus grande souplesse dans les relations de travail, et le travailleur reçoit les formations nécessaires pour se maintenir et développer ses compétences »<sup>131</sup>.

En outre, Federgon est également intimement liée à la notion de « mobilité professionnelle » et d'« employabilité ». Pour ce faire, celle-ci s'engage, à travers l'activité d'intermédiation de ses membres, à assurer une « sécurité transitionnelle » entre les différentes transitions esquissant le parcours de vie d'une personne (telles que les transitions entre les études et un emploi ; entre différents emplois ; entre le chômage et un emploi et, entre différents types de contrats de travail). Assez étonnamment, ces différentes transitions évoquées par Federgon correspondent, dans la littérature, aux travaux de Schmid (1995a). Nous approfondirons cette analogie, dans le chapitre suivant consacré à l'approche conceptuelle de l'activation.

En outre, depuis la Stratégie de Lisbonne (2010), Federgon plaide ouvertement pour la mise en place d'une politique active du marché de l'emploi fondée sur trois axes : mettre plus de personnes au travail et les garder plus longtemps au travail grâce à un modèle innovant et ambitieux du marché de l'emploi. Ces axes ont été intensifiés en raison des objectifs à atteindre en matière d'emploi et de développement des compétences, définis dans la Stratégie EU2020. Dans son *mémoire* 2010, Federgon affirme « résolument s'y souscrire » par l'intermédiaire de dix priorités<sup>132</sup>. Celles-ci officialisent son engagement et visent la fluidification du marché du travail.

### 2.3.3 La contrepartie des membres de Federgon : obligations et devoirs

En tant que Fédération des prestataires de services RH, Federgon représente également les intérêts de ses membres, quelle que soit leur activité, et ce dans toute une série d'instances et d'organisations. En échange, ceux-ci sont tenus à quatre obligations, sous peine de se voir refuser l'accès à la Fédération, voire de perdre leur agrément.

Premièrement, les responsables des structures privées devenues membres de Federgon sont tenus de se rendre, quatre fois par an, au Conseil d'administration (CA) de la Fédération et d'échanger sur leurs pratiques.

Deuxièmement, tous les autres membres de la Fédération doivent rendre trimestriellement un rapport d'activités reprenant, entre autres, le nombre et les types de profil des candidats accompagnés<sup>133</sup>. Ces rapports se caractérisent par leur spécificité puisqu'ils reposent sur la création d'informations rares et inédites (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 ; Bessy et de Larquier, 2010) telles que le bilan socioprofessionnel, la stratégie déployée par le bénéficiaire, l'objectif visé, etc. À partir de ces rapports, Federgon génère, en fin d'année civile, un rapport

---

<sup>131</sup> Voir : [http://www.federgon.be/fr/presse-et-mediathèque/archives/communiqués-de-presse/?tx\\_ttnews\[pointer\]=24&tx\\_ttnews\[backPid\]=166&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=140&cHash=d7643272cfe660cbeba416579f1ca9cb](http://www.federgon.be/fr/presse-et-mediathèque/archives/communiqués-de-presse/?tx_ttnews[pointer]=24&tx_ttnews[backPid]=166&tx_ttnews[tt_news]=140&cHash=d7643272cfe660cbeba416579f1ca9cb), consulté le 20/11/2015.

<sup>132</sup> À savoir : la sécurisation des trajectoires professionnelles, le développement des compétences des travailleurs et des demandeurs d'emploi, le déploiement de la mobilité professionnelle et géographique et, la possibilité aux groupes cibles d'accéder plus facilement au marché de l'emploi, etc. (Federgon, 2010).

<sup>133</sup> Nous verrons que ces rapports concernent les trois types de catégories heuristiques que nous traiterons dans la thèse.

d'activités rendant compte des principales informations socio-économiques du marché de l'emploi et de ses divers secteurs d'activité.

Troisièmement, l'ensemble des membres de Federgon s'engage à respecter la charte qualité de la Fédération. Ce document de base est un instrument destiné à garantir la qualité des prestations des membres auprès de leurs utilisateurs. Elle vise également à mettre en place une éthique sectorielle qui est appelée à devenir la norme pour l'ensemble du secteur. Afin de vérifier l'application de cette charte – dans la lettre et dans l'esprit – Federgon organise de multiples audits ponctuels. En cas de non-respect de celle-ci, l'entreprise de services RH pourrait se voir perdre sa reconnaissance d'intermédiaire privé au sein des Commissions de Federgon. De plus, si certains membres veulent renforcer davantage leur engagement en faveur de la qualité, ils peuvent souscrire une certification qualité supplémentaire, la *Certified Membership*, en sus de la charte de la qualité. Les composantes de cette *Certified Membership* sont nettement plus contraignantes puisqu'elles impliquent de nombreuses obligations supplémentaires<sup>134</sup>.

Enfin, la troisième obligation ne s'adresse qu'aux membres de la Commission Intérim (pour nous, l'accompagnement *dans* l'emploi) ou de la Commission *Outplacement* (pour nous, l'accompagnement *après* l'emploi).

D'une part, en tant que carte de visite du secteur de l'intérim, les consultant(e)s en intérim sont tenus de suivre la formation de base « Législation sociale et bien-être au travail ». Cette formation doit permettre aux travailleurs de maîtriser l'ensemble de la législation et de la réglementation dont ils ont besoin dans le cadre de leur travail. Cette formation<sup>135</sup> s'adresse aux consultants juniors<sup>136</sup> et est organisée en « *blended learning* » au sein de la *Federgon Academy* et se clôture par un examen. Après avoir suivi et réussi la formation avec fruit, les consultants sont en mesure d'appliquer ces règles de manière autonome dans leur travail quotidien et reçoivent un certificat valable pour une durée de dix ans. Notons que pour les entreprises-membres qui souhaitent obtenir ou conserver la *Certified Membership*, il est obligatoire que l'ensemble du personnel de l'entreprise réussisse l'examen. D'autre part, les membres de la Commission *outplacement* en tant que références du secteur du reclassement professionnel, sont tenus d'être certifiés par le Certo – un organisme créé par le VDAB et Federgon et spécialisé en *outplacement*. Cette certification est accessible sur base volontaire aux bureaux qui répondent à diverses conditions spécifiques. Cette certification a pour volonté de garantir une qualité de service aux entreprises et aux travailleurs concernés<sup>137</sup>. Ceci permet, *in fine*, au secteur de l'*outplacement* d'assurer son autorégulation. De plus, si le bureau ne répond plus aux normes de qualité prescrites par l'organisme de certification, celui-ci peut décider de lui retirer le certificat.

---

<sup>134</sup> Telles que l'adhésion au présent « code déontologie », l'obtention de résultats suffisants aux enquêtes de satisfaction, etc.

<sup>135</sup> Tarif du trajet de formation intégré complet : 260€ (hors TVA).

<sup>136</sup> Minimum 2 mois et maximum 6 mois d'ancienneté.

<sup>137</sup> Cette qualité est garantie et validée par un test de compétences.

### Section 3 : Des politiques régionales d'emploi aux dispositifs régionaux d'accompagnement professionnel

Après avoir successivement présenté l'origine européenne et nationale des politiques actives de l'emploi – et, plus particulièrement, l'accompagnement des DE –, cette section s'attelle à présent, à décrire les cadres réglementaires des politiques régionales qui ont trait à la mise en œuvre de l'accompagnement des DE par les intermédiaires privés de l'emploi en Belgique francophone. Pour ce faire, nous partirons des trois catégories heuristiques décrites lors de la partie introductive de la thèse. Notre but est de circonscrire le cadre réglementaire structurant leur activité d'intermédiation pour ensuite appréhender empiriquement leur rôle dans les politiques actives de l'emploi.

Dans un premier temps, nous préciserons brièvement le cadre réglementaire régional qui a introduit la gestion mixte du marché du travail en Régions wallonne et de Bruxelles-Capitale. Dans un second temps, nous aborderons les modalités d'agrément en tant qu'obligation régionale habilitant les intermédiaires privés, en tant que personne physique ou morale, à exercer leur activité d'accompagnement comme acteur de politiques publiques. Enfin, nous présenterons, à l'aide de deux dispositifs régionaux (l'« Accompagnement individualisé »<sup>138</sup> et la « Construction de projet professionnel »<sup>139</sup>), la traduction de l'accompagnement des DE en Régions wallonne et de Bruxelles-Capitale. Nous verrons qu'au sein de ces deux Régions, cette mesure d'activation a été initiée par le dispositif fédéral – le Parcours d'insertion<sup>140</sup> – et concrétisée par le Plan d'accompagnement et de suivi des chômeurs<sup>141</sup>, mais à des temporalités différentes. Bien que l'accompagnement des DE soit initialement pris en charge par les SPE par des dispositifs spécifiques, nous verrons qu'il s'inscrit à ce jour dans les conditions d'une gestion mixte du marché du travail même si les intermédiaires privés ne dépendent pas toujours de partenariats public-privé contractuels.

#### 3.1 L'introduction de la gestion mixte au niveau régional et ses diverses modalités réglementaires

Au niveau régional, la gestion mixte a été traduite par divers ordonnances ou décrets. En Wallonie, le décret du 13 mars 2003<sup>142</sup> relatif à l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi, modifie le positionnement et le rôle du FOREM. Celui-ci passe d'un rôle d'opérateur institutionnel en matière d'emploi à un rôle de régisseur et d'ensemblier<sup>143</sup> d'actions menées par les intermédiaires sur le marché de l'emploi wallon. En

<sup>138</sup> Décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion (successeur du Dispositif intégrée d'insertion socioprofessionnelle – le DIISP), *M.B.*, le 23/01/2012, p. 4586 – exécuté par son Arrêté du Gouvernement Wallon du 28 juin 2012 (*M.B.* le 17/09/2012, p.57769).

<sup>139</sup> Ordonnance portant assentiment à l'accord de coopération conclu le 9 février 2012 entre la Région de Bruxelles-Capitale et la Commission communautaire française concernant les politiques croisées « emploi-formation » (*M.B.*, le 25/03/2013, p.18518)

<sup>140</sup> Concrétisé en Belgique par l'accord de coopération du 30 mars 2000 (*M.B.*, le 09/12/2000, p.41336)

<sup>141</sup> Exécuté en Belgique par l'accord de coopération du 30 avril 2004 (*M.B.*, le 25/07/2007, p.39850).

<sup>142</sup> Décret du 13 mars 2003 relatif à l'Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi (*M.B.*, le 31/03/2003, p.16040), modifiant le Décret du 6 mai 1999 (*M.B.*, le 08/07/1999, p. 25888).

<sup>143</sup> Voir : [http://www.csefmons.be/websites/uploadfolder/74/cms/images/pr%C3%A9sentation\\_forem\\_conseil.pdf](http://www.csefmons.be/websites/uploadfolder/74/cms/images/pr%C3%A9sentation_forem_conseil.pdf), consulté le 21/08/16.

Région de Bruxelles-Capitale, c'est l'ordonnance du 26 juin 2003<sup>144</sup> qui institue et régit la gestion mixte du marché du travail en établissant une intervention croisée entre Actiris<sup>145</sup>, des agences privées et d'autres opérateurs d'emploi non-marchands. À présent, tous doivent contribuer à la politique régionale d'emploi. Depuis lors, les DE peuvent également effectuer un certain nombre de démarches chez des partenaires d'Actiris. Cette ordonnance sera ultérieurement abrogée par celle promulguée le 14 juillet 2011<sup>146</sup>, portant également sur la gestion mixte du marché de l'emploi en Région bruxelloise.

Ce cadre réglementaire relatif à la gestion mixte du marché du travail légifère aussi bien sur les collaborations entre les SPE et les intermédiaires privés qui s'inscrivent dans le cadre de PPP contractuels que celles qui reposent sur le simple échange d'informations. Tous sont ainsi soumis aux principes généraux du droit (tels que l'égalité de traitement et la transparence) et aux formes d'agrément en vigueur (généralement définis régionalement). Il n'en reste pas moins que ce cadre réglementaire soit insuffisant pour permettre aux intermédiaires privés d'exercer légalement leur activité d'accompagnement. En effet, ce dernier n'offre aux intermédiaires privés que la toile de fond dans laquelle ils vont mettre en œuvre les politiques d'activation et exercer leur activité d'accompagnement.

### 3.2 L'obligation d'agrément/enregistrement : une disposition institutionnelle régionale ?

En Belgique, les entreprises privées d'accompagnement – que nous avons regroupées en trois catégories heuristiques *vers*, *dans* et *après* l'emploi – sont obligées d'obtenir un agrément préalable pour exercer leur activité. Sans cet agrément, ces acteurs ne peuvent exercer légalement leurs missions. Des différences semblent néanmoins apparaître en fonction du type d'activité et d'accompagnement dispensé.

#### 3.2.1 L'agrément régional comme nécessité pour exercer des activités d'accompagnement

De 1981 à 1993, seul le Conseil national du travail (CNT) était compétent en matière d'agrément. Il a fallu attendre les années 1990 pour que les Commissions d'agrément de la Région flamande (1991), wallonne (1993) et de Bruxelles-Capitale soient instituées. Depuis cette époque, les règles relatives aux conditions d'agrément et à la procédure d'enregistrement relèvent de la compétence des différentes Régions. La procédure d'agrément implique le respect de toute une série de conditions strictes (voir *infra*) et constitue une garantie tant pour les travailleurs-bénéficiaires que pour les entreprises-utilisatrices (ou donneurs d'ordres). Le tableau 6, exposé ci-dessous, reprend de manière synthétique l'ensemble du cadre réglementaire qui codifie les demandes d'agrément ou d'enregistrement.

---

<sup>144</sup> Ordonnance du 26 juin 2003 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale (*M.B.*, le 29/07/2003, p.39629).

<sup>145</sup> Constitué par l'Ordonnance portant organisation et fonctionnement de l'Office régional bruxellois de l'Emploi du 18 janvier 2001 (*M.B.*, le 13/04/2001, p.12379).

<sup>146</sup> Ordonnance du 14 juillet 2011 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale (*M.B.*, le 10/08/2011, p.45541).

**Tableau 6 : Réglementation régionale en matière de demande d'agrément/enregistrement**

Région	Référence légale	Organe régional compétent
<b>Région de Bruxelles-Capitale</b>	Ordonnance du 14 juillet 2011 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale ( <i>M.B.</i> , le 10/08/2011, p. 45541) Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 12 juillet 2012 portant exécution de l'ordonnance du 14 juillet 2011 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale ( <i>M.B.</i> , le 01/10/2012, p.60460) Ordonnance du 30 avril 2009 relative à la surveillance des législations en matière d'emploi qui relèvent de la compétence de la Région de Bruxelles-Capitale et à l'instauration d'amendes administratives applicables en cas d'infraction à ces réglementations ( <i>M.B.</i> , le 08/05/2009, p.35878)	Ministère de l'Emploi et de la Formation de la Région de Bruxelles-capitale Direction de la politique de l'emploi
<b>Région wallonne</b>	Décret du 3 avril 2009 relatif à l'enregistrement ou à l'agrément des agences de placement en Région wallonne ( <i>M.B.</i> , le 05/05/2009, p. 35038) Arrêté du Gouvernement wallon du 10 décembre 2009 portant exécution du Décret du 3 avril 2009 relatif à l'enregistrement ou à l'agrément des agences de placement ( <i>M.B.</i> , le 21/12/2009, p.80116)	Ministère de l'Emploi et de la Formation de la Région wallonne Direction de la politique de l'emploi
<b>Région flamande</b>	Décret du 10 décembre 2010 relatif au placement privé en Région flamande ( <i>M.B.</i> , le 29/12/2010, p. 82856) <sup>147</sup> Arrêté du Gouvernement flamand portant organisation de l'emploi et de la formation professionnelle du 5 juin 2009 ( <i>M.B.</i> , le 23/09/2009, p. 63442)	<i>Vlaams Subsidieagentschap WSE, Cel Erkenningen, Private arbeidsbemiddeling Ellipsgebouw</i>
<b>Communauté germanophone</b>	Décret du 11 mai 2009 relatif à l'agrément des agences de travail intérimaire et à la surveillance des agences de placement privées en Communauté germanophone ( <i>M.B.</i> , le 13/07/2009, p. 48091) Arrêté de la Communauté germanophone du 10 décembre 2009 portant exécution du décret du 11 mai 2009 relatif à l'agrément des agences de travail intérimaire et à la surveillance des agences de placement privées ( <i>M.B.</i> , le 14/11/2011, p.8887)	Ministère de l'Emploi et de la Formation de la Communauté germanophone Direction de la politique de l'emploi

Pour recevoir cet agrément, chaque intermédiaire privé doit introduire au sein de chaque Région où il désire disposer d'un siège<sup>148</sup>, une demande d'agrément auprès du Ministre régional de l'Emploi et de la Formation. Il dispose d'une durée de six mois pour démarrer ses activités et prouver qu'il respecte les règles fixées par les gouvernements régionaux. En général, le Ministre octroie un agrément pour une durée de deux ans. Ensuite, l'entreprise doit effectuer une demande de renouvellement d'agrément entre trois et six mois avant l'échéance de son agrément. Si cette dernière respecte ses obligations en tant qu'agence agréée (faire mention du numéro d'agrément dans toutes ses annonces, ne collaborer qu'avec des

<sup>147</sup> Modifiant le Décret du 13 avril 1999 relatif au placement privé en Région flamande (*M.B.*, le 05/06/199, p.1999035624) et son Arrêté d'exécution du Gouvernement flamand du 8 juin 2000 (*M.B.*, le 11/11/2000, p.37341).

<sup>148</sup> Des possibilités de demandes simplifiées existent lorsque l'intermédiaire a déjà obtenu un agrément à durée indéterminée.



entreprises agréées, avertir l'Administration de la cessation de ses activités, etc.), elle pourra bénéficier d'un agrément à durée indéterminée. En contrepartie, chaque année, l'opérateur privé sera tenu de rendre un rapport annuel d'activités au Ministère régional de l'Emploi et de la Formation avant le 30 juin. Ce rapport a pour fonction de rendre compte des activités de l'entreprise tant de manière qualitative<sup>149</sup> que quantitative (données statistiques) et ce, afin d'assurer une visibilité et une transparence sur le marché régional de l'emploi tel qu'exigé par le Gouvernement fédéral belge. Les données demandées sont structurées par la commission consultative et de concertation en matière de placement du Conseil économique et social (CES). En cas de non-respect de leurs obligations, les AEP courent le risque de peines d'emprisonnement et/ou d'amendes et, *in fine* de voir leur activité cesser. Les agences de titres-services, quant à elles, sont en outre soumises par l'article 2 de la loi du 20 juillet 2001 visant à favoriser le développement de services et d'emplois de proximité<sup>150</sup>. Ce cadre légal les contraint, d'une part, à être agréées en plus pour l'aide de nature ménagère auprès du Ministre Fédéral de l'emploi et, d'autre part, d'être soumise au contrôle de l'ONEm ou du Secrétariat de la commission consultative d'agrément. Une fois l'agrément d'aide de nature ménagère obtenu, l'entreprise figurera sur la liste des entreprises agréées, gérées et intégrées sur Internet par Sodexo afin de permettre une plus grande visibilité pour les particuliers-utilisateurs.

### 3.2.2 L'encouragement à la fluidification des activités d'accompagnement : vers l'assouplissement de la législation relative à l'agrément

Suite à une Directive européenne relative aux services dans le marché intérieur<sup>151</sup> et à la Convention n°181 de l'OIT, seuls les intermédiaires privés exerçant une activité de mise à disposition de personnes<sup>152</sup> sont tenus de solliciter l'agrément pour exercer leur activité alors que pour les autres intermédiaires (*vers* et *après* l'emploi) l'acte d'enregistrement semble suffisant.

Cet enregistrement consiste en une « inscription »<sup>153</sup> auprès du Ministre de l'Emploi et de la Formation de chaque Région, à l'occasion de laquelle une liste restreinte de données sont fournies. Cette procédure implique le respect de toute une série de conditions strictes. Ce faisant, elle constitue une garantie tant pour les bénéficiaires que pour les utilisateurs. En pratique, pour être enregistré, chaque intermédiaire privé doit adresser une déclaration

---

<sup>149</sup> C'est-à-dire des informations relatives aux activités de l'agence, au nombre d'employés et à leur type de contrat, aux relations établies par l'agence, aux efforts accomplis par l'agence en matière de formation continuée des travailleurs, etc.

<sup>150</sup> La loi du 20 juillet 2001 visant à favoriser le développement de services et d'emplois de proximité (*M.B.* le 11/08/2011, n°2001012803, p.27453) et son Arrêté royal du 12 décembre 2001 concernant les titres-services (*M.B.*, le 22/12/2001, p.44678), modifié par plusieurs Arrêtés royaux dont l'Arrêté royal du 17 août 2013 modifiant l'arrêté royal du 12 décembre 2001 (*M.B.*, le 26/08/2013). (Modifiée par les lois programmes du 22 décembre 2003, 9 juillet 2004, 27 décembre 2006, 8 juin 2008, 22 décembre 2008, 17 juin 2009, 30 décembre 2009, 4 juillet 2011, 28 décembre 2011 et du 22 juin 2012).

<sup>151</sup> Directive 2006/123/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2006 relative aux services dans le marché intérieur, *Journal officiel*, L 376, le 27 décembre 2006.

<sup>152</sup> C'est-à-dire les intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi – excepté les agences de recrutement et sélection qui exercent une activité de placement.

<sup>153</sup> Ou simplement se faire connaître auprès du Gouvernement Régional compétent.

préalable à l'administration régionale de l'Emploi et de la Formation. Le formulaire de demande d'enregistrement dûment complété doit être envoyé soit, par pli recommandé à la poste soit, par courrier électronique. L'agence recevra alors un accusé de réception digital. En général, le Ministère enregistre la déclaration dans les 15 jours de la réception du dossier complet et confirme l'enregistrement à l'agence via la transmission d'un numéro d'enregistrement. À partir de ce moment, l'intermédiaire privé peut exercer librement ses activités d'accompagnement enregistrées. Une fois validé, l'enregistrement des activités est valable pour une durée indéterminée. L'opérateur d'emploi doit néanmoins faire une demande d'enregistrement chaque fois que ses activités professionnelles s'étendent à d'autres catégories d'accompagnement. En contrepartie, l'entreprise est tenue de rendre public son numéro d'enregistrement et de se soumettre aux mêmes obligations antérieures (rapport d'activités annuel, transparence, etc.) afin d'assurer une visibilité et une transparence sur le marché régional de l'emploi. En outre, chaque agence est invitée à joindre divers documents<sup>154</sup>. En cas de non-respect de ses obligations, le personnel court le risque de peines d'emprisonnement et/ou d'amendes et, *in fine* de voir leurs activités cesser.

### 3.3 Le cas particulier des intermédiaires d'accompagnement vers l'emploi

Les intermédiaires de l'accompagnement vers l'emploi ont la particularité d'être composé de deux types d'organismes. Soit, les intermédiaires de l'accompagnement vers l'emploi sont majoritairement constitués d'organismes d'insertion socioprofessionnelle non-marchands<sup>155</sup>. Ceux-ci sont constitués sous la forme d'Associations sans but lucratif (ASBL) et ils ne dépendent, donc pas des cadres réglementaires précités en matière d'agrément et d'enregistrement. Soit, ils sont représentés par des entreprises exerçant leur mission d'accompagnement vers l'emploi à titre complémentaire et sont par conséquent préalablement agréés pour une autre activité qu'ils exercent à titre principal. Peu importe le cas de figure, ces organismes doivent, pour exercer leur activité d'insertion à l'égard de DE, peu qualifiés ou fragilisés, avoir conclu une convention avec un SPE<sup>156</sup>. Le tableau 7, présenté ci-dessous, retrace brièvement le type de mesure de « légitimation » que les intermédiaires privés doivent respecter par type d'activité sollicité.

**Tableau 7 : Mesure de « légitimation » des intermédiaires privés par type d'activité**

Mesure	Enregistrement	Agrément	Convention
<b>Types de secteur d'activité</b> <sup>157</sup>	Recrutement recherche et sélection <i>Outplacement</i> ( <i>Projectsourcing</i> ) <sup>158</sup>	Intérim Intérim social Titres-services (Intérim <i>management</i> )	Formation ? accompagnement ou insertion socioprofessionnelle

<sup>154</sup> Dont une attestation du receveur des contributions et une de l'Office national de la sécurité sociale (6 mois max.) à partir desquels il ressort que l'opérateur privé n'est redevable d'aucun arriéré d'impôts directs/de cotisations ou bénéficie d'un plan d'apurement dûment respecté ; un organigramme de l'entreprise et tous documents attestant des modifications dans l'entreprise.

<sup>155</sup> La Loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations (*M.B.*, le 01/07/1921, p.5409).

<sup>156</sup> Comme précisé ultérieurement, en Région wallonne, les politiques d'accompagnement vers l'emploi se sont principalement traduites et opérationnalisées, en 1997, par la mise en œuvre du PI devenu, depuis 2010, l'« Accompagnement individualisé ». En Région de Bruxelles-Capitale, les politiques d'accompagnement ont, quant à elles, trouvé source au sein du Parcours d'Insertion, initié en 1991 et visant les jeunes de moins de 25 ans peu qualifiés. Ce dispositif est aujourd'hui devenu le CPP, la « Construction de projet professionnel ».

<sup>157</sup> Référencé selon les Commissions de Federgon.

### 3.3.1 L'accompagnement des demandeurs d'emploi en Région de Bruxelles-Capitale : cadre réglementaire et dispositif

En région de Bruxelles-Capitale, les intermédiaires privés désirant dispenser des activités d'accompagnement *vers* l'emploi, dans le cadre de PPP, doivent avoir conclu une convention avec Actiris avant de pouvoir exercer leurs activités. Cette reconnaissance est rendue tangible par un logo « partenaire de actiris.brussels au cœur de l'emploi ».

Historiquement, c'est depuis 1991 qu'Actiris conclut des partenariats avec des acteurs privés du marché de l'emploi bruxellois. À cette époque, Actiris offrait un suivi préventif dans le cadre du « Parcours d'insertion » visant les jeunes de moins de 25 ans peu qualifiés. Tout autre DE n'entrant pas dans le groupe cible du « Parcours d'insertion » pouvait bénéficier d'un accompagnement mais sur base spontanée uniquement (Beuker, 2016). À ce jour, Actiris réalise ses partenariats dans le cadre de la « Construction de projet professionnel ». Cette dernière, comme nous l'avons vu dans la section précédente, rend l'accompagnement obligatoire et intensif pour les DE de moins de 25 ans, inscrits pour la première fois au chômage après leurs études. En outre, le comité de gestion a également pris la décision de rendre obligatoire – donc non intensif – l'accompagnement des autres DE de moins de 50 ans indemnisés ou indemnisables par l'ONEm. Cet accompagnement se fait grâce à l'aide de ses cent cinquante partenaires, répartis dans les dix-neuf communes de la Région de Bruxelles-Capitale<sup>159</sup>. Un tel réseau a permis au SPE bruxellois de développer une offre de services étendue et de qualité pour les chercheurs d'emploi<sup>160</sup>. Par l'établissement de ces partenariats, Actiris vise à assurer au mieux ses missions de service public d'emploi en Région de Bruxelles-Capitale. Il s'appuie, pour ce faire, sur la collaboration d'opérateurs publics et privés tels que conseillés par les textes internationaux (Convention n°181 de l'OIT), européens (SEE, Stratégie de Lisbonne, Livre vert, etc.) et nationaux (PAC, PI, PAS). Alors que l'ensemble de ses partenaires agissent en complémentarité pour répondre à un besoin d'emploi préalablement défini par des objectifs précis, au sein d'une convention partenariale, les conseillers d'Actiris en pilotent le dispositif.

Afin de faciliter la génération de partenariats, Actiris s'est doté d'un cadre juridique spécifique. Conformément aux exigences de la Directive 2006/123/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2006 relative aux services dans le marché intérieur, le réseau de partenariats d'Actiris repose sur un système de « mise en concurrence ». En outre, l'article 3 de l'Ordonnance du 26 juin 2003 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale<sup>161</sup>, reconnaît officiellement la mise en place de PPP par Actiris. Il lui permet, d'une part, de conclure des conventions avec des opérateurs d'emploi publics et

---

<sup>158</sup> Le *projectsourcing* et l'intérim *management* sont repris entre parenthèse, car ils n'ont pas été étudiés lors de cette recherche. La partie méthodologie de cette thèse sera destinée à l'explication de ces choix empiriques.

<sup>159</sup> Voir : <http://www.actiris.be/part/tabid/85/language/fr-BE/Une-dynamique-de-partenariat.aspx>, consulté le 23/03/2015.

<sup>160</sup> Notons qu'au sein de la Région de Bruxelles-Capitale, les « demandeurs d'emploi » sont appelés « chercheurs d'emploi ». De la sorte, Bruxelles met l'accent sur le caractère actif de la recherche d'emploi. Néanmoins pour éviter toute ambiguïté dans nos propos, dans le cadre de cette thèse, la sémantique de chercheur d'emploi sera incluse indistinctement sous l'appellation de demandeur d'emploi.

<sup>161</sup> Et plus tard à l'article 4 de l'Ordonnance du 14 juillet 2011 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale (*M.B.*, le 10/08/2011, p.45541).

privés (marchands et non-marchands) et, d'autre part, d'octroyer des moyens financiers en vue de mener des activités d'emplois via des appels d'offres, des appels à projets et des procédures spécifiques (partenariats d'adhésion, projets à caractère innovateur, etc.).

### 3.3.2 L'accompagnement des demandeurs d'emploi en Région wallonne : cadre réglementaire et dispositif

Tout comme en Région de Bruxelles-Capitale, les intermédiaires privés actifs en Région wallonne désirant dispenser des activités d'insertion socioprofessionnelle doivent avoir conclu une convention avec le FOREm avant de pouvoir exercer leurs activités d'insertion socioprofessionnelle. À la différence que, selon le Décret du 3 avril 2009, les agences d'insertion wallonnes doivent fournir un rapport annuel d'activités simplifié. Par conséquent, par l'octroi de conventions, ces types d'intermédiaires privés ne sont pas assujettis à la législation relative aux procédures d'enregistrement et d'agrément en Région wallonne.

C'est à partir de mai 1999 que le service public régional wallon de la formation professionnelle et de l'emploi commence à conclure des partenariats avec différents acteurs du marché du travail. C'est également dès 1999 que l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi change de rôle pour devenir plus intervenant. Ces nouvelles orientations s'inscrivent dans la lancée du « Parcours d'insertion » (nommé PJ+)<sup>162</sup>. En effet, depuis cette date, le FOREm a pour mission d'agir avec les opérateurs d'emploi publics et privés (secteurs marchand et non-marchand) en vue de s'assurer de l'existence d'une offre de service de qualité et orientée client sur l'ensemble du territoire wallon. C'est d'ailleurs dans cette optique que, depuis 2004, le FOREm lance chaque année un appel à projets en vue de répondre de manière optimale aux besoins des DE visés par le Plan d'accompagnement des chômeurs (le PAS). Dans le cadre de notre thèse, c'est la septième édition qui a été étudiée : l'« Appel à projets 7 - 2013 »<sup>163</sup>. Celle-ci s'inscrit dans le dispositif régional « Accompagnement individualisé » initié en 2010 afin d'adapter l'accompagnement à la singularité du profil du DE<sup>164</sup>. Par Partenariat, l'Office public wallon entend :

« toute forme d'association ou de collaboration avec des intervenants publics et/ou privés, par laquelle des moyens financiers, humains ou matériels peuvent être mis en commun pour poursuivre un objectif ressortissant aux missions de l'Office qui dépasse ou qui rend plus adéquate la réponse qu'un intervenant aurait pu apporter seul aux besoins des publics cibles ou lorsque l'Office ne peut réaliser une partie de ses missions seul, en raison de la spécificité du besoin à couvrir. » (Article 7 du Décret du 6 mai 1999 - *M.B.*, le 08/07/1999, p.25888)

Par l'établissement de ces partenariats, le FOREm vise à assurer au mieux ses missions de SPE en Région wallonne en s'appuyant sur la collaboration d'opérateurs public et privé comme conseillé par les divers textes légaux. Pour ce faire, il s'appuie sur un large réseau de partenaires. Ce réseau lui permet, d'une part, de développer et de diversifier son offre de

<sup>162</sup> Un accompagnement systématique destiné uniquement aux jeunes DE peu qualifiés dans le cadre du PI.

<sup>163</sup> Depuis la réalisation de notre terrain (2013-2014), le FOREm a lancé un nouvel appel : l'Appel à projets 8 - Actions de formation/insertion à destination des DE dont les actions approuvées pourront se dérouler entre le 15 janvier 2016 et le 30 juin 2017.

<sup>164</sup> Cette mesure fait l'objet d'un encadrement légal via le décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi, et au dispositif de coopération pour l'insertion – ensuite exécuté par l'Arrêté du Gouvernement Wallon du 28 juin 2012.

formation et d'insertion proposée aux DE et, d'autre part, de mettre en place divers types de projets d'accompagnement<sup>165</sup>. Pour faciliter la génération de partenariats, le FOREm inscrit ses activités dans un cadre juridique spécifique. Tout d'abord, les contrats de gestion du FOREm (dont le dernier en date de 2011-2016) établissent une intervention croisée du SPE, des agences privées et des autres opérateurs d'emploi non-marchands. À présent, tous doivent contribuer à la politique régionale d'emploi. Ensuite, le Décret du 6 mai 1999, relatif à l'Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi, autorise le SPE régional wallon, conformément aux dits contrats de gestion, à accomplir ses missions en partenariat et à conclure des conventions de partenariat. Enfin, le Parlement wallon autorise, par l'article 929 du Décret du 3 avril 2009, le SPE wallon à conclure des conventions avec des opérateurs d'insertion socioprofessionnelle.

### **Synthèse du cadrage institutionnel des politiques actives d'emploi dans un contexte de gestion mixte**

Ce premier cadrage par les institutions et les règlements nous a permis de retracer la genèse des politiques régionales de l'emploi relative à l'accompagnement des DE dans un contexte de gestion mixte du travail. Cette description nous a également permis de délimiter le cadre réglementaire des trois catégories heuristiques dont nous allons analyser le travail concret, dans la partie 3 de la thèse.

Dans un premier temps, nous avons vu que cette politique vise à développer la capacité d'insertion des DE et, *in fine*, à augmenter le taux d'emploi. De la sorte, elle s'inscrit dans le cadre d'une politique macroéconomique de plein emploi et de faible inflation. Cette politique macroéconomique est non seulement supportée par la SEE, devenue la Stratégie EU2020, mais aussi par ses divers instruments de contrôle (MOC, LD, *flexicurité*, etc.). Simultanément, nous avons apprécié la manière dont cette mesure d'activation est devenue constitutive de la gestion mixte du marché du travail en accordant une attention particulière aux PPP.

Dans un second temps, la traduction des orientations européennes à l'échelle nationale par l'analyse de dispositifs d'articulation entre les politiques européennes et les politiques régionales de l'emploi (tels que les PAN, les accords de coopération et la présence de Federgon), nous a permis de rendre compte d'une série de transformations de l'intervention publique. Celles-ci pourraient se résumer à un mouvement de collaboration (entre intermédiaires publics et privés), d'individualisation (accompagnement de l'individu dans sa singularité) et de « conditionnalisation » (critères d'accessibilité) dont nous rendrons compte dans la partie empirique de la thèse.

Ce triple mouvement de transformation de l'intervention publique à l'égard de l'accompagnement des DE a été soutenu et illustré, dans la section 3 de ce chapitre, à partir de l'analyse des cadres réglementaires des politiques régionales – wallonnes et bruxelloises – qui ont trait à la mise en œuvre de l'accompagnement des DE par des intermédiaires privés de l'emploi. Tant leurs spécificités territoriale, socio-économique que réglementaire ont été

---

<sup>165</sup> Comme l'orientation, la transition vers l'emploi, la formation générale, la mobilisation et la création d'activités (voir : <https://www.leforem.be/partenaires/devenir/devenir-partenaire-du-forem.html>, consulté le 23/03/2015).

abordées à l'aune de la gestion mixte du marché du travail. Bien que cette approche socio-historique des politiques actives de l'emploi nous a permis de saisir le décor dans laquelle les intermédiaires privés de l'accompagnement exercent leur activité d'activation, nous allons à présent compléter ce cadrage institutionnel par une introduction conceptuelle et théorique à la notion d'activation et à ses multiples usages. Cette introduction nous permettra de replacer l'émergence des politiques d'accompagnement dans un contexte politique particulier et attaché à la crise de l'État providence. Le contenu de ce chapitre nous offrira dès lors un cadre conceptuel permettant d'appréhender la teneur des pratiques d'accompagnement mises en œuvre au sein des trois catégories heuristiques. Il sera ensuite davantage exploité dans la dernière partie de la thèse où nous questionnerons la place et le rôle de l'intervention publique dans les pratiques quotidiennes d'accompagnement et dans les parcours des DE.

## Chapitre 2 : L'accompagnement des demandeurs d'emploi en gestion mixte Introduction conceptuelle et empirique de l'activation

---

Comme évoqué précédemment, l'accompagnement des DE – comme dispositif régional belge – appartient à la catégorie des politiques « actives » d'emploi. Initialement, l'activation désignait la politique macroéconomique de plein emploi et de faible inflation menée initialement dans les pays scandinaves (Conter, 2012). Elle était fondée sur l'opposition popularisée par l'OCDE (1980-1990) entre politiques actives et politiques passives de l'emploi<sup>166</sup>. Partant de cette conception, l'activation s'est rapidement diffusée dans le vocabulaire international pour devenir un réel référentiel d'action publique<sup>167</sup> dont le contenu se décline en fonction des contextes socio-historiques dans lesquels il émerge (Muller, 2005). Les politiques d'activation feraient, selon Raveaud (2004), tantôt référence aux mesures d'incitation destinées aux chômeurs afin qu'ils cherchent et qu'ils acceptent un emploi (*origine anglo-saxonne*) et, tantôt allusion aux procédures de lutte contre le chômage de longue durée et d'exclusion sociale (*origine nordique*).

En Belgique, ce nouveau référentiel a été labellisé « État social actif » par Franck Vandebroucke, lors de la déclaration du Gouvernement « arc-en-ciel » en 1999. À l'époque, ce dernier était Ministre des Affaires sociales et emboîtait les pas de Tony Blair et d'Anthony Giddens (Geuens, 2001). Un an plus tard, c'est l'UE qui s'empare du concept lors du Conseil de Lisbonne (2000) pour dessiner l'horizon des systèmes de protection sociale européens. À cette époque, l'État social actif (« *active welfare state* ») figurait parmi les stratégies fixées par l'UE pour faire de l'Europe « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde » (Méda, 2009). Dorénavant, en Europe, « il ne s'agit pas seulement de faire en sorte que toute la population active soit occupée, mais également que des personnes aujourd'hui inactives (jeunes, étudiants, femmes au foyer, préretraités, etc.) deviennent actives. Autrement dit, tandis que la réduction du taux de chômage impliquait des politiques en direction de la seule population active, la hausse du taux d'emploi fonde des politiques qui concernent l'ensemble de la population en âge de travailler » (Raveaud, 2006 : 8). Bien que ce concept n'occupe plus l'avant-scène politique et médiatique, le projet qu'il véhicule continue de sous-tendre un grand nombre de mesures visant la réorganisation de la protection sociale et du marché du travail belge et européen (Cassiers, 2005).

Avant d'entrer dans le cœur de notre sujet, nous souhaitons tout d'abord conceptualiser l'activation à partir de trois approches conceptuelles : les Régimes de l'État providence (Esping-Andersen, 1999), le modèle de la Troisième voie (Giddens, 1998, Giddens et Blair, 2002) et le modèle des Marchés transitionnels du travail (Schmid, 1995 ; Schmid et Gazier, 2002). Ces différentes conceptions de l'activation visent moins la production d'un savoir « scientifique » sur les *welfare* et ses transformations que la production de concepts

---

<sup>166</sup> Alors que les premières désignent les politiques traditionnelles d'indemnisation des chômeurs, les secondes se rapportent aux multiples dispositifs visant l'augmentation du taux d'emploi : orientation, accompagnement et formation professionnels, subsides à l'emploi, abaissement du coût du travail par abattement des cotisations patronales de sécurités sociales (Cassiers, 2005)

<sup>167</sup> Muller (2005) définit plus précisément le référentiel comme « la vision de ce que doit être le contenu de l'action publique » (p.173).

compréhensifs orientés vers l'action publique. C'est pourquoi, nous pensons qu'ils nous permettront de rendre compte du développement du nouveau paradigme de l'activation sur le marché du travail belge (**section 1**). Dans la deuxième section de ce chapitre, nous retracerons la genèse de ce concept au sein de différents pays (**section 2**). Ce faisant, nous présenterons, de manière comparative, différentes applications – empiriques – de l'activation, pour ensuite croiser son apport idéologique et « sociologique » à l'aune des trois approches conceptuelles vues à la section précédente. Cette approche comparative des modèles d'activation, nous permettra de saisir, dans la dernière section, les réels fondements idéologiques du concept d'activation – et plus précisément de l'accompagnement des DE – sur la scène publique belge francophone (**section 3**). Enfin, en guise de conclusion nous dresserons les contours de notre modèle d'analyse en situant notre approche au croisement de la sociologie de l'action organisée et de la sociologie des marchés.

### **Section 1 : Trois conceptions différentes pour penser le concept d'activation**

Face aux nombreuses mutations économiques<sup>168</sup> et sociales<sup>169</sup> ayant frappé les pays industriels au cours des trente dernières années, nombreuses sont les recherches qui ont tenté d'apporter des solutions pour repenser l'articulation entre le marché du travail et la protection sociale au sein d'un « régime d'emploi et de protection sociale » (Gautié, 2003). Depuis, l'étude du lien entre l'État (providence) et le marché du travail est devenue classique en économie politique. Alors que les libéraux, « le présentent comme le grand dilemme entre l'égalité et l'efficacité, [...] les socialistes estiment que c'est une plus grande égalité qui promeut l'efficacité » (Kvist, 2003 :198). En symbolisant les efforts réalisés par l'État providence pour réguler le marché du travail, les stratégies d'activation se placent au centre de ce « vieux » débat. Nombreux sont d'ailleurs les modèles ou les régimes d'État providence invoqués dans la littérature pour rendre compte de la diversité des applications conférées à l'activation. Bien qu'initiée en 1999 par Esping-Andersen, la majorité des recherches consacrées à l'analyse des régimes d'activation se focalise sur deux modèles de régime : le régime libéral et le régime nordique social-démocrate (Barbier, 2002 et 2004 ; Béraud et Eydoux, 2009). Ces deux modèles sont considérés comme opposés étant donné la place qu'ils accordent au marché. Là où le régime libéral considère que le marché pilote le comportement des individus, le régime social-démocrate relativise la place du marché en accordant à la politique sociale un rôle de régulateur (Vielle, Pochet et Cassiers, 2005). Cette représentation des régimes d'activation est binaire et dichotomique. Elle oppose un État minimaliste invité à réduire les niveaux de remplacement et à restreindre la durée de chômage à un État protecteur visant à améliorer l'employabilité des DE en leur offrant des opportunités de formation et de développement personnel (Barbier, 2002 ; Méda et Lefebvre, 2007).

C'est pourquoi, nous souhaiterions, dans cette section, étudier à partir de trois conceptions de l'activation<sup>170</sup>, la forme et le rôle de l'État dans le fonctionnement des sociétés

---

<sup>168</sup> Telles que la montée du chômage et de la précarité, les crises pétrolières, etc.

<sup>169</sup> Comme l'entrée des femmes sur le marché du travail, l'allongement de l'entrée dans la vie active, la montée du divorce, les inégalités sociales, etc.

<sup>170</sup> C'est-à-dire des fondements sociologiques et philosophiques au mouvement politique (Giddens et Blair, 2002 :8).



contemporaines. Pour ce faire, nous partons du postulat, à l'instar d'Orianne (2005), que ces « modèles » contribuent directement à la construction du référentiel d'action publique de l'État social actif. En effet, ils construisent une représentation des enjeux et des problèmes sociaux propres à l'État social de sorte à permettre aux acteurs de confronter leurs points de vue et d'organiser leurs activités (Muller, 2006). En outre, ces théories ont en commun de pointer les faiblesses d'un modèle d'État devenu trop obsolète – voire en décalage avec les besoins de la société – pour répondre aux nouveaux changements socio-économiques de cette nouvelle ère. Afin d'y répondre, chacun d'entre eux propose des « alternatives » dont nous rendrons compte. Alors qu'Esping-Andersen (1999) montre, à travers sa typologie, que le système de protection sociale a pris des formes institutionnelles diverses selon les pays, Giddens (1998 et 2002) avance le concept de « Troisième voie ». Ce dernier rejette la conception libérale affirmant « la nécessité d'un nouveau partenariat social, d'une société inclusive qui éviterait aussi bien la défection volontaire des riches que l'exclusion subie des pauvres » (Jobert, 2002 : 407). Selon Gauthé (2003), ce n'est pas une mais deux « troisièmes voies » qui semblent pouvoir être esquissées : une première se réfère à l'État social-démocrate alors que la seconde peut être reliée à la théorie des « marchés du travail transitionnels » (Schmid, 1995a et 1995b). Ces deux voies feraient référence à deux conceptions du fonctionnement du marché du travail et du rôle de la protection sociale dont la formation et l'activation rendraient compte. À partir de ces considérations émergent deux conceptions de la citoyenneté sociale : une première fondée sur les capitaux<sup>171</sup>, une seconde sur les « capacités »<sup>172</sup> (Gautié, 2003 : 3). À l'instar de Gautié (2003), nous souhaiterons étudier l'activation à partir de ces deux conceptions<sup>173</sup> après avoir introduit brièvement l'approche des États providence à partir de la typologie d'Esping-Andersen. Nous verrons, notamment que le modèle d'État providence introduit conceptuellement les différentes applications de l'activation à partir du concept de démarchandisation (qui définit le lien entre le marché du travail et la protection sociale). Les modèles de la Troisième voie et des Marchés transitionnels, quant à eux, nous offriront une vision concrète de deux réalités empiriques.

### 1.1 Les différents régimes d'État providence (Esping-Andersen)

“[...] the concept of welfare state regimes denotes the institutional arrangements, rules and understandings that guide and shape concurrent social policy decisions, expenditure developments, problem definitions, and even the respond-and-demand structure of citizens and welfare consumers. The existence of policy regimes reflects the circumstance that short-term policies, reforms, debates, and decision-making take place within frameworks of historical institutionalization that differ qualitatively between countries” (Esping-Andersen, 1990 : 80)

Dans son ouvrage « Les trois mondes de l'État-providence » (1999), Esping-Andersen propose une analyse comparative de différents régimes d'État providence. Alors que la définition classique octroie à l'État providence « le rôle d'assurer le bien-être minimum à ses

---

<sup>171</sup> « Each person is endowed with « capitals » or « assets » which will allow him to fully act as a true actor, not beign reduced to the role of a by default individual » (Gazier et Gautié, 2009 : 9).

<sup>172</sup> Selon Sen, les « capacités » ou les « capacités » (*capabilities*, en anglais) représentent la possibilité effective qu'un individu a de choisir diverses combinaisons de fonctionnements en fonction des biens qu'il possède (telles que se nourrir suffisamment, se déplacer sans entraves, savoir lire et écrire). Elles représentent un vecteur de modes de fonctionnement exprimant la liberté individuelle de choix (Sen, 2002).

<sup>173</sup> Car notre intérêt portera sur les idées qui sous-tendent ces politiques de l'emploi.

citoyens » (1999 : 32), Esping-Andersen, adoptant une perspective d'économie politique, considère l'État providence comme une configuration d'interrelations légales et organisationnelles systémiques entre l'État et le marché (entendu comme l'économie). Pour ce faire, il centre son analyse sur le rôle de l'État en tant que gestionnaire et organisateur de la vie économique. En ce sens, son approche prend pour objet l'État providence keynésien ou capitaliste, défini auparavant dans le chapitre 1 de la thèse.

En adoptant une nouvelle théorisation des États providence, qui va au-delà de l'analyse du lien entre le rôle de l'État et l'amélioration sociale, Esping-Andersen (1999) voit la possibilité de rendre compte simultanément de la genèse et des effets de ce modèle historique sur la société capitaliste dans ses multiples déclinaisons territoriales. Par son concept de « régime d'État providence », Esping-Andersen va chercher à comprendre les liens et les capacités entre les différentes classes sociales à créer alliance. L'origine de l'État providence serait ainsi pensée comme un lien social qui aurait une variabilité à la fois historique et géographique. Ce faisant, il s'oppose aux explications monofonctionnelles qui attribuent à la mobilisation de la classe ouvrière le développement de l'État providence et la transformation de la société capitaliste, pour se donner la possibilité de comparer différentes formes d'État providence. Il existe, selon lui, trois types – qu'il qualifie de régimes – dont chacun est doté de sa propre logique d'organisation, de stratification ou d'intégration sociale (*ibidem*).

### 1.1.1 Les critères de différenciation des États providence

Traditionnellement, la littérature octroyait à la « citoyenneté, au bien-être ou au droit social le rôle de définir si un État répondait de manière fonctionnelle aux demandes industrielles et aux besoins des citoyens » (Marshall, 1990 cité par Esping-Andersen, 1999 : 34). Pour Esping-Andersen (1999) ces critères sont insuffisants pour rendre compte de l'authenticité des États providence. Deux autres critères sont mobilisés par l'auteur pour pouvoir définir si un État est réellement un État providence : il s'agit de la démarchandisation et de la stratification sociale<sup>174</sup>.

Premièrement, le critère de démarchandisation fait référence au degré d'émancipation de l'individu par rapport à sa dépendance au marché. Selon Esping-Andersen (1999), « la démarchandisation (« *decommodification* ») survient lorsqu'un service est obtenu comme un dû et lorsqu'une personne peut conserver ses moyens d'existence sans dépendre du marché » (p.35). L'apparition du modèle de l'assistance et de l'assurance constituerait dès lors une condition suffisante de démarchandisation. Si et seulement si, ce modèle parvenait à extraire l'individu de la dépendance qu'il a vis-à-vis du marché. Ainsi, bien que l'aide sociale représente un filet de sécurité, le système social contraindrait tout le monde à participer au marché si ses indemnités sont trop faibles ou associées à une stigmatisation sociale<sup>175</sup>. Néanmoins, cela nécessiterait, comme condition minimale, que le citoyen puisse « opter librement pour le non-travail lorsqu'il considère cette solution comme nécessaire, sans perte

---

<sup>174</sup> D'une part, les « dimensions cruciales de la démarchandisation seront quantifiées à partir d'une série de règles et de normes concernant les programmes sociaux (Esping-Andersen, 1999 : 66). D'autre part, une série de variables, qualifiées d'« héritages historiques » (*ibidem* : 92) permettront de définir les dimensions fondamentales de la stratification de l'État.

<sup>175</sup> Excepté les plus démunis qui seront davantage exclus.

potentielle d'emploi, de revenu ou de bien-être général » (Esping-Andersen, 1999 : 37). En d'autres termes, c'est faire en sorte que le travail ne soit plus une marchandise. Afin de mesurer ce degré de démarchandisation, Esping-Andersen (1999 : 66) mobilise trois types de dimension. (1) La première catégorie concerne les règles gouvernant l'accès des individus aux prestations : règles d'éligibilité et restriction des droits. Si l'on conçoit la démarchandisation d'un programme comme élevé, alors ces prestations seront facilement accessibles et les droits à un niveau de vie adéquat seront garantis peu importe les antécédents et les performances professionnels du bénéficiaire. (2) La deuxième catégorie porte sur le niveau de remplacement de revenus. Ce dernier se définit en fonction du niveau des indemnités mises à disposition (assurance maladie, allocation de chômage, retraite, etc.). Si ce dernier est inférieur à un revenu normal ou à un niveau de vie considéré comme « convenable », le bénéficiaire sera tenu de retourner au travail. Enfin, (3) la dernière dimension porte sur « l'éventail des critères reconnus d'éligibilité » (1999 : 66). Plus les pays disposent de droits assurant la protection des citoyens contre les risques sociaux de base<sup>176</sup>, plus le degré de démarchandisation est élevé.

Deuxièmement, le degré de stratification sociale fait référence à la façon dont les systèmes de protection sociale participent à l'organisation et à son maintien. Il repose sur une conception de la structuration du social à partir de strates et de statuts. Selon Esping-Andersen (1999), « les salariés dans le marché sont, par définition, atomisés et situés dans un système de statut : contraints à la concurrence, précarisés et dépendants des décisions et de forces dont le contrôle leur échappe » (p.29). Ce système de statut limiterait dès lors leur capacité mobilisatrice<sup>177</sup>. C'est pourquoi, l'auteur invite à penser non pas en termes de catégories sociales mais de relations sociales. Afin de reconnaître la forme d'État providence présent, Esping-Andersen a défini quatre dimensions de stratification sociale (1999 : 92). Celles-ci sont les suivantes : (1) le degré de segmentation de l'assurance sociale en fonction du statut et du travail (pour le modèle corporatiste), (2) la quantité de privilèges accordés aux fonctionnaires (pour l'étatiste), (3) l'importance accordée à l'examen des ressources des bénéficiaires et le poids de l'assurance privée (pour le libéralisme), (4) le degré d'universalisme et d'égalité dans la structure de prestations (pour le modèle socialiste).

Croisés, ces deux critères – le degré de démarchandisation et le degré de stratification – permettent non seulement d'analyser de manière transversale la relation entre l'État et le marché mais aussi de définir les différents types de régimes d'État providence.

### 1.1.2 Typologie des régimes d'État providence

L'analyse des différences internationales en termes de droits sociaux et de stratification sociale a permis à Esping-Andersen (1999) de découvrir trois types d'arrangements qualitativement différents entre l'État, le marché et la famille. Ces différents arrangements ont été regroupés en trois types de régimes : le « libéral », le « corporatiste-conservateur » et le « social-démocrate ». Notons que depuis ses recherches, un quatrième régime a été ajouté : le régime « méditerranéen ».

---

<sup>176</sup> À savoir : le chômage, la maladie, l'invalidité et la vieillesse.

<sup>177</sup> C'est pourquoi, l'auteur invite à penser non pas en termes de catégories sociales mais de relations sociales.

Premièrement, l'État providence « libéral » est caractéristique des pays anglo-saxons (États-Unis, Canada, Australie et Grande-Bretagne). Ce régime est largement dominé par le marché et la responsabilité individuelle (individualisme compétitif-concurrentiel). L'État a un rôle minimaliste de laisser-faire. L'assistance sociale repose sur l'analyse de besoins démontrables et le transfert de plans d'assistance sociale modestes. La protection sociale et l'aide aux chômeurs sont donc limitées au bas revenus, rendant le degré de démarchandisation faible. Il repose sur un système social marqué par des normes traditionnelles libérales et sur l'éthique du travail. Le degré de stratification est élevé puisque « l'égalité est relative et que la protection sociale du marché est différenciée parmi les majorités » (Esping-Andersen, 1999 : 41). Les règles de droits aux prestations sont strictes et associées à une stigmatisation engendrant un dualisme entre ceux qui échouent et ceux qui gagnent (Oriane, 2005). De la sorte, ce régime répond à une logique d'assistance.

Deuxièmement, l'État « corporatiste » représente le modèle continental puisqu'il regroupe essentiellement des pays tels que l'Autriche, la France et l'Allemagne. Dans ce modèle, la protection sociale des individus et de leur ayants droits dépend de l'emploi (Béraud et Eydoux, 2009). Ces éléments qualifient le modèle corporatiste d'un régime d'assurance. Les prestations sont segmentées et liées à des régimes professionnels faisant en sorte que la protection sociale est fusionnée au travail. Ces dernières ne donnent dès lors pas de démarchandisation puisque les droits sociaux sont prioritairement garantis par le travail, la classe et le statut acquis antérieurement. « Ce corporatisme est subordonné par un édifice étatique prêt à se substituer au marché en tant que pourvoyeur de bien-être » (Esping-Andersen (1999 : 42). À côté de l'intervention étatique, le modèle corporatiste est également façonné par l'Église et lié à la préservation des valeurs familiales (maternité, femme au foyer, solidarité, etc.). Ce modèle produit dès lors un niveau élevé de stratification, car il consolide la division entre les individus et renforce la loyauté par rapport à la puissance étatique.

Troisièmement, le régime scandinave ou « social-démocrate » (Norvège, Suède, Danemark et Finlande) relie la protection sociale à la citoyenneté<sup>178</sup>. Ce modèle, nettement plus réduit, repose sur les principes d'universalisme et de démarchandisation des droits sociaux dont les programmes sociaux sont gérés par des services publics étendus (Béraud et Eydoux, 2009). Les droits sont garantis et identiques à l'ensemble de la population, quel que soit le statut, la classe ou la contribution de l'individu par rapport au marché. Dans ce régime, « plutôt que de tolérer un dualisme entre État et marché [...], les social-démocrates cherchent à instaurer un État-providence qui encourage une égalité au niveau des plus hauts standards et non une égalité au niveau des besoins minimaux » (Esping-Andersen, 1999 : 42). Bien que les classes soient incorporées dans un système d'assurance universel, les indemnités perçues sont relatives au revenus habituels ce qui génère une neutralisation du marché et une solidarité envers l'État providence (Esping-Andersen, 1999).

### 1.1.3 Une typologie qui évolue

Un quatrième modèle, le régime « méditerranéen » (Moreno, 2006 ; Béraud et Eydoux, 2009) ou du sud (Giddens et Blair, 2002) émergera, plus tard, dans la littérature à partir de la

---

<sup>178</sup> C'est-à-dire l'indemnisation élevée au citoyen.

typologie d'Esping-Andersen. Ce modèle est caractéristique des pays du Sud de l'Europe (de la Grèce, de l'Italie, du Portugal et de l'Espagne). Anciennement modèle traditionnel de sécurité sociale, le régime méditerranéen se constitue aujourd'hui comme une « voie intermédiaire » d'État providence. Celui-ci est considéré comme n'ayant pas achevé la mise en place d'un système d'universalisation des services et des prestations sociales pour l'ensemble de sa population. Dès lors, la privatisation semble davantage sélective et la protection sociale réduite aux solidarités familiales (Rodriguez Cabrero, 2008).

**Tableau 8 : Synthèse des formes d'État providence**

	Libéral (= Résiduel)	Corporatiste (= Conservateur)	Social-démocrate (= Universaliste)	Méditerranéen (= Intermédiaire)
Degré de démarchandisation	Référence au marché	Niveau intermédiaire de démarchandisation	Objectif de démarchandisation maximale	Privatisation sélective
Forme de stratification sociale	Inégalités économiques et responsabilités individuelles fortes	Inégalités de degré intermédiaire mais séparation des groupes sociaux basée sur le statut	Réduction maximale des inégalités et objectif de fluidité sociale	Protection sociale limitée et relayée par les solidarités familiales
Pays	États-Unis, Canada, Australie et Grande-Bretagne	Autriche, France et Allemagne	Norvège, Suède, Danemark et Finlande	Grèce, Italie, Portugal et Espagne

Ainsi, à partir de cette typologie nous remarquons que les États providence sont structurés selon un principe d'organisation spécifique, une approche idéologique ou une culture particulière<sup>179</sup>. Selon Moreno (2006), ces quatre régimes font référence à quatre principes structurels : la responsabilisation individuelle pour le régime libéral anglo-saxon ; l'égalitarisme garanti par l'État pour le régime social-démocrate nordique ; le partenariat institutionnel pour le régime corporatiste continental et l'interpénétration familiale pour l'organisation des États providence d'Europe du Sud (voir tableau 8 pour une synthèse).

## 1.2 La « troisième voie » de Giddens

Dans leur ouvrage « *La troisième voie. Le renouveau de la social-démocratie* », Giddens et Blair (2002) s'interrogent sur la manière dont la social-démocratie va « survivre » aux changements sociétaux<sup>180</sup>. Alors que ces changements interpellent l'opposition classique entre la gauche et la droite, les sociaux-démocrates doivent à présent trouver une autre voie – la troisième voie. Cette dernière doit associer « la solidarité sociale avec une économie dynamique » (Giddens et Blair, 2002 : 7) et éviter une domination libérale au sein du *New Labour* (Maurin, 2002). Elle n'occupe dès lors pas un espace « à mi-chemin entre deux extrêmes rivaux », elle constitue un nouveau socle commun qui transcenderait, selon Oriane (2005), à la fois le modèle classique de la social-démocratie (la vieille gauche) et le modèle néolibéral (la nouvelle droite). Ce *positive welfare* a pour ambition de maintenir un régime

<sup>179</sup> À partir de cette typologie d'États providence, Esping-Andersen (1999) dresse, dans la seconde partie de son ouvrage, une analyse comparative de la protection sociale dans la structure de l'emploi à partir de la comparaison de trois « mondes »

<sup>180</sup> Comme l'internationalisation des marchés, la globalisation financière, le développement des TIC, le déclin de la tradition, etc.

étendu de protections sociales tout en brisant auprès du citoyen les réflexes d'une attente passive d'indemnisation (Vielle, Pochet et Cassiers, 2005 ; Cassiers, 2005).

Afin de définir ce nouveau modèle, Giddens (1998) part du postulat que les régimes sociaux-démocrates ainsi que leur système de protection sociale ont varié substantiellement dans la pratique. Il débute alors son analyse en dressant une comparaison sommaire des États Providence européens (en s'inspirant de la typologie d'Esping-Andersen). Ces derniers bien que regroupés en quatre systèmes (le britannique, le nordique/scandinave, l'Europe continentale et du sud<sup>181</sup>), partagent les mêmes origines historiques, structures et buts. Ceci permet à Giddens de les regrouper en deux philosophies politiques distinctes : la social-démocratie classique et le néolibéralisme. Par de multiples « comparaisons doctrinales » (Giddens et Blair, 2002 : 34), la Troisième voie est posée comme la synthèse actualisée d'un clivage obsolète entre ces deux philosophies politiques (Orianne, 2005). Cette Troisième voie est actualisée dans la mesure où elle intègre et transcende de nouveaux enjeux sociopolitiques. Bien que Giddens (1998) réalise une analyse comparative, tel qu'Esping-Andersen l'avait auparavant fait. On est loin des avancées théoriques réalisées par le sociologue danois puisque Giddens réduit ses constats empiriques à un seul modèle d'État providence – le modèle social-démocrate classique – qu'il convient d'« activer » et de refondre en Troisième voie.

### 1.2.1 Le positionnement méthodologique de Giddens

Pour opérationnaliser leur modèle, Giddens et Blair (2002) proposent un double positionnement : un premier analytique, un second propositionnel.

Tout d'abord, le volet analytique a pour ambition de répondre aux cinq enjeux (appelés aussi dilemmes) qui se présentent aux États providence social-démocrates contemporains. Ces cinq enjeux sont : « la mondialisation, les nouvelles formes d'individualisme, le rapport droite-gauche, l'émergence de la nouvelle forme d'action publique et la montée des préoccupations écologiques » (Giddens et Blair, 2002 :8). Premièrement, la mondialisation, selon Giddens et Blair (2002), fait référence à un phénomène d'interdépendance économique qui doit être compris comme la transformation des notions de temps et d'espace. Elle va, dès lors, de pair avec le développement d'une société de l'information et d'une communication électronique instantanée. Deuxièmement, l'individualisme proviendrait non pas du marché mais de la mondialisation (*ibidem*). Il est associé au recul de la tradition et de la coutume des sociétés sociales-démocrates où l'État joue un rôle en aidant les individus à se libérer de certaines contraintes. Selon Giddens (1998), « *people are invited to constitute themselves as individuals, to plan, understand, design themselves as individuals* » (p.36). Troisièmement, la désuétude du clivage « gauche/droite » trouverait source dans le mouvement de mondialisation et de désintégration du communisme. Depuis, face à l'absence d'« être » entre la gauche et la droite, plus aucune alternative n'existerait face au capitalisme (Giddens et Blair, 2002). Quatrièmement, l'action politique est dépassée par des nouveaux mouvements sociaux et la présence de nouveaux acteurs, comme les organisations non gouvernementales.

---

<sup>181</sup> De la sorte, en plus de la typologie classique d'Esping-Andersen, Giddens (2002) adjoint un quatrième régime : les États providence du Sud « semblables dans leur forme à ceux de l'Europe continentale, mais moins extensifs et distribuant des niveaux de prestations inférieurs » (p.28).

Ensemble, ils montrent leur force sur la scène mondiale. Enfin, la montée des préoccupations écologiques fait référence à la perte de confiance accordée à la modernité par le citoyen. Les risques qui pèsent sur les États providence sont dorénavant facturés et liés aux TIC et non plus considérés comme naturels (*ibidem*). Ces cinq dilemmes, bien que présentés séparément, interagissant en réalité les uns par rapport aux autres de manière à constituer la voie à suivre pour la politique de la Troisième voie.

Ensuite, le volet propositionnel apparaît comme une réponse aux contraintes annoncées par l'auteur. Il figure sous la forme de valeurs à adopter en tant que nouveau cadre normatif. Six valeurs sont ainsi proposées par l'auteur : l'égalité (il faut repenser les inégalités par rapport aux risques et aux richesses), la liberté en tant qu'autonomie, la responsabilisation individuelle, la démocratie-participative, le pluralisme cosmopolitique et le conservatisme philosophique.

### 1.2.2 Le programme politique de la Troisième voie

En croisant les volets analytique et proportionnel, naît le programme politique de la troisième voie. Ce dernier est considéré comme un nouvel État démocratique – un *positive welfare* ou un *positive social state* (Vielle, Pochet et Cassiers, 2005 ; Méda, 2009). Il se situerait entre la gauche et la droite, entre le marché autorégulé et l'interventionnisme bureaucratique de l'État social classique (de Nanteuil-Miribel et Pourtois, 2005). Ce nouveau régime offre également la possibilité aux démocrates de donner un nouveau rôle social à la famille. Celui-ci est basé sur la coparentalité et la responsabilité familiale. Par delà, la famille devient un acteur clé de l'éducation alors que le rôle de l'État devient secondaire et agit comme un facilitateur et le gardien des dérives du communautarisme en tant qu'État sans ennemi (Jobert, 2002). C'est le principe de « démocratisation de la démocratie » (Giddens et Blair, 2002 : 83). À cela, s'ajoute un nouveau *referendum* où la responsabilité civile est plus active. En effet, « la Troisième voie installe un système de contraintes pour obliger chacun à l'autonomie, à la réintégration du marché du travail et à l'implication citoyenne » (Jobert, 2002 : 417). Par ce renouveau civil, l'État devient un « investisseur social » (Giddens et Blair, 2002 : 128). Ce nouvel État s'appuie sur de nouveaux instruments<sup>182</sup>. Par ce nouveau rôle, l'État se doit d'investir dans le capital humain en dotant l'individu de ressources (autonomie, développement personnel, etc.) afin qu'il devienne un entrepreneur responsable et autonome.

### 1.3 Les marchés transitionnels de Schmid et Gazier

Plutôt que d'« équiper » les individus pour faire face aux risques liés au travail, le modèle franco-allemand des marchés transitionnels de Schmid (1995a et 1995b) et Schmid et Gazier (2002) cherche à équiper le marché du travail pour doter les citoyens de nouveaux droits. Ces droits leur permettraient d'étendre leur liberté face aux nouveaux risques affectant les États providence<sup>183</sup>. Selon Schmid (1995b), ces enjeux peuvent en effet être allégés par une

---

<sup>182</sup> Comme une économie mixte (publique-privée), une conception de l'égalité basée sur l'intégration, sur une assistance sociale positive (le *long life learning*), les partenariats de projets publics, l'aménagement du temps de travail, etc.

<sup>183</sup> Tels que l'augmentation du chômage structurel et de longue durée, la transformation des risques sociaux, la flexibilisation, l'inégalité, etc.

politique de l'emploi fondée sur de nouvelles formes de coopération. Celles-ci admettraient le recours à diverses formes d'emploi transitoires socialement mieux tolérés que le chômage (tels que le chômage partiel (temps réduit), le travail temporaire, la formation permanente et le recyclage, etc.). Par cette approche le modèle des marchés transitionnels du travail (MTT) apparaît comme une autre conception de l'activation.

### 1.3.1 Les formes initiales des marchés transitionnels

Issus d'une réflexion pragmatique menée au début des années 1990 par des économistes du *Wissenschaftszentrum* Berlin (Schmid et Auer), les marchés transitoires (Schmid, 1995b) ou transitionnels (Gazier et Gautié, 2009) sont apparus en France grâce aux travaux de Gazier. Ils se définissent comme « *displays a set of analytical and political propositions aiming at understanding and reforming labour market policies, and, beyond, at improving the functioning of the labour market by the increase of its integration and adaptation capacities* » (Schmid and Gazier, 2002 cité par Gazier et Gautié, 2009: 2). Ces MTT repensent dès lors l'articulation entre l'emploi et les protections sociales via un aménagement systématique et négocié de transitions. Celles-ci combinent un emploi rémunéré et d'autres activités sociales non valorisées traditionnellement sur le marché (Schmid, 1995a).

Par cet ancrage, le marché du travail n'est dès lors plus pensé en termes d'ajustement entre l'offre et la demande de travail mais comme un espace de mobilités. La sécurisation ne se pose par conséquent plus au niveau de l'individu et de son statut – comme c'était le cas avec le modèle de la Troisième voie – mais au niveau des transitions via des dispositifs ou des équipements spécifiques. Ces MTT font ainsi entrer en jeu, de manière simultanée, des salaires et des transferts provenant des impôts sur le revenu par le biais de compensations ou d'indemnités qui serviraient, en temps normal, à payer les allocations de chômage (Schmid, 1995b). De la sorte, les MTT rendent le travail plus flexible mais aussi plus sécurisé<sup>184</sup> (Gazier, 2008). Par cette approche, les porteurs des MTT sont à la fois positifs et normatifs. D'une part, ils ambitionnent de négocier les positions temporaires d'activités en repérant les transitions dites « favorables » à l'initiative et aux revenus des individus. D'autre part, ils visent à décourager les transitions dites « mauvaises », conduisant à l'exclusion sociale (*ibidem*). Pour ce faire, ce modèle donne trois priorités : l'égalité entre les hommes et les femmes, la promotion des carrières désirées tout au long de la vie et la construction d'une société plus égalitaire. Parallèlement à cette quête, il cherche à lutter contre l'exclusion, générée par le marché du travail, et recherche un plein emploi soutenable (Gazier, 2003).

### 1.3.2 Les différents types de transitions

Par transition, Gazier (2008) entend « l'ensemble des positions d'activités au sens large, traditionnellement considérées comme les marges de l'emploi : les périodes de formation, ou de congé parental, mi-temps tout court ou combiné à un autre mi-temps, associatif par exemple, préretraite à temps partiel... » (p.118). En d'autres termes, elles représentent les activités « transitoires » qui s'écartent de l'emploi classique<sup>185</sup>, propre au marché primaire du travail (Piore et Doeringer, 1971). Celles-ci ont pour traits communs, d'une part, d'associer

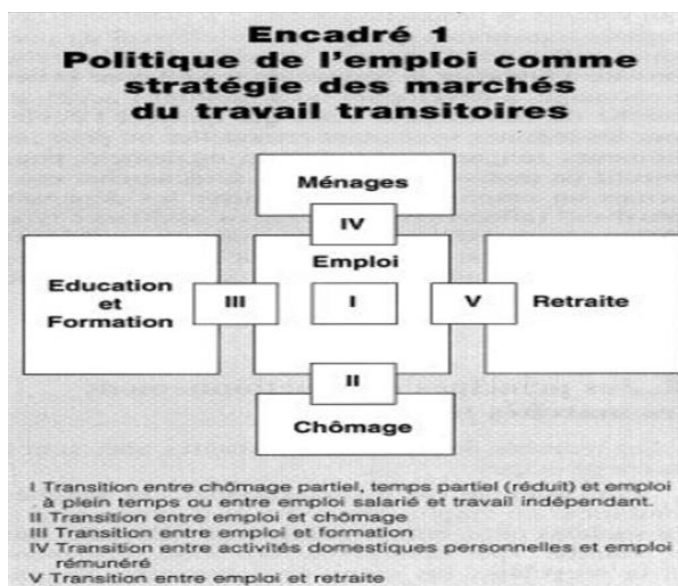
<sup>184</sup> Il s'agit dès lors d'une application de la *flexécurité*.

<sup>185</sup> C'est-à-dire un contrat à durée indéterminée (CDI) et à temps-plein.



des activités jugées socialement utiles à garantie temporaire de rémunération et, d'autre part de constituer des passerelles vers d'autres positions sur le marché du travail. L'idée défendue par Gazier est que ces passerelles sont devenues inévitables sur le marché du travail en raison de l'augmentation des risques sociaux et de la discontinuité dans les parcours de vie (Grossetti, 2006). À l'instar de Schmid (1995a et 1995b), Gazier (2008) considère que les transitions peuvent prendre différentes formes et être d'origines extérieures au marché du travail ou causées par un événement de nature privée. Celles-ci peuvent être regroupées en cinq champs (voir figure 2 ci-dessous). Les trois premières correspondent aux séquences traditionnelles de toute vie professionnelle : les transitions entre emplois (I), entre l'emploi et le système éducatif (III) et entre l'emploi et la retraite (V). Les deux transitions additionnelles sont les transitions qui se tiennent entre l'emploi et les activités sociales non rémunérées telles que les tâches domestiques, le bénévolat, etc. (IV) et entre l'emploi et le chômage (II). Au cours de cette recherche, nous étudierons l'ensemble de ces transitions, excepté la transition de type IV. Chaque type d'accompagnement, mis en œuvre par les intermédiaires privés de l'emploi, portera ainsi sur l'analyse d'une ou plusieurs transitions : l'accompagnement *vers* l'emploi pour la transition III, l'accompagnement *dans* l'emploi pour les transitions I et II, l'accompagnement *après* l'emploi pour les transitions de type V.

Figure 2 : Les cinq types de transition (Schmid, 1995b :6)



### 1.3.3 Vers un nouvel équilibre entre droit et devoir

L'idée clé des MTT réside dans la présence de « transitions critiques » (nommées également « risques » dans la littérature) au sein de chacune des cinq transitions précitées. Ces transitions critiques ont pour conséquence, si elles ne sont pas maîtrisées par des dispositifs de protection sociale, d'infléchir non seulement sur les itinéraires des individus mais aussi sur leur développement personnel (découragement personnel, exclusion, etc.). Ainsi, cette gestion systématique et négociée des transitions revient à accorder de nouveaux droits aux individus qu'ils soient intégrés dans des marchés primaires (promettant des garanties et une certaine stabilité d'emploi) ou attachés à des marchés secondaires (avec peu de perspectives

d'emploi)<sup>186</sup>. C'est pourquoi, ces derniers apparaissent comme responsables et devant maîtriser leurs transitions. Cette responsabilité individuelle rejoint largement la vision de Giddens et Blair (2002). À la différence que, pour Gazier (2003), cette dernière va au-delà de la conception purement individuelle puisqu'elle n'est possible que grâce à des accords collectifs et à des dispositifs transitionnels locaux soutenus par une série de services et d'intervenants, amenés à être co-financeurs.

Dès lors, apparaît un nouvel équilibre entre droit et devoir. Celui-ci s'éclaire à la lumière de quatre principes permettant de définir les « bonnes transitions » (Gazier, 2008 : 118). Ces principes sont les suivants : (1) accroître la responsabilité individuelle en donnant davantage de pouvoir en termes financiers et de participation aux décisions, (2) promouvoir la solidarité dans la gestion des risques sociaux liés au marché du travail, (3) rechercher l'efficacité des mesures accompagnant les transitions grâce à des processus de spécialisation, de coordination et de coopération et enfin, (4) mobiliser l'ensemble des techniques de gestion des risques<sup>187</sup>. Par ces principes, nous concevons davantage l'idée clé des MTT – « *ma mobilité dépend de la vôtre* » – et l'insistance mise sur des négociations locales multi-partenariales (Gazier, 2007). Par cette approche, les MTT encouragent un nouveau contrat où l'emploi est désormais substitué à l'employabilité, l'assurance chômage à l'assurance emploi et où les partenariats sont des « dispositifs » clés pour la régulation des transitions. Dès lors, alors que les MTT promettaient une réforme des politiques de l'emploi, il semblerait que ces derniers dessinent davantage des propositions de réformes ayant trait à « la relation salariale au sein des firmes, en faveur des *stakeholders* et au détriment d'actionnaires » (Gazier, 2008 :119). Malgré cet « écart », les MTT visent néanmoins à réduire la distance entre les plus protégés et les plus vulnérables mais en donnant plus de droits à tous.

Bien qu'on « reproche » aux MTT une mise en mouvement excessive et non désirée de travailleurs ou le fait de rabattre sur le marché – même équipé – des formes de coordination non marchandes, cette conception de l'activation a largement contribué à la construction des principes communs de *flexicurité* et à leur mise en œuvre à l'échelon européen (Gazier et Gautié, 2009). En effet, cette troisième conception de l'activation renvoie au référentiel d'activation européen présenté dans le chapitre 1 de la thèse. Elle invite, comme les politiques de l'emploi de la SEE, les individus à se prendre en main et à développer leur employabilité via une formation continue.

## **Section 2 : Présentation comparative des différentes applications de l'activation**

Dans la section précédente, nous venons de conceptualiser l'activation à partir de trois « modèles » théoriques. À présent, nous allons en étudier ses différentes applications de

---

<sup>186</sup> Selon Piore et Doeringer (1971), le marché primaire est constitué de salariés formés à un haut degré de capital humain disposant de contrats de travail protecteurs, d'assurance contre la conjoncture et d'incitation à la productivité. Le marché secondaire, quant à lui, est le marché « tampon » qui absorbe les changements conjoncturels et qui permet l'ajustement des coûts de production. Ce marché est caractérisé par des salaires peu flexibles, bas (en raison de salaire minimum) et l'absence de sécurité d'emploi.

<sup>187</sup> À savoir : le contrôle, l'autorégulation par le biais d'une décentralisation telle que promu par les PPP.

manière comparative en saisissant sa genèse et son déploiement au sein de différents contextes socio-économiques (l'OCDE, les pays scandinaves et anglo-saxons, l'Europe, etc.).

Alors que l'on octroie souvent la formule de l'État social actif<sup>188</sup> au socialiste flamand Franck Vandenbroucke, toute une genèse masquée aussi bien par le discours de la presse que par les principaux protagonistes fait remonter la pénalisation de la misère sociale à d'autres événements<sup>189</sup> dont nous allons rendre compte. Pourtant, il s'avère que ces derniers ne sont pas innocents dans la diffusion et la conception de l'État social actif belge. C'est pourquoi cette section s'attèle, à l'instar de Barbier (2002, 2004), à situer comparativement les différentes applications de l'activation, en mobilisant les références conceptuelles vues précédemment. Par cette approche, nous bénéficierons d'une comparaison entre des situations idéales-typiques de l'activation et des systèmes de protection sociale à partir de réalités empiriques « idéalisées ». De cette manière, nous espérons avoir les clés de lecture nécessaires pour situer, en section 3, le modèle d'activation belge, qui fera l'objet de cette thèse.

## 2.1 L'influence sous-estimée des pays nordiques : l'origine des politiques actives au sein du *welfare state* scandinave

Selon Merrien (2011), les politiques « actives » de l'emploi font, à l'origine, référence aux différentes politiques sociales initiées, dès les années 1970, dans les pays scandinaves. Ces pays, et plus particulièrement la Suède, s'étaient effectivement donné comme défi de faire de l'activation de l'emploi un élément clé de la compétitivité économique et de la lutte contre le chômage (Kvist, 2003). Cette stratégie, définie par deux économistes syndicaux suédois<sup>190</sup>, visait le maintien de la protection sociale des catégories les plus faibles de la population, sans porter atteinte à la croissance économique, par le biais d'une démarchandisation de l'État providence scandinave (*ibidem*).

### 2.1.1 Le berceau suédois de l'activation

Jusqu'aux années 1990, c'est la Suède qui, parmi les pays nordiques, incarnait la figure de proue de la conception scandinave de l'activation en raison du succès manifeste de ses politiques de l'emploi. Celles-ci conciliaient efficacité économique et équité sociale (Morel, 2013). Par la mise en œuvre de trois mesures phares – la promotion de l'investissement dans le capital humain, l'activation et la protection tout au long de la vie – la Suède a réussi à maintenir « le chômage et les inégalités sur la marché du travail à un niveau bas, tout en garantissant protection sociale et croissance économique élevée » (Kvist, 2003 : 193).

Ces politiques de l'emploi ont connu leur essor dans les années 1970 de manière à devenir progressivement un modèle au niveau international<sup>191</sup> et au sein de l'UE (Barbier,

---

<sup>188</sup> Et, par conséquent, des politiques actives de l'emploi.

<sup>189</sup> Comme l'influence scandinave de Larsson lors de la création de la SEE, le conservatisme américain des années 1980 ou encore la pensée pré-démocratique réactionnaire (Geuens, 2001).

<sup>190</sup> À savoir : Gösta Rehn et Rudolph Meidner en 1940.

<sup>191</sup> Bien que diverses stratégies – « rudimentaires » – d'activation prévalent au sein des autres États scandinaves. Par exemple, le Danemark avait une politique d'indemnisation du chômage généreuse, mais une politique active de l'emploi peu développée. La Finlande, quant à elle, était à la traîne en raison de politiques plus tardives et plus rudimentaires que dans les autres pays voisins (Kvist, 2003)

2003 ; Kvist, 2003). Pourtant, début des années 1990, suite au ralentissement de sa croissance économique, la Suède est dépassée par ses pairs, qui deviennent dès lors, les *leaders* en matière de stratégies d'activation scandinaves. La stratégie suédoise n'était en effet que le produit d'une configuration institutionnelle singulière (la mise en place de services publics universels) et de facteurs socio-historiques contingents<sup>192</sup>. Ces derniers visaient surtout à lutter contre les inégalités sociales en développant et en préservant le capital humain, par la mise en œuvre de politiques actives, accompagnées de l'octroi d'indemnités généreuses (Morel, 2013). Alors que l'activation vise généralement à renforcer les perspectives d'emploi des chômeurs indemnisés, pour d'autres groupes (comme ceux qui bénéficient d'une aide sociale ou d'une pension d'invalidité), la stratégie d'activation scandinave consistait plutôt en l'amélioration de la qualité de vie en générale (Kvist, 2003).

### 2.1.2 Un changement d'orientation avec le Danemark : l'emphase sur l'obligation individuelle

Dès les années nonante, le Danemark entreprend une « refonte de la structure sociale scandinave à partir d'une politique macroéconomique sociale de plein emploi et une faible inflation » (Merrien, 2011 : 20). Plus vaste et innovante que la réforme sociale initiée par la Suède, la stratégie d'activation (« *aktivering* ») danoise sera adoptée dans une forme quasi identique par l'ensemble des pays nordiques<sup>193</sup>, en 1994, de façon à faire du modèle danois, le modèle d'activation nordique. Celle-ci se destine aux jeunes chômeurs, puis à toutes les personnes relevant de l'assistance sociale. Elle repose sur une série de changements fondamentaux en matière d'assurance chômage et de politique active de l'emploi. À présent, c'est l'articulation des principes de démarchandisation et de remarkandisation<sup>194</sup> autour du « concept de citoyenneté sociale »<sup>195</sup> qui est au cœur de ce modèle idéal-typique scandinave<sup>196</sup>. L'accent est dorénavant mis sur les droits et les obligations des individus de contribuer au bon fonctionnement de la collectivité (Barbier, 2003). La caractéristique la plus saillante de la stratégie scandinave d'activation est dès lors de donner aux individus le maximum de maîtrise de leurs propres capacités (Kvist, 2003).

De la sorte, la stratégie scandinave d'activation transforme le rôle de l'État. Désormais, ce dernier encourage un maximum de personnes à occuper une activité – souvent en

---

<sup>192</sup> Tels que la crise économique et démographique des années 1930, les inégalités sociales, le développement des TIC, etc.

<sup>193</sup> En 1992 par la Norvège via l'*arbejdslinjen* (priorité au travail), en 1996 par la Finlande et, en 2001 par la Suède (Kvist, 2003 ; Barbier, 2009b).

<sup>194</sup> Alors que la démarchandisation indique le degré de liberté, à partir d'une relation d'argent, donnée aux citoyens par les prestations sociales, la remarkandisation se réfère au degré auquel les politiques publiques rendent les citoyens capables de (ré)entrer sur le marché du travail lorsqu'ils n'ont pas d'emploi ou de conserver leur emploi en cas de problèmes (Kvist, 2003).

<sup>195</sup> Ce dernier renvoie aux notions de redistributions, de droit de participation et du lien entre droits sociaux et obligations sociales. Il se définit comme « un statut accordé à ceux qui sont des membres à part entière de la communauté. Tous ceux qui possèdent ce statut sont égaux sur le plan des droits et des devoirs correspondants au statut en question » (cité par Marshall, 1950 dans Kvist, 2003 : 1999).

<sup>196</sup> « Alors que des prestations relativement accessibles et élevées contribuent à l'accroissement du degré de démarchandisation, l'association entre des stratégies d'activation et des politiques sociales fortes renforce la remarkandisation » (Kvist, 2003 : 198). Néanmoins, les récentes réformes scandinaves d'activation ont conduit à un équilibre instable entre les deux, favorisant davantage la remarkandisation sur la démarchandisation (ex. répartition inéquitable des ressources, inégalité, pauvreté, inflation, etc.) (Conter, 2012).

intervenant dans la vie des gens et dans leur autonomie – tout en cherchant à faire en sorte que l'ensemble des politiques publiques soient perçues à la base, comme contribuant à cet objectif (Kvist, 2003). La politique sociale tente de jouer un rôle de régulateur dans les pays nordiques sociaux-démocrates (Béraud et Eydoux, 2009). Pour ce faire, elle donne aux individus la possibilité de maîtriser totalement leurs propres capacités et compétences, en espérant qu'en retour, ils contribuent à accroître les ressources de la société à travers l'emploi (Kvist, 2003). Ce faisant, ce nouveau modèle d'activation scandinave incarne davantage les ambitions de la Troisième voie et des MTT. Il implique, selon Sinfield (2003), des changements à la fois dans les politiques actives de l'emploi et dans l'assurance chômage, de même que dans les relations que celles-ci entretiennent. Ce modèle se rapporte non seulement aux facteurs économiques (tels que le développement de l'emploi) mais aussi à des objectifs plus larges comme la cohésion sociale et le fait de donner aux personnes défavorisées un sens à leur vie par des activités quotidiennes (Kvist, 2003). La stratégie d'activation scandinave ne vise dès lors plus tant l'investissement dans le capital humain que le développement de la connaissance (« *kunskapslyft* ») et une maîtrise des coûts associés (Morel, 2013).

## 2.2 « Tous actifs dans la société de demain » : la réponse de l'Organisation de coopération et de développement économiques à la crise keynésienne

Selon Geuens (2001), le premier organisme à faire mention de la notion d'activation est l'OCDE. Dès le milieu des années 1970, celle-ci s'inspire des politiques sociales mises en œuvre dans les pays nordiques (et plus précisément en Suède) pour parvenir à concilier croissance économique et équité sociale<sup>197</sup>. Sa position sera affirmée dans son éditorial *Perspectives de l'emploi*<sup>198</sup>, intitulé « Tous actifs dans la société de demain » (1987<sup>199</sup>). Dans ce dernier, le message véhiculé par l'OCDE est qu'il faut réduire les dépenses passives pour favoriser le développement des dépenses actives. Cette application de l'activation rompt, selon Cassiers (2005), avec le modèle redistributif antérieur des *welfare state* d'Esping-Andersen fixant les personnes dans l'assistance. Elle offre par contre aux travailleurs la possibilité de se réinsérer socialement par le travail via un repliement de mesures existantes<sup>200</sup>.

Ainsi, alors qu'auparavant l'État orientait sa stratégie macro-économique vers un soutien à la demande, avec les politiques actives de l'emploi, l'OCDE donne la priorité à la valorisation du travail (Bonvin et Moachon, 2005 ; Méda, 2009). L'emphase est dès lors placée non seulement sur la flexibilité salariale et sur les conditions de travail mais aussi sur le principe de la valorisation du travail – « *making work pay* ». En ce sens, la sécurité sociale

<sup>197</sup> C'est Gösta Rehn qui, à la tête de la Commission sociale et emploi de l'OCDE, entre 1964 et 1974, introduit et diffuse les principes (Rothstein, 1996).

<sup>198</sup> <https://books.google.be/books?id=EWueAwAAQBAJ&pg=PA359&lpg=PA359&dq=Tous+actifs+dans+la+soci%C3%A9t%C3%A9+de+demain+:+OCDE&source=bl&ots=IPzLtlvy8e&sig=qKvTLJVjCF1gU65RLv3FQtU1WyI&hl=en&sa=X&ei=pC2EVcSWJaTmyQOrn4DwBQ&ved=0CCEQ6AEwAA#v=onepage&q=Tous%20actifs%20dans%20la%20soci%C3%A9t%C3%A9%20de%20demain%20%3A%20OCDE&f=false>, consulté le 19/06/2015.

<sup>199</sup> En 1994, le même organisme développe le concept d'activation en faisant référence à l'opposition entre dépenses actives et dépenses passives (Méda, 2009).

<sup>200</sup> Comme l'accompagnement des DE, la réduction des charges sociales, l'activation des allocations de chômage, etc.

– et les aides publiques qui y sont associées – est à présent conditionnée par la productivité économique (Gazier et Zajdela, 2006). Ce système préserve dès lors l'attractivité des rémunérations perçues sur le marché du travail tout en érigeant les bénéficiaires d'une capacité et d'une responsabilité à s'engager dans une « relation contractuelle » avec la puissance publique (de Nanteuil-Miribel et Pourtois, 2005). Selon Bonvin et Maochon (2005), « l'activation par le démantèlement des politiques sociales passives vise à contraindre les individus à rejoindre le marché du travail au plus vite » puisque ce dernier leur apparaît comme la seule option pour mener une vie décente (p.87-88). C'est, en effet, grâce à la réduction des prestations sociales que la responsabilisation de l'individu est possible. « L'autonomie de ce dernier est dès lors assimilée à sa capacité de marchandisation » (*ibidem* : 75-76).

Ce changement de paradigme marque deux éléments. Premièrement, il caractérise le passage d'une démarchandisation (assurance chômage) à une remarchandisation des politiques sociales (politiques actives). Deuxièmement, il dote l'individu d'un nouveau rôle<sup>201</sup> : un être acteur de sa vie qui se prend en main et qui se responsabilise. Dorénavant il s'agit d'activer, de remobiliser, d'inciter et dans certains cas, de contraindre les individus. Alors qu'auparavant, on considérait le chômage comme un problème de structures, aujourd'hui ce sont les comportements individuels qui sont remis en cause (Conter, 2013).

### 2.3 L'influence anglo-saxonne: entre *welfare to work* et *workfare*

À côté de la notion de « *welfare state* » et de celle de « mesures actives » en usage dans les pays nordiques et l'OCDE, se trouvent les notions de « *welfare to work* » et de « *workfare* » (Bonvin et Orton, 2009). Ces dernières trouvent leurs racines dans les sociétés anglo-saxonnes. Elles traduisent la défiance vis-à-vis des pauvres et des chômeurs en mettant l'accent sur le caractère punitif et contraignant des mesures à adopter à leur égard (Merrien, 2011).

#### 2.3.1 L'influence politique du « *welfare to work* » de Tony Blair

Cette vision social-démocrate de l'activation s'inspire largement des idéologies de Tony Blair. Initialement porte-parole du parti travailliste pour les questions économiques et sociales, Blair développe, au fil du temps, la conviction que le monde évolue et que son parti doit se rénover vers une idéologie moins gauchiste. Une fois élu Premier ministre, en 1997, il entreprend diverses réformes mettant un terme aux dix-huit années de pouvoir conservateur au Royaume-Uni<sup>202</sup>. Afin de ne pas décevoir les attentes de l'électorat, Blair devait poursuivre la modernisation du système en cours. Il devait conforter les succès économiques de ses prédécesseurs ainsi que veiller à remédier au travers de ces derniers (dégradation des services publics, aggravation des inégalités sociales qui accompagnait une libéralisation à marche forcée). En effet, depuis la « révolution conservatrice » des années 70, Margaret Thatcher

---

<sup>201</sup> Ce rôle se rapproche de celui promu par le modèle de la Troisième voie, caractéristique du *workface* anglo-saxon (Bonvin et Orton, 2009).

<sup>202</sup> Lors de la « révolution conservatrice » des années 70, Thatcher avait entrepris de réduire l'intervention de l'État dans la vie publique en redonnant à l'individu la place qu'il avait perdue à ses yeux dans la société britannique depuis l'instauration du *welfare state*.

avait entrepris de réduire l'intervention de l'État dans la vie publique en redonnant à l'individu la place centrale qu'il avait perdue dans la société britannique depuis l'instauration du *welfare state*<sup>203</sup> (Azuelos, 2007).

C'est ainsi que le programme socio-économique de Blair, « *welfare to work* »<sup>204</sup>, rebaptisé plus tard « *new deal* », tente de réconcilier le marché et l'intervention de l'État tout en promouvant à la fois les droits et les devoirs des individus<sup>205</sup>. Alors que l'État-Providence garantissait au citoyen un droit à la protection sociale, l'accent est à présent mis sur les devoirs de la puissance publique et les droits du citoyen en vue d'assurer la croissance et le plein-emploi (Merrien, 2011). Par cette vision, le lien est indissociable entre le *blairisme* et le modèle de la « Troisième voie » de Giddens. Selon Azuelos (2007), ce modèle éclaire les choix économiques fondamentaux du *new labour*. C'est, notamment à son contenu que Tony Blair se référerait dans ses discours politiques lorsqu'il mentionne, en 1998, que « la gestion de l'économie n'est ni de gauche ni de droite, elle est bonne ou mauvaise. Ce qui compte, c'est ce qui marche » (*ibidem* : 64).

L'innovation du projet de Blair se situe néanmoins à deux niveaux. Premièrement il redéfinit la conception du rôle de l'État dans la vie économique. Il lui ôte pour ce faire le rôle de propriétaire des moyens de production pour devenir garant des valeurs et des conditions favorisant une croissance économique soutenue et une inflation maîtrisée. À présent, c'est un esprit de solidarité, de tolérance et de respect qui prévaut (*ibidem*). Deuxièmement, afin d'assurer l'objectif de croissance, le projet de société de Blair affirme que les droits de l'individu vont désormais de pair avec un rappel de leurs devoirs en les responsabilisant et en les encourageant à prendre en main leur propre devenir (*ibidem*).

Dès lors, par ces deux orientations le projet de Blair ne remet pas tant en cause le processus de déréglementation et de privatisation engagé auparavant que le rôle de la puissance étatique. Il introduit « une nouvelle vision du contrat social dont découle une autre conception du rôle des pouvoirs publics : promouvoir l'égalité des chances et la cohésion sociale, mais aussi responsabiliser les individus et les mettre au travail » (Azuelos, 2007 : 65). Le rôle de l'État n'est dès lors plus d'assurer une redistribution des revenus mais de garantir à chaque individu une même employabilité (Cassiers, 2005).

---

<sup>203</sup> Créé en Angleterre en 1942 par William Beveridge, le *welfare state* britannique se caractérise, contrairement à l'américain, par le souci d'assurer à l'ensemble de la collectivité nationale des droits et des garanties qui fondent une véritable sécurité sociale pour tous : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/welfare-state-britannique/>, consulté le 26/06/2015 à 09h01.

<sup>204</sup> Apparu, en 1998, le programme *welfare to work* vise à favoriser l'insertion-professionnelle des jeunes de moins de 25 ans et des chômeurs de longue durée (et, plus tard, des familles monoparentales ou des handicapés). Assorti de subventions aux entreprises qui les engagent, le programme s'accompagne de dispositifs coercitifs : « ceux qui refusent les offres de formation ou de travail qui leur sont faites voient leurs allocations diminuer, voire disparaître totalement. L'objectif est de rendre l'emploi plus avantageux que le bénéfice d'avantages sociaux » (Azuelos, 2007 : 64).

<sup>205</sup> De la sorte, Blair reste partiellement attaché aux principes keynésiens tout en visant la responsabilité individuelle.

### 2.3.2 L'emprise de l'entrepreneariat politique de Bill Clinton : le « *workfare* »

Parallèlement, en Amérique, William Bill Clinton instaure le « *workfare* » en 1996. Par ce programme, le camp démocrate entend rompre avec le modèle du *new deal*<sup>206</sup>. Il part d'une proposition qui promeut l'accroissement des possibilités de réussite individuelle et non des moyens d'actions de l'État (Barbier, 2009b). C'est dans cette conception que Clinton met en place sa réforme de l'assistance sociale pour les familles monoparentales pauvres aux États-Unis : la *Temporary assistance for needy families* (TANF). Cette dernière, proche du *welfare state* de Blair, « *put lifetime limits of five years on welfare aid and forced many parents into workfare - jobs that never pay a living wage* ». La finalité est donc de donner à chacun les moyens de se prendre en charge et de « s'assumer ». De la sorte, « la stigmatisation propre au *workfare* américain, transforme l'aide sociale en instrument national d'éducation morale » (Gueuns, 2001 : 24). La moralisation est clairement exprimée puisqu'un contrat synallagmatique est établi. Ce contrat fait naître des obligations réciproques entre l'État (de fournir une assistance financière) et les bénéficiaires (d'accepter d'être mis au travail).

À partir de ces deux conceptions idéologiques anglo-saxonnes des politiques d'activation, nous concevons davantage comment, en 1999, Franck Vandebroucke a entrepris un changement radical de la politique économique et sociale belge (Méda, 2009). Toutefois, si les médias accordent que la nouvelle vulgate belge est, tantôt la traduction revue et corrigée de la théorie *blairienne*, tantôt la formule ajustée du discours de Clinton, aucune référence ne mentionne la genèse réactionnaire de la notion d'activation (Gueuns, 2001).

## 2.4 L'approche européenne de l'État social actif : l'affirmation d'un nouveau paradigme ?

Selon Bonvin et Moachon (2005), depuis la mise en place de la stratégie coordonnée pour l'emploi, les institutions européennes participent activement à la diffusion d'un nouveau schéma de représentation. Désormais, les politiques du marché du travail subordonnent les politiques sociales<sup>207</sup>. L'augmentation du taux d'activité devient dès lors une exigence incontournable permettant une meilleure utilisation des ressources productives et un refinancement de l'État. L'UE contribue par conséquent, tant par ses instruments de contrôle que par son discours, à populariser le concept d'activation.

En Europe, ce concept est celui de l'État social actif<sup>208</sup>. Il repose sur une logique préventive et responsabilisante – largement inspirée de la conception de l'OCDE<sup>209</sup> –

---

<sup>206</sup> En Amérique, après la crise de 1929, le Président Roosevelt a mis en œuvre la politique de « la Nouvelle donne », inspirée du keynésianisme. Celle-ci est fondée sur une intervention de l'État dans le champ économique.

<sup>207</sup> En effet, la démarchandisation n'est plus envisagée comme la fonction unique des politiques sociales, car un nouvel objectif de remarkandisation leur est assigné en raison du déclin de l'emploi et des problèmes récurrents de financement de l'état depuis les années 1970.

<sup>208</sup> Cette polarisation avait été amorcée par Larsson en 1995 (ancien Directeur général à l'emploi à la CE de 1995 à 2000). En s'appuyant sur les succès des pays scandinaves, il militait pour l'insertion du titre « Emploi » dans le Traité d'Amsterdam. En pointant les faiblesses de l'Europe, Larsson propose « de faire du système de protection sociale, un facteur productif en offrant de la sécurité aux individus et en rendant le changement économique politiquement et socialement acceptable » (Larsson, 2001 et Conter, 2012 : 111). Pour ce faire, il y développe



privilégiant l'activation et l'indemnisation équilibrée des politiques sociales (Béraud et Eydoux, 2009). Cette logique se concrétise, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, par le souhait d'atteindre un taux d'emploi de 70% en 2010 (Sommet européen de Lisbonne) et de 75% pour la population âgée entre 20 et 64 ans d'ici l'horizon 2020 (stratégie EU2020). Par ces objectifs, l'Europe entend, en effet, faire en sorte que les personnes qui sont en situation potentielle de travailler offrent leur force de travail. Pour ce faire, « l'investissement dans le capital humain et la mise en place d'un État social, actif et dynamique » possèdent une importance capitale<sup>210</sup>. Par cette orientation, la SEE se voit ainsi enrôlée, sous la bannière d'État social actif (« *active welfare state* »), en une véritable stratégie politique économique et sociale (Barbier, 2002a).

Cette dernière souligne deux aspects que nous qualifions de *flexécurisants*. D'une part, elle insiste sur les investissements dans les personnes à travers un travail sur mesure et des responsabilités individuelles (Matagne, 2001). D'autre part, elle propose une transformation des dispositifs qui décourageraient l'activité professionnelle de manière à ce que les filets de sécurité sociale ne constituent plus des « pièges à l'emploi » (Cassiers, 2005). Cette conception moralisatrice de l'État social actif renvoie dès lors à la thèse selon laquelle une partie substantielle du chômage est de nature purement volontaire. Selon Conter (2012), les causes du chômage ne se trouveraient pas dans l'incapacité de l'économie à créer des emplois mais dans le refus de certains DE à accepter des emplois vacants ou à faible rémunération.

Toutefois, l'Europe, en incitant – et dans une certaine mesure – en contraignant les États à l'atteinte de ces objectifs, peut engendrer des dérives surtout pour les individus les plus vulnérables. Celles-ci renforceraient *a posteriori* les inégalités sociales et bafoueraient l'idée de cohésion sociale. En effet, bien que l'activation soit comprise comme la participation à une forme d'activité économique (telle qu'un emploi ordinaire rémunéré), de « nombreuses mesures politiques visent à faire en sorte que le marché du travail accueille des gens désavantagés par leur santé, leur âge, leur sexe, leur situation sociale, etc. ou à promouvoir l'emploi dans des régions ou des secteurs industriels en déclin » (Kvist, 2003 : 201). C'est ce que nous constaterons, au chapitre 5, avec les critères officiels d'inscription lors de PPP.

Ainsi, cette conception européenne de l'activation peut être interprétée comme un « compromis » entre deux logiques d'activation vues précédemment (Béraud et Eydoux, 2009). Dans une perspective davantage libérale, la logique européenne promeut une protection sociale renouvelée sur les incitations financières visant la valorisation du travail et la responsabilisation individuelle. Dans une perspective qualifiée de social-démocrate, la logique européenne trouve l'affirmation d'un État social garant de la qualité des services publics et des valeurs d'égalité. Ce dernier conjugue responsabilité individuelle et sécurité des trajectoires professionnelles (Méda, 2009). C'est d'ailleurs dans cette vision que la

---

divers thèmes (tels que la modernisation des systèmes de protection sociale, la *flexicurité*, les politiques actives, etc.) dont la majorité sera au cœur de la SEE.

<sup>209</sup> Si les deux organismes – OCDE et UE – partagent une même vision du marché du travail, ils ont une approche différente de l'activation (Conter, 2012). La SEE place en effet davantage l'accent sur la négociation collective, les partenariats sociaux et la sécurité, alors que l'OCDE est davantage dans une approche libérale de l'activation.

<sup>210</sup> Extrait de la conclusion de la présidence du Conseil européen extraordinaire de Lisbonne (mars 2000) : vers une Europe de l'innovation et de la connaissance, n°1, point 24 : [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_fr.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_fr.htm), consulté le 07/04/2016.

modernisation des SPE est entrée dans l'agenda européen en 1998<sup>211</sup>. Ainsi, selon les réformes entamées, notamment dans les pays nordiques, la mise en concurrence entre opérateurs d'emploi privé et public de même que la marchandisation de l'accompagnement favoriseraient un service plus efficace, de meilleure qualité et à moindre coût (Béraud et Eydoux, 2009).

En effet, l'évolution du contenu des politiques de l'emploi que nous venons de retracer aux chapitres 1 et 2 de la thèse questionne le modèle corporatiste qui a longtemps caractérisé le fonctionnement interne des États-membres au sein de l'UE. Initialement, l'Europe fonctionnait sur la base d'un modèle assurantiel où la protection sociale des individus et de leur ayants droits dépendait de l'emploi (Béraud et Eydoux, 2009). Aujourd'hui, l'Europe s'oppose au *welfare regime* et propose une articulation de politiques à vocation universelle (les politiques d'assurance sociale) à des politiques particularistes (les politiques d'aide sociale héritières des politiques d'assistance sociale) destinées à l'origine aux plus vulnérables (Vrancken, 2002). Alors que les politiques attenantes à l'État social avaient veillé à opérer une césure nette au sein de la société entre les salariés relevant des politiques d'assurance sociale et les personnes en situation de précarité sociale, les nouvelles mesures ont opté pour des politiques plus interventionnistes alliant les deux régimes (Gérard et Vrancken, 2016). Ce nouveau modèle est un État « partenarial », plus interventionniste. Comme nous l'avons observé, pour devenir actives, les politiques de l'emploi ont en effet dû puiser aux racines mêmes de l'action et de l'intervention sociales en prenant appui sur toute une constellation de services et d'intervenants.

Même si des changements similaires semblent se dessiner en Belgique, peut-on néanmoins parler de convergence européenne des politiques de l'emploi au sein de l'ensemble des États-membres ?

### **Section 3 : La dynamique de l'activation en Belgique : entre incitation, sanction et accompagnement**

La section précédente nous a permis d'aborder les différentes applications de l'activation en saisissant sa genèse et son déploiement au sein de différents contextes socio-économiques. Pour ce faire, nous nous sommes appuyée sur trois conceptions différentes de l'activation, traitées à la section 1 de ce chapitre. À présent, nous souhaiterions saisir les réels fondements idéologiques des politiques actives de l'emploi – et plus précisément de l'accompagnement des DE – sur la scène publique belge. Pour ce faire, nous aborderons, dans un premier temps, la genèse des politiques actives en Belgique pour, dans un second temps, les situer au sein des approches conceptuelles et des applications empiriques vues antérieurement.

---

<sup>211</sup> Moderniser les services publics de l'emploi, Communication de la Commission du 13 novembre 1998 : moderniser les services publics de l'emploi pour soutenir la stratégie européenne de l'emploi. [COM(98) 641 final - Non publié au Journal officiel] : [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/job\\_creation\\_measures/c10926\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/job_creation_measures/c10926_fr.htm), consulté le 26/06/2015.

### 3.1 De l'État providence à l'État social actif belge

La notion d'activation est depuis une vingtaine d'années au cœur des réformes belges relatives aux politiques de lutte contre le chômage et l'exclusion sociale. Selon la littérature, la notion d'activation émerge, en Belgique, dans un contexte historique particulier caractérisé par une remise en question des modes de régulation traditionnels, engendrée par les multiples crises<sup>212</sup> de l'État providence (Cassiers, 2005).

Installé dans la crise des années 1930, l'État providence belge qui se déploie au lendemain de la seconde guerre mondiale, s'est longtemps caractérisé par sa politique interventionniste (*new deal*) et un keynésianisme assumé<sup>213</sup>. À cette époque, l'État cumulait à la fois un rôle de garde-fou de la concertation sociale et de régulateur de l'action publique. En codifiant le rapport capital-travail (en vue du plein emploi) et en garantissant les revenus de remplacement qui stabilisaient le pouvoir d'achat, l'État providence belge assurait à la fois la protection sociale et la stimulation de l'activité économique (Boyer, 2003). Mais, ce modèle s'est très vite transposé vers « une économie mixte »<sup>214</sup> – où l'intervention publique reste néanmoins très présente. Celle-ci fut reconnue, en Belgique, par un *Projet d'accord de solidarité sociale* entre partenaires sociaux et par l'officialisation de la concertation sociale, en 1945, par l'octroi d'un statut légal aux Commissions paritaires. Grâce à cette double intervention, l'évolution du niveau de vie des salariés est de moins en moins soumise aux aléas du marché (mouvement de *démarchandisation*) mais codifiée par un principe de partage des dividendes de la croissance (Cassiers, 2005).

Toutefois, les années 1970 annoncent de grands changements : globalisation financière<sup>215</sup>, chocs pétroliers (73 et 79), remise en question de l'organisation du travail et persistance du chômage. Ceux-ci rendent dès lors le compromis sociopolitique (capital-travail) propre à l'État providence instable et difficilement réalisable. Après une ère de prospérité, les biens fondés des politiques keynésiennes et des principes d'économie mixte sont remis en question alors que les partenaires sociaux s'inscrivent toujours dans le mode de régulation antérieur (Cassiers, 2005). L'ajustement se faisait toujours sur l'emploi (la demande), les profits s'effondrent et le chômage explose. La quête de nouvelles recettes conduit les pouvoirs publics à engager de nouvelles politiques de relance. Ces dernières mènent, *a contrario*, à une majoration des prélèvements obligatoires, à un accroissement du coût du travail et à une nouvelle vague de licenciements (Méda, 2009). L'insuccès des mécanismes de régulation hérités du passé face aux nouvelles transformations annonce non seulement une crise structurelle mais aussi un changement de paradigme (*ibidem*).

---

<sup>212</sup> À savoir : crises de son financement, de sa légitimité et de sa congruence avec les mécanismes de régulation socio-économiques (Cassiers, 2005).

<sup>213</sup> Pour rappel, le keynésianisme est une théorie économique qui affirme l'intervention active des gouvernements dans l'économie et la politique monétaire afin d'assurer la croissance économique d'un pays. Dans la théorie keynésienne, il incombe au gouvernement d'atténuer les irrégularités des cycles économiques via des programmes d'investissement massifs et un allègement de la fiscalité dans le but de stimuler la demande quand l'économie ralentit (Devetter et Rousseau, 2015).

<sup>214</sup> Entre État et partenaires sociaux.

<sup>215</sup> Cette globalisation est initiée par les accords de Bretton Woods (1944) instaurant un régime de changes stables et ajustables basé sur le dollar mais c'est surtout lui qui va permettre la fluidification de la croissance en assurant l'autonomie des politiques économiques nationales.

Les années 1980 sonnent le glas du compromis capital-travail et les États-Unis, comme l'Europe, voient leur doctrine économique dominante basculer vers le monétarisme et des politiques d'offres (Boyer, 2005). Dorénavant, le marché financier est globalisé<sup>216</sup> et les rapports entre le politique et l'économique sont inversés : c'est au marché que revient la responsabilité de sortir de la crise (*ibidem*). Les salariés sont invités à supporter une part des risques économiques alors que ceux-ci sont, parallèlement, confrontés à la menace de perdre leurs revenus de remplacement (Périlleux, 2005). Les principes collectifs de la couverture sociale sont alors remis en question laissant place à un nouvel État social et au développement de politiques plus actives (Cassiers, 2005). Les individus ne sont dès lors plus des « bénéficiaires supposés “ passifs ” de la protection sociale mais des sujets “ actifs ” de leur trajectoire de vie, disposant des ressources (leur employabilité) permettant une réinsertion professionnelle au gré des transitions de carrière » (Périlleux, 2005 : 301).

Cette conception libérale du marché, propre au « *positive social state* » gagne progressivement le terrain belge, notamment par l'entreprenariat politique mené par Franck Vandebroucke, dans le courant des années 1990. Après un début de carrière politique au sein du *Socialistische Partij Anders*<sup>217</sup> (SP), il part en Angleterre où il fit deux rencontres capitales pour le déploiement de l'État social actif en Belgique : une première rencontre, sur le plan intellectuel, avec le libéralisme solidariste, John Rawls, à l'origine de la théorie de la « Justice sociale<sup>218</sup> » ; une seconde, sur le plan politique, avec le travailliste britannique, Tony Blair alors en modernisation de son parti travailliste, le *new labour* (Geuens, 2001). Marqué par la philosophie sociale d'inspiration anglo-saxonne, Vandebroucke modernise à son retour son parti, le SP, en affichant publiquement son adhésion au néolibéralisme (Castel, 2011). Alors Ministre des Affaires sociales et des Pensions, Vandebroucke affirme, dans son discours du 13 décembre 1999, la convergence de la nouvelle « droite » avec la « gauche » moderne flamande via le concept d'État social actif (Méda, 2009) :

« Si l'État social montre ses limites, le moment est venu de redéfinir celles-ci. J'ai estimé qu'il était utile de donner un nom au nouveau projet : l'État social actif. [...] Mais l'orientation doit être claire : un État social actif entreprenant qui vise à une société de personnes actives sans renoncer à l'ancienne ambition de l'État social, c'est-à-dire une protection sociale adéquate. Il est vrai que l'État social traditionnel est, dans un certain sens, passif. Ce n'est qu'après l'apparition d'un risque social qu'il agit par l'intermédiaire de ses organes qui déploient leur arsenal d'allocations. [...] Il ne s'agit plus seulement d'assurer les revenus, mais aussi d'augmenter les possibilités de participation sociale, de façon à accroître le nombre des personnes actives dans la société. Cette ambition suppose une politique proactive, qui insiste davantage sur les investissements dans les personnes, sur le travail sur mesure, sur la responsabilité personnelle des différents acteurs intervenant sur le terrain social. [...] À l'évidence, activation est un mot clé. Il convient, autant que possible, de supprimer ou de corriger les mécanismes de l'actuel système de sécurité sociale qui découragent les gens au lieu de les encourager à être actifs, de façon à ce que le filet de protection sociale ne constitue plus un piège à l'emploi. De plus, l'État social actif a un effet proactif. Il n'attend pas qu'un risque social se produise ; au contraire, il met l'accent sur la prévention. » (Vandebroucke, le 13 décembre 1999 : 3)

<sup>216</sup> Dans le sens où les grandes décisions et les interactions économiques se situent sur le terrain international.

<sup>217</sup> Parti socialiste flamand social-démocrate.

<sup>218</sup> Charte régulatrice du fonctionnement d'une société juste qui vise à l'égalité des droits et qui conçoit la nécessité d'une solidarité collective entre les personnes d'une société donnée (<http://www.simonwuhl.org/7.html>, consulté le 25/07/2016).

L'activation et la responsabilisation constituent dès lors les pierres angulaires de ce nouvel État. Il convient dès lors de les faire appliquer à l'ensemble des acteurs : DE, professionnels de l'accompagnement et pouvoirs publics (Reman et Pochet, 2005).

Ce nouvel État apparaît, pour reprendre Giddens (1998), comme une « troisième voie ». Celle-ci transcende l'opposition gauche-droite en se fondant tant sur une critique de l'État providence que sur l'appropriation d'une vision nettement plus libérale. Cet État a, en effet, pour vocation de maintenir une protection sociale, mais en évitant qu'une logique d'assurance cède progressivement le pas à une logique d'assistance (Vrancken, 2010a). Pour ce faire, les gouvernements s'engagent à faire de la promotion de l'emploi, l'objectif principal de la politique sociale (Matagne, 2001). L'activation serait la méthode privilégiée pour y parvenir alors qu'anciennement, l'État providence installait ses bénéficiaires dans le piège de l'assistance. Ces derniers<sup>219</sup> n'avaient pas intérêt – financièrement – à échanger leur situation contre un emploi (Merrien, 2011)<sup>220</sup>. Afin d'éviter cet effet « pervers », l'État se devait de réduire désormais l'attractivité de l'assistance sociale (et de l'assurance chômage). Pour ce faire, il a diminué le niveau des allocations – en ne permettant pas aux individus de cumuler un revenu et l'absence de travail – et leur a imposé des contreparties (*ibidem*). Un recouvrement émerge dès lors au sein de la société entre les salariés relevant des politiques d'assurance sociale et les personnes en situation de précarité sociale (Gérard et Vrancken, 2016).

### 3.2 Application de l'activation en Belgique

Compte tenu des éléments qui précèdent, les formes prises par l'activation en Belgique font non seulement écho aux orientations européennes mais aussi à la diffusion d'un État social devenu plus actif. D'un point de vue « social-démocrate », l'activation, en Belgique, engage la responsabilité des pouvoirs publics et des opérateurs privés en matière d'emploi. Celle-ci s'est institutionnalisée avec la ratification, en 2004, de la Convention n°181 de l'OIT et avec la fin du monopole de la fonction publique en matière d'emploi et d'un mode d'organisation bureaucratique et hiérarchique. Cette responsabilité porte sur l'obligation, d'une part, d'accompagner les DE *vers, dans et après* l'emploi et, d'autre part, de proposer des « solutions » réalisables et adaptées à leurs besoins<sup>221</sup> (Béraud et Eydoux, 2009 ; Divay, 2009). D'un point de vue « libéral », l'activation belge met l'accent sur la responsabilité et l'autonomie des inactifs à l'égard de leur employabilité (Conter et Zachary, 2013). Dès lors, responsabiliser, investir dans le capital humain, remobiliser et autonomiser les individus, etc. sont autant d'objectifs à atteindre (Méda, 2009 ; Conter et Zachary, 2013). Pour ce faire, les politiques d'activation visent à repenser l'articulation entre emploi et protection sociale afin de soutenir davantage l'offre de travail par des dispositifs d'incitation et des sanctions financières (Béraud et Eydoux, 2009 ; Conter, 2005). Ces deux orientations se sont institutionnalisées et concrétisées, au niveau fédéral, par le « Plan d'accompagnement et de

---

<sup>219</sup> Chômeurs ou pauvres assistés.

<sup>220</sup> Selon Merrien (2011) « en voulant aider les démunis, l'État providence augmentait, au lieu de le réduire, le nombre de personnes assistées en octroyant les charges sociales de l'État et des collectivités locales. En outre, les emplois à faible salaire ne trouvaient pas de candidats. Par conséquent, pour interdire cet effet, il fallait réduire l'attractivité de l'assistance et de l'assurance sociale.

<sup>221</sup> Telles que des plans de formation, des emplois aidés, un *coaching* individualisé, etc.

suivi » des chômeurs (2004) et, au niveau régional, par le « Plan d'Accompagnement individualisé » – en Wallonie – et la « Construction du projet professionnel » – en Région de Bruxelles-Capitale (2010). Cette forme d'activation, à l'instar de l'activation dans les pays nordiques et anglo-saxons, tente de faire en sorte qu'il soit financièrement plus intéressant de travailler que de bénéficier de l'indemnisation du chômage. L'intégration sociale des individus se voit ainsi subordonnée à leur intégration sur le marché du travail (de Nanteuil-Miribel et Pourtois, 2005). Pour entretenir cette capacité d'insertion socioprofessionnelle, ces derniers doivent désormais développer et entretenir leur employabilité. Cette dernière s'inscrit, dès lors, dans la notion d'accompagnement de parcours que ce soit à l'égard des chômeurs qui entrent sur le marché du travail ou des salariés en formation ou en reconversion professionnelle (Erhel, 2012).

Face à l'impossibilité de résorber l'augmentation du taux de chômage, les SPE ont décidé de renouveler leur système d'activation en généralisant l'accompagnement et en le « sous-traitant » à des opérateurs privés (Laforgue, 2009). Bien que généralisées, les mesures d'accompagnement sembleraient se concentrer uniquement, selon Beuker et Oriane (2015), sur trois catégories de publics cibles : les jeunes (qualifiés et infra-qualifiés), les DE de longue durée et les menacés d'exclusion<sup>222</sup>. Il n'en reste pas moins que cette généralisation de l'accompagnement s'établit dans une logique à la fois curative et préventive puisqu'elle permet de « diagnostiquer » les risques de chômage des DE (*ibidem*). Pour ce faire, les intermédiaires privés et publics du marché du travail s'engagent à renforcer la « capacité » des DE ou leur autonomie (Divay, 2009 : 43) grâce à des dispositifs d'accompagnement qui privilégient une « intervention sur les personnes » (Laforgue, 2009 ; Vrancken et Macquet, 2006). Cette intervention, fondée sur l'échange et la parole reposerait sur un service et un suivi personnalisé et viserait la définition d'un projet professionnel (Béraud et Eynoux, 2009).

À côté de cette généralisation de l'accompagnement, l'activation en Belgique s'est également traduite par un assouplissement de la norme d'emploi « convenable » (Marc, 2008 ; Deumer, 2010)<sup>223</sup> et un renforcement des obligations et des devoirs des DE. Ainsi, en plus de rechercher activement un emploi, de se soumettre au suivi et au contrôle des SPE, les DE sont tenus – légalement – d'accepter toute formation ou offre d'emploi convenable qui leur serait proposée, et ce, sous peine de sanction (Beuker, 2016). Cette volonté a été soutenue, par la déclaration gouvernementale de Verhofstadt en juillet 1999<sup>224</sup> :

« Simultanément, l'opposition prétendument fondamentale entre un modèle qui stimulait surtout la croissance et l'emploi et un modèle dont le point de départ était la protection sociale peut être dépassée. Il ne s'agit plus de choisir entre l'une ou l'autre, mais de les imbriquer l'une dans l'autre. [...] Les gens qui bénéficient de protection sociale doivent, lorsque c'est possible, être réintégrés dans la société : les jeunes dont la formation est insuffisante, les personnes d'âge moyen qui se perdent dans la nouvelle société technologique, les pauvres qui vivent depuis des années en marge de la société. C'est le défi majeur que devra relever l'État social actif. Dans cet État, on luttera moins contre l'exclusion et le chômage de manière passive et palliative, que de manière active et préventive. Un État social actif ne se contente pas de distribuer des allocations,

<sup>222</sup> Voir : [www.onem.be](http://www.onem.be), consulté le 29/06/2015.

<sup>223</sup> Entendu comme « l'emploi que le DE ne peut refuser légitimement sans se voir privé de ses droits à indemnisation » (Béraud et Eydoux, 2009 :14).

<sup>224</sup> Déclaration du Gouvernement fédéral, Chambre des représentants de Belgique, Session extraordinaire, 14 juillet 1999, 20/1 – 1999.

mais il investit surtout dans les êtres humains, dans leur formation, leur travail. » (Déclaration du Gouvernement fédéral, 1999 : 4-5)

En plus d'accentuer la contrepartie de l'aide offerte par les intermédiaires au retour à l'emploi, cette responsabilisation des sans-emploi s'effectue sans tenir compte de la référence au passé. En effet, les DE sont tenus d'accepter toutes les formes, toutes les sortes d'emploi et de formation peu importe leur expérience professionnelle de sorte à développer leur employabilité (Conter et Zachary, 2013). Dès lors, l'employabilité ne constitue plus un acquis définitif mais elle évolue et se gagne sur le marché. C'est à présent à l'individu d'apprendre à la vendre en fonction des opportunités qui s'offrent à lui. Par cette approche, l'accompagnement des DE dispensé en Belgique repose dorénavant sur une conception davantage interactive de l'employabilité. Cette dernière reflète à présent la « capacité relative d'un individu à obtenir un emploi compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques individuelles et le [soutien du] marché du travail<sup>225</sup> » (Gazier, 2006 : 42).

Toutefois, cette généralisation de l'accompagnement, assortie d'une responsabilisation accrue des demandeurs d'emploi, nécessite une modification des objectifs ciblés par l'insertion professionnelle qui vont au-delà de la mise à l'emploi. En s'intéressant à un public défavorisé et vulnérable, les intermédiaires du marché du travail doivent prioritairement cibler un travail de resocialisation et d'éducation permanente (Conter et Zachary, 2013). Or, il semblerait que ce travail soit, pour la plupart du temps, écarté des textes légaux bien qu'il fasse partie prenante de la réussite des objectifs ciblés par l'État social actif. Dès lors, ne viser que l'emploi à « tout prix » reviendrait à passer au second plan le travail social d'accompagnement.

En outre, en invitant les DE à se prendre en main et à veiller à rester employables tout en étant attentifs aux opportunités professionnelles, l'État ferait du marché de l'intermédiation le nouveau régulateur. Ce dernier aurait pour tâche d'assurer l'équilibre quantitatif et qualitatif, entre offre et demande de travail. Ainsi, derrière l'intervention des institutions dans la prise en charge de l'employabilité (Gazier, 2006), il y aurait davantage une amélioration de l'attractivité des DE sur le marché du travail qui serait visée. « Permettre à tous de travailler implique, dans la logique de l'État social actif, de donner à tous une formation conforme aux besoins de l'économie » (Conter et Zachary, 2013 : 2). Il semblerait dès lors que ce soit au système productif que reviendrait le rôle de définir les besoins en termes de main d'œuvre et de formation. Cette répartition se ferait à partir du nombre de DE disponibles, de leur profil et des besoins nécessaires sur chaque segment du marché du travail<sup>226</sup>. Mais une telle approche ne serait-elle pas trop réductrice ? Elle serait en effet pensée en dehors des rapports sociaux de production. En outre, ne tomberait-on pas dans l'adéquation illusoire entre formation et emploi ?

---

<sup>225</sup> Même s'il s'agit d'un marché intermédié, peu de partenaires et d'acteurs disposés à intervenir.

<sup>226</sup> C'est d'ailleurs en référence à cette portée que Pochic (2007 : 33 cité par Divay, 2009 : 47) substitue à l'employabilité, le concept de « recrutabilité » en mettant l'accent sur les pratiques de sélection/exclusion des employeurs sur le marché du travail.

## **Synthèse : L'accompagnement en gestion mixte, un objet sociologiquement intéressant : vers la construction d'un cadre d'analyse**

Au terme de cette présentation des cadres institutionnels et conceptuels des politiques actives de l'emploi, nous souhaiterions, en guise de conclusion, situer notre objet de recherche – l'accompagnement des DE en gestion mixte par les intermédiaires privés du marché du travail – afin de pouvoir définir les pourtours de notre cadre d'analyse.

Dans la première section, les apports théoriques d'Esping Andersen (1999) nous ont permis de poser la problématique du lien entre le marché du travail et la protection sociale à partir du concept de démarchandisation et de sa typologie des États providence. Les modèles de la « Troisième voie » (Giddens, 1998, Giddens et Blair, 2002) et des « Marchés transitionnels » (Schmid, 1995 ; Schmid et Gazier, 2002), nous ont offert, quant à eux, une mise en perspective de deux régimes, considérés comme dichotomiques dans la littérature (Barbier, 2002 ; Méda et Lefebvre, 2007 ; Béraud et Eydoux, 2009). Le premier régime renvoie au « modèle » anglo-saxon. Il privilégie une approche en termes de développement du capital humain, social, culturel et financier. Le second régime est un « modèle » social-démocrate qui tendrait à favoriser la capacité qu'ont les individus à se prendre en main et à assumer leur trajectoire de vie. Ces régimes ont ensuite été étayés par une analyse comparative et une mise en perspective socio-historique. Celles-ci nous ont permis de situer le modèle belge actuel d'activation. Ce modèle se situe à la croisée d'une responsabilisation individuelle et d'une protection sociale renouvelée à partir d'incitations financières visant la valorisation du travail. En capitalisant sur l'attractivité des DE au sein du marché du travail, ce modèle alimente une conception davantage « marchande » de l'employabilité. Cette conception permettrait aux intermédiaires privés de l'emploi de jouer un rôle clé en tant que catalyseurs pour l'opérationnalisation de nouvelles formes d'accompagnement plus individualisées et efficaces (Federgon, 2010). Ceux-ci agiraient dès lors sur le segment de l'intermédiation privée et contribueraient à l'augmentation du taux d'emploi en Belgique francophone.

Néanmoins ces différentes approches et applications de l'activation se révèlent à la fois indispensables et insuffisantes pour interroger le rôle concret des intermédiaires privés dans la mise en œuvre de l'accompagnement. Celles-ci sont indispensables dans la mesure où elles contribuent directement à la production d'un nouveau référentiel d'action publique. Mais insuffisantes, car elles ne rendent pas suffisamment compte de la place actuelle du marché et des acteurs privés dans le champ des politiques de l'emploi en gestion mixte. Pour en rendre compte, nous proposons, dès lors, de situer notre cadre d'analyse des politiques publiques de l'emploi au croisement de la sociologie de l'action organisée et de la sociologie des marchés.

La SOA nous permettra de rendre compte de la manière dont les intermédiaires privés, investis d'une puissance publique et d'une légitimité gouvernementale, interviennent dans le domaine de l'emploi par une triple action : (1) la diffusion d'un contenu normatif (à savoir la politique d'activation), (2) la traduction et la mise en œuvre de politiques d'accompagnement par des prestations privées et, (3) et le développement d'effets sur les bénéficiaires (Lascoumes et Le Galès, 2012). Pour ce faire, nous nous intéresserons aux acteurs privés qui « interagissent », aux relations qu'ils entretiennent et aux comportements qu'ils ont afin de



rendre compte de la place réelle du segment de l'intermédiation sur la sphère publique. Par cet ancrage théorique, nous envisageons d'appréhender les jeux d'actions auxquels s'adonnent les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des politiques de l'emploi belges. En interprétant l'hétérogénéité interne des interactions que ces derniers entretiennent avec les DE, au-delà de ce que celles-ci peuvent cristalliser en termes de stratégies et de pouvoir, nous rendrons compte des régularités locales et des effets qu'elles engendrent sur le parcours des DE de manière à définir des logiques d'action communes par types de catégorie heuristique. La sociologie des marchés, pour sa part, nous permettra de saisir l'encastrement de l'économie dans le social à la lumière des travaux de Polanyi (1983) et de Granovetter (1985). De la sorte, ce courant théorique nous permettra dans la quatrième partie de la thèse de saisir le rôle et la place que l'action publique occupe au sein du segment de l'intermédiation privée. Pour ce faire, nous mettrons en exergue les mécanismes qui la portent, au-delà de la diversité des contextes organisationnels et de l'hétérogénéité des rapports de force. Ce faisant, nous espérons que la sociologie des marchés nous donnera les éléments conceptuels nous permettant d'approfondir une des limites pointée par les trois conceptions de l'activation en étudiant le rôle du marché en tant que régulateur de l'action publique.

Par le croisement de ces deux ressources sociologiques, nous rendrons compte combien les comportements sur le marché du travail ne sont pas uniquement déterminés par des mobiles purement économiques puisque des enjeux publics, sociétaux et politiques animent les politiques de l'emploi en vigueur. Pour ce faire, nous partons du postulat que la gestion mixte est un instrument d'action publique dans la mesure où, à l'instar de Lascoumes et Le Galès (2012), nous la considérons comme un dispositif à la fois technique et social. Ce dernier organiserait les rapports sociaux « entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur » (*ibidem* : 17).

## Conclusion de la première partie

Dans la première partie de la thèse nous avons contextualisé notre objet empirique : l'accompagnement des DE dans un contexte de gestion mixte. Bien plus que d'offrir une présentation purement descriptive de l'émergence des politiques actives en Belgique, nous avons décidé d'ancrer cette première partie dans une approche socio-historique. Cette dernière avait pour ambition de donner les premières clés de lecture nous permettant de saisir la manière dont les intermédiaires privés et publics se partagent les compétences attenantes à l'emploi afin d'assurer tant la sécurisation que la fluidification des transitions professionnelles sur le marché du travail.

Pour ce faire, nous avons présenté dans le **chapitre 1**, les cadres institutionnels et réglementaires des politiques actives de l'emploi dans un contexte de gestion mixte du marché du travail. Nous avons porté une attention particulière à l'accompagnement des DE, en tant que mesure d'activation. À partir de trois niveaux analytiques (européen, fédéral et régional), nous avons compris comment s'est progressivement construit un contexte politique et juridique propice à la mise en œuvre d'une politique d'accompagnement dans le cadre de la gestion mixte du marché du travail. Ces éléments institutionnels nous apporteront les clés de lecture nécessaires pour comprendre empiriquement la régulation du marché du travail dans la mise en œuvre de l'accompagnement des DE.

Nous avons ensuite complété ce cadrage institutionnel par une introduction conceptuelle à la notion d'activation et à ses multiples usages (**chapitre 2**). À l'aide de trois conceptions de l'activation : les Régimes de l'État providence (Esping-Andersen, 1999), le modèle de la Troisième voie (Giddens, 1998 ; Giddens et Blair, 2002) et le modèle des Marchés transitionnels du travail (Schmid, 1995a et 1995b ; Gazier et Schmid, 2002), nous avons situé – sociologiquement – le développement du nouveau paradigme de l'activation sur le marché du travail belge. Cet éclairage sociologique a été complété par une analyse comparative des usages de l'activation dans des contextes socio-économiques distincts de manière à pouvoir saisir les réels fondements idéologiques du concept d'activation sur la scène publique belge. Cette première mise à plat nous a alors permis de dresser, en guise de conclusion, les contours de notre modèle d'analyse. Celui-ci sera approfondi dans la partie suivante de la thèse. Cette dernière s'attèle à développer les postulats et l'origine de ces deux courants. Préalablement, nous présenterons succinctement l'approche méthodologique mobilisée durant notre travail de terrain.

## **PARTIE 2 : CADRES MÉTHODOLOGIQUE ET THÉORIQUE**

### **Introduction de la deuxième partie**

La partie précédente de la thèse était consacrée à la contextualisation de notre objet empirique à partir des cadres institutionnels et conceptuels des politiques actives de l'emploi dans un contexte de gestion mixte du marché du travail. À présent, nous allons nous atteler à décrire le dispositif méthodologique de notre recherche (**chapitre 3**) ainsi qu'à poser les jalons du cadre d'analyse (**chapitre 4**).

Dans le chapitre 3, nous expliquerons les méthodes d'observation et d'analyse mobilisées dans le cadre de cette thèse afin de rendre compte du cheminement réel du programme de recherche que nous avons réalisé. Ce dernier s'inscrit dans une approche qualitative de type inductif et s'appuie sur une recherche empirique au cours de laquelle nous avons suivi neuf types d'intermédiaires privés de l'emploi en Belgique francophone. Le chapitre 4, quant à lui, sera dédié à la définition des concepts d'analyse qui seront utilisés pour rendre compte de la régulation du marché du travail à partir du rôle des intermédiaires privés de l'emploi dans la mise en œuvre de l'accompagnement des DE. Deux courants théoriques – la sociologie de l'action organisée et la sociologie des marchés – seront ainsi présentés brièvement à partir des concepts-clés qui les constituent.



## Chapitre 3 : La recherche au sein d'une démarche inductive

---

### Introduction au chapitre méthodologique

Ce chapitre est consacré à la présentation de notre objet de recherche et à la manière dont nous avons récolté et analysé notre matériau empirique. En d'autres termes, ce chapitre propose de présenter la « démarche » (Quivy et Van Campenhout, 2006 : 11) que nous avons suivie pour « rendre justice, voire réhabiliter des pratiques ignorées, mal comprises ou méprisées d'un phénomène social » (Beaud et Weber, 2010 : 7). Pour ce faire, nous adopterons une posture réflexive<sup>227</sup> (*ibidem*), où nous nous préoccupons tant des résultats obtenus que de la façon dont nous les avons récoltés. Ainsi, partant de l'idée que « la qualité de la connaissance produite [...] est fonction du soin avec lequel cette production aura été organisée et réalisée » (Friedberg, 2001 : 129), ce chapitre s'attelle à rendre compte des différentes étapes qui ont constitué le travail de terrain.

### Section 1 : Compte rendu d'un cheminement exploratoire

#### 1.1 La phase exploratoire institutionnelle comme « tentative » de sensibilisation au concept de flexicurité

En introduction, nous évoquons notre entrée dans le paysage de l'intermédiation sur le marché du travail à partir d'une étude exploratoire menée sur le thème central de notre projet de recherche : la *flexicurité*. Cette étude exploratoire fut réalisée entre les mois de novembre 2012 et de mai 2013, avec Laura Beuker, seconde doctorante du CRIS dans le cadre du projet. Cette étude avait pour objectif de nous sensibiliser aux politiques publiques de l'emploi et à leur fonctionnement à partir d'un référentiel d'action publique qui s'est imposé comme une véritable référence en matière de droit du travail, de sécurité sociale et de formation professionnelle dans la SEE (Barbier, 2009b). Après s'être imprégnées de la littérature relative à cet oxymore, nous avons réalisé une enquête auprès de diverses instances institutionnelles belges<sup>228</sup>, situées en Région de Bruxelles-Capitale. Nous avons également effectué une collecte documentaire<sup>229</sup> et réalisé dix-huit entretiens semi-directifs<sup>230</sup>, portant sur le sens conféré à la *flexicurité* et à ses composantes, auprès d'experts et d'analystes du

---

<sup>227</sup> La posture réflexive que nous adaptons est différente de la posture du praticien réflexif présentée par Albarello (2012) qui repose davantage sur un processus d'autorégulation mis en œuvre afin d'améliorer sa pratique et son activité de chercheur.

<sup>228</sup> Telles que les organisations syndicales et patronales, des ministères et des agences publiques, des responsables de dispositifs d'insertion, des instances impliquées dans les politiques de l'emploi, etc. Ces instances ont été sélectionnées sur la base de deux critères – leur niveau d'action et leur rôle dans la mise en œuvre de politiques de l'emploi – et ont été subdivisées *a posteriori* en trois niveaux : le niveau européen, le niveau national et le niveau régional. Cette subdivision incarne l'étendue de leurs compétences et la spécificité de leur action. Bien que ce « compartimentage » soit quelque peu artificiel, eu égard à l'imbrication de ces trois niveaux en réalité. Une fois ces critères prédéfinis, nous avons établi une liste d'institutions à étudier.

<sup>229</sup> Voir Annexe 1 pour l'inventaire des documents récoltés et analysés par instance institutionnelle en phase exploratoire.

<sup>230</sup> Voir Annexe 2 pour le relevé détaillé des personnes rencontrées en phase exploratoire.

marché du travail<sup>231</sup>. Ces derniers étaient considérés comme des « personnes ressources » ou des « témoins privilégiés » (Albarello, 2012), censés connaître le champ des politiques publiques de l'emploi parce qu'ils ont soit déjà réalisé une recherche antérieure sur le sujet, soit fréquenté ce champ par leur activité professionnelle.

Loin d'incarner un équilibre « *win-win* » entre flexibilité et sécurité sur le marché du travail, la *flexicurité* se « réduirait » uniquement à sa composante flexibilisante. En effet, cette étude exploratoire nous a permis de constater que la sécurité connaît, à ce jour, une altération de son sens initial. Elle serait désormais assimilée à une forme voisine de la flexibilité (employabilité, faculté de rebond et d'adaptabilité, activation, etc.). Nous avons également découvert que ce n'était plus au travers du prisme de ce référentiel que les problèmes publics et leurs solutions étaient envisagés. Selon les personnes rencontrées, d'autres acteurs, d'autres sphères, d'autres dispositifs, etc. sont à présent investis de cette fonction. Nous avons enfin constaté une harmonisation du discours des différents acteurs qui appartiennent pourtant à des sphères institutionnelles distinctes. Bien loin d'avoir échoué comme référentiel d'action publique, il semblerait que la *flexicurité* ait, au contraire, permis l'euphorisation du champ sémantique de la sécurité.

Mais comment ce nouveau référentiel se concrétise-t-il à un niveau plus local ? Quels sont les acteurs ou les dispositifs qui interviennent dans la mise en œuvre des politiques de *flexicurité* ? Quel(s) rôle(s) endossent-ils ? Comment se construit et se régule l'action publique à partir de leurs activités respectives d'accompagnement ? Selon les personnes ressources consultées, de nouveaux espaces de pouvoir émergeraient progressivement à la marge de l'action des sphères institutionnelles. Ces nouveaux espaces, appelés dans la littérature « trous noirs du pouvoir » (Lascoumes et Lorrain, 2007), seraient endossés par les intermédiaires de l'action publique. Ces nouveaux intervenants apporteraient des réponses particularistes destinées à l'origine aux publics les plus vulnérables, tout en offrant aux individus en recherche d'emploi la possibilité de reprendre contact avec le marché du travail dans une logique de responsabilisation individuelle caractéristique du *workfare* anglo-saxon (Bonvin et Orton, 2009). Afin de tester cette hypothèse, il nous fallait quitter la sphère des politiques publiques, pour aller observer et analyser les personnes chargées concrètement de la mise en œuvre de ces politiques de *flexicurité*.

Tant s'en faut, cette étude exploratoire ne nous a dès lors pas autorisée à comprendre la manière dont l'action publique se construit concrètement mais elle nous a permis d'enrichir notre réflexion sur la régulation du marché du travail par les intermédiaires de l'emploi. Elle nous a aussi permis d'ouvrir de nouvelles pistes de recherche que nous avons traitées lors de notre terrain de recherche.

## 1.2 « Imprégnation d'une recherche qui ne nous appartenait pas »

À l'époque de cette étude exploratoire, le projet de recherche avait débuté depuis octobre 2011 et deux chercheurs avaient déjà quitté l'ARC vers d'autres perspectives

---

<sup>231</sup> Ces entretiens ont une durée moyenne de soixante-trois minutes (avec des extrêmes allant de quarante-quatre à nonante-deux minutes). Ceux-ci ont été sélectionnés sur base d'un échantillon de « convenance », à partir de la liste d'institutions prédéfinie (Bryman et Bell, 2007).

professionnelles. Il va sans dire que lorsque nous avons rejoint l'équipe en octobre 2012, l'ensemble des chercheurs impliqués s'était largement imprégné du contenu du projet et diverses études exploratoires avaient déjà été réalisées afin d'appréhender, dans toute sa complexité, le référentiel d'action publique de *flexicurité*.

Puisque le thème de recherche que nous nous amenions à traiter nous était « imposé » (Beaud et Weber, 2010 : 19), nous n'avons pas été confrontée à des « problèmes de distanciation » (Beaud et Weber, 2010 : 40), ni à des difficultés de « rupture » (Quivy et Van Campenhoudt, 2006 : 19). En effet, nous n'avions ni une position de « chercheur-praticien » (Albarello, 2012 : 22), ni un engouement trop prononcé pour le sujet de recherche. Nous nous devions plutôt de nous approprier efficacement la recherche empirique en cours afin qu'elle fasse rapidement sens et qu'elle nous porte (Beaud, 2006). Comme suggéré par Beaud et Weber (2010), au moment d'entrer dans le processus de recherche, nous nous sommes dotée de connaissances minimales à partir de diverses lectures. Afin de nous aider dans cette tâche « d'acculturation », nous avons bénéficié de l'encadrement et de l'appui de notre binôme du CRIS. Ce faisant, nous avons convenu d'un « dispositif d'apprentissage » en trois temps. Nous avons tout d'abord lu, décortiqué, analysé et questionné les comptes rendus des différentes réunions réalisées précédemment. Par ces lectures, nous avons pris connaissance des échanges et des discussions réalisées lors des réunions mensuelles ainsi que des décisions prises et des actions lancées (telles que la réalisation de séminaires ou la rédaction d'un papier pluridisciplinaire). Ceci nous a permis de nous imprégner tant du « langage indigène » (Beaud et Weber, 2010 : 51) que des modes de fonctionnement de l'équipe ou des approches conceptuelles du projet. Ensuite, nous avons exploré les transcriptions des entretiens réalisés antérieurement par l'ensemble des chercheurs. Nous avons particulièrement parcouru ceux menés au sein du CRIS auprès d'intermédiaires publics et privés du marché du travail (agences d'intérim, SPE, cabinets de recrutement, organismes d'insertion, etc.). Ces lectures avaient pour but de comprendre, de cerner et d'explicitier les phénomènes sociaux étudiés par ceux-ci tout en saisissant leur degré d'intervention sur le marché du travail. Ce travail d'imprégnation nous a permis de découvrir les terrains de recherche du projet que nous rejoignons et de nous questionner sur les témoignages livrés lors des entrevues : de quoi est-il question ? Qu'est-ce qui se joue ici ? Par ce biais, nous sommes également parvenue à mieux cerner le travail et les représentations des intermédiaires du marché du travail, qu'ils soient privés ou publics. Enfin, puisqu'il avait été décidé en interne que les deux thèses réalisées au sein du CRIS auraient le même cadre théorique, nous nous sommes attelée pendant de longs mois à assimiler, à découvrir, à explorer, à acquérir, à appréhender et à décoder l'articulation théorique, réalisée par notre collègue, entre la nouvelle sociologie économique et l'économie des conventions ainsi que la grille d'entretien qui en a émergé. Malgré tout, nous ne sommes jamais parvenue à nous les approprier sur le terrain. Bien que nous considérions le travail de documentation comme un préalable nécessaire à notre recherche, cette forme de « gloutonnerie livresque »<sup>232</sup> (Quivy et Van Campenhoudt, 2006 : 12), nous semblait, d'une

---

<sup>232</sup> C'est-à-dire « se bourrer le crâne d'une grande quantité de livres, d'articles ou de données chiffrées en espérant y trouver [...] la lumière qui permettra de préciser [...] l'objectif et le thème du travail » (*ibidem*).

part, trop éloignée de notre posture épistémologique<sup>233</sup> et, d'autre part, déconnectée de notre démarche empirique. Cette dernière favorise plutôt une approche inductive empiriquement ancrée. Après plusieurs négociations argumentées et le soutien de notre promoteur, nous avons pu mobiliser un cadre théorique davantage inductif en lien avec nos constats empiriques<sup>234</sup>.

Loin de constituer une « sur-théorisation prématurée » de la thématique de notre projet de recherche (Beaud et Weber, 2010 : 55), ces différentes lectures ont constitué, au contraire, la condition *sine qua non*, sinon le prérequis nécessaire, pour appréhender notre travail doctoral.

## Section 2 : L'entrée sur le terrain

Alors que William Foote Whyte (1961) bénéficiait de l'appui de « Doc »<sup>235</sup> pour pouvoir étudier « *the high life and the low life* » de la communauté italienne de Cornerville en tant « *friend ... just friend* », nous rencontrons le 25 février 2013 le Directeur Wallonie-Bruxelles de Federgon. Comme précisé en introduction, cette rencontre fut décisive dans notre processus de recherche, car elle constitua un « droit d'entrée » dans le champ de l'intermédiation privée (Dramon, 2005 : 98). Si cette prise de contact fut relativement aisée<sup>236</sup>, il n'en a pas été de même de la définition de notre objet de recherche et de la négociation des attentes mutuelles au sein de chaque structure.

### 2.1 Un rencontre décisive avec le Directeur Wallonie-Bruxelles de Federgon

Lors de cette rencontre, l'emphase était mise tant sur les spécificités et le rôle des intermédiaires privés de l'emploi sur le marché du travail que sur leurs complémentarités en tant que membres de Federgon, dans un contexte d'existence de politiques multiples et enchevêtrées (EU2020, programmes nationaux de réformes, régionalisation, etc.). Notre projet doctoral portant sur les intermédiaires privés, il nous semblait en effet opportun de prendre comme point d'entrée les sept Commissions de la Fédération des prestataires de services RH : le *recruitment*, *search & selection*, l'*outplacement*, le travail intérimaire, le *projectsourcing*<sup>237</sup>, la formation, l'*interim management*<sup>238</sup> et les titres-services. De plus, le

---

<sup>233</sup> À savoir : l'interactionnisme stratégique (Crozier, Friedberg, etc.), l'individualisme méthodologique (Boudon, 2002) et la théorie de la rationalité limitée (Simon, 1965).

<sup>234</sup> Ce dernier articule trois perspectives théoriques autour d'un cadre d'analyse général constitué d'une sociologie de l'action publique : 1) l'analyse des politiques publiques de l'emploi ; 2) la sociologie des organisations – et plus précisément, la sociologie de l'action organisée – et 3) la sociologie des marchés.

<sup>235</sup> Pour l'ouverture de son terrain de recherche, Whyte (1961) rencontre une assistante sociale travaillant dans le quartier. Celle-ci lui indique une personne pouvant servir de relais afin d'entrer dans la communauté. Whyte discute avec la personne en question – qu'il nommera Doc par la suite – et lui explique son projet de recherche. À partir de ce moment « *any night you want to see anything, I'll take you around* » (p.291).

<sup>236</sup> En raison des collaborations fructueuses entre certains membres du projet ARC et la Fédération, mais aussi grâce à l'entretien exploratoire que nous avons réalisé, le 24 décembre 2013, lors de la phase institutionnelle.

<sup>237</sup> « Possibilité de faire réaliser des projets par des spécialistes externes [...] pour une période courte ou une mission de longue durée [de sorte à] faire réaliser leurs projets par des personnes disposant des connaissances et de l'expérience nécessaires, au bon moment, dans le bon rôle, sur site ou hors site » (voir : <http://www.federgon.be/fr/projectsourcing/>, consulté le 15/06/2016).

<sup>238</sup> « Important outil de management stratégique et compétitif pour les institutions privées et publiques auquel une entreprise a recours afin de pouvoir bénéficier d'une expertise [dans le domaine du management] dont elle ne dispose pas (plus) elle-même » (voir : <http://www.federgon.be/fr/interim-management/>, consulté le 15/06/2016).



projet ARC prévoyant la réalisation de sept études de cas, nous avons décidé, d'un commun accord avec notre promoteur, de prendre comme objet d'étude une « agence » d'emploi privée par type de Commission. Il était convenu que chaque cas soit étudié durant une période d'immersion de cinq semaines.

Ainsi, après avoir exposé les tenants et aboutissants du projet de recherche, le Directeur Wallonie-Bruxelles de Federgon, enthousiasmé par les perspectives multidisciplinaires de ce dernier, nous fournit « *une liste non exhaustive d'entreprises qu'il lui semblerait utile de rencontrer en dehors des grands classiques que nous ne manquerons pas de rencontrer également* » (Federgon, 5 mars 2013). Une « *demande d'accueil favorable à nos requêtes* » fut également postée sur l'extranet de la Fédération. Toutefois, une mise en garde avait été formulée à l'égard de la confidentialité des données et de la possible réticence des acteurs à divulguer leurs pratiques d'appariement. Il nous avait été également demandé d'étudier à mi-projet les Commissions *projectsourcing* et *intérim management* en raison de l'évolution de leur cadre légal<sup>239</sup>.

Nous avons, à l'instar de Darmon (2005), considéré l'autorisation explicite du Directeur Wallonie-Bruxelles non seulement comme « un droit de présence dans l'enceinte » de Federgon mais aussi comme un « droit d'ouvrir des négociations ultérieures » avec chacun des responsables d'agence communiqués (p.99). Jusqu'à la mi-avril 2013, huit entreprises de la liste ont été contactées par le biais d'un courriel informatique auquel nous avons joint une lettre à en-tête officiel, accompagnée de la signature de notre promoteur, pour solliciter un rendez-vous. Quatre d'entre elles ont accepté de participer au projet et de continuer la collaboration. Parmi celles-ci se trouvaient les Commissions : *recruitment, search & selection*, le travail intérimaire, la formation et l'intérim *management*. Les négociations menées nous autorisaient à réaliser des séquences d'observation de la vie professionnelle quotidienne de ses structures et de s'entretenir avec leur personnel. Sous les conseils d'Arborio et Fournier (1999), dans certaines d'entre elles, le calendrier était établi et une présentation de notre protocole de recherche avait été validé<sup>240</sup>. Le moment était dès lors venu de commencer notre terrain de recherche et d'observer *in concreto* le rôle des intermédiaires privés aux différents moments de leur travail d'intermédiation<sup>241</sup>.

## 2.2 Un objet ....

Toutefois, notre entrée sur le terrain était trop aisée pour se dérouler sans embûches. Nous avons dès lors très vite déchanté. L'accord de la Fédération s'est très vite apparenté à un droit d'entrée négocié mais à ne pas évoquer (Darmon, 2005). En effet, en cours de négociation, nous avons reçu un courriel du Directeur Wallonie-Bruxelles de Federgon nous demandant d'ajuster le contenu de notre *e-mail* de prise de contact par, nous citons, « *un*

---

<sup>239</sup> En raison de l'article 31, §1, 1<sup>er</sup> alinéa de la Loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateur, il existe une interdiction de principe à l'encontre de la mise à disposition de personnel à un tiers, où une part quelconque de l'autorité appartenant normalement à l'employeur est transférée à ce tiers. Toutefois, depuis le 10 janvier 2013, une nouvelle présomption de sous-traitance/mise à disposition autorisée est introduite dans la loi (Federgon, 2013).

<sup>240</sup> Celui-ci mentionnait le nombre d'entretiens souhaités, la durée de l'immersion, notre posture, etc.

<sup>241</sup> C'est-à-dire : *coachings* individuels, formations collectives, suivis des dossiers, entretiens, etc.

*phrasé plus neutre, n'engageant pas Federgon au-delà de la communication qui a été faite [...] et ne donnant pas à penser que vous avez mandat de Federgon* » (Federgon, 19 mars 2013). C'est à partir de ce moment que nous comprenions les enjeux et la complexité de réaliser une recherche dans un secteur en expansion. Comme l'écrivaient Beaud et Weber (2010), « le regard sociologique, ethnographique dérange, car le sociologue est celui qui ne se contente pas de visions en surplomb, qui ne se satisfait pas de catégories existantes de description du monde social. [...] Il a le droit de douter *a priori* des explications toutes faites de l'ordre social. Il se soucie toujours d'aller voir de plus près la réalité sociale » (p.8).

Parallèlement à cette forme de « recadrage », notre thèse a pris une nouvelle orientation, à la suite d'une réunion de comité tenue le 23 avril 2013. « Il n'existe pas, en soi, de terrain "interdit", mais il faut sans cesse ajuster sa méthode au sujet choisi », spécifiaient Beaud et Weber (2010 : 40). À cette déclaration, nous aurions envie d'ajouter « ... *ainsi que son champ d'investigation en fonction des terrains de recherche des membres de son projet* ». Car en effet, en sollicitant Federgon comme porte d'entrée, une trop grande proximité empirique – et analytique – unissait deux terrains de recherche au sein de l'ARC. Après de nombreux échanges, nous avons décidé, en réunion mensuelle, que notre objet doctoral porterait dorénavant sur le rôle des intermédiaires privés ou des métiers temporaires dans la régulation de politiques publiques d'activation et/ou de sécurisation des parcours professionnels. Avec cette nouvelle orientation, Federgon n'était plus l'unique porte d'entrée et l'étude de la culture institutionnelle n'avait plus lieu d'être.

Dès lors, parmi les entreprises ayant accepté de contribuer à notre recherche, à présent, seule l'entreprise de formation et d'accompagnement professionnel restait un terrain recevable. Néanmoins, le terrain ayant débuté au sein de l'entreprise de *recruitment, search & selection*, nous avons continué le travail d'investigation.

### 2.3 ... qui se construit

Nous avons dès lors circonscrit notre terrain aux enjeux de l'activation en Belgique francophone et plus particulièrement à leur déploiement à travers la mise en œuvre de « l'accompagnement des demandeurs d'emploi, des inactifs et des personnes ayant actuellement un emploi mais menacées de le perdre et devant en ce sens développer des stratégies d'entretien de leur employabilité par les intermédiaires privés de l'emploi et de leur rôle dans la régulation du marché du travail<sup>242</sup> ». En ce sens, notre approche de l'intermédiation brassait un large éventail de structures et ne se limitait plus aux seuls membres de la Fédération de services RH. Tant des structures issues du secteur marchand que du secteur non-marchand pouvaient à présent être étudiées. Quel que soit leur statut juridique, ces structures ont pour caractéristiques communes de jouer un rôle d'accompagnateur et de suivi auprès de personnes en recherche d'emploi. Nous avons décidé d'aborder notre objet de recherche à partir des pratiques d'intermédiation en interaction. Ce faisant, nous avons eu accès tant aux « professionnels » qu'aux publics, dans leur diversité, sans qu'ils ne constituent le cœur de notre objet (voir l'encadré 1, ci-dessous, pour davantage de précisions quant à notre objet de recherche).

---

<sup>242</sup> Voir : <http://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/labour-market/labour-market-policy>, consulté le 01/04/2016.

### Encadré 1 : Présentation de notre objet de recherche

Comme constaté dans les chapitres précédents, l'accompagnement des DE est une mesure d'activation inscrite dans le PAS et concrétisée par l'accord de coopération du 30 avril 2004. Ce faisant, elle est une compétence partagée par les intermédiaires privés et publics de l'emploi, dans le cadre d'une gestion mixte du marché du travail. Par leur action, ces deux groupes d'acteurs ont pour mission de répondre aux objectifs d'activation de l'UE en veillant tant à l'augmentation du taux d'emploi qu'à l'insertion des personnes les plus vulnérables sur le marché du travail par la construction d'appariements flexibles et sécurisés. Toutefois, en pratique, la mise en œuvre de l'accompagnement des DE implique-t-elle nécessairement ce partage de compétences ? Quels sont les enjeux qui sous-tendent cette « organisation » du marché du travail ? Les objectifs ciblés sont-ils toujours atteints ? En d'autres termes, comment les intermédiaires privés de l'emploi œuvrent-ils à fluidifier les appariements sur le marché du travail et à sécuriser les transitions professionnelles des DE ?

Pour répondre à cette question de recherche, nous avons décidé de saisir la mise en œuvre de l'accompagnement des DE par les intermédiaires privés de l'emploi à partir d'une approche compréhensive<sup>243</sup> ; partant du principe que l'action publique se construit à partir du comportement des individus et du sens qu'ils confèrent à leur action. En étant investis d'une puissance publique, les intermédiaires privés sont en effet censés œuvrer aux objectifs d'activation définis par l'UE mais y contribuent-ils systématiquement ? C'est ce que nous avons tenté de découvrir au travers de notre travail de terrain.

Notre thèse s'inscrit dès lors dans une double démarche théorique et empirique. D'une part, la visée théorique consiste à rendre compte, à partir de la mise en œuvre d'une mesure d'activation, que les interventions publiques en matière d'emploi prennent une forme morcelée nécessitant de concevoir conjointement le marché, le politique et la société. La visée empirique consiste, quant à elle, à apporter des éléments de compréhension ainsi qu'un ancrage local et circonstancié.

Comme évoqué lors de l'introduction de la thèse, compte tenu de la densité et de la complexité du secteur (Divay, 2009), il nous était impossible d'étudier l'ensemble des organismes privés spécialisés dans l'accompagnement des DE. De plus, le secteur de l'accompagnement est constitué d'un grand nombre de professionnels rattachés à diverses sortes d'organismes dont il n'existe pas, en Belgique, d'inventaire précis<sup>244</sup>. Pour constituer notre population d'intermédiaires, nous avons réalisé un « échantillon<sup>245</sup> par contraste » (Pires, 1997). Celui-ci s'est fait à partir de deux éléments d'identification (le statut juridique et la localisation géographique des AEP) et de deux critères de diversification « définis en fonction de variables qui, par hypothèse, sont stratégiques<sup>246</sup> pour obtenir des exemples de la plus grande diversité possible [...] à l'égard du thème de l'étude » (Michelat, 1975 : 236). Les deux critères retenus pour justifier notre choix sont : le secteur d'activité (défini partiellement en fonction des sept Commissions de Federgon<sup>247</sup>) et la présence d'une collaboration directe ou indirecte avec les pouvoirs publics belges francophones<sup>248</sup> (voir tableau 9, ci-dessous). De cette manière, nous écartons volontairement de l'analyse les structures issues de la Région

<sup>243</sup> Celle-ci articule l'individualisme méthodologique (Boudon, 2003) et une sociologie de l'acteur (Tourraine, 1984).

<sup>244</sup> Excepté la liste incomplète et non actualisée des structures agréées dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle ou celle des membres de Federgon.

<sup>245</sup> Bien qu'habituellement, en recherche qualitative, le terme d'échantillon soit proscrit en faveur de la notion de population (Lejeune, 2014). L'un comme l'autre ne prétendent toutefois pas à l'exhaustivité des données.

<sup>246</sup> « Celles dont, en fonction des réflexions théoriques et des études antérieures, on peut estimer qu'elles jouent le rôle le plus important dans le champ du problème étudié » (Michelat, 1975 : 326).

<sup>247</sup> En excluant de l'analyse le *project sourcing* et l'*intérim management* en raison de leur innovation institutionnelle.

<sup>248</sup> Par directe, nous entendons les partenariats public-privé alors que, par indirecte, nous faisons référence à l'acte de publication des activités auprès des instances publiques.

flamande en raison du taux de chômage qui y est nettement moins élevé et de la présence de mesures d'accompagnement développées historiquement et institutionnellement depuis plus longtemps<sup>249</sup>. En prenant les politiques publiques de l'emploi comme point d'entrée, nous évitons également d'étudier l'institutionnalisation des nouveaux dispositifs managériaux destinés à soutenir les transitions professionnelles inter-organisationnelles (objet de la thèse réalisée au Lentic). Dès lors, compte tenu des choix empiriques posés, les constats émis dans la thèse ne peuvent être généralisés à l'ensemble des structures de l'accompagnement. Néanmoins, ils permettent de saisir les enjeux actuels qui traversent le secteur de l'insertion socioprofessionnelle en Belgique francophone.

Tableau 9 : Critères d' « échantillonnage »

	Éléments d'identification		Critères de « contraste »	
	Statut juridique	Localisation géographique des activités	Secteur d'activité	Type de collaboration
<i>Talents</i>	SPRL	Région de Bruxelles-Capitale	Recherche, recrutement et sélection	Indirect
<i>Arselis</i>	SPRL	Région wallonne	<i>Outplacement</i> individuel	Indirect
<i>FormaC</i>	SA	Région wallonne	Accompagnement professionnel	Direct
<i>Civilis</i>	SPRL FS	Région de Bruxelles-Capitale	Intérim social	Direct
<i>Synergie</i>	ASBL -EFT	Région wallonne	Formation par le travail	Direct
<i>Proximity</i>	SPRL	Région wallonne	Titres-Services	Indirect
<i>Erudio</i>	SA	Région de Bruxelles-Capitale et Région wallonne	Accompagnement professionnel	Direct
<i>Insero</i>	SA	Région de Bruxelles-Capitale et Région wallonne	<i>Outplacement</i> collectif	Indirect
<i>Fluxus</i>	SA	Région wallonne	Intérim	Indirect

Sur la base de ces précautions empiriques, nous avons envoyé plus d'une quarantaine d'*e-mails* à partir des *listings* trouvés sur Internet en étant attentive au contenu de ceux-ci et en précisant de manière claire et concise le processus de recherche mobilisé. Comme en début de terrain, une lettre à en-tête officiel, accompagnée de la signature de notre promoteur, était jointe aux différents courriels afin d'appuyer notre légitimité. Bien que préconisé dans la littérature pour contacter des personnes ciblées répondant aux caractéristiques définies (Sauvayre, 2013), ce mode de prise de contact n'a pas porté suffisamment ses fruits. Nous avons alors activé nos réseaux interpersonnels et opéré par effet boule de neige. Nous avons ainsi sollicité la participation des enquêtés de proche en proche par le biais de médiateurs potentiels (*ibidem*). Au final, neuf structures ont accepté de participer à notre recherche : trois agences de placement (*Talents*, *Civilis* et *Fluxus*), deux agences de *jobcoaching* (*FormaC* et

<sup>249</sup> Ces constats avaient été soulevés lors de la phase exploratoire mais ils sont également appuyés par Federgon (2009) et Moulaert (2010). À cet égard, en Région de Bruxelles-Capitale le taux de chômage en 2015 était de 17,5%, alors qu'en Région flamande il était de 5,2% et de 12% en Wallonie (voir : <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/travailvie/emploi/relatifs/>, consulté le 15/06/2016).

*Erudio*), deux agences d'*outplacement* (*Arselis* et *Insero*), une entreprise de formation par le travail (*Synergie*) et une agence de titres-services (*Proximity*). Cette population ne constitue en aucun cas un échantillon représentatif. À partir de ces neuf « cas », nous essayons simplement d'appréhender le phénomène social étudié, à partir de la particularité des expériences sociales de chaque structure étudiée (Michelat, 1975). Afin de faciliter l'analyse – et pour des raisons pratiques – nous les avons regroupés en trois catégories : les métiers de l'accompagnement *vers*, *dans* et *après* l'emploi. Cette catégorisation a été établie de manière heuristique à partir des missions officielles des structures étudiées<sup>250</sup> et de leur position dans la classification publique établie par Federgon. Comme évoqué en introduction, « les métiers de l'accompagnement *vers* l'emploi » sont représentés par les cas de *FormaC*, *Synergie*, *Erudio* et de *Civilis*. Dans la catégorie « les métiers de l'accompagnement *dans* l'emploi » figurent les cas de *Talents*, *Proximity*, *Fluxus* (et *Civilis*). Enfin, la dernière catégorie « les métiers de l'accompagnement *après* l'emploi » comprend les cas d'*Insero* et *Arselis* (voir tableau 10). Bien qu'en réalité, la portée des actions de ces différents acteurs soit hybride et nettement moins circonscrite, nous avons choisi de les présenter de manière « pure ». En plus d'« incarner » trois types d'accompagnement, ces catégories heuristiques reflètent également des parcours socioprofessionnels distincts où les publics cibles ont des portraits sociodémographiques et un « *background* » spécifiques.

**Tableau 10 : Synthèse de notre catégorisation heuristique**

Accompagnement <i>vers</i> l'emploi	Accompagnement <i>dans</i> l'emploi	Accompagnement <i>après</i> l'emploi
<i>FormaC</i>	<i>Talents</i>	<i>Insero</i>
<i>Synergie</i>	<i>Proximity</i>	<i>Arselis</i>
<i>Erudio</i>	( <i>Civilis</i> )	
<i>Civilis</i>	<i>Fluxus</i>	

#### 2.4 Négociation des attentes mutuelles et présentation du projet

Pour l'ensemble des terrains investigués, nous avons suivi le même processus de négociation de manière à ouvrir un espace privilégié d'observation. Le contact se faisait généralement par téléphone avec le responsable d'agence, à la suite d'un premier échange par *e-mail*. Cette prise de contact nous permettait de témoigner de l'intérêt et de poser les jalons de notre recherche. À l'issue de ce contact téléphonique, nous convenions systématiquement d'un rendez-vous afin d'établir rapidement un calendrier de recherche et de définir la forme d'investigation souhaitée. Pour chacun des terrains sollicités, nous négocions une démarche empirique composée de deux phases de récolte de données : une phase d'observation et une phase d'entretiens semi-directifs avec l'ensemble du personnel des structures. Si réaliser des entretiens avec les acteurs de terrain sur leurs pratiques d'intermédiation n'a posé aucun problème, en revanche, la technique de l'observation *in situ*, a dû être davantage parlementée. De plus, si l'accord du responsable valait pour celui des employés, il ne valait pas pour celui des bénéficiaires (stagiaires, candidats, DE, aide-ménagères, etc.) qui pouvaient accepter ou refuser notre présence aux différentes séquences d'observations.

<sup>250</sup> Celles-ci ont été corrélées aux agréments octroyés par le Ministre régional de l'Emploi et de la Formation.

Afin de ne pas essuyer trop de refus, nous avons négocié notre présence au sein de la majorité des structures sous la forme d'un stage en entreprise, avec comme condition particulière une inscription participative à la démarche. Même si, initialement, nous n'avions pas envisagé de dimension participative à notre étude, nous considérons cette condition comme une aubaine empirique que nous avons saisie à l'instar de Whyte (1961) lorsqu'il intégra la communauté de Cornerville. Comme lui, nous pensons que « *only if I lived in Cornerville would I ever be able to understand it and be accepted by it* » (Whyte, 1961: 294). C'est donc, en partie, sous la casquette d'« ethnographe » (Copans, 2011) ou de « participante observant » (Soulé, 2007) que nous avons commencé notre travail d'investigation. Cette dimension participative revêtait, pour notre part, tantôt une posture « à découvert » en tant que stagiaire en RH, tantôt une posture « *incognito* » lorsque nous occupions le rôle de DE<sup>251</sup> (Peretz, 2004). Elle fut appuyée dans quatre des neuf sites explorés, par une clause de confidentialité et par une convention de stage réalisées par nos soins et ajustées aux *desiderata* des responsables d'agence.

Après la signature des documents, un *e-mail* expliquant la teneur de notre projet a été envoyé à l'ensemble du personnel via l'intranet par le responsable rencontré. Notre immersion a débuté, dans l'ensemble des structures, par une réunion d'équipe ou un tour des bureaux. Nous y présentions notre projet de recherche de manière décontractée et adaptée au public de manière à « annoncer la couleur » (Soulé, 2007 : 129). Cette présentation avait pour but principal de clarifier notre présence et d'explicitier nos attentes à l'égard des acteurs, disposés à nous accorder de leur temps et à partager leur savoir. À l'instar de Friedberg (1988), « notre but n'était pas de juger des phénomènes sociaux sous nos yeux, de notre point de vue, mais de comprendre comment fonctionne l'ensemble humain que nous étudions pour ensuite se poser la question du pourquoi des situations observées, [...] pour en découvrir la justification [...] dans la situation organisationnelle qui est la leur » (p.105).

Notre arrivée n'a laissé personne indifférent. Nous avons été étonnée de l'engouement des consultants ; probablement justifié par la faible quantité d'études qualitatives consacrées à ce secteur. Nous avons dès lors rapidement été prise en charge et ancrée dans le fonctionnement interne des structures. Seul *Erudio-Bruxelles* s'est montré réticent et méfiant à l'égard de notre démarche. Dans certaines entreprises (telles que *Synergie*, *Civilis*, *Insero* et *Proximity*), nous avons été invitée à participer activement, dans une perspective *win-win*, à des projets de réflexion<sup>252</sup>, au sein de dispositifs *ad hoc*, eu égard aux enjeux sociopolitiques actuels.

### Section 3 : Le travail de terrain

Cette recherche doctorale prend appui sur une démarche qualitative de type inductif de sorte à « *to allow research findings to emerge from the frequent, dominant, or significant themes inherent in raw data, without the restraints imposed by structured methodologies* »

---

<sup>251</sup> Lors de certains de nos terrains, nous avons été invitée à suivre des sessions d'accompagnement en tant que DE. Nous avons de la sorte participé aux diverses exercices de groupe ainsi qu'interagi avec l'ensemble des DE aux mêmes titres qu'eux. Nous avons par exemple réalisé des tests d'aptitude, testé nos compétences, cherché des offres d'emploi, mis à jour notre *curriculum vitae* (CV), etc.

<sup>252</sup> Comme la réinsertion des jeunes infra-qualifiés, le statut unique, etc.

(Thomas, 2006 : 238). En d'autres mots, donner sens à des données brutes en partant du concret pour passer à l'abstrait, en cernant les caractéristiques essentielles d'un phénomène social étudié (Blais et Martineau, 2006). Cette recherche s'inscrit dans une approche sociologique à la fois sémantique et factuelle, dans la mesure où tant le discours des acteurs que leurs pratiques concrètes sont pris en considération. Ceci nous permettait d'accéder tant aux pratiques effectives qu'aux pratiques racontées. Le travail de terrain définit comme « *la démarche qui correspond au recueil d'une documentation sur un ensemble de phénomènes à l'occasion de la présence dans les lieux au moment où ceux-ci se manifestent. La documentation ainsi recueillie peut inclure les témoignages des acteurs suscités par l'interrogation du chercheur, le recueil de propos en situation, et l'observation directe par le chercheur lui-même d'objets, d'actions et d'interactions* » (Chapoulie, 2000 : 6), s'est tenu entre les mois de mai 2013 et de janvier 2015. Notre champ d'analyse empirique portait sur un phénomène singulier : les pratiques d'accompagnement des DE par neuf types d'intermédiaires privés de l'emploi en situation d'interaction. *De facto*, notre objet de travail définissait lui-même les limites de l'analyse.

Dans cette section nous allons rendre compte, d'une part, de la méthode de recueil de données et, d'autre part, du matériau recueilli.

### 3.1 Mode de recueil de données

Les modes de recueil des données habituellement utilisés pour saisir les pratiques en contexte sont l'observation et les entretiens. Ces deux modes ont été complétés par une collecte documentaire afin d'obtenir un matériau concret varié ; c'est-à-dire une information dense sur la réalité produite par le dispositif de recherche (Quivy et Van Campenhout, 2006 : 144). Ces différentes modes ont pour objectif d'offrir une photographie raisonnée et détaillée de chaque situation d'intermédiation. En effet, le marché du travail, tout comme le marché économique ou financier, est composé de divers dispositifs collectifs permettant d'atteindre des compromis entre l'offre et la demande (Callon, 1991). Toutefois, le marché du travail, en tant que référence abstraite, ne dit rien sur la manière dont l'action d'intermédiation se produit concrètement. C'est pourquoi nous avons décidé de nous focaliser, tout au long de cette thèse, sur les pratiques concrètes d'intermédiation. Le choix d'étudier neuf types d'intermédiaires privés de l'accompagnement s'inscrit, par conséquent, dans cette perspective.

Le croisement de ces trois modes de recueil de données s'est fait dans une logique de complémentarité afin de constituer des regards distincts et juxtaposés sur la mise en œuvre de l'accompagnement des DE par les intermédiaires privés (Peretz, 2004). À l'instar d'Albarello (2012), nous avons acquis, tout au long de cette phase, « le réflexe de la source originale » afin « de ne pas faire dire aux acteurs ce que l'on souhaite qu'ils disent » (p.81-82).

#### 3.1.1 Les documents

Le premier type de matériau que nous avons recueilli est constitué de « traces objectivées », appelées plus communément les documents. Ils sont produits spontanément par les acteurs et constituent des traces écrites variées et nombreuses. Selon Guigui-Durning (1995 ; cité par Albarello, 2012 : 82), ces traces sont ce qui reste des pratiques. En général, elles les ont accompagnées et y participaient. Leur existence se justifie dès lors par les

modalités de fonctionnement propres au terrain investigué. D'après Lejeune (2014), elles constituent une source primaire informative trop souvent négligée par le chercheur.

Au sein de notre travail de terrain, nous avons récolté et analysé une panoplie de traces écrites (telles que des documents officiels, des articles de presse, des notes de services, des conventions cadres, des procès-verbaux, des chartes, des outils et des supports de travail<sup>253</sup>, etc.) en fonction des possibilités offertes par chaque terrain. Ces différents supports ont été listés dans un tableau de synthèse<sup>254</sup>. Ils ont fait l'objet d'une analyse de contenu où chaque unité de sens a été classée au sein d'un même niveau catégoriel. Au cours de notre travail de terrain, ils ont été mobilisés à différents titres. Premièrement, en début d'immersion, ils nous ont permis de prendre connaissance avec le milieu investigué et de nous sensibiliser à la terminologie interne. Ces supports écrits nous ont ainsi apporté des éléments de compréhension du contexte économique, organisationnel et législatif de chaque structure de sorte à avoir une idée de plus en plus fiable sur l'organisation observée, son mode de fonctionnement et la manière dont elle appréhende l'activation des DE. Deuxièmement, lorsque nous avons commencé à nous imprégner de notre milieu de recherche, ces supports nous ont permis de jeter un éclairage spécifique et parfois révélateur de tel ou tel comportement observé (comme par exemple, une description de fonction rendant compte de la division du travail et du rôle de chaque acteur au sein d'une structure organisationnelle plate). À l'instar d'Albarello (2011), nous considérons que chacune de ces traces pouvait s'avérer décisive dans la compréhension de la logique d'action de chaque structure. Enfin, en fin de travail de terrain, ces supports nous ont offert un moyen de suivre – à distance – l'activité observée et analysée afin de valider l'analyse réalisée.

### 3.1.2 L'observation directe du travail en action : une posture à double tranchant

Parallèlement à la collecte documentaire, nous avons observé le travail quotidien des intermédiaires privés lorsqu'ils étaient en situation d'interaction avec les DE. Cette méthode de recueil des données nous permettait, comme Whyte, de « *examine social structure directly through observing people in action* » (1961 : 285). Selon Quivy et Van Campenhoudt (2006), l'observation, dite directe, est une technique où le chercheur « capte les comportements au moment où ils se produisent sans l'intermédiaire d'un document ou d'un témoignage » (p.177). Elle avait pour visée de saisir l'action en train de se faire.

Nous avons alors procédé de manière progressive<sup>255</sup> en nous adaptant à la culture<sup>256</sup> de chaque terrain d'investigation grâce à une posture de « participante observant »<sup>257</sup> (Soulé, 2007). En effet, la casquette de stagiaire, négociée en début de parcours, nous permettait « de

---

<sup>253</sup> Comprendant les outils pédagogiques (*syllabi*, logiciels informatiques), les outils de communication (interne et externe) et les outils de suivi (fiche de prestation, dossier personnels, évaluation des résultats attendus, etc.).

<sup>254</sup> Voir Annexe 3 pour le relevé des documents ou des traces objectivées récoltés par type d'intermédiaire.

<sup>255</sup> Selon Peretz (2004), le chercheur qui emploie la technique de l'observation doit respecter quatre tâches spécifiques : 1) être sur place parmi les personnes observées et s'adapter à ce milieu ; 2) observer le déroulement ordinaire des événements ; 3) enregistrer ceux-ci ; 4) interpréter ce qu'il a observé et en rédiger le compte rendu.

<sup>256</sup> Cette adaptation se faisait tant en termes vestimentaires, que de comportements organisationnels.

<sup>257</sup> Dans la littérature, la participation observante se distingue de l'observation participante essentiellement lorsque le sociologue observe une collectivité dont il n'est pas lui-même membre et lorsqu'il y a une prépondérance de la participation sur l'observation (Soulé, 2007 ; Hilgers, 2013).



comprendre de l'intérieur un phénomène *a priori* inconnu, en passant du statut initial d'*outsider* à celui d'*insider* » (*ibidem*, 2007 : 132) en jouant un rôle actif dans le processus expérimental des pratiquants. Ce faisant, nous évitions de confondre notre position à celle d'un contrôleur ou d'un voyeur, présent dans l'action, qui assiste, regarde et ne fait rien (Beaud et Weber, 2010). Cette posture nécessitait toutefois un investissement important et particulièrement prolongé au sein de chaque structure. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons négocié une période d'immersion d'environ vingt-cinq jours afin de pouvoir être sur place parmi les personnes observées (Arborio et Fournier, 1999).

### 3.1.2.1 *Les pratiques d'intermédiation en interaction comme champ d'observation*

Nous sommes « observatrice » mais qu'observe-t-on concrètement, disait Remy (2014) ? À l'instar de Boudon, ce travail d'observation a été réalisé sous trois angles : 1) les acteurs et leurs intentions ; 2) les contraintes de l'action collective où les acteurs se trouvent et, 3) les effets émergents ou pervers nés de l'agrégation de leurs actions (Boudon, 1979 ; cité par Albarello, 2012 : 79). Lors de cette phase d'observation, nous gardions à l'esprit le postulat suivant de l'action organisée : « le chercheur sait que tous les phénomènes qu'il observe ont un sens et correspondent à une rationalité à partir du moment où ils existent » (Crozier et Friedberg, 1977 : 395-396). Ce faisant, notre but était de trouver le sens profond qui se cache derrière le « sens » ou le « non-sens » des comportements rationnels des acteurs définis en fonction des données de la situation et de l'environnement dans lequel ils se tiennent à un instant *t*.

Lors de ces immersions, nous avons dès lors observé de nombreuses interactions – individuelles (N=321) et collectives (N=47)<sup>258</sup> – entre intermédiaires et DE essentiellement. Celles-ci furent transcrites<sup>259</sup> dans un « journal de bord »<sup>260</sup> afin de saisir l'exhaustivité et la qualité de l'information recueillie (Copans, 2011). Nous bénéficions ainsi, au total, d'environ quatre cent nonante-cinq heures d'observation.

Par interactions individuelles, nous entendons les divers entretiens réalisés en *face to face* entre les bénéficiaires (stagiaires, aide-ménagères, DE, etc.) et les travailleurs de l'accompagnement (consultants, formateurs, *coaches*, etc.). En fonction du terrain observé, le contenu et la durée (moyenne de quinze minutes par entretien) de ces interactions peuvent varier largement. Nous pouvons, néanmoins, à titre illustratif, mentionner comme interactions individuelles les entretiens de recrutement (analyses de CV, tests, questions-réponses), les entretiens de recadrage entre intérimaire et consultant, les entretiens de suivi ou *coaching* individuel, les remises de chèques repas ou encore les entretiens de préinscription en agence. Nous avons également, quand l'occasion se présentait, observé des interactions entre les intermédiaires privés et certains conseillers des SPE, lors des différentes phases de la mise en

---

<sup>258</sup> Voir Annexe 4 pour le relevé du champ de l'observation par type d'intermédiaire.

<sup>259</sup> Afin de ne pas créer de barrière entre nos interlocuteurs et notre posture de « participante observant », nous n'avons pas négocié l'enregistrement des situations d'observation.

<sup>260</sup> « Le journal de bord est constitué de traces écrites, laissées par un chercheur, dont le contenu concerne la narration d'événements [...]. Son but est de se souvenir des événements, d'établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et comme analyste, de se regarder soi-même comme un autre » (Baribeau, 2005 : 108).

actes du partenariat (accueil et signature des contrats par les DE, suivi et évaluation à mi-parcours et évaluation finale, exigence de *reporting*).

Les interactions collectives, quant à elles, correspondent soit aux séances de groupe où les bénéficiaires sont invités à interagir et à collaborer (formations à la recherche d'emploi, mises en situation, jeux divers, etc.), soit, aux réunions d'équipe organisées en interne de chaque organisme privé afin de faire le point sur l'activité de la structure et la situation économique de celle-ci (conseils d'entreprise, réunions d'équipe, conseils de prévention et protection au travail (CPP), etc.).

Pour chacune de ces interactions (individuelles et collectives), nous avons glané de multiples paroles issues non seulement d'extraits d'interviews menées auprès des différents types de travailleurs mais aussi de réflexions personnelles ou d'échanges informels. Durant ces diverses observations, il nous est arrivé d'intervenir ponctuellement, à titre de soutien aux intermédiaires, dans la gestion de leur travail au quotidien (encadrement de leur groupe, conseils d'utilisation d'Internet, aide dans la rédaction et le tri des CV, gestion du téléphone, etc.). Mais nous profitons surtout de ces échanges pour poser quelques questions aux intermédiaires (celles-ci portaient sur leurs avis, leurs perceptions, leurs réflexions personnelles à l'égard de leur métier mais aussi des candidats à encadrer), de manière à obtenir leurs discours sur leurs pratiques. Notons que chaque élément observé et mobilisé sera repris, dans la suite du manuscrit, au sein d'un encadré où figurera, notamment une présentation du contexte d'observation en tant qu'élément de cadrage.

### 3.1.2.2 Être chercheure engagée-distancée

Afin d'accéder aux pratiques d'accompagnement en train de se faire, nous avons adopté une double posture. Alors que nous observions « à découvert » le personnel des neuf structures en tant que « stagiaire », nous étions, dans certains cas, « *incognito* » ou « clandestin » à l'égard des DE (Peretz, 2004). Ce faisant, nous étions « pratiquant et observateur à temps partiel, c'est-à-dire participant en public et observateur en privé » (Soulé, 2007 : 129). Une telle démarche nécessitait « un triple travail de perception, de mémorisation et de notation » (Beaud et Weber, 2010 : 125). Afin de nous aider dans notre collecte de données et notre travail de notation, nous avons préalablement défini une grille d'observation standardisée que nous n'avions plus qu'à compléter *in situ*. Celle-ci a été pensée, conçue et utilisée à partir des travaux de Peretz (2004). Elle reprenait, notamment le contexte observé, les actions, les acteurs impliqués dans l'interaction observée (ensemble des personnes observées classées par profil), les dispositifs matériels utilisés (outils, instruments, décor nécessaire à l'action) et les propos ou les points de vue des participants<sup>261</sup>. Pour chacune des situations observées, nous notions le lieu, la date, l'heure, la durée de l'observation ainsi que le schéma des lieux et des positions (Lejeune, 2014).

Lorsque nous occupions le rôle de « DE », nous essayions la plupart du temps de nous confondre dans la masse. Nous participions, pour ce faire, aux divers exercices proposés ainsi qu'aux différents temps de pause ; riches en informations et en anecdotes souvent inaccessibles au moyen d'autres méthodes empiriques de collecte de données. Par contre,

---

<sup>261</sup> Voir Annexe 5 pour un exemple de grille d'observation utilisée.

lorsque nous étions « stagiaire », nous disposions la plupart du temps d'un bureau disposé à côté de ceux du personnel salarié, dans l'*open space*. Ceci nous permettait à la fois de participer aux tâches quotidiennes du métier de consultant en « faisant partie de la maison »<sup>262</sup>, tout en étant à proximité. Ces deux positions dans l'espace nous ont permis de « comprendre ce que c'est qu'être un acteur de ce terrain » (Soulé, 2007 : 134). Pour ce faire, nous essayions d'être « effacée », voire « oubliée » du contexte observé en trouvant un équilibre entre l'engagement et la distanciation *a posteriori* (Beaud et Weber, 2010). Nous nous souvenions à cet égard d'un commentaire formulé par l'un des acteurs de terrain en fin d'immersion :

*« Ce n'est pas évident d'accueillir quelqu'un comme ça. [...] Tu ne nous a pas dérangés du tout, tu as été super discrète. On t'oubliait et je trouve que c'est bien, car on a pu travailler comme si de rien n'était tandis que si on avait senti que tu étais là, on se serait peut-être comporté autrement. Donc le fait de te faire oublier ça nous permet d'être nous-mêmes. C'est clair que voilà tu as vu nos humeurs et c'est important. »* (M5, février 2014)

Bien que très utile lors des premières séances d'observation pour approcher la multiplicité des situations d'interaction, la grille d'observation a rapidement été complétée par un « va-et-vient permanent entre nos perceptions, leur [des acteurs de terrain] explication mentale, notre mémorisation et notre journal de terrain » (Beaud et Weber, 2010). Ce travail de mémorisation était d'autant plus important lorsque nous occupions le rôle de DE en phase d'accompagnement socioprofessionnel, car nous disposions rarement de support sur lequel nous pouvions relater la situation vécue<sup>263</sup>. Notre posture de participante prenait dès lors le dessus et nous empêchait de nous comporter en vrai chercheur, de noter les informations observées et de prendre du recul nécessaire vis-à-vis de notre objet, tel que Peneff (2009) l'avait écrit. Mais, en même temps, elle revêtait un caractère singulier et marquant, fort éloigné du monde universitaire, nous permettant de décrypter un système social de l'intérieur par l'entreprise d'interactions d'une longue durée avec l'objet de notre recherche. Afin de garder une certaine objectivité dans l'interprétation des données, nous avons tenté, tout le long de notre immersion, d'être engagée dans l'action et de prendre de la distance par la prise de notes (Beaud et Weber, 2010). Toutefois, comme le spécifie Soulé (2007), « la participation entraîne inévitablement des relations de proximité, voire une intimité avec les acteurs d'un terrain » (p.131). Selon nous, c'est en partie grâce à cette proximité que nous avons pu accéder aux « coulisses »<sup>264</sup> des pratiques d'accompagnement (Beaud et Weber, 2010 : 135). Cette proximité nous a également permis de bénéficier d'un matériau riche restituant la vision des différents acteurs impliqués dans une démarche *bottum-up*, tout en éclairant la complexité des pratiques d'accompagnement et en révélant leur épaisseur sociale. Cette familiarité avec

---

<sup>262</sup> Nous avons à cet égard réalisé des séances de formations sur la lettre de motivation et le CV à plusieurs reprises au sein de différentes structures, *coaché* individuellement des DE, dispensé des conseils en matière de recherche d'emploi, effectué des *screenings* téléphoniques, réalisé des entretiens de recrutement et répondu au téléphone.

<sup>263</sup> Dans ce cas, nous retracions dans nos journaux de bord le déroulement des séances d'observation et les événements particuliers qui ressortaient, à la sortie de chaque terrain d'observation. En plus de ce travail quotidien de mémorisation, nous rédigeons des monographies de chaque cas étudié. Celles-ci sont actuellement consignées dans un dossier comportant plus de trois cent cinquante pages.

<sup>264</sup> À savoir, les moments privilégiés et de proximité avec les acteurs de notre terrain tels que les restaurants (N=6), les pauses café et de midi, les trajets en voiture, les séances *shopping* entre deux sessions de formation, les pauses cigarette avec les DE, la participation à des activités « ludiques » (visites d'entreprises et de musées), etc.

notre terrain de recherche nous a permis d'être sensible et réceptive à la façon dont les acteurs se perçoivent les uns les autres. Nous avons conscience que l'on pourrait nous reprocher l'absence de mise à distance objectivée. Toutefois, à l'instar d'Emerson (2003), nous postulons que « le travail de terrain est [...] nécessairement de nature interactionnelle et la présence de l'enquêteur a des conséquences dans la vie des enquêtés » (p.410, cité par Soulé, 2007 : 132).

Enfin, bien que nous disposions des pratiques d'accompagnement en train de se faire, nous ne pouvons prétendre à une ethnométhodologie de l'intermédiation par les intermédiaires privés de l'emploi. Nous préférons à cet égard parler d'une inspiration épistémologique dans la mesure où l'ethnométhodologie est présente de manière diffuse dans le travail mais elle ne constitue pas le cœur de notre démarche.

### 3.1.3 Les entretiens semi-directifs

L'observation seule ne suffit pas. Elle doit en effet être combinée à la réalisation d'entretiens pour que le chercheur s'assure de l'effectivité de sa compréhension des événements observés. Les entretiens permettent ainsi d'éviter le piège de la surinterprétation (Beau et Weber, 2010). Pour chacun des neuf terrains investigués, nous avons, dès lors, testé et confronté nos observations par des entretiens individuels semi-directifs. Ce type d'entretiens, « ni entièrement ouverts, ni canalisés par un grand nombre de questions précises » (Quivy et Van Campenhout, 2006 : 174), permet à l'enquêté de tisser une relation entre le degré de liberté dont il jouit et le niveau de profondeur des informations qu'il peut fournir (Michelat, 1975). Ils sont qualifiés par Albarello (2012) d'entretiens qualitatifs *stricto sensu* ou d'« entretiens de recherche » (p.85). Ils portent sur la compréhension des représentations mentales présentes au sein d'un groupe d'individus.

Dans notre recherche, les entretiens semi-directifs ont permis aux opérateurs privés d'opérer un retour réflexif sur leurs pratiques telles qu'ils les accomplissent au quotidien (et non telles qu'elles sont en train de se faire). Ce retour réflexif portait également sur leur parcours (âge, diplôme, transitions, etc.), leur rôle (description de fonction, compétences, responsabilités, etc.), les relations qu'ils entretiennent (type, fréquence, qualification, etc.) et les enjeux que leurs pratiques soulèvent. Il reposait sur un guide d'entretien<sup>265</sup> constitué de différents thèmes préalablement développés. Compte tenu de notre « héritage sociologique », notre guide d'entretien s'inspirait largement du guide POUR de Friedberg (1988). Il fut également adapté aux différents profils questionnés (responsable d'agence ou travailleur opérationnel). Par cette approche, les entretiens permettaient de saisir l'action par les descriptions et par les justifications qu'en font les acteurs. En d'autres mots, approcher le discours des acteurs sur leurs pratiques concrètes d'accompagnement : quels sont leurs routines de travail ? ; Quels objets matériels « quelconques » mobilisent-ils ? ; Sur quels critères se basent-ils pour sélectionner un candidat ? ; Etc. À ce titre, l'observation préalable de pratiques d'accompagnement en situation d'interaction incarnait en elle-même des propositions de relances pertinentes et adaptées à l'objet de recherche. De plus, pour saisir les opérations « matérielles » de l'accompagnement des DE, les questions étaient essentiellement

---

<sup>265</sup> Voir Annexe 6 : Guide d'entretien « intermédiaire privé ».

les suivantes : que faites-vous quand un DE souhaite s'inscrire au sein de votre agence ? ; Quelle démarche suivez-vous en premier lieu ? ; Qu'est-ce que vous faites concrètement face à tel problème ? ; Etc. Ces questions sont toutes basées sur des opérations concrètes et sur l'effectivité des activités les plus banales, l'idée étant de permettre d'explicitier l'implicite.

Au total, soixante-deux entretiens ont été réalisés avec l'ensemble des membres des agences d'emploi étudiées<sup>266</sup>. C'est dès lors le critère de l'exhaustivité qui l'a emporté face au critère de la « saturation<sup>267</sup> » (Glaser et Strauss, 1967). La durée des entretiens était variable et avoisinait une moyenne de cinquante minutes. Les entretiens les plus courts duraient une trentaine de minutes et les plus longs une heure trente. Ils se sont déroulés, en grande majorité, dans des salles de réunion avec le personnel que nous avons observé précédemment. Ils ont été enregistrés et intégralement transcrits pour être, par la suite, codés et interprétés. À l'occasion de ces entretiens, certains acteurs ont accentué leurs propos ou illustré les constats évoqués en mobilisant des documents qui avaient été sollicités lors de la phase d'observation. Il s'agissait, le plus souvent, de documents internes comme un dossier personnalisé d'un candidat, un CV, un rapport, etc., ce qui nous a permis « d'objectiver » certaines informations observées. L'objectivation se rapportait, dans ce sens, à la triangulation d'informations visant à valider le discours des acteurs sur leurs pratiques.

En plus de ces entretiens semi-directifs avec le personnel des agences, nous avons eu la chance d'accéder au discours des bénéficiaires. Ces échanges portaient, notamment sur leur parcours, les raisons justifiant leur recours à des dispositifs d'intermédiation ou les avantages ou les inconvénients qui en ressortent. Alors que la plupart de ceux-ci se réalisaient de manière informelle, en fin de séquence d'observation, nous avons eu l'opportunité de réaliser, au sein de *Proximity*, quinze entretiens semi-directifs avec des aide-ménagères (AM). Ces entretiens reposaient sur un guide d'entretien et ont duré en moyenne vingt minutes. Ils ont été enregistrés et transcrits intégralement<sup>268</sup>. Ils nous ont permis de confronter les points de vue des parties prenantes ainsi que d'enrichir notre approche compréhensive de notre objet de recherche.

Ainsi, au total, nous avons réalisé septante-sept entretiens semi-directifs (voir tableau 11 ci-dessous). Un tableau détaillé reprenant les variables sociodémographiques et la date d'entretien se trouve annexé au document<sup>269</sup>.

**Tableau 11 : Catégorie de personnes interrogées**

Catégorie de personnes interrogées	Nombre d'entretiens réalisé
Responsable/Directeur d'agence	13
Formateur, <i>coach</i> , consultant, etc.	48
Bénéficiaire	15
Partenaire	1
<b>Total</b>	<b>77 entretiens</b>

<sup>266</sup> Excepté au sein de *Synergie* où nous n'avons pu rencontrer la formatrice théorique en raison de son manque de disponibilité.

<sup>267</sup> Celle-ci est atteinte lorsque qu'aucun élément de nouveau ou de consistant émerge de la collecte de données.

<sup>268</sup> Voir Annexe 7 : Guide d'entretien « bénéficiaire ».

<sup>269</sup> Voir Annexe 8 pour le relevé des personnes rencontrées par type d'intermédiaire.

Notons que, chaque fois que nous citerons un extrait d'entretien, dans la suite du manuscrit, nous indiquerons les propos des personnes interrogées entre guillemets et en italique. De plus, par souci d'anonymisation, ces extraits d'entretien seront désignés par le statut de la personne interrogée (M pour les *managers*, I pour les intermédiaires – *jobcoaches*, formateurs, consultants, etc. – AM pour les aide-ménagères et DE pour les demandeurs d'emploi) ainsi que le mois et l'année de la rencontre ou de l'observation.

### 3.2 Synthèse du matériau recueilli

Notre matériau est aussi bien composé de documents écrits, d'observations que d'entretiens. Par conséquent, de novembre 2012 à janvier 2015, nous avons rencontré nonante-cinq personnes dont dix-huit à titre exploratoire lors de la phase institutionnelle, soixante-deux avec des intermédiaires privés et quinze avec des AM. Nous avons réalisé trois cent vingt et une observations individuelles et quarante-sept observations collectives (voir tableau 12 ci-dessous). De la sorte, nous avons privilégié une entrée par les interactions et, donc par le « micro », afin de se saisir de constats qui valent uniquement pour les situations observées, dans un contexte précis, auprès d'acteurs définis.

Tableau 12 : Synthèse du matériau recueilli

Structure	Durée d'observation	Observations		Observations en heures	Entretiens	
		Individuelles	Collectives		Intermédiaires	Bénéficiaires
<i>Talents</i>	Mai à juin 2013	8		36h30	8	
<i>Arselis</i>	Mai à juin 2013	2		6h00	2	
<i>FormaC</i>	Septembre à décembre 2013	54	26	168h00	10	
<i>Civilis</i>	Janvier à février 2014	159	2	119h10	5	
<i>Synergie</i>	Février à mars 2014	2	5	29h00	8	
<i>Proximity</i>	Avril à juin 2014	68	5	89h00	14	15
<i>Erudio</i>	Octobre à janvier 2015	3	3	9h55	6	
<i>Insero</i>	Septembre à novembre 2014	2	4	16h55	4	
<i>Fluxus</i>	D'octobre à décembre 2014	23	2	19h30	5	
<b>Total</b>	<b>Environ 1 an et demi</b>	<b>321</b>	<b>47</b>	<b>494h10</b>	<b>62</b>	<b>15</b>

## Section 4 : De l'analyse des données à leur interprétation sociologique

« Afin de définir comment et pourquoi les choses se sont déroulées, et se déroulent, comme elles le font précisément » (Albarello, 2011 : 85), nous avons ancré notre méthode d'analyse dans une démarche inductive. Cette démarche s'oppose à la déduction, dans la mesure où l'induction est un « processus qui permet de passer du particulier (faits observés, cas singuliers, données expérimentales, situations) au général (une loi, une théorie, une connaissance générale) [...] alors que la déduction correspond au processus presque inverse qui permet de conclure (déduire) une affirmation à partir d'hypothèses, de prémisses ou d'un cadre théorique » (Martin, 2012 : 13). Pour ce faire, nous avons considéré notre terrain d'enquête comme un espace à investir pour en découvrir les ressorts et les modes d'investigation concrets (Musselin, 2005). Toutefois, il serait réducteur de croire que la démarche scientifique s'appuie nécessairement sur l'une ou l'autre de ces démarches. Notre pratique de l'induction n'est dès lors pas totalement pure. De plus, compte tenu de notre formation initiale, nous sommes consciente que notre grille de lecture a été indirectement influencée par la sociologie des organisations (Friedberg, 1988 : 103-122), du Centre de sociologie des organisations (CSO). Il n'en reste pas moins que notre démarche inductive se caractérise par une primauté accordée à l'enquête, à l'observation et à l'expérience. Elle ne se défend cependant pas, pour autant, de donner des leçons plus générales, voire des constats universaux (Paillé, 1994).

Pour ce faire, nous avons mobilisé « l'analyse par théorisation ancrée » (Paillé, 1994 ; Lejeune, 2014)<sup>270</sup>. Cette méthode d'analyse constitue une adaptation de l'approche de théorisation empirique et inductive, la *Grounded theory*, mise en œuvre par Glaser et Strauss en 1997. En effet, elle ne constitue ni une démarche de théorisation, ni une méthode de recherche qualitative. L'analyse par théorisation ancrée se caractérise par un mode itératif et progressif d'interprétation des données et non comme une opération multiple de codages. Ce faisant, notre démarche prend appui sur les résultats empiriques pour progressivement élaborer des questions de recherche et faire émerger une problématique (Musselin, 2005). Notre but, à l'instar de Paillé (1994), est de dégager le sens d'un événement, voire de renouveler la compréhension d'un phénomène en ayant des résultats ancrés solidement dans les données empiriques recueillies. Cette visée rend dès lors compte de la nécessité d'articuler « un travail interprétatif et de fidélité par rapport au matériau empirique » (Lejeune, 2014 : 16). Ce travail permettrait ainsi d'aboutir à une théorisation<sup>271</sup> progressive d'un phénomène localement ancré. Tel que postulé par Albarello (2012), nous avons réalisé une analyse itérative où nous construisions et validions simultanément nos constats analytiques par la comparaison constante entre la réalité observée *in situ*, l'analyse en émergence et nos savoirs antérieurs. Notre attention portait particulièrement sur ce qui émerge du terrain à partir du sens que les acteurs attribuent aux phénomènes qu'ils vivent. Ce faisant, nous avons essayé, à l'instar de Creswell (2010 cité par Albarello, 2012 : 108), de rendre compte des causes du

---

<sup>270</sup> Selon Musselin (2005), un de nos cadres d'analyse, la sociologie de l'action organisée, penche largement en faveur d'une telle démarche d'analyse (Friedberg, 1997).

<sup>271</sup> En mobilisant le terme « théorisation », nous mettons l'accent sur le processus d'élaboration d'une production scientifique et non sur l'adaptation d'un cadre théorique *ad hoc*.

phénomène étudié, des éléments de contextes, des conditions spécifiques, des stratégies mises en place par les acteurs et des conséquences de celles-ci.

Comme la plupart des méthodes d'analyse en sciences sociales, l'analyse par théorisation ancrée porte sur un corpus de données<sup>272</sup> recueilli dans le cadre d'une démarche qualitative, sous forme écrite. Toutefois, ce n'est pas autant qu'elle s'apparente à de l'analyse de contenu d'un corpus effectué habituellement par voie de comptage ou d'occurrence de mots ou d'expressions définis « comme significatifs avant même que l'analyse définitive ne soit menée » (Paillié, 1994 : 151). Dans notre cas, notre analyse était davantage un acte de conceptualisation compréhensif dans la mesure où il y avait une simultanéité entre la collecte et le traitement des données. Chaque série d'observations et chaque salve d'entretiens, au sein de neuf terrains investigués, ont été suivies de la transcription des données et de leur analyse. Une telle approche nous permettait de questionner de manière continue la réalité observée d'une part, et de vérifier les constats formulés<sup>273</sup> à partir d'une première analyse d'autre part. De la sorte, nous estompions les frontières traditionnelles entre la collecte et l'analyse des données.

#### Encadré 2 : Description de notre méthode d'analyse par théorisation ancrée

Notre méthode d'analyse par théorisation ancrée reposait sur un schéma global d'analyse comprenant six étapes-clés propres à la *Grounded theory methodology*. (1) la *codification* qui consiste à étiqueter, c'est-à-dire qualifier par des mots, les éléments du corpus le plus fidèlement possible au discours livré ou observé. (2) La *catégorisation* où nous avons regroupé, nommé et conceptualisé les codifications initiales afin de signaler un phénomène, une idée plus large et englobante. (3) La *mise en relation* des catégories qui vise à établir des liens entre les catégories. (4) L'*intégration* qui correspond au moment où l'essentiel du propos doit être cerné et où l'objet d'analyse doit être délimité. (5) La *modélisation* qui consiste à reproduire la dynamique du phénomène observée et (6) la *théorisation* où nous avons tenté, sur la base d'une « induction analytique » (Paillié, 1994 :179), de rendre compte de la multi-dimensionnalité du phénomène étudié. Nous tenons à préciser que cette méthode d'analyse n'a pas été réalisée pour chaque étape de notre travail de manière aussi systématique et minutieuse dans la mesure où, au fur et à mesure de la récolte du matériau, l'analyse évoluait et certaines réponses ont commencé à se faire jour alors que les catégories d'ensemble se précisaient. Nonobstant ce « hiatus » analytique, sur les conseils de Lejeune (2014), tout au long de notre recherche, nous avons condensé nos constats de terrain ainsi que nos réflexions théoriques et empiriques au sein de comptes rendus, de manière à rendre descriptible (ou *accountable* en ethnométhodologie), l'ensemble des éléments utiles à la compréhension et à la description du phénomène étudié.

*In fine*, par cette méthode d'analyse, nous souhaitons, dans les chapitres suivants de la thèse, rendre compte de deux réalités empiriques propres à notre objet de recherche. D'une part, nous envisageons de comprendre la régulation du marché du travail à partir du rôle des intermédiaires privés dans la mise en œuvre de l'accompagnement des DE, en tant que mesure d'activation. D'autre part, nous espérons saisir la construction de l'action publique à partir de l'influence des pressions institutionnelles sur les pratiques concrètes d'accompagnement des DE et sur le parcours des DE. Cette analyse se fera sur la base des arrangements locaux, au-delà de la diversité des contextes organisationnels et de l'hétérogénéité des rapports de force en présence. Pour ce faire, nous tenterons de cibler les intérêts, les argumentations, le sens de l'action des acteurs en présence lors des différentes phases du processus d'accompagnement des transitions professionnelles. Néanmoins, avant d'analyser notre matériau empirique, nous

<sup>272</sup> C'est-à-dire : données d'observation, notes de terrain, transcriptions d'entretiens, documents variés, etc.

<sup>273</sup> Nous pensons notamment à la présence de trappes ou de logique d'action différentes au sein de chaque catégorie analytique.



souhaitons situer notre posture méthodologique et épistémologique à partir du cadre d'analyse que nous mobiliserons.

## **Synthèse du chapitre méthodologique**

Dans ce chapitre méthodologique, nous avons précisé notre objet de recherche et relaté notre démarche de récolte et de traitement des données.

Nous avons présenté la manière dont nous sommes entrée sur notre terrain de recherche – le segment de l'intermédiation privée – et comment nous l'avons négociée. Neuf structures privées spécialisées dans l'accompagnement des DE ont ainsi été étudiées durant un an et demi en lieu et place des sept initialement prévues. Chacune de celles-ci possède des spécificités diverses en termes de méthodes d'accompagnement ainsi que des enjeux locaux multiples dont nous rendrons compte dans la suite de l'écrit. Dès lors, la configuration de chacun de ces terrains a nécessité une adaptation de notre posture lors du travail de récolte des données. Ainsi, afin de récolter notre matériau de manière objective et impartiale, nous avons explicité les postures (« à découvert » et « *incognito* ») que nous avons adoptées en fonction des terrains d'investigation. Ces dernières nous ont permis de saisir le travail quotidien des intermédiaires privés de l'emploi en situation d'interaction avec leurs bénéficiaires.

Trois modes de recueil de données ont ainsi été mobilisés et détaillés afin de croiser le contenu et la richesse du matériau recueilli (l'analyse documentaire, l'observation participante et l'entretien semi-directif). En procédant par « analyse par théorisation ancrée », nous avons illustré la démarche inductive et ancrée de notre approche qualitative.

Le traitement des données s'est ainsi réalisé de manière itérative entre la récolte et l'analyse des données et s'est accompagné d'un travail de décomposition et de reconstruction du processus d'accompagnement au sein de chaque structure étudiée. Dans le chapitre suivant, nous allons présenter les bases théoriques relatives à notre cadre d'analyse. Celles-ci nous apporteront des clés de lecture nécessaires pour comprendre l'ampleur du phénomène social étudié dans la partie empirique de la thèse.



## **Chapitre 4 : De la sociologie de l'action organisée à la sociologie des marchés : quelques éléments de cadrage théorique**

---

### **Introduction : Une posture méthodologique et épistémologique adaptée au cadre d'analyse mobilisé**

En mobilisant conjointement la sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977, Friedberg, 1992 et 1997 ; Maurice, 1994 ; Kutu, 2007 ; Amblard *et al.*, 2005 ; Musselin, 2005) et la sociologie des marchés (Swedberg, 1997 ; Steiner, 2005 et 2007 ; Le Velly, 2002 et 2012) comme cadre d'analyse, nous avons fait le choix d'inscrire notre posture méthodologique et épistémologique dans une sociologie de l'acteur où nous accordons une attention particulière à la parole des individus – à leurs raisons, à leurs justifications, à leur sens. La sociologie compréhensive wébérienne accordait déjà le primat méthodologique aux actions, aux choix, aux motivations, aux attitudes et aux croyances des acteurs (Kutu, 2007). Selon Weber, ceux-ci constituaient les causes réelles des phénomènes sociaux, considérés comme le produit des interactions entre les individus. Héritier de Weber, Boudon (2003) en développant le paradigme de l'individualisme méthodologique postule également que les phénomènes sociaux ne peuvent être compris qu'à partir du sens que les acteurs donnent à leur action.

S'inspirant de ces approches compréhensives, tant les sociologues des organisations que les sociologues des marchés considèrent que la coordination des activités humaines (que ce soit une organisation ou un marché) n'a rien de naturel. Elle est au contraire le fruit d'une construction sociale. Tous deux soulignent ainsi la place centrale et l'importance primordiale de la dimension organisationnelle dans le développement des activités collectives – même si leur objet d'analyse diffère quelque peu. Pour les sociologues de l'organisation, cette dimension « organisationnelle » s'aperçoit dans la manière dont les individus et les groupes intègrent puis accommodent les contraintes et les ressources organisationnelles au sein de jeux relationnels (Bernoux, 2006). Ainsi, pour les sociologues des organisations et plus particulièrement les sociologues de l'action organisée, l'action collective est appréhendée à travers la régulation des stratégies individuelles interdépendantes, nommées par Crozier et Friedberg (1977), « système d'action concret ». Pour François (2007 ; 2008), sociologue des marchés, l'action économique s'appréhende au travers d'un prisme morphologique (Simmel, 1999). Celui-ci permet de « replacer l'acteur dans le faisceau de relations et d'interactions qu'il entretient avec d'autres acteurs » (François, 2008 : 13). En d'autres mots, l'action économique est encadrée dans des chaînes de relations (Granovetter, 1985). Le marché est par conséquent socialement construit (Le Velly, 2012).

Ces deux approches ont pour caractéristique commune d'être ancrées empiriquement. Adeptes de l'approche inductive, elles s'appuient sur la démonstration des effets des systèmes étudiés dans les comportements empiriques des acteurs en situation (Amblard *et al.*, 2005). Pour ce faire, elles préconisent non pas l'étude des structures mais celle de l'action en train de se faire et des processus des contextes d'action empiriques à partir du sens que les acteurs leur attribuent (Crozier et Friedberg, 1977 ; Musselin, 2005). Par le biais de ces précautions empiriques, nous constatons les similitudes avec notre approche méthodologique, décrite au

chapitre précédent. Ainsi, lors de la modélisation des résultats, nous nous sommes attachée à resituer les acteurs dans des contextes d'interaction tout en analysant la façon dont les systèmes d'interactions qu'ils forment se stabilisent. Il s'agissait également de repérer les régularités de comportements des acteurs, dans leurs pratiques d'intermédiation, tout en cherchant à comprendre leur rationalité. Celles-ci se déployaient en fonction des ressources et des contraintes propres aux situations concrètes dans lesquels les acteurs (inter)agissent. Pour ce faire, nous avons, à l'instar de François (2008), analysé les « caractéristiques morphologiques » du phénomène social observé. Nous avons ainsi observé au sein des neuf structures privées, les acteurs qui interagissent, leur nature (le profil sociodémographique pour les personnes physiques, le statut juridique, notamment pour les personnes morales), leurs ressources et leurs contraintes, la démographie (nombre et cartographie), mais aussi leurs relations (personnelles, professionnelles ou interpersonnelles ; formelles ou informelles) et leurs caractéristiques en termes de réseau et de stabilité. Par cette approche méthodologique, nous souhaitons apporter les clés de compréhension et d'objectivation des pratiques d'intermédiation par des opérateurs privés, sans lesquelles nous ne pouvons produire un discours scientifique. Par conséquent, la restitution du discours des acteurs en situation d'interaction, nous permettra, tout au long de cette thèse, d'illustrer une explication sociologique empiriquement ancrée.

À présent, nous désirons présenter les postulats qui sous-tendent la sociologie des organisations et plus particulièrement la sociologie de l'action organisée, d'une part, et apporter un bref cadrage théorique autour de la notion de marché et d'encastrement, d'autre part.

## **Section 1 : De l'origine aux postulats de la sociologie de l'action organisée**

### **1.1 Les fondements de la sociologie de l'action organisée**

La sociologie de l'action organisée, ou l'analyse stratégique, s'attache à découvrir le fonctionnement réel d'une organisation au-delà des règles formelles qui le codifient. Cette sociologie, initiée autour de Michel Crozier dans les années 1960, s'inscrit dans le cadre de la sociologie des organisations. Elle se définit toutefois en réaction aux « théories classiques des organisations »<sup>274</sup>. Selon Friedberg (1988), ces théories se déroulent en effet « dans le vide », sans tenir compte des situations concrètes des individus et de leur possibilité de choix. Elles reposent sur des théories déterministes et fondent dès lors les organisations sur une idée de rationalité universelle ou de nature humaine (Bernoux, 2006). Ce faisant, la SAO s'intéresse à l'évolution et à la complexification de la notion d'organisation, en tant que processus de construction d'un ordre local et pas seulement en tant qu'objet social singulier (Crozier et Friedberg, 1977). Dès lors, l'organisation est abordée d'une manière radicalement différente puisqu'elle est à présent considérée comme une action collective. Cette action doit être appréhendée à partir des contraintes organisationnelles, des comportements et des modes de

---

<sup>274</sup> Nous faisons référence aux premières analyses des organisations de Weber sur l'idéal-type bureaucratique, à l'organisation scientifique du travail et à ses « *one best ways* » (Taylor, Ford, Fayol), au courant des relations humaines (Mayo, Roethlisberger) et de la psychologie du travail (Mayo) et à l'approche par la contingence organisationnelle (Burns, Stalker, Mintzberg, Pichault et Nizet).

coordination des acteurs. Pour Amblard *et al.* (2005) et Bernoux (2006), ces différents éléments sont définis en fonction d'objectifs clairs et conscients ainsi que d'atouts mis à leur disposition et de la situation donnée au moment de l'action.

La sociologie de l'action organisée s'est développée à partir des travaux empiriques de Crozier, menés sur la bureaucratie et l'administration française. Ceux-ci sont recensés dans le célèbre ouvrage, le « *Phénomène bureaucratique* », publié en 1963. À partir de multiples critiques du modèle bureaucratique wébérien<sup>275</sup>, Crozier y aborde le fonctionnement organisationnel de deux administrations<sup>276</sup> en déplaçant le champ de l'observation. Plutôt que de rendre compte des structures et des objectifs formels, il s'appuie sur les relations que le système bureaucratique (ou les règles) crée entre les individus. Pour ce faire, il inscrit ses constats empiriquement en reconstruisant les relations à partir d'observations et d'enquêtes menées auprès des intéressés (Bernoux, 2006). Dès lors, pour Crozier, le fonctionnement bureaucratique se définit par le développement de règles impersonnelles, la centralisation des décisions, l'isolement des catégories hiérarchiques, le développement de relations de pouvoir parallèles autour de sources d'incertitude où se reconstituent des privilèges et des rapports de force<sup>277</sup> (Kuty, 2007). L'organisation n'est, par conséquent, pas la résultante d'un ensemble de contraintes ni quelque chose qui va de soi dès que des objectifs sont définis et que des moyens sont mis ensemble. Elle est *a contrario* un construit social créé et défini à partir de comportements individuels, dépendants de structures qui configurent le système de relations (Bernoux, 2006).

Ces traits, caractéristiques des organisations, seront par la suite repris. Ils donneront un cadre à l'étude de la bureaucratie dont le CSO se fera porteur. Créé dans les années 1960, ce dernier contribue à la production de connaissances sur l'administration, le système politico-administratif local et l'identité au travail. Toujours fondées sur les dysfonctionnements bureaucratiques, ces connaissances évoluent au fil du temps vers une réflexion plus large sur les organisations et le fonctionnement de l'action collective. De nouveaux concepts descriptifs (comme la rationalité limitée, le pouvoir, les jeux d'acteurs, etc.) et la présence de chercheurs américains (tels que Simon, March, Hirschman, etc.) enrichissent et nuancent la critique de la bureaucratie. L'organisation est dorénavant pensée en termes d'action collective. C'est-à-dire qu'elle est considérée comme un phénomène plus général qui se déploie dans des champs d'action les plus divers et qui permet de structurer, de stabiliser, voire de réguler les rapports de force qui se tiennent entre un ensemble d'acteurs individuels et/ou institutionnels, liés par des interdépendances stratégiques autour de problèmes ou d'intérêts communs (Friedberg, 1997).

---

<sup>275</sup> Tels que les dysfonctionnements du système organisationnel liés à la rigidité des comportements et à l'esprit de caste, l'inefficacité bureaucratique en raison de règles qui deviennent des objets de négociation ou des instruments de pouvoir, etc. (Bernoux, 2006).

<sup>276</sup> À savoir : une agence comptable et une manufacture de tabac (Crozier, 1963).

<sup>277</sup> Ces zones d'incertitude n'ont pu être circonscrites par le règlement.

## 1.2 Les postulats de la sociologie de l'action organisée

Pour comprendre l'organisation en tant qu'action collective, trois postulats sont formulés par les auteurs. Selon Musselin (2005), ces postulats permettent au chercheur de s'orienter sur son terrain, de trouver des données, de les sélectionner et de les traiter.

Premièrement, pour les sociologues des organisations, l'agence prime sur la structure. En d'autres mots, ce sont les acteurs qui représentent l'unité de base de l'analyse. Les contraintes institutionnelles, sociales et sociétales (telles que les règles, les routines ou les procédures) sont présentes, reconnues et identifiées. Toutefois, ce n'est pas pour autant qu'elles permettent de prédire le comportement que les acteurs vont adopter ou les arrangements qu'ils vont définir entre eux ; bref la manière dont ils vont jouer avec les règles. Les acteurs disposent en effet d'une marge d'autonomie face aux règles organisationnelles. Cette marge repose, d'une part, sur leur capacité à puiser des ressources dans la structure formelle et, d'autre part, sur la liberté d'interprétation de leur rôle au sein des contraintes de l'organisation.

Deuxièmement, les conduites des acteurs sont rationnelles mais cette rationalité est limitée (ou procédurale selon Simon, 1965), contingente et plurimodale. Ce postulat signifie donc que les comportements des acteurs ont un sens. D'après Boudon (2003), les acteurs ont de bonnes raisons de se comporter comme ils le font. Ainsi, leurs comportements ne sont pas liés à la maximisation de leur fonction d'utilité mais s'arrêtent à la solution la moins insatisfaisante. De plus, leurs comportements sont contextuels, car ils ne sont valables que pour la situation concernée en fonction de la perception du sens que les acteurs octroient à leurs comportements. Ainsi, leurs comportements peuvent être justifiés de manière instrumentale (par les intérêts des acteurs), axiologique (par des valeurs) ou institutionnelle (par rapport aux contraintes que fait peser l'institution). L'action des acteurs est par conséquent stratégique, car ils visent un objectif qui leur est propre et qui est lié aux contraintes organisationnelles.

Enfin, le troisième postulat renvoie à l'importance des interactions et à la dimension de pouvoir<sup>278</sup> qui s'y joue. En effet, selon Sibertin-Blanc *et al.* (2006), au-delà des objectifs individuels, chaque acteur a pour méta-objectif de disposer du pouvoir<sup>279</sup> lui permettant d'accroître son autonomie et *in fine* sa capacité d'action. Or ce pouvoir résulte d'une ou de plusieurs zones d'incertitude<sup>280</sup> leur permettant de rendre leur comportement non prévisible. Ainsi, les différents types de relations<sup>281</sup> qu'entretiennent les acteurs sont autant d'indicateurs de marchandage, de conflit, d'échange, de négociation, d'alliance, etc. qui sous-tendent la nature des relations entre acteurs.

---

<sup>278</sup> Le pouvoir se décrit comme la possibilité pour certains individus d'agir ou d'imposer à d'autres individus des termes d'échanges qui leur sont favorables.

<sup>279</sup> Les différentes sources de pouvoir reprises par Friedberg (1997) sont : la compétence ou l'expertise, la maîtrise des interactions avec l'environnement, la maîtrise de l'information et de la communication en interne et, la connaissance et la bonne utilisation des règles organisationnelles.

<sup>280</sup> C'est-à-dire des vides organisationnels qui échappent aux règles et aux exigences institutionnelles.

<sup>281</sup> À savoir : bonnes/mauvaises, conflictuelles/pacifiques, etc.

## Section 2 : Quelques éléments de cadrages théoriques autour de la sociologie des marchés

Alors que nous venons de découvrir les prémices de la sociologie de l'action organisée, nous allons à présent nous intéresser à quelques concepts clés de la sociologie des marchés.

### 2.1 Origine de la sociologie des marchés : de la sociologie économique à la nouvelle sociologie économique

La sociologie des marchés s'inscrit dans le courant de la nouvelle sociologie économique. Apparue dans les années 1970, la NSE puise elle-même ses racines dans la sociologie économique. Cette dernière, apparue en 1879, dans les travaux de l'économiste anglais, Stanley Jevons (Smelser et Swedberg, 2005), a pour ambition d'appliquer la perspective sociologique aux phénomènes économiques (Steiner, 2007). La sociologie économique se définit dès lors comme « l'application des cadres de références et des modèles explicatifs de la sociologie à l'ensemble des activités concernées par la production, la distribution, l'échange et la consommation de biens et services rares » (Smelser et Swedberg, 2005 : 3). Ses bases théoriques sont, notamment illustrées dans les travaux de Durkheim (« *La division du travail social* », 1893), de Marx (« *Le Capital* », 1894), de Simmel (« *La philosophie de la monnaie* », 1900) et de Weber (« *Économie et société* », 1971), auxquels on reconnaît le rôle de pères fondateurs de la discipline. Tous ces auteurs ont pour point commun de s'intéresser à la place de l'économie dans la société ou plus précisément à l'origine de l'impact sociétal du capitalisme moderne (François, 2008). Pour ce faire, ils placent les faits économiques au cœur de leurs réflexions.

Mais, au fur et à mesure que disparaissent les précurseurs de la sociologie économique, l'intérêt porté à ce courant va progressivement décliner. Diverses sous-spécialités – plus éloignées de l'économie – vont naître (telles que la sociologie du travail, des professions, des organisations, etc.) et traiter, elles aussi, des réalités économiques. Ce n'est alors qu'à partir de 1970 que la sociologie économique renaîtra de ses cendres. Cette « renaissance » repose sur une nouveauté : le fait que l'économie devient, à présent, un objet en soi pour les sociologues et pas seulement une sous-spécialité à exploiter (François, 2008). Cette démarche repose sur plusieurs travaux pionniers américains<sup>282</sup> dont l'article fondateur de la nouvelle sociologie économique de Granovetter publié en 1985 dans l'*American Journal of Sociology*. Outre la reconnaissance de la rationalité de l'individu, cet article illustre l'incapacité des économistes à prendre en compte la structure sociale dans leurs analyses. Ce faisant, Granovetter pose les jalons de cette nouvelle sociologie. Cette dernière se différencie de « l'ancienne » par sa critique radicale à l'égard des théories néoclassiques et propose un programme alternatif de recherche (Granovetter, 1985). Dorénavant la nouvelle sociologie économique peut s'incarner dans des objets très divers comme la sociologie des marchés ou la sociologie des organisations (François, 2008). Elle considère les faits économiques comme des faits sociaux à part entière à investiguer (Steiner, 2007). Elle s'inscrit également dans des

---

<sup>282</sup> Comme ceux de Polanyi sur la société de marché dans « *The great transformation* » (1983), de White sur l'analyse des marchés (1981), de Baker sur la comparaison de différents réseaux au sein d'un marché (1984) ou encore ceux de Stinchcombe présentés dans son ouvrage « *Economic sociology* » (1983).

courants théoriques très hétérogènes et mobilise des méthodes de recherche très différentes<sup>283</sup>. En dépit de cette grande hétérogénéité, deux concepts structurent l'ensemble de la nouvelle sociologie économique : l'encastrement, défini comme alternative à l'hypothèse d'atomicité défendue par les économistes (Granovetter, 1985), et la construction sociale des activités économiques (Swedberg, 1997). En effet, pour Granovetter (1990, cité par Steiner, 2005), « premièrement, l'action est toujours socialement située et ne peut pas être expliquée en faisant seulement référence aux motifs individuels ; deuxièmement les institutions ne jaillissent pas automatiquement en prenant une forme incontournable, mais sont construites socialement » (p.27). Pour la nouvelle sociologie économique, l'action économique ne peut être comprise que si elle place l'acteur au sein des réseaux de relations personnelles qu'il entretient avec autrui (Laville, 2008) : l'action économique étant encadrée dans le social (Granovetter, 1985). Par conséquent, la NSE lie analyses sociologique et économique afin d'expliquer les faits socio-économiques (Steiner, 2007).

## 2.2 La sociologie des marchés comme outil pour décrire le monde social

Parallèlement au développement de la nouvelle sociologie économique aux États-Unis, un regain d'intérêt pour l'étude des marchés concrets – comme celui du travail – émerge en France alors que celle-ci connaît une hausse drastique de son chômage. La diffusion de la théorie de la segmentation du marché du travail de Doeringer et Piore (1971) ainsi que l'étude sur l'obtention d'emplois, « *Getting a job* », publiée en 1974 par Granovetter vont appuyer l'intérêt croissant porté à ce champ théorique<sup>284</sup>. Mais, c'est surtout suite à l'ouvrage, « *La grande transformation* », de Polanyi (paru en 1944) que l'avènement d'une société de marché va émerger en réaction à l'émergence de marchés autorégulateurs. Selon lui, « dans une économie de marché, l'économie n'est plus soumise au social, elle le surplombe au contraire et lui dicte ses lois » (François, 2008 : 6). Le marché ne serait dès lors pas un moyen de tisser du lien social mais plutôt le moyen de le détruire (Le Velly, 2012).

Auparavant, lorsque furent jetées les bases de la pensée économique par les auteurs classiques (Marx, Smith, etc.), le marché n'occupait pas une place centrale dans la réflexion de ces derniers. Il y était d'ailleurs envisagé moins comme un outil conceptuel que comme une réalité concrète dotée d'une épaisseur historique et composée d'individus réels qui y luttent et qui y échangent. À cette période, la science économique ne séparait pas le marché des institutions et des forces sociales qui le constituaient.

Avec l'émergence d'une nouvelle démarche en science économique, les choses changent. Celle-ci transforme le marché concret en un « édifice abstrait ». Cette démarche confère dorénavant au marché une place capitale : celle de « mécanisme central d'allocation des ressources au sein des économies occidentales qui facilite l'échange » (François, 2008 : 26).

---

<sup>283</sup> Notons à cet égard que les sociologues critiquent les modèles abstraits et formels des économistes et prônent en conséquence un retour à l'empirie, au terrain. C'est là une des spécificités inhérentes au regard sociologique.

<sup>284</sup> En réalité, l'école française de la nouvelle sociologie économique est le fruit de multiples influences théoriques : à savoir l'école de la régulation, l'économie des conventions, le MAUSS ou encore la sociologie de l'innovation (Laville, 2008). Aujourd'hui, le renouveau de la sociologie économique s'inscrit indubitablement dans le mouvement initié dans le monde anglo-saxon, dont les figures de proue sont Swedberg ou encore Granovetter.



Par cette vision, la théorie des marchés s'illustre par les trois affirmations suivantes : l'agent économique est un individu rationnel et intéressé, l'accord entre l'offre et la demande s'opère par des variations de prix et la concurrence parfaite représente l'allocation optimale des ressources. En outre, le marché est conçu comme une structure relationnelle centralisée où les échanges sont isolés les uns des autres (François, 2008). Son optimalité serait d'ailleurs attribuable à l'absence de règles qui ne feraient que l'entraver. L'objet d'intérêt des économistes devient alors moins le marché lui-même que les conditions de sa perfection (Le Velly, 2012).

Longtemps le modèle de la concurrence pure et parfaite du marché a été considéré comme le sanctuaire de la science économique. Il a ensuite été progressivement exploité par les sociologues. Ceux-ci n'ont cessé de démontrer son caractère socialement construit et sa rareté. Ils ont démontré que, sur un marché, « les échanges s'organisent en faisant intervenir un prix » (François, 2008 : 31). Il ne faut pas envisager la perfection du marché comme un postulat de départ mais bien comme une hypothèse dont il faut interroger les conditions de validité. Dès lors, il est primordial d'investiguer le marché non pas comme un objet ou une réalité mais bien comme une catégorie analytique permettant de penser la différenciation du monde économique (François, 2007 et 2008 ; Le Velly, 2012). Pour rendre compte de la différenciation du monde économique, le marché doit être pensé en termes wébériens en tant que forme spécifique qui se décrit comme une structure d'interaction stabilisée et singulière. Selon Weber (1995), c'est uniquement à partir des jeux d'interactions que le marché peut être analysé et considéré comme « faisant société ». Dans ses travaux, il considère qu'on peut parler de marché « dès que, ne serait-ce que d'un côté, une majorité de candidats à l'échange entrent en concurrence pour des chances d'échanges » (1995 : 410, cité par François 2008 : 37). Ainsi, l'échange et la concurrence seraient, pour Weber, les deux jeux d'interactions rendant compte de la structure sociale du marché. D'une part, la concurrence, entre l'ensemble des acteurs qui composent le marché (c'est-à-dire les offreurs et les demandeurs) et, d'autre part, l'échange entre un offreur et un demandeur particuliers. Cette définition illustre la manière dont le marché est, pour Weber (1995), une façon de faire société. Il représente, par les jeux d'échange et de concurrence, une configuration stabilisée et spécifique de relations entre individus<sup>285</sup>. Dès lors, « le marché [entendu comme le monde économique] n'est pas un espace continu et homogène, il est au contraire possible et nécessaire de le décrire comme un espace segmenté et différencié [en différents sous-systèmes dont le marché du travail, pour notre cas, constitue un segment distinct d'autres segments] » (François, 2008 : 13).

Cette approche sociale du marché nécessite néanmoins d'éviter un double écueil. Premièrement, s'abstenir de définir le marché comme échange, car dans ce cas-ci, tout devient marché, auquel cas il nous devient impossible de le saisir comme une réalité spécifique. Deuxièmement, ne pas l'identifier au contraire comme une forme spécifique et précise, car il ne serait pas applicable à d'autres sphères sociales. Par exemple, si nous effectuons le choix de définir le marché comme un échange, alors ce dernier peut potentiellement tout embrasser

---

<sup>285</sup> Deux éléments doivent néanmoins être soulignés : d'une part, l'échange nécessiterait de préciser les obligations, les interdictions et les possibilités qu'il ouvre et, d'autre part, la concurrence doit être entendue comme une forme de lutte pacifique orientée vers des opportunités.

et ne constitue, dès lors, plus un outil permettant de décrire la différenciation du monde économique (François, 2011). Au contraire, si nous définissons le marché de façon trop précise, son existence concrète s'en trouvera compromise (*ibidem*). C'est ce que nous avons préalablement constaté avec le marché parfait des économistes. D'après François (2008), la définition proposée par Weber à partir des caractéristiques formelles du marché échappe à ce double écueil.

Toutefois, elle n'est pas suffisante pour tracer les frontières entre cette structure d'interaction stabilisée et singulière et les autres formes d'activité comme le non-marchand, le politique, l'organisation, etc. (François, 2007). C'est pour cette raison que, au-delà des caractéristiques formelles du marché, celui-ci doit être distingué par le contenu et les formes de ses interactions (Weber, 1995 ; François, 2008 ; Le Velly, 2012).

Pour ce faire, nous concevons qu'il est nécessaire d'admettre le postulat d'encastrement de Granovetter (1985). Celui-ci nous permettra de replacer l'action économique dans les chaînes d'interactions qui lui donnent corps sachant que ces chaînes ne se stabilisent pas de manière aléatoire et indifférenciée. Ce postulat justifie, notamment notre approche morphologique du marché (Simmel, 1999). Il conviendra par conséquent de saisir les rouages sociaux à partir des jeux d'acteurs et de la stabilité des ordres locaux au sein d'une approche davantage stratégique.

Nous nous alignons à ce titre sur les considérations de François (2008) qui affirme que « l'enjeu n'est donc pas, en traçant ses frontières, de dessiner des espaces rigidement exclusifs les uns des autres, mais de réserver la possibilité de penser [...] la complexité et l'hybridation systématique des phénomènes économiques » (p.116). De la sorte, nous espérons être en mesure de situer l'action publique dans la mise en œuvre de l'accompagnement des DE par des opérateurs privés.

En regard des éléments susmentionnés, notre vision du marché du travail, comme celle de la plupart des sociologues, est un marché concret, porté par des acteurs, des règles, des outils, des dispositifs (Friedberg, 1997 ; François, 2008). Dans la suite du manuscrit, nous nous engageons à rendre compte de leur existence. Nous les recenserons pour visualiser la teneur sociale qui constitue le marché du travail afin de pouvoir tracer ses multiples frontières.

## **Synthèse de notre cadre d'analyse**

Dans ce quatrième chapitre nous venons de démontrer les liens entre notre posture méthodologique et épistémologique et notre cadre d'analyse. Pour ce faire, nous avons présenté l'ancrage historique de la sociologie de l'action organisée ainsi que ses trois postulats de base. Ceux-ci nous ont permis de comprendre notre posture stratégico-actancielle. Après avoir abordé les origines de la sociologie des marchés, nous avons apporté un cadrage théorique concis autour des notions de marché et d'encastrement.

## **Conclusion de la deuxième partie**

La visée de cette partie était de décrire les cadres méthodologique et théorique de la thèse.

Le but du chapitre 3 était de présenter le cadre de notre recherche en décrivant les différentes étapes qui l'ont constitué. En dressant les constats de notre étude exploratoire, nous avons pour objectif d'esquisser notre problématique de recherche. C'est ainsi que la première section de ce chapitre s'est attelée à décrire l'évolution de la définition de notre objet de recherche. Dans la deuxième section, nous avons identifié et défini les trois modes de recueil de données qui nous ont permis de réaliser notre travail de terrain. Nous y avons présenté les différents types de documents analysés ainsi que leur utilité. Afin de pouvoir saisir l'accompagnement des DE en actes, en gestes et en paroles (Copans, 2011), nous avons participé à trois cent soixante-huit observations d'interaction et réalisé nonante-cinq entretiens semi-directifs. Enfin, dans la dernière section du chapitre 3, nous avons présenté notre méthode d'analyse des données. Le choix de recourir à l'analyse par théorisation ancrée (Paillé 1994 ; Lejeune 2014) pour analyser et interpréter nos données n'était pas innocent puisqu'il répondait à certains postulats et présupposés de notre cadre d'analyse.

Ainsi, le dessein du chapitre 4 était d'identifier les outils théoriques nécessaires à la construction de la problématique et à la pose des constats analytiques. Les deux sections de ce chapitre étaient dès lors consacrées à décrire – de manière sélective – les deux cadres d'analyse principaux de cette thèse. La première section portait sur la sociologie de l'action organisée alors que la seconde abordait la sociologie des marchés. Ces deux descriptions nous ont confortée dans notre choix épistémologique. Ces deux courants sociologiques reconnaissent, en effet, une place importante à la parole et aux raisons des individus lorsqu'ils se trouvent en situation d'interaction. En étudiant les phénomènes sociaux à partir du sens que les acteurs donnent à leurs actions, ces courants s'inscrivent dans une approche compréhensive, telle que nous l'avons adoptée. Nous considérons en effet que les causes réelles des phénomènes sociaux sont le produit des interactions entre les individus. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons choisi de saisir le travail quotidien des intermédiaires privés de l'emploi en situation d'interaction avec leurs bénéficiaires. De la sorte, nous espérons comprendre non seulement la régulation du marché du travail à partir de leur activité d'accompagnement mais aussi définir la place qu'occupe l'action publique dans leur quotidienneté à partir des pressions institutionnelles en présence.



<p style="text-align: center;"><b>PARTIE 3 : LES PRATIQUES D'INTERMÉDIATION EN ACTION</b> <b>MISE EN PERSPECTIVE COMPARATIVE DE TROIS TYPES D'ACCOMPAGNEMENT</b></p>
--

### **Introduction de la troisième partie : présentation de notre angle d'approche**

Dans les précédentes parties, nous avons, d'une part, contextualisé les politiques de l'emploi à partir de leurs cadres institutionnels et conceptuels (**partie 1**) et, d'autre part, présenté les cadres théorique et méthodologique de notre travail de recherche (**partie 2**). Nous pouvons, dès lors, procéder à l'analyse de la mise en œuvre de l'accompagnement des DE par les intermédiaires privés de l'emploi, dans un contexte de gestion mixte du marché du travail, en Belgique francophone. De la sorte, nous souhaitons comprendre le rôle de ces derniers dans la régulation du marché du travail ainsi qu'appréhender leur influence sur le parcours des DE afin de rendre compte du fonctionnement concret du marché du travail. Pour ce faire, nous partirons des trois catégories heuristiques – l'accompagnement *vers* l'emploi, l'accompagnement *dans* l'emploi et l'accompagnement *après* l'emploi – et nous interrogerons le travail quotidien des intermédiaires privés qui constituent ces catégories au sein des politiques publiques d'activation.

Pour analyser les pratiques d'accompagnement de ces trois types d'intermédiaires, nous nous focaliserons sur l'action collective et publique qu'ils créent et instituent en nous concentrant sur les relations et sur les interactions qu'ils entretiennent (Lascoumes et Le Galès, 2012). En effet, en tant qu'acteurs pivots du processus de mise en œuvre de l'accompagnement des DE en gestion mixte, les intermédiaires privés sont amenés à nouer de nombreuses relations avec différents acteurs – internes et externes à leur organisation – donnant lieu à divers types d'adaptations locales. Par conséquent, ces acteurs de politiques publiques constituent, par leur action, un nouveau segment d'intervenants dans le champ de l'accompagnement des DE (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997). Néanmoins, nous ne souhaitons pas faire de cette thèse une analyse des professions (Dubar et Tripier, 1998 ; Dubar *et al.*, 2011 ; Champy, 2009) ou des groupes professionnels (Demazière et Gadéa, 2009) en analysant la manière dont les intermédiaires privés émergent et se constituent en tant que professionnels et se font reconnaître comme tels par l'État, leurs bénéficiaires et leurs clients. C'est pourquoi nous ne mobiliserons pas les outils conceptuels de ces courants sociologiques. Nous nous limiterons plutôt à resituer le sens et la rationalité que les acteurs attribuent à leurs comportements à l'aune de la sociologie de l'action organisée. Nous saisirons ensuite la place de l'action publique ainsi que ses effets sur le parcours des DE à la lumière de la sociologie des marchés.

De la sorte, nous analyserons la manière dont les intermédiaires privés concrétisent la nouvelle orientation des politiques de l'emploi belges, dont le référentiel d'« activation » propre à l'État social actif en résume la teneur. Pour ce faire, notre attention portera sur le « cœur du métier » des intermédiaires de l'emploi (Balzani *et al.*, 2008), c'est-à-dire sur le socle commun ou l'activité générique propre à leurs domaines d'intervention<sup>286</sup>. Notre

---

<sup>286</sup> À savoir : l'insertion socioprofessionnelle pour les intermédiaires de l'accompagnement *vers* l'emploi ; le placement pour les intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi et le reclassement professionnel pour les intermédiaires de l'accompagnement *après* l'emploi.

logique d'analyse sera par conséquent transversale et commune aux trois catégories d'intermédiaires dont le socle commun d'intervention sera présenté successivement au sein de trois chapitres : le **chapitre 5** pour les intermédiaires de l'accompagnement *vers* l'emploi, le **chapitre 6** pour les intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi et, le **chapitre 7** pour les intermédiaires de l'accompagnement *après* l'emploi. Cette logique d'analyse se structurera autour de trois points également communs à chaque chapitre.

En d'autres mots, nous proposons d'analyser l'accompagnement des DE à travers le regard, le discours, les outils, les pratiques, les stratégies et les interactions des personnes qui accompagnent et qui activent les DE. Pour chacune de ces catégories heuristiques<sup>287</sup>, nous présenterons l'accompagnement en train de se faire. Plus précisément, pour contextualiser notre propos, nous poserons quelques éléments objectifs<sup>288</sup>, à partir de quelques concepts-clés propres à la sociologie des organisations, analysée en termes « mintzbergiens » (Mintzberg, 1983 ; Pichault, 1993 ; Pichault et Nizet, 2000 ; Hersey *et al.*, 2007) et « crozériens » (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1988 et 1997)<sup>289</sup>. Ils nous permettront de situer le contexte dans lequel s'ancre chacune des agences privées étudiées ainsi que de définir leurs spécificités organisationnelles. Nous verrons ainsi si l'hétérogénéité interne des structures modifie ou non la mise en œuvre de l'accompagnement des DE. Nous porterons ensuite attention à leurs conditions de création et d'évolution afin de comprendre les choix posés historiquement par le positionnement de leurs responsables. Sur la base de ces éléments, nous esquisserons le processus par lequel ces acteurs parviennent à construire l'organisation qui régule leurs comportements d'une part, et les mécanismes utilisés pour exercer cette régulation afin de stabiliser leur action d'autre part, (Crozier et Friedberg, 1977). En effet, le comportement des acteurs étant réputé stratégique, seul l'effet qu'ils prêtent à leurs actions importe (Sibertin-Blanc *et al.*, 2006). Parallèlement à ce cadrage organisationnel, nous procéderons à l'analyse des conceptions pratiques de l'activité d'intermédiation. Celles-ci sont produites au niveau organisationnel, c'est-à-dire au niveau des structures et des collectifs de travail, pour ensuite être traduites et mises en œuvre par les intermédiaires en situation d'interaction (**section 1 des chapitres empiriques**).

Nous procéderons ensuite à l'analyse des pratiques concrètes des intermédiaires de l'accompagnement en situation d'interaction sur le segment de l'intermédiation privée. Nous

---

<sup>287</sup> Celles-ci sont représentatives de différents secteurs ou segments de l'accompagnement sur le marché du travail.

<sup>288</sup> Pour la rédaction de cette section, nous nous sommes, notamment basée, sur des documents édités et diffusés en interne et en externe des différentes structures étudiées. Cependant, afin de conserver un caractère confidentiel, nous ne pouvons ni les citer ni y faire référence directement.

<sup>289</sup> Nous mobiliserons dans un premier temps, les concepts fondés par Mintzberg (1983) et synthétisés dans l'ouvrage de Pichault et Nizet (2000) de divisions horizontale (degré d'élargissement des tâches) et verticale (degré de participation à la conception et à l'exécution des tâches) du travail ; de différenciation horizontale (degré de départementalisation) et verticale (degré de hiérarchisation) de l'organisation ; de mécanisme de coordination du travail entre opérateurs (par ajustement mutuel, supervision directe, standardisation des procédés, des résultats, des qualifications et des valeurs) et, du degré de centralisation de la prise de décision (centralisée, décentralisée et décentralisée contrôlée). Dans un second temps, nous entrerons dans le cœur de l'analyse de l'accompagnement des DE en mobilisant quelques concepts-clés propre à l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977, Friedberg, 1988 et 1997 ; Piotet et Sainsaulieu, 1994) : relation, stratégie, sources de pouvoir, zone d'incertitude, logique d'action, etc. À ceux-ci nous avons ajouté des références aux travaux relatifs aux types de management de Hersey *et al.* (2007). Afin de ne pas alourdir l'écrit, nous limiterons les références à ces auteurs bien qu'ils soient au centre de notre analyse.

analyserons également leurs modes opératoires en portant une attention particulière à leur « vécu professionnel » (Friedberg, 2008). De cette manière, nous souhaitons saisir les enjeux et les régularités de comportements qui sous-tendent leurs activités. Nous verrons que ces modes opératoires sont, pour la plupart du temps, dépendants des situations d'interaction et des cadres organisationnels dans lesquels ils interviennent. Ces cadres font référence tantôt à des pressions et/ou à des opportunités externes étayées par les jeux du marché, tantôt à des espaces de travail relativement codés (règlement, charte, agrément, etc.) ou encore à des jeux d'acteurs et de relations. En s'intéressant ainsi au sens que les intermédiaires attribuent à leurs comportements, nous souhaitons comprendre la nature sociale et organisationnelle de l'accompagnement (**section 2 des chapitres empiriques**).

Enfin, en conclusion, l'analyse des pratiques d'intermédiation, à l'aune de l'analyse stratégique, sera complétée par une interprétation en termes de logiques d'action, entendues comme ce qui fonde les choix des acteurs en situation d'action, dans une perspective de dépassement du dualisme acteur/système (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2009 ; Amblard *et al.*, 2005). En d'autres termes, les logiques d'action nous permettront de comprendre quelles rationalités sont à l'œuvre derrière chaque action d'accompagnement à partir des régularités de comportements et des enjeux organisationnels communs aux diverses structures étudiées. Cette analyse nous permettra de faire émerger, pour chaque catégorie heuristique, une logique d'action « dominante » et un effet de trappe associé. Par cette approche, nous considérons que l'effet de trappe est directement associé aux comportements des intermédiaires privés en situation d'interaction. Ce dernier se définit d'ailleurs comme une situation qui provient d'un choix volontaire ou contraint du DE face aux ressources et aux pressions locales résultant du jeu d'interaction des intermédiaires privés entre le contexte organisationnel et le contexte institutionnel (Zajdela, 2009). Les logiques d'action et les effets de trappe seront interprétés et approfondis, en tant qu'effets de régulation, au sein de la quatrième partie de la thèse consacrée à la place de l'action publique. Cette dernière sera appréhendée à partir de l'influence des pressions institutionnelles sur les pratiques concrètes d'accompagnement et sur le parcours des DE. Par conséquent, les logiques d'action et les effets de trappe auront à ce stade de l'analyse pour visée de cerner la dynamique d'ensemble qui résulte du fonctionnement des structures de l'accompagnement, avec ses résultats attendus et inattendus. Dès lors, nous montrerons que la finalité du travail de ces intermédiaires des politiques actives de l'emploi, en Régions wallonne et de Bruxelles-Capitale varie en fonction du type d'accompagnement dispensé et génère des effets de trappe divers sur leur public cible (**conclusion des chapitres empiriques**).





## Chapitre 5 : Les intermédiaires privés de l'accompagnement vers l'emploi Les cas de *FormaC*, *Synergie*, *Erudio* et *Civilis*

---

### Introduction au secteur de l'accompagnement vers l'emploi

#### 1. Présentation contextuelle du secteur de l'accompagnement vers l'emploi

Les intermédiaires privés de l'accompagnement vers l'emploi représentent la première catégorie heuristique que nous souhaitons traiter. Ces intermédiaires ont pour particularité d'une part, d'avoir été développés pour répondre à la hausse du chômage et à la marginalisation sociale des groupes précarisés et d'autre part, d'émerger des transformations de l' « action publique » (Orianne, 2005).

À l'origine, l'activité de réinsertion socioprofessionnelle des DE émanait essentiellement de diverses initiatives locales en réaction à l'inertie du secteur public (et plus particulièrement au manque d'actions de l'ONEm). Celles-ci étaient venues contribuer au renouvellement des politiques sociales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Ces initiatives se sont répandues à partir des années 1980. Elles visaient la création d'emplois ainsi que l'insertion des personnes précarisées ou peu qualifiées (Henry *et al.*, 2009). Elles permettaient à des personnes en rupture avec les systèmes – éducatif et économique – traditionnels de percevoir leurs allocations de chômage, tout en bénéficiant d'une formation et d'un soutien via des spécialistes (Vrancken, 2010a). Ce faisant, elles s'exerçaient en marge des politiques publiques traditionnelles et se dévoyaient de contourner la législation pour exister. C'est pourquoi, il faudra attendre 1987 pour que ces initiatives soient reconnues par les pouvoirs publics au travers de l'agrément d' « Entreprises d'apprentissage professionnel » (EAP<sup>290</sup>) et plus tard, sous les agréments d' « Action intégrée de développement » (AID<sup>291</sup>) ou d' « ASBL d'insertion » (Grégoire, 2003)<sup>292</sup>. Toutefois, c'est seulement en 1995 que les « Entreprises de formation par le travail » (EFT) apparaîtront via la promulgation d'un arrêté du Gouvernement wallon relatif aux EFT. Ce dernier élargit les conditions d'accès et inclut sous ce nouveau vocable tant les EAP que les AID et les ASBL d'insertion. Parallèlement à cette reconnaissance du Politique, la Convention n°181 de l'OIT autorise, dès les années 2000, le secteur marchand à offrir des services en matière de formation et de réinsertion professionnelles. Néanmoins, ces services ne peuvent être opérés uniquement que par le

---

<sup>290</sup> Arrêté de l'Exécutif relatif au subventionnement de certains organismes exerçant des activités d'insertion socioprofessionnelle et aux entreprises d'apprentissage professionnel du 8 novembre 1988 (*M.B.* le 30/03/1989, p.5549), abrogé en Région wallonne par Arrêté du Gouvernement wallon portant exécution du décret du 1<sup>er</sup> avril 2004 relatif à l'agrément et au subventionnement des organismes d'insertion socioprofessionnelle et des entreprises de formation par le travail (*M.B.*, le 16/03/2007, p.14822).

<sup>291</sup> Décret Wallon du 19 mai 1994 modifiant le décret du 31 mai 1990 créant un programme de promotion de l'emploi spécialement destiné aux chômeurs de longue durée dans le secteur non marchand (*M.B.* le 03/06/1994, p.15317).

<sup>292</sup> C'est à cette même époque que l'« atelier de formation par le travail » (AFT) est introduit à Bruxelles. En 1997, EFT et AFT seront intégrés dans les « dispositifs d'insertion socioprofessionnelle » (ISP) wallon et bruxellois (Grégoire, 2003).

système d'appel à projets<sup>293</sup> initiés par Actiris pour la Région de Bruxelles-Capitale et par le FOREm pour la Région wallonne. Ces appels, rappelons-le, ont pour fonction d'engager un opérateur privé à exercer une mission publique « pour le compte » d'un SPE en échange de subventions publiques<sup>294</sup> (Ferracci et Martin, 2013). Cette ouverture de frontières étend dorénavant le champ de l'insertion socioprofessionnelle à un ensemble diversifié de prestataires, qu'ils soient publics (Centre public d'action sociale – CPAS<sup>295</sup>), privés lucratifs (sociétés privées à responsabilité limitée (SPRL), sociétés anonymes (SA) dont les sociétés d'intérim et, les personnes physiques) ou issus de l'économie sociale (sociétés à finalité sociale, ASBL, etc.).

Les intermédiaires privés de l'accompagnement *vers* l'emploi peuvent être dès lors issus du secteur marchand ou non-marchand (Struyven et Van Parys, 2009a). Les prestataires privés marchands sont de formes juridiques variables (SA, SPRL, etc.) et englobent aussi bien les grandes structures appartenant au secteur de l'intérim ou du recrutement, que des plus petits acteurs de niches, comme par exemple les bureaux de titres-services (T-S). Ces prestataires ont pour particularité de produire des biens et des services marchands contre rétribution pour le service rendu. Les prestataires privés non-marchands, quant à eux, sont des organismes de formation et de mise à l'emploi émanant de divers secteurs<sup>296</sup> constitués sous la forme d'ASBL ou développés par des CPAS. Cette différence de statut génère une concurrence accrue entre les deux secteurs : le secteur marchand pouvant bénéficier de la stabilité économique et de la renommée de leur structure privée et le secteur non-marchand étant dépendant de l'aide publique. Un prestataire privé s'exprime :

*« On était quand même offusqué que le marchand vienne bénéficier de subsides qui pour nous, étaient réservés au non-marchand, au secteur de la formation et de l'insertion. » (I27<sup>297</sup>, février 2014)*

En outre, cette concurrence est, comme nous le verrons dans la section 1, alimentée par l'hétérogénéité des modes de gestion et l'autonomie organisationnelle dont fait preuve chaque structure.

Bien que ces différents acteurs soient en situation de concurrence, ils ont néanmoins pour point commun de répondre aux objectifs visés par le PAS fédéral, grâce à un accompagnement spécifique cumulant orientation, formation et conseil (Cocks *et al.*, 2007). À présent, plus que d'être des initiatives locales, les actions portées par les intermédiaires privés *vers* l'emploi s'inscrivent dans la nécessité pour les SPE de recourir à des prestataires externes afin d'assurer leur mission publique d'accompagnement et de réinsertion professionnelle. Dans le cadre d'une entente contractuelle (Aubert et Patry, 2004 ; Gratadour

---

<sup>293</sup> Les appels à projets permettent d'organiser 8 000 places d'accompagnement et de formation pour un total de 200 000 chômeurs indemnisés. Le SPE reçoit environ 800 dossiers de candidatures et en conventionne 450 (Remy, 2014).

<sup>294</sup> Notons que ces subventionnements prennent en charge, de manière partielle, les frais logistiques (tels que l'électricité, la location des salles, les *syllabi* etc.) et les frais de personnel (le salaire, les congés payés, etc.).

<sup>295</sup> Loi organique du 8 juillet 1976 des centres publics d'action sociale (*M.B.*, le 05/08/1976, p.9876).

<sup>296</sup> Tels que l'associatif, le socio-éducatif, des réseaux syndicaux, des initiatives locales tels que des organismes d'insertion, des entreprises de formation par le travail, des missions locales, etc.

<sup>297</sup> Pour un relevé plus systématique des personnes rencontrées, nous renvoyons le lecteur au chapitre méthodologique ou à l'Annexe 8 de la thèse.

et Mansuy, 2007), ces opérateurs d'emploi privés assurent de la sorte « une fonction de *back-office* pour les SPE via un système de mise en régie rendue concrète par une division du travail formalisée dans un contrat de partenariat entre les SPE et le prestataire de service » (Gérard, 2015 : 3). Ces derniers participent de la sorte, activement au « dispositif d'action publique » (Laborier et Lascoumes, 2005 ; Lascoumes et Laborier, 2011) via l'exercice – par délégation – des fonctions étatiques, par le biais de PPP contractuels. Par ce changement institutionnel, l'État intervient dans l'organisation du marché du travail puisque les SPE cumulent à présent un rôle d'acteur, d'intervenant, de régisseur et de donneur d'ordres (Stuyven et Van Parys, 2009a).

## 2. Évolution du secteur de l'accompagnement vers l'emploi

Selon Oriane (2005), cette évolution politique et institutionnelle est en cours depuis le début des années 1990. Elle se déploie sur de multiples scènes institutionnelles, à différents niveaux de pouvoir. Elle transforme en profondeur les cadres organisationnels des administrations publiques et de leurs partenaires chargés de prendre en charge et de mettre en œuvre ces « nouvelles » politiques (*ibidem*). À un groupe relativement homogène de fonctionnaires des SPE spécialisés dans l'accompagnement et le suivi de DE, se heurtent et se substituent progressivement de nouveaux acteurs aux statuts hybrides et aux compétences variées (Divay, 2009). Ces nouveaux acteurs de l'intermédiation ont en commun de viser la réinsertion socioprofessionnelle par le biais d'une aide à la recherche d'emploi (Divay et Perez, 2010). Dans leurs pratiques, « tant les services publics de l'emploi que les structures privées sont dorénavant amenés à devoir rendre des comptes sur la réalisation de leurs pratiques. Cette exigence d'*accountability*<sup>298</sup> comporte un double but : (1) être transparent ; (2) légitimer l'utilisation de l'argent public » (Beuker et Gérard, 2016 : 3).

En outre, afin de pouvoir exercer leur mission d'accompagnement des DE, ces opérateurs privés ont dû être reconnus « organisme d'insertion socioprofessionnelle » auprès du Ministre de l'Emploi et de la Formation de leur Région et reconnus comme tel dans les limites d'un contrat-cadre avec ces derniers (Stuyven et Van Parys, 2009b). En plus de cet agrément, les SPE (wallon et bruxellois) leur accordent un mandat (au sens de Hughes, 1996 : la reconnaissance d'exercer une mission) afin de pouvoir mettre en œuvre « librement » les politiques actives de l'emploi et exercer de manière exclusive leur mission publique d'accompagnement des DE. Ce mandat recouvre dès lors un encadrement normatif des parcours professionnels où les intermédiaires privés sont chargés de porter les principes publics d'activation : promouvoir une autonomie contrainte et responsabiliser les DE (Divay et Perez, 2010). Dans la pratique, ce mandat est octroyé à durée déterminée<sup>299</sup> par une convention partenariale établie entre le SPE et l'opérateur privé sélectionné lors de l'appel à projets. Outre l'octroi d'un marché, ce mandat définit l'enveloppe budgétaire allouée aux prestataires privés<sup>300</sup>. Celle-ci est, notamment calculée à partir des résultats atteints et repose sur la transmission des preuves de « reclassement », d'orientation ou du maintien en emploi

---

<sup>298</sup> Terme que l'on peut traduire par le fait de devoir répondre de ses actes et d'en être responsables (Romzek et Dubnik, 1989).

<sup>299</sup> D'un an à trois ans, voire quatre exceptionnellement.

<sup>300</sup> Extrait de l'Appel à projets 6 (2012) du FOREm – 01/06/2011 : 13.

aux SPE, six mois après la fin de la formation (Ferracci et Martin, 2013). Ces résultats, appelés aussi « sorties positives » ou « délivrables », sont traduits en termes de pourcentages à atteindre en fin de formation. Enfin, selon Gratadour et Mansuy (2007), ce mandat détermine également le cahier des charges à respecter (type de mesure ciblée et méthodes d'encadrement préconisées, etc.) ainsi que les modalités organisationnelles de la mission publique déléguée (délais de *reporting*<sup>301</sup>, critères d'inscription, droits et devoirs des parties prenantes, etc.)<sup>302</sup>.

Pour les SPE, bien plus que de sous-traiter leur mission publique d'accompagnement des DE, le recours aux opérateurs privés vise trois objectifs (Gratadour et Mansuy, 2007 ; Struyven et Van Parys, 2009b) : améliorer le retour à l'emploi des DE, gagner en efficacité et en qualité des services et permettre plus de flexibilité (en s'adaptant aux fluctuations conjoncturelles et aux besoins de groupes cibles). En plus du respect des modalités propres à la convention partenariale établie avec les SPE régionaux, les opérateurs d'emploi privés doivent également respecter les orientations institutionnelles de leur secteur de prédilection. Ils sont contraints aussi parallèlement de suivre les orientations stratégiques de leur responsable hiérarchique tout en veillant au respect des principes des services publics tels que l'universalité (c'est-à-dire le droit d'accès égal aux services), l'égalité de traitement des genres et des chances, le respect d'autrui et le principe de gratuité et de transparence<sup>303</sup>.

Dans ce chapitre, notre intention est de comprendre une partie de la dynamique d'ensemble du fonctionnement de secteur de l'accompagnement *vers* l'emploi à partir de quatre types d'intermédiaires : *FormaC*, *Synergie*, *Erudio* et *Civilis*. Par leur statut de prestataire de services publics, ces acteurs « incarnent » les SPE qui les mandatent. Alors que *FormaC*, *Erudio* et *Civilis* émanent du secteur marchand en tant que filiales ou agences d'intérim, *Synergie* est issue du secteur non-marchand comme ASBL. Bien que dépendants d'entreprises commerciales, *FormaC*, *Erudio* et *Civilis* ont pour ambition de placer l'humain au centre de leurs préoccupations. C'est d'ailleurs dans cette visée que ces trois structures ont été constituées. Leur mission est d'accompagner les DE *vers* l'emploi (via des conseils, des formations, un suivi, etc.) sans pour autant les placer. Comme annoncé dans l'introduction de cette partie empirique, pour comprendre la manière dont l'accompagnement *vers* l'emploi est organisé et pris en charge, nous suivons le processus analytique suivant : (1) description – organisationnelle et stratégique – des structures de l'accompagnement *vers* l'emploi ; (2) analyse des modalités et des pratiques d'accompagnement *vers* l'emploi en situation

---

<sup>301</sup> Le terme anglophone « *reporting* » correspond à l'activité qui consiste à rendre compte périodiquement de ses performances et de ses activités à l'égard de son responsable hiérarchique. Le terme de *reporting* est également utilisé pour désigner les interfaces et tableaux de bord permettant de mesurer le résultat des actions et campagnes marketing (*management accounting*, <http://www.businessdictionary.com/definition/management-accounting.html>, consulté le 26/03/2015).

<sup>302</sup> D'après les responsables du service d'appels à projets des services publics régionaux wallon et bruxellois, en 2012, 150 partenariats se sont tenus entre des opérateurs privés et Actiris et, 220 entre le FOREm et ses partenaires.

<sup>303</sup> Pour la Région de Bruxelles-Capitale, ces principes sont repris dans une charte rassemblant les principes déontologiques fondamentaux (Loi du 8 décembre 1992 sur la protection de la vie privée relative à la protection de la vie privée à l'égard des traitements de données à caractère personnel – *M.B.*, le 18/03/1993, p.5801). Pour la Région Wallonne, bien qu'aucun code de déontologie unique n'existe au sein du FOREm, de nombreuses balises sont présentes comme la charte de bonne conduite administrative, les principes déontologiques et éthiques du conseiller ou encore la charte de confidentialité (le FOREm, s.d., Note de cadrage, les principes fondamentaux de déontologie » : 1-3).

d'interaction avec le DE. Ce processus analytique se clôturera par une synthèse reprenant l'ensemble des enjeux locaux et des régularités de comportements associés de manière à constituer les prémices d'une interprétation de la logique d'action commune aux diverses structures privées étudiées et de l'effet de trappe associé.

## **Section 1 : Description – organisationnelle et stratégique – des structures de l'accompagnement vers l'emploi**

Cette section a pour objectif de présenter succinctement le support empirique de ce chapitre de thèse, à savoir les quatre structures privées choisies comme terrains d'étude pour représenter les intermédiaires de l'accompagnement vers l'emploi. Cette description vise non seulement à esquisser en quelques traits caractéristiques l'organisation de chaque cas étudié mais aussi à comprendre la manière dont s'organise l'accompagnement des DE au sein de cette catégorie heuristique. Bien que ces quatre structures proposent un accompagnement, nous faisons l'hypothèse que ces dernières sont pourtant confrontées à des problèmes différents et à une organisation spécifique. Ainsi, par cette description organisationnelle, nous espérons être en mesure de percevoir si l'hétérogénéité interne des structures privées modifie ou non la mise en œuvre de l'accompagnement des DE et son rapport au politique. En cela, il est indispensable d'élargir les contours spatio-temporels du contexte immédiat des structures privées de l'accompagnement vers l'emploi, dans ce qu'elles donnent à voir, au temps présent, à travers leurs structures et les pratiques de leurs acteurs. Les quatre structures de l'accompagnement vers l'emploi seront présentées dans l'ordre suivant : le cas de *FormaC* (Section 1.1), le cas de *Synergie* (Section 1.2), le cas d'*Erudio* (Section 1.3) et le cas de *Civilis* (Section 1.4).

### 1.1 Le cas de *FormaC*

#### 1.1.1 Éléments contextuels

*FormaC* est une société de prestation et de conseil en RH fondée en 1983, en région liégeoise, sous la forme juridique de SA<sup>304</sup>. Depuis 2010, elle est installée au cœur de la capitale wallonne, au sein d'un *office professional zoning* où elle dispose d'un *open desk*. Celui-ci est constitué de deux bureaux centralisant la gestion technique et administrative de la structure. Ne disposant pas d'un espace de travail personnalisé, les activités de *FormaC* se répartissent, d'un point de vue géographique, sur l'ensemble de la Belgique francophone contraignant les travailleurs de la structure à se mouvoir quotidiennement : « *travailler chez [FormaC], c'est avant tout être flexible et mobile* », disaient trois travailleurs de la structure (I8, I11 et M4). Outre une configuration géographique décentralisée, *FormaC* se caractérise essentiellement par le profil socio-économique contrasté de son public cible, mêlant des tranches très aisées et moins favorisées de la population. Ce type de population – qualifié de « *difficile*<sup>305</sup> » (I10) – et les contraintes organisationnelles liées à l'aménagement de l'espace de travail lui vaut la réputation d'être une entreprise où la charge de travail est importante.

<sup>304</sup> Loi du 7 mai 1999 contenant le Code des sociétés (*M.B.*, le 06/08/1999, p.29440).

<sup>305</sup> C'est-à-dire des personnes infra-qualifiées et en difficulté sociale.

Ceci est illustré par le taux de *turnover* au sein du personnel<sup>306</sup>, comme en témoigne la Directrice :

« J'ai eu des salariés, j'ai eu une équipe de douze salariés au début mais j'ai dû licencier en masse. Et, j'ai eu aussi des formateurs qui ont clashé. J'ai eu l'année passée, deux formateurs qui sont partis en burnout. [...] Et des secrétaires, ben, il n'y en a plus. L'activité est trop tendue. » (M4, novembre 2013)

À ce jour, *FormaC* rassemble deux salariées formatrices<sup>307</sup> et une petite dizaine d'indépendants. Parmi ceux-ci, trois sont intervenants ou animateurs externes et quatre formateurs. L'ensemble du personnel de *FormaC* est supervisé par une Directrice, dirigée par les autorités d'un Groupe français<sup>308</sup> et dépendant de la marge de manœuvre octroyée par le SPE wallon.

Subventionnée, en grande partie (80% de son chiffre d'affaires annuel), par le FOREm via le système d'appels à projet, *FormaC* dispense une panoplie de formations aux personnes en recherche d'emploi ou en transition professionnelle afin de leur permettre une meilleure pénétration du marché du travail.

### 1.1.2 Conditions de création et développement de *FormaC*

*FormaC* a débuté ses activités dans le secteur de la sidérurgie, en 1983 sous la filiale *Usinor Sacilor SA* – le leader mondial de l'acier. *Usinor Sacilor* œuvrait, à l'époque, à la gestion et à la création d'emplois dans tout le bassin sidérurgique liégeois avec pour objectif principal l'aide et la création d'activités. À ses débuts, la société aidait essentiellement les personnes à retrouver une activité mais uniquement dans l'entreprise sidérurgique.

Durant le courant des années 1995, *Usinor Sacilor* se spécialise dans le reclassement professionnel et l'aide à la restructuration. Pour ce faire, l'entreprise change de nom et devient *FormaC*, une société anonyme agréée à durée indéterminée en *outplacement*<sup>309</sup>, auprès des autorités ministérielles de tutelle et reconnue comme telle par Federgon.

En 2004, suite à l'acquisition du Groupe français dans le capital de *FormaC*, la société devient française. Par cette acquisition, *FormaC* étend sa couverture nationale et son champ d'activité en œuvrant aux projets de mobilité et de développement. À cette même époque, la Directrice de *FormaC* est engagée pour assurer le développement de la nouvelle structure belge. Après avoir embrassé une carrière de cinq ans dans le reclassement professionnel chez *Usinor Sacilor*, elle a pu participer activement à la mise en place de *FormaC* ; voyant en cette nouvelle opportunité professionnelle la possibilité d'acquérir une marge de manœuvre significative au sein de l'organisation devenue à ce jour française. Convaincue de la nécessité

<sup>306</sup> À ses débuts, l'organisme de formation disposait d'une quinzaine de formateurs et de quelques secrétaires, en 2013, *FormaC* ne compte plus que deux salariés et une Directrice engagée en équivalent temps plein (ETP).

<sup>307</sup> Engagées uniquement pour le volet partenarial, sous CDI, en ETP (38 heures/semaine, 5 jours sur 7) bénéficiant, entre autres, d'un pécule de vacances proportionnel au nombre de jours de travail prestés au cours de l'année qui précède (20 jours de vacances pour un régime de 5 jours/semaine).

<sup>308</sup> Ce Groupe est spécialisé dans les relations sociales et le développement local.

<sup>309</sup> Relativement au Décret du 3 avril 2009 relatif à l'enregistrement ou à l'agrément des agences de placement en Région wallonne (*M.B.*, le 05/05/2009, p. 35038) et à son Arrêté du Gouvernement wallon du 10 décembre 2009 (*M.B.*, le 21/12/2009, p.80116).

de faire de *FormaC* une structure d'accompagnement conviviale et de proximité, elle a œuvré pendant 10 ans, de manière totalement indépendante, à son ambition organisationnelle : une structure plate définie par une polyvalence fonctionnelle. Les contraintes initiales liées, d'une part, aux demandes d'agrément et, d'autre part, à la culture d'entreprise française (« *impersonnelle et distante* », M4) ont toutefois freiné la mise en place immédiate du modèle organisationnel imaginé.

En outre, suite aux nombreuses restructurations touchant le *leader* de l'acier et aux licenciements liés (2009), *FormaC* quitte la région liégeoise pour la ville de Namur. La perte de visibilité externe et la baisse des demandes d'*outplacement* conduisent l'entreprise privée à se consacrer alors à l'accompagnement des transitions professionnelles. Depuis, elle assure la stabilité financière de sa structure par des ressources redistributives<sup>310</sup>, octroyées via les appels à projets émis par le SPE wallon. Ces appels ont pour objectif de concourir au placement des DE grâce à des dispositifs d'accompagnement spécifiques favorisant la sécurisation de leurs parcours. Pour y contribuer, *FormaC* se fait reconnaître, en 2009, organisme d'insertion socioprofessionnelle<sup>311</sup> par le Gouvernement wallon. Bien que ce changement d'orientation devait renforcer le modèle organisationnel imaginé par la Directrice, il s'est très vite montré astreignant et en décalage avec les ressources (organisationnelles, humaines, structurelles, etc.) dont la structure disposait.

C'est ainsi qu'en mars 2004, soit quatre mois après notre terrain d'étude, *FormaC* dépose le bilan. Certains concèdent cet échec à l'instabilité économique de la structure et à la diminution du nombre d'appels à projets, alors que d'autres l'attribuent plutôt à un « *défait de management* » (I8, janvier 2014).

### 1.1.3 Les missions de *FormaC*

« [*FormaC*], c'est vraiment une philosophie d'aide à la personne mais avec un objectif d'aide à la recherche d'emploi, d'aide à la valeur travail ». (M4, novembre 2013)

Depuis 2010, *FormaC* a pour mission principale de favoriser la sécurisation des parcours et d'accompagner les projets de mobilité de ses bénéficiaires. Elle offre, pour ce faire, aux personnes âgées entre 18 et 55 ans inscrites comme DE au FOREm, différentes formations qui répondent aux objectifs visés par les PAC. Celles-ci ciblent une mesure particulière (l'orientation, la formation de base, la recherche d'emploi, etc.) et visent un objectif type (la « transition vers l'emploi salarié », la « sensibilisation à la création d'activités » et, la « formation générale de base »). Elles s'adressent également à un profil particulier repris dans

---

<sup>310</sup> Par ressources redistributives, nous entendons à l'instar de Lemaître *et al.* (2005), tant les ressources provenant de prélèvements obligatoires opérés par l'État et donnant lieu à des mécanismes de financement public (subventions, primes à l'emploi, aides à l'emploi, etc.), que les ressources mobilisées sur base volontaire (dons, cotisations, travail bénévole, etc.).

<sup>311</sup> Relativement au Décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion (*M.B.*, le 23/01/2012, p.4586) et son Arrêté du Gouvernement Wallon du 28 juin 2012 (*M.B.*, le 17/09/2012, p.57769).

l'appel à projets. Elles sont de durée variable (courte ou longue<sup>312</sup>) et se donnent en individuel ou en collectif.

Dans le cadre de cette recherche deux d'entre elles furent étudiées. Premièrement, les formations en « recherche d'emploi » qui sont dispensées sur une durée de trois mois et qui visent comme *output* l'emploi<sup>313</sup>, une formation qualifiante<sup>314</sup> ou la création/reprise d'entreprise. Deuxièmement, les formations en « orientation »<sup>315</sup> débouchent sur la définition d'un projet professionnel dit « réaliste et réalisable »<sup>316</sup>. Les formations en « recherche d'emploi » s'adressent majoritairement aux DE à la recherche d'un emploi ayant déjà établi un projet professionnel précis et en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi, mais ne disposant pas de la spécialisation adéquate<sup>317</sup>. Les formations en « orientation », quant à elles, concernent les personnes sans emploi et/ou n'ayant jamais travaillé. Celles-ci sont à la recherche d'une orientation professionnelle répondant à leurs ambitions et à leurs compétences professionnelles.

Durant le temps de la formation, les stagiaires sont dispensés de recherche d'emploi et ne sont, dès lors, plus convoqués par l'ONEm. Ils bénéficient également, en plus du maintien de leurs allocations de chômage, d'aides financières individualisées prises en charge par le SPE wallon (indemnités fixées à un euro brut par heure de formation prestée<sup>318</sup>, défraiement kilométrique, remboursement des frais de garderie) évitant ainsi les risques inhérents au travail au noir.

#### 1.1.4 Les règles du jeu de *FormaC*

##### 1.1.4.1 Rôles et compétences des acteurs de *FormaC*

Au sein de *FormaC*, l'accompagnement des DE vers l'emploi est assuré par une dizaine de formateurs, supervisée par une Directrice<sup>319</sup>. Parmi les formateurs exerçant au sein de *FormaC*, la parité sexuelle est de mise alors que la plupart des travaux sur le secteur de l'accompagnement considère que les accompagnateurs sont essentiellement des accompagnatrices (Divay, 2009 ; Oriane et Maroy, 2008 ; Beuker, 2016).

Officiellement, le personnel de l'organisme de formation est structuré autour de trois rôles professionnels, répartis en fonction de leur spécificité fonctionnelle : le *staff* hiérarchique, les formatrices salariées et les formateurs/animateurs indépendants.

---

<sup>312</sup> Par court, nous entendons les formations d'une durée de deux semaines, soit 10 jours ouvrables alors que par long, nous faisons référence aux formations étendues sur plusieurs mois.

<sup>313</sup> Un emploi à durée indéterminée ou déterminée constitué de 28 jours de travail consécutifs.

<sup>314</sup> C'est-à-dire une formation de minimum 20 heures par semaine.

<sup>315</sup> Reprenant les mesures suivantes : l'« orientation et la mobilisation socioprofessionnelle » et, le « module court d'orientation ».

<sup>316</sup> Réaliste signifie que le projet doit prendre en compte à la fois les compétences, les potentiels, les motivations des stagiaires ainsi que ses contraintes physiques, géographiques et financières. Réalisable signifie que le projet doit également correspondre à la réalité socio-économique et aux besoins du marché de l'emploi (voir : <http://www.me-anifop.com/faire-le-point-sur-ses-competences>, consulté le 26/03/2015).

<sup>317</sup> Ces formations peuvent également s'adresser aux personnes ayant un emploi mais désirant évoluer professionnellement. Toutefois, lors de notre recherche, aucun candidat n'avait ce profil.

<sup>318</sup> Soit 87 centimes en net.

<sup>319</sup> Celle-ci dépendant des autorités du Groupe français et de la latitude octroyée par le SPE wallon.



Le premier rôle est constitué des autorités administratives du Groupe français (composées de la Directrice générale, du Directeur opérationnel et du Président) et de la Directrice de *FormaC*. Ensemble, ils chapeautent *FormaC* en définissant les grandes orientations stratégiques. Alors que le Groupe français s'assure de la gestion financière de l'entreprise en apportant son soutien et son expertise, la Directrice veille à la coordination et à la mise en œuvre des décisions stratégiques du Groupe. Hormis la réunion de direction mensuelle, peu de *briefings* sont formellement prévus et tenus au sein de ce groupe d'acteurs ; ce que beaucoup imputent à l'éloignement géographique et à la différence de culture d'entreprise. C'est, donc *a priori* dans une « totale autonomie » que la Directrice de *FormaC* assure sa fonction de responsable d'agence (M4, octobre 2013). Toutefois, bien que bénéficiant d'une certaine liberté organisationnelle, celle-ci s'est très souvent retrouvée en porte à faux avec les contraintes institutionnelles que lui imposent le service public wallon dans le cadre de leur collaboration. Se trouvant dans l'incapacité de mettre en œuvre son projet organisationnel, la Directrice s'est progressivement retirée de la dynamique de *FormaC* en adoptant une attitude passive et de retrait.

Le second rôle est représenté par les deux formatrices salariées. Celles-ci sont liées non seulement par leur fonction et leurs responsabilités communes mais aussi par leur relation amicale. Ensemble, elles forment un binôme soudé. Chacune responsable d'une Direction régionale (DR<sup>320</sup>), elles échangent quotidiennement sur le contenu de leur travail et sur celui des formateurs qu'elles encadrent. En tant qu'unique courroie de transmission, elles veillent, au sein de *FormaC* à la coordination et à l'intégration de l'information. De la sorte, elles organisent et pilotent les emplois du temps des formateurs de l'organisme de formation. C'est pourquoi, elles accordent énormément d'importance à la tenue de rapports, de procès-verbaux (PV) et de *feedbacks* écrits. Entre elles, la communication est davantage de nature « relationnelle » que technique<sup>321</sup>. Exerçant leur métier de manière solitaire et sans le soutien de leur Directrice, au sein des différentes DR du FOREm, elles ont besoin de se sentir écoutées, considérées et conseillées. Ce soutien, elles le trouvent respectivement l'une auprès de l'autre ou, auprès des DE en séances de formations. En outre, c'est uniquement au sein de ce « rôle » qu'intervient le SPE. Par l'intermédiaire du travail de coordination assuré par les deux salariées, les agents du FOREm contrôlent et administrent l'activité d'accompagnement exercée par l'ensemble du personnel de *FormaC*. Ce contrôle lui permet, notamment de justifier l'octroi de subventions publiques. Ainsi, tenues par une exigence de *reporting* (fiche de présences, rapport d'évaluation, bilan professionnel, C98, C91<sup>322</sup>, etc.), ces acteurs doivent sans cesse conjuguer avec une activité administrative conséquente qui les empêche de réaliser leur travail de base.

---

<sup>320</sup> Les DR représentent les onze territoires wallons sur lesquels le FOREm est actif.

<sup>321</sup> « Si on se contacte c'est parce qu'on est très seules et parfois, on a envie de partager des choses ou parfois, on a besoin de petits conseils sur des candidats. Et, évidemment ces conseils-là quand on commence, c'est précieux, mais plus on avance moins on a besoin de conseils techniques mais si on continue à se contacter, c'est plus pour le moral, vu qu'on est toujours tout seul, on a besoin d'échanger ». (I9, novembre 2013)

<sup>322</sup> Les C91 et C98 sont des documents de l'ONEm. Alors que le C98 atteste de la présence du DE en formation tous les mois (selon l'AR du 25/11/1991°, le C91 déclare la fin de la dispense en fin de formation (selon l'art. 36quater - 91 de l'AR 25/11/1991). Tous deux sont à délivrer au stagiaire-chômeur indemnisé et à introduire par le stagiaire immédiatement auprès de son organisme de paiement (syndicat).

Le dernier rôle est constitué des formateurs indépendants et des intervenants externes. Ensemble, ils assurent, avec les deux formatrices salariées, l'encadrement opérationnel des candidats. Ce groupe d'acteurs est relié aux deux autres par la circulation d'informations administratives transmises par les formatrices salariées. À part cette relation formelle, cet ensemble d'acteurs dispose d'une totale autonomie. Il gère de manière indépendante leur session de formation, se contentant de réaliser les objectifs fixés par les appels à projets.

« Liberté, c'est beaucoup dire puisqu'on se tenait au syllabus remis par [FormaC]. Mais dans l'exercice et l'animation, on a une totale liberté, voire autonomie. Il faut rendre des comptes en termes de fiches de présences à envoyer par fax ou e-mail chaque jour [au formateur responsable]. Il fallait rendre un feedback régulier. » (I8, janvier 2014)

#### 1.1.4.2 La structure formelle de FormaC

Deux principes interdépendants sont au fondement de l'organisation de FormaC : la polyvalence et une autonomie relative. La Directrice cherche à réduire la division horizontale du travail des formateurs en maintenant comme unique service opérationnel central « le payroll »<sup>323</sup>. Celui-ci est centralisé au siège social de l'entreprise, à Namur. Les autres « fonctionnalités » du métier d'accompagnateur sont assurées par l'ensemble des formateurs, indépendants ou salariés. Ces formateurs polyvalents tournent ainsi quotidiennement dans les fonctions d'accueil, d'information, d'accompagnement, de *coaching* et de suivi de dossiers. Ensemble, ils concrétisent le but de la mission de la structure privée : accompagner en « orientation » ou en « recherche d'emploi » des DE. Au sein de cette fonction se trouve un échelon hiérarchique supplémentaire en la personne des formatrices salariées, chargées de seconder, par zone géographique ou par DR, leurs collègues indépendants en termes de gestion administrative<sup>324</sup>. Une telle répartition des rôles implique la gestion intégrale des tâches logistiques ainsi qu'administratives de la structure. Par cette prise de responsabilités, les formatrices salariées illustrent le type de *management* délégitif mis en œuvre par la Directrice de FormaC (Hersey *et al.* 2007). Cette dernière responsabilise les formatrices en leur confiant de multiples activités dont les prises de décision opérationnelles – validées par le *reporting* hebdomadaire – et, le contrôle des résultats à atteindre. À leurs côtés, figurent les intervenants ou animateurs externes, appelés pour leur expertise pour une durée de deux à trois jours par session de formation. Excepté la remise des fiches présences (appelées également états de prestation) à la formatrice salariée responsable de leur DR, les animateurs indépendants ne sont pas tenus de rendre des comptes à l'organisme de formation. Ils exercent donc leur compétence en toute liberté.

Ainsi, dans cette organisation fortement décentralisée, ce sont principalement les deux formatrices salariées qui permettent d'asseoir une certaine transversalité au sein de FormaC. La gestion de la capacité opérationnelle de la structure privée est effectivement principalement assurée par ces dernières, chargées de coordonner, autour de PV, tableaux de bord et *plannings*, l'ensemble des activités d'accompagnement sur leur DR. Anciennement, ce rôle était assuré par les secrétaires, mais suite à la baisse des subventions octroyées par le SPE, la Directrice de FormaC a décidé de se séparer de cette fonction. De son côté, cette

<sup>323</sup> Comprenant la gestion de la paie et l'indemnisation des stagiaires.

<sup>324</sup> C'est-à-dire le *reporting* hebdomadaire au SPE, les horaires, la planification des activités, etc.

dernière, au lieu d'en assumer la responsabilité en tant que référente et responsable d'agence, a préféré en déléguer la tâche à ses deux collègues afin de s'atteler entièrement aux activités d'*outplacement* (qui représentent 20% du chiffre d'affaires).

À côté de cette polyvalence fonctionnelle (division horizontale faible), le personnel opérationnel de *FormaC* bénéficie d'une relative autonomie de gestion, mais est parallèlement soumis à une certaine régulation, notamment via le système de *reporting* hiérarchique<sup>325</sup> (division verticale modérée). En tant que courroies de transmission du dispositif public, les formatrices salariées sont perçues comme le point de contact privilégié de la structure privée avec les différentes DR du FOREm, pour qui elles agissent comme de réels intermédiaires. D'aucuns reprochent d'ailleurs à la Directrice d'être absente et de n'interagir qu'à travers les activités de *reporting* des formatrices salariées.

Hormis les *débriefings* téléphoniques et les courriers électroniques quotidiens, peu de réunions sont formellement prévues et tenues, ce que beaucoup imputent à l'absence d'implication de la Directrice. Pourtant, anciennement, lorsque *FormaC* se situait en région liégeoise, de nombreux temps d'échange et moments conviviaux étaient institués au sein de la structure (tels que des *team-buildings*, des excursions, des réunions plénières, etc.). Bien plus que de souder et de motiver le groupe, ces réunions créaient des synergies entre les différents membres de l'équipe. Elles permettaient de diffuser l'information utile à l'ensemble du personnel de façon simultanée et de traiter collectivement un problème social auquel les formateurs pouvaient être confrontés. L'absence d'espace permettant aux formateurs de se retrouver et de discuter de leurs formations a eu de multiples conséquences : « une perte de contact en interne », « un renforcement des ségrégations existantes », et une « forte autonomisation du personnel » : chacun étant désormais livré à lui-même (I9, I10 et I11). Dorénavant, c'est uniquement par leur réseau professionnel et les *events* externes à la société (comme des plateformes inter-entreprises, des rencontres entre opérateurs d'emploi, des salons ou conférences, etc.) que les formateurs de *FormaC* sont invités à échanger. Face à une structure interne affaiblie par un manque de communication et la perte de cohésion interne, les formateurs de la société ont dorénavant davantage de contacts avec le personnel du SPE ou les autres organismes de formation qu'avec leurs propres collègues.

Afin de contrer cette absence d'échange, des systèmes de coordination de l'information ont été instaurés par le FOREm pour assurer l'intégration de la structure privée. Ces derniers s'établissent à plusieurs niveaux. Premièrement, un service de relations partenariales (SRP), fondé dans les années 2000 en interne du SPE wallon, encadre, traite et exploite l'information transmise par les opérateurs privés en contrôlant la qualité des comptes rendus (*e-mails*, rapports internes et tableaux de bord) et, en encodant ces derniers dans les dossiers individualisés et informatisés des DE. Deuxièmement, des rencontres officielles, dénommées comité d'accompagnement ou « ComAcc », sont organisées entre le personnel du FOREm et les formateurs. Celles-ci sont prévues aux étapes clés de chaque formation : (1) au début lors du « recrutement » des candidats, (2) en milieu de session de manière à suivre l'accompagnement réalisé et à mesurer la redynamisation impulsée par les formateurs, (3) en

---

<sup>325</sup> Chaque formateur indépendant doit rendre des comptes à sa formatrice salariée responsable qui, à son tour, en informe la Directrice et en notifie aux conseillers du FOREm.

fin de formation afin de valider les résultats et, (4) pour les modules longs, six mois après l'action, afin de s'assurer de la portée des sorties positives.

Des suivis informels et quotidiens sont aussi possibles lorsque les formateurs de *FormaC* dispensent leurs séances d'accompagnement en interne des DR du FOREm au sein des Maisons<sup>326</sup> ou des Bureaux d'emploi.

#### 1.1.4.3 Les modes de coordination de *FormaC*

La coordination opérationnelle de *FormaC* est principalement formalisée autour des objectifs à atteindre et des sessions de formation mais, concrètement elle est surtout assurée par la présence des formatrices salariées. Bien que sous la supervision directe de la Directrice et du FOREm, elles font essentiellement preuve d'ajustements mutuels internes à l'égard des autres formateurs.

À l'échelle du Groupe français, l'administration de *FormaC* est assurée par un organe centralisé unique et complété par des réunions mensuelles croisant les entités géographiques. Le particularisme structurel de *FormaC* – construit, d'une part, autour de la polyvalence et de l'autonomie fonctionnelle des salariées et, d'autre part, autour de l'absence d'implication de la Directrice – engendre une structure faiblement départementalisée. Cette dernière implique comme pendant de la décentralisation structurelle, une multiplication des fonctions d'encadrement hiérarchique en la personne des formatrices salariées. Dès lors, la prise de décision opérationnelle est élargie à un plus grand nombre mais les décisions stratégiques restent l'affaire du binôme « autorités administratives du Groupe français et Directrice ». Cette répartition des tâches crée un climat interne tendu. Ce dernier peut être éclairé par la structure parallèle présente au sein de la structure privée (voir encadré 3, à la page suivante).

---

<sup>326</sup> Les Maisons de l'Emploi sont « issues d'un partenariat avec les communes et le CPAS [...] pour proposer un service de proximité intégré », information recueillie sur <https://www.leforem.be/partenaires/actions/maisonemploi/maisons-de-l-emploi.html>, le 24/03/2015.

### Encadré 3 : La structure parallèle de *FormaC* (des acteurs en interaction aux stratégies diverses)

Bien que les formateurs de *FormaC* disposent de ressources et de contraintes distinctes, ils ont pour point commun de concrétiser le même but de mission de l'entreprise : l'accompagnement vers l'emploi des DE par le biais d'une remise en question et d'une redynamisation personnelle. À partir des éléments empiriques précités, nous avons effectivement remarqué que la gestion opérationnelle de l'agence appartient davantage aux formateurs – salariés ou d'indépendants – alors que le *staff* hiérarchique s'attache plutôt à contrôler la mise en œuvre des activités d'encadrement. Cette division du travail génère, dans les faits, deux « coalitions » d'acteurs qui, nous le verrons, bénéficient d'un pouvoir distinct au sein de l'agence.

Tout d'abord, les formateurs indépendants constituent le premier ensemble. Animés par un besoin d'utilité sociale, ceux-ci ont, pour la plupart, déjà embrassé une carrière professionnelle dans un domaine d'expertise nettement plus technique, mais souhaitent se reconverter dans des tâches davantage sociales. C'est, notamment le cas d'Alfred qui après douze années de carrière dans l'informatique quitte son entreprise « pour devenir "maman" » (I10) et s'occuper de ses deux enfants en tant que *coach*-formateur. Titulaires d'un bachelier<sup>327</sup> ou d'un graduat dans l'informatique, la communication, le *marketing* ou les ressources humaines, ces travailleurs « du social » ne possèdent pas de connaissances approfondies en psychologie. Ils bénéficient par contre d'un niveau relativement élevé de culture générale. Ils apprennent rapidement, ont une forte capacité d'adaptation et sont autodidactes. Par leur expérience, ils ont acquis une connaissance approfondie du marché du travail et de son fonctionnement. Ce sont des personnes très prisées par la Directrice, car elles sont dotées d'un grand savoir-faire et de nombreuses compétences transversales leur permettant d'organiser efficacement leur travail et d'être davantage rentables. Conscients des travers impulsés par le *reporting* hiérarchique et la pression aux résultats, ils ont, pour la plupart, souhaité gérer de manière indépendante leur emploi du temps en se constituant indépendants. Au sein de la structure, ce statut leur octroie une marge de liberté non négligeable que ce soit dans l'organisation, la mise en œuvre ou la gestion de leur formation. Tenus aux seuls objectifs mentionnés dans le cahier des charges des appels à projets et à la matière citée dans les divers *syllabi*, ils ont de comptes à ne rendre à personne. L'absence de lien « hiérarchique » et financier avec la structure privée, leur donne un avantage de taille : ne pas être dépendants d'une logique de rentabilité et de résultats (permettant à *FormaC* d'asseoir sa stabilité économique) : « En tant qu'indépendant, j'ai le choix. Je sais que je serai quand même payé pour ma prestation. Je peux me permettre un objectif de moyens et non de résultats [...]. » (I12, novembre 2013)

Ensuite, la deuxième coalition d'acteurs se compose des formatrices salariées. Titulaires d'un diplôme de master en sciences humaines et sociales, elles sont dotées d'outils pratiques et conceptuels. Ceux-ci leur permettent, d'une part, de comprendre les comportements individuels et collectifs et, d'autre part, de planifier de manière organisée les différentes tâches qui leur sont confiées. C'est sans doute en partie pour cette raison que la Directrice leur a délégué la coordination de *FormaC*. Cette compétence supplémentaire leur octroie un statut privilégié au sein de l'entreprise parce que non seulement elles contribuent et veillent à la réalisation des diverses formations en adoptant un rôle de superviseur mais aussi parce qu'elles participent activement à l'encadrement des candidats en tant qu'accompagnatrices. Ainsi, en plus de dispenser leurs formations, elles ont pour mission quotidienne de rendre des comptes aussi bien à la Direction de l'agence qu'au SPE, via des documents officiels ou via des rapports internes. Par cette exigence d'*accountability*<sup>328</sup>, elles deviennent les seules acteurs de la structure à être en contact avec le FOREm. Ce contact extérieur alloue aux formatrices salariées un allié de taille dans la maîtrise des règles du PPP. Cette double casquette les dote effectivement d'un contrôle de l'information et des règles à appliquer afin de pouvoir être subsidié. La maîtrise de ce « double pouvoir » leur permet, d'une part, d'assurer une pression sur le travail des indépendants en contrôlant aussi bien la forme (caractère légal) que le fond (contenu) de leur prestation et, d'autre part, d'être dotées d'une relation privilégiée et de proximité avec les stagiaires en tant qu'expertes et référentes de la structure. De la sorte, elles sont à même d'activer différentes logiques d'action afin de maîtriser la dynamique interne de *FormaC* et d'œuvrer aux objectifs organisationnels de la structure privée : assurer la réinsertion socioprofessionnelle de leurs candidats grâce à un subventionnement public.

<sup>327</sup> Diplôme de l'enseignement supérieur universitaire ou non-universitaire sanctionnant la réussite d'un 1er cycle de trois années d'études

<sup>328</sup> «The obligation of an individual or organization to account for its activities, accept responsibility for them, and to disclose the results in a transparent manner. It also includes the responsibility for money or other entrusted property» (O'Loughlin, 1990: <http://www.businessdictionary.com/definition/accountability.html>, consulté le 01/04/2015).

Ainsi, sur la base de ce bref descriptif organisationnel, *FormaC* adopterait une configuration de type entrepreneurial. Celle-ci se justifie, notamment par sa petite taille, sa division du travail informelle et son contrôle permanent. Ce dernier est assuré par la supervision directe de la Directrice et du SPE. Toutefois, il semblerait que la coordination entre l'ensemble des formateurs se fasse par des mécanismes d'ajustements mutuels. En effet, l'analyse de la structure informelle nous a permis de rendre compte du rôle important qu'occupent les deux salariées au sein de la structure alors qu'officiellement elles n'ont pour tâche que la mise en œuvre des formations. De même, bien que le personnel opérationnel de *FormaC* soit également *managé* à partir de résultats à atteindre, nous avons observé l'importance du poids des procédures dans la gestion quotidienne de ceux-ci. Ces procédures permettraient à *FormaC* de justifier son emprise sur la scène des politiques actives belges.

## 1.2 Le cas de Synergie

### 1.2.1 Éléments contextuels

*Synergie* est une entreprise de formation par le travail<sup>329</sup> créée en 1997, en région liégeoise, sous la forme juridique d'ASBL. Installée, dans un entrepôt situé en banlieue liégeoise, l'EFT assure sa mission de réinsertion socioprofessionnelle dans un contexte socio-économique défavorable sujet à de fortes restrictions budgétaires<sup>330</sup>. Bien que située en périphérie urbaine, cette configuration géographique est considérée très positivement par la majorité du personnel en termes de proximité avec son public cible.

L'EFT comprend six employés<sup>331</sup> et trois articles 60<sup>332</sup>, répartis par compétence technique, de manière horizontale dans l'ensemble de la structure. Parmi ceux-ci, les trois-quarts sont de sexe féminin. Ceux-ci sont dirigés par une équipe de direction – constituée du Directeur-Président, de la coordinatrice pédagogique et technique et de l'assistante sociale, désignée responsable du personnel. Cette équipe dépend des autorités administratives de tutelle<sup>333</sup> et d'un cadre légal régional strict (voir tableau 13, ci-joint<sup>334</sup>). Ce dernier définit, notamment les modalités d'évaluation et de *reporting* ainsi que le mode de financement et l'organisation de la structure d'insertion. Financée par la Région wallonne et la ville de Liège,

---

<sup>329</sup> Agrément octroyé en 2001 par le Décret du 1<sup>er</sup> avril 2004 relatif à l'agrément et au subventionnement des organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP) et des EFT, pour une durée de trois ans renouvelable, par la Région wallonne, sur avis de la Commission d'agrément (*M.B.*, le 16/03/2007, p.14822).

<sup>330</sup> En 2014, l'EFT a, notamment, perdu le soutien financier de la ville de Liège d'un montant total de 20 000 €.

<sup>331</sup> Trois formateurs techniques, une formatrice pédagogique, une éducatrice et une assistance financière et administrative, engagés sous CDI en équivalent temps plein (38 heures semaine, 5 jours sur 7)

<sup>332</sup> Dans le cadre du droit à l'intégration sociale, une des missions des CPAS est de proposer un emploi à certains allocataires sociaux afin de leur procurer une expérience professionnelle ou de leur permettre de récupérer leur droit à une allocation sociale. La spécificité du contrat Article 60 et 61 est d'engager un bénéficiaire du revenu d'intégration sociale, avec un CDD (12,18 ou 24 mois), pendant la période nécessaire pour que cette personne puisse justifier de ses droits aux allocations de chômage » (voir : <http://socialsante.wallonie.be/?q=action-sociale/action-sociale/dispositifs/articles60-61>, consulté le 06/08/2014).

<sup>333</sup> À savoir : Le Conseil d'administration, la Région wallonne, la ville de Liège, l'Interfédération des Entreprises de Formation par le Travail et des Organismes d'Insertion Socioprofessionnelle (l'Interfédé) et la Concertation des Ateliers d'Insertion Professionnelle et Sociale (CAIPS).

<sup>334</sup> Le secteur de l'insertion socioprofessionnelle est régi par des législations régionales : la Région wallonne pour les EFT et les OISP situés sur le territoire wallon ; et la COCOF (Commission communautaire française), pour les AFT et OISP situés sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale.

cette EFT dispense des formations pré-qualifiantes d'une durée d'un an dans les métiers du bâtiment, au sein de trois filières spécifiques : la soudure, la peinture et le bâtiment (ouvrier polyvalent). Désirant offrir un accompagnement individualisé, l'EFT accueille entre quatre et six stagiaires par filière selon un système d'entrée permanente<sup>335</sup>.

**Tableau 13 : Récapitulatif du cadre légal régional de Synergie suivant la Pyramide de Kelsen<sup>336</sup> (1999)**

- Accord de coopération entre l'État fédéral, les Régions et les Communautés relatif à l'accompagnement et au suivi actif des chômeurs du 30 avril 2004 (*M.B.*, le 25/07/2007, p.39850) ;
- Décret du 1<sup>er</sup> avril 2004 relatif à l'agrément et au subventionnement des organismes d'insertion socioprofessionnelle et des entreprises de formation par le travail en Région wallonne (*M.B.*, le 16/03/2007, p.14822), exécuté par l'Arrêté du Gouvernement wallon du 21 décembre 2006 (*M.B.*, le 16/03/2007, p.14822) ;
- Décret du 1<sup>er</sup> avril 2004 relatif au Dispositif Intégré d'Insertion Socioprofessionnelle (*M.B.*, le 01/06/2004, p.42079), exécuté par son Arrêté du Gouvernement wallon du 22 décembre 2005 (*M.B.*, le 10/03/2006, p.14588), abrogé par le Décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion (*M.B.*, le 23/01/2012, p.4586), exécuté par l'Arrêté du Gouvernement wallon du 28 juin 2012 (*M.B.*, le 17/09/2012, p.57769), abrogé par le Décret du 10 juillet 2013 relatif aux centres d'insertion socioprofessionnelle CISP qui institue la Commission des centres d'insertion socioprofessionnelle (*M.B.*, le 20/08/2013, p.55474) ;
- Arrêtés ministériels du 30 décembre 2008 et du 25 mars 2009 portant exécution des dispositions de l'arrêté du Gouvernement wallon du 21 décembre 2006 portant exécution du Décret du 1<sup>er</sup> avril 2004, relatif à l'agrément et au subventionnement des organismes d'insertion socioprofessionnelle – OISP et des entreprises de formation par le travail – EFT ;
- Circulaire du 25 juin 2009 (annexe I de l'Arrêté Ministériel du 30 décembre 2008 - non publié) relative à l'application du décret et des arrêtés sur les Entreprises de formation par le travail et les Organismes d'insertion socioprofessionnelle ;
- Circulaire du 14 octobre 2011 Accords du non-marchand portant sur la mise en œuvre de l'avenant des accords-cadres tripartites de 2007-2009 et de 2010-2011.

(Source : *Moniteur belge*)

### 1.2.2 Conditions de création et développement de *Synergie*

À l'origine, le projet initial de *Synergie* visait le développement d'un centre d'activités permettant aux « *jeunes de la rue infra-qualifiés*<sup>337</sup> » (M6) fortement éloignés du marché du travail<sup>338</sup> d'agir et de réfléchir à un projet commun : la restauration d'un bateau à fond plat. Ainsi, après avoir suscité l'intérêt des futurs bénéficiaires et avoir reçu le soutien financier du cabinet du Ministre régional des budgets, le Directeur-Président aidé de l'assistante sociale investissent la coque d'un bateau afin d'en faire un centre d'activité. Celui-ci prend le statut d'ASBL, conventionnée et subventionnée par la ville de Liège, mais dont la gestion est totalement indépendante de celle-ci.

L'association, à l'époque, était créée dans le cadre du Contrat de sécurité et de prévention de la ville de Liège. Son objectif initial était la réinsertion professionnelle des jeunes en décrochage scolaire via des formations visant prioritairement les attitudes comportementales au travail. Excepté la réalisation de divers supports en bois (cendriers, étagères, etc.) et la

<sup>335</sup> Le système d'entrée permanente signifie que les stagiaires peuvent rejoindre de manière ininterrompue et constante le centre de formation lorsque le quota de stagiaires, par année, n'est pas atteint.

<sup>336</sup> Du nom de son créateur, la pyramide de Kelsen renvoie à la hiérarchie des normes en droit.

<sup>337</sup> C'est-à-dire ne disposant ni du diplôme du deuxième cycle de l'enseignement secondaire ou du certificat d'enseignement secondaire inférieur, ni d'un titre équivalent ou supérieur.

<sup>338</sup> Comme, par exemple, des toxicomanes, des repris de justice, des alcooliques, etc.

restauration de la coque de fond du bateau, les stagiaires jouissaient essentiellement d'activités sportives et d'un encadrement psychosocial dispensé par des éducateurs de rue.

Néanmoins, très tôt *Synergie* s'est retrouvée sans moyen financier, l'obtention du budget initial de la ville n'ayant servi qu'à l'achat du bateau. L'ASBL a alors dû développer d'autres activités d'accompagnement afin de pouvoir financer sa structure. C'est alors qu'elle a, petit à petit, délaissé l'aspect psychosocial pour se concentrer davantage sur le suivi et la réalisation de chantiers. Ces derniers lui permettent l'insertion socioprofessionnelle de ses stagiaires, en situation réelle de travail. Par ce changement d'orientation, *Synergie* rentrait à présent dans les conditions d'octroi de l'agrément EFT<sup>339</sup>. Dès lors, en 2001, la structure privée devient officiellement une EFT. Elle obtient parallèlement trois emplois de la ville de Liège (destinés à l'équipe de direction) et un million de francs belges supplémentaires<sup>340</sup>, par année, pour assurer les frais de fonctionnement de l'entreprise. En devenant agréé EFT, *Synergie* a dû néanmoins augmenter sa part de travail productif via la vente de services liés aux filières de formation<sup>341</sup> ainsi que restreindre ses critères d'inscription au public cible visé par l'agrément (voir tableau 14, ci-dessous). Dorénavant, elle s'adresse uniquement à « *des jeunes, volontaires dans une démarche d'insertion, [inscrits au FOREm] et ce, quels que soient leur passé, leur origine et leur niveau de déstructuration* » (Rapport d'activités 2013 : 3). Outre ces changements stratégiques, cette évolution posait également des choix organisationnels basés sur une départementalisation par fonctionnalité (*input*), auxquels la majorité des membres de l'équipe explique qu'ils auraient préféré une plus grande polyvalence fonctionnelle.

**Tableau 14 : Public visé par *Synergie***

Toute personne étant inscrite au FOREm en tant que DE inoccupé :

- n'étant plus soumise à l'obligation scolaire,
- ne disposant ni du CESS ou du CESI, ni d'un titre équivalent ou supérieur,
- les ayants droit à l'intégration sociale visés à l'article 60, § 7, de la Loi du 8 juillet 1976 organique des centres publics d'aide sociale, qui ne disposent ni du diplôme du deuxième cycle de l'enseignement secondaire ou du CESI ni d'un titre équivalent ou supérieur moyennant accord préalable de la Commission d'agrément des EFT.

Toute personne qui répond à une des conditions suivantes :

- 1° être, depuis au moins vingt-quatre mois, inscrite au FOREm en tant que DE inoccupé ;
- 2° être DE réintégrant le marché de l'emploi <sup>342</sup>;
- 3° être incarcérée ou internée susceptible, dans les deux ans, d'être libérée, en régime de semi-liberté ou en régime de liberté conditionnelle, d'un établissement pénitentiaire ou d'un institut de défense sociale ;
- 4° être considérée comme personne étrangère séjournant légalement sur le territoire belge, conformément à la Loi du 15 décembre 1980 sur l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers, y compris dans le cadre des recours prévus par les dispositions contenues dans le titre III de la loi précitée.

(Source : [http://emploi.wallonie.be/Pour\\_Vous/Associations/EFT.html](http://emploi.wallonie.be/Pour_Vous/Associations/EFT.html), consulté le 23/09/2014)

<sup>339</sup> Contrairement aux associations intermédiaires de France, les EFT ne mettent pas à disposition leurs candidats puisque leur mission est formative. Aucun contrat de travail assorti d'une rémunération n'y est ainsi signé.

<sup>340</sup> Soit environ 24 789 euros.

<sup>341</sup> Comme des travaux de peinture ou de rénovation, les restaurations/fabrications de barrière ou portiques, etc.

<sup>342</sup> Est considérée comme DE réintégrant le marché de l'emploi « toute personne qui n'a pas exercé d'activité professionnelle pendant les trois années précédant son entrée en formation et qui n'a pas bénéficié d'allocations de chômage, d'attente ou d'interruption pendant la période de trois ans qui précède son inscription comme demandeur d'emploi » ([http://emploi.wallonie.be/Pour\\_Vous/Associations/EFT.html](http://emploi.wallonie.be/Pour_Vous/Associations/EFT.html), consulté le 23/09/2014).



Toutefois, bien que les ressources marchandes de l'EFT permettent l'insertion via une activité de production, elles ne sont pas suffisantes pour compenser le coût du travail supplémentaire dû au déficit de productivité des travailleurs précaires. C'est pourquoi, *Synergie* préfère soutenir son objectif social d'insertion par le biais d'un système de subventionnement<sup>343</sup> octroyé par le biais d'appels à projets et de leurs formulaires 70bis. Ces derniers permettent à la structure privée de cumuler des projets d'orientation et des formations techniques à un métier sous le même mode de financement public. Ces aides publiques, sont néanmoins dépendantes des réglementations et des processus institutionnels. Ces derniers limitent davantage l'entreprise à un respect strict des procédures institutionnelles (*reporting*, gestion par les objectifs, conformité aux méthodes et aux critères préconisés par les appels à projets tels que les critères d'inscription<sup>344</sup>, etc.) qu'à la possibilité d'innover et d'investir réellement dans l'accompagnement des stagiaires.

### 1.2.3 Les missions de *Synergie*

Selon le Département de l'Emploi et de la Formation de la Région wallonne, les EFT ont pour mission officielle « *d'assurer une formation de stagiaires en entreprise assortie d'un accompagnement psychosocial* »<sup>345</sup>.

*Synergie*, en tant qu'EFT, assure la formation de DE<sup>346</sup> en situation réelle de travail par le biais d'une activité productive : la réalisation de chantiers chez le particulier. Parallèlement, elle leur offre un accompagnement psychosocial individualisé, dispensé par une assistante sociale, afin de les inscrire dans un processus de (ré)intégration professionnelle et sociale. Pour ce faire, l'EFT recourt à une pédagogie spécifique alternant apprentissage théorique<sup>347</sup> et formation par le travail. Comme pour *FormaC*, durant le temps de la formation, les stagiaires sont dispensés de recherche d'emploi et ne sont plus convoqués par l'ONEm. Ils bénéficient aussi du maintien de leurs allocations de chômage et des mêmes aides financières individualisées prises en charge par le FOREm. Ce maintien illustre la présence des deux régimes d'activation (l'assurance et l'assistance) présentés dans le chapitre 2 de la thèse ainsi que l'approche particulariste et singularisée de la structure privée.

Toutefois, face aux contraintes locales (baisse des subventions publiques, durcissement de critères d'inscription, etc.), la mission de l'EFT a rapidement évolué : d'un soutien aux jeunes en difficulté, à un centre de formation, *Synergie* est devenue, au fil du temps, une réelle entreprise de rénovation. Celle-ci répond à présent aux demandes des particuliers dans le

---

<sup>343</sup> En 2013 le travail productif représentait un pourcentage de 35% alors que les subventions atteignaient un pourcentage de 64% des ressources totales de la structure et qu'1% de celles-ci était constituée de ressources réciprocatrices (dons matériels, bénévolat, etc.)

<sup>344</sup> À savoir être DE, CCI ou en stage d'attente, de plus de 18 ans, peu qualifiés, éloignés de l'emploi, désireux de travailler dans le secteur du bâtiment mais dont le projet professionnel n'est pas clairement défini.

<sup>345</sup> Voir : [http://emploi.wallonie.be/Pour\\_Vous/Associations/EFT.html](http://emploi.wallonie.be/Pour_Vous/Associations/EFT.html), consulté le 24/09/2014.

<sup>346</sup> Engagés sous le statut de stagiaires mais toujours dépendants de politiques publiques assurantielles.

<sup>347</sup> À raison de cinq jours par semaine, l'accompagnement socioprofessionnel comprend, outre le travail sur chantier auprès de particuliers, 6 heures par semaine de remise à niveau (français/mathématiques) ou de Français Langue Étrangère, 2 heures de sport et 4 heures de projet professionnel/citoyenneté. Durant leur formation, les stagiaires sont également invités à suivre deux stages d'une durée totale de 520 heures : un premier stage d'acculturation d'une durée d'un mois après avoir suivi 150 heures de formation théorique et technique et un second stage en entreprise pour valider leur choix professionnel et tester leurs compétences.

secteur du bâtiment (soudure, peinture et entretien). Cette évolution a conduit progressivement les formateurs à une logique de tri des DE en ne sélectionnant que les stagiaires les plus employables pour l'entreprise<sup>348</sup> ou ne concentrant leurs moyens que sur les candidats les plus rentables pour eux<sup>349</sup>. Malgré l'objectif de réinsertion socioprofessionnelle visé par l'EFT, les formateurs de *Synergie* sont conscients que les formations dispensées en interne ne débouchent ni sur de l'emploi, ni sur une certification. C'est pourquoi, certains employés investissent davantage sur une (re)mise en mouvement des stagiaires, vers une perspective, toujours aléatoire, de se rapprocher du marché du travail.

*« Dans ce que l'on cherche à apprendre, en général ici, ce n'est pas apprendre un métier comme la menuiserie, car un cursus normal c'est 7 années + la spécialisation. [...] On leur donne juste les bases etc. mais surtout l'envie d'aller voir plus loin. Trouver un emploi, c'est possible mais c'est celui qui en a vraiment envie. Ici, une bonne partie [...] vient pour trouver quelque chose une nouvelle voie, un nouvel avenir. »* (I24, mars 2014)

Pour ce faire, ils leur offrent l'opportunité d'accéder à des formations pré-qualifiantes et de valoriser l'expérience professionnelle acquise durant leur accompagnement. De la sorte, *Synergie* vise davantage une situation de veille et de vigilance, face aux risques inhérents aux parcours de leurs candidats, que la formation à un emploi. Par son accompagnement au parcours de vie, l'EFT invite ses stagiaires à se saisir d'eux-mêmes et à devenir responsables de leur employabilité. C'est dès lors davantage un accompagnement au parcours de vie qui se jouerait au sein de cet intermédiaire privé.

*« On est fort dans le parcours professionnel et même en termes d'évolution sociale. On leur apprend déjà ce qu'attend un employeur. [...] On est au stade de leur expliquer ce qu'est un patron. On leur donne toutes les armes sociales. C'est la base, quoi. »* (I27, mars 2014)

## 1.2.4 Les règles du jeu de *Synergie*

### 1.2.4.1 Rôles et compétences des acteurs de *Synergie*

Au sein de *Synergie*, la réinsertion socioprofessionnelle des stagiaires se partage entre deux niveaux organisationnels : au niveau stratégique et au niveau opérationnel (dont nous rendrons compte du fonctionnement concret par après). Pour chacun de ces niveaux, différents types d'acteurs, aux attributions spécifiques, s'y croisent.

Le premier niveau est constitué du Directeur-Président et de la coordinatrice pédagogique et technique de *Synergie*. Ensemble, ils assurent la gestion réflexive et stratégique de la structure. Le Directeur transmet les informations techniques et administratives issues des autorités administratives de tutelle alors que la coordinatrice assure la communication avec les travailleurs chargés de la gestion opérationnelle de l'EFT (les formateurs technique et théorique ainsi que les travailleurs sociaux). À ce pôle s'ajoute la responsable du personnel chargée de seconder et conseiller le Directeur-Président dans ces décisions. Ensemble, ces différents acteurs constituent l'équipe de direction de *Synergie*. Au sein de ce pôle, les

<sup>348</sup> Ceci est également appelé, le « *risque d'écrémage* » direct (Parent *et al.*, 2013).

<sup>349</sup> C'est ce que la littérature nomme le « *risque de parking* » (Gratadour et Mansuy, 2007). Pour plus d'informations, nous renvoyons le lecteur à l'article de Gérard et Beuker (2016) intitulé « L'accompagnement des demandeurs d'emploi par les intermédiaires du marché du travail : une triple opération de sélection ? ».

communications se font face à face. Très peu impliqué dans la dynamique de l'EFT, le Directeur-Président tient beaucoup à ces échanges directs.

Le deuxième niveau est constitué des formateurs techniques et du formateur théorique, des encadrants psychosociaux (assistante sociale et éducatrice) ainsi que des stagiaires. Cet ensemble d'acteurs est relié au niveau réflexif et stratégique par la circulation d'informations administratives. Excepté ce lien formel, le niveau opérationnel dispose d'une relative autonomie (division verticale faible) dans la réalisation de leurs missions. Pourtant, c'est ce niveau qui organise et pilote les emplois du temps des formateurs et des encadrants de l'EFT en raison du contact qu'il entretient avec les stagiaires. Face à cette autonomie, ces différents acteurs ont décidé d'échanger davantage de manière formelle, par écrit, par le biais des dossiers administratifs des stagiaires ou lors des réunions d'équipe. Tenus par une exigence de *reporting* à l'égard des autorités de tutelle (fiche de présences, rapport d'évaluation, bilan professionnel, etc.), ces acteurs doivent sans cesse cohabiter avec une activité administrative conséquente et leur travail de réinsertion socioprofessionnelle. C'est pourquoi, certains formateurs techniques « oublient » (I25) de réaliser certaines tâches administratives, considérées comme du sale boulot, au sens de Hughes (1962). Ils préfèrent alors les déléguer à l'éducatrice.

#### 1.2.4.2 La structure formelle de Synergie

L'organigramme de *Synergie* – entendu comme « la représentation officielle des fonctions, des compétences, de la hiérarchie » (Kuty, 2007 : 155) – est fortement départementalisé et se caractérise par une structure horizontale matricielle<sup>350</sup>. Cette dernière est structurée autour de deux services opérationnels (le service « encadrement » et, le service « commercial ») et d'un service support (le service « maintenance et administration »). Ces différents services sont dirigés par la coordinatrice pédagogique et technique, sous la direction générale du Directeur-Président et de la responsable du personnel.

Les missions du personnel de *Synergie* suivent assez fidèlement la départementalisation autour des fonctionnalités de la structure. Premièrement, le service de « maintenance et administration » est assuré par l'assistante administrative et financière et la coordinatrice pédagogique et technique. Ensemble, elles assurent trois tâches : la gestion administrative des stagiaires<sup>351</sup>, la maintenance et la gestion financière<sup>352</sup> de l'ASBL en collaboration avec l'Union des classes moyennes (UCM). Deuxièmement, le service « commercial » se répartit en trois sous-services assurés conjointement par l'ensemble des membres de l'ASBL : l'administratif<sup>353</sup>, le suivi des stagiaires<sup>354</sup> et la gestion des travaux comportant la réalisation et l'encadrement des chantiers par les formateurs techniques. Enfin, le service « encadrement des stagiaires » se partage en deux volets : le volet collectif et le volet individuel.

---

<sup>350</sup> Dans le sens où les membres de l'ASBL sont flexibles et travaillent de manière collaborative sur les différentes missions de l'EFT.

<sup>351</sup> C'est-à-dire, la composition des dossiers, le *reporting* au SPE et aux organismes financiers, l'analyse des candidatures, les demandes de stages, etc.

<sup>352</sup> À savoir : la gestion des comptes et des finances, les contrats de travail, les subventions, etc.

<sup>353</sup> À savoir : les devis et les facturations des chantiers assurés par l'assistante financière.

<sup>354</sup> C'est-à-dire : les défraiements kilométriques, les contrats de « formation », les indemnités, les recadrages individuels, etc. pris en charge par l'éducatrice sous sa casquette de *jobcoach*.

L'encadrement collectif se divise entre les formations théoriques de remise à niveau et les formations techniques à un métier. L'encadrement individuel, quant à lui, repose sur le suivi psychosocial et sur les *coachings* professionnels. Il est assuré conjointement par l'éducatrice (adoptant sa casquette de *jobcoach*) et l'assistante sociale. C'est à ce niveau de base que se concrétise concrètement le but de mission de la structure privée : accompagner *vers* l'emploi les DE infra-qualifiés.

S'il s'agit de services bien distincts, leur intégration est assurée par des mécanismes systématiques de renfort, d'appuis réciproques ou d'entraide, que ce soit en période de *rush*, pour des chantiers de plus grande ampleur ou au quotidien. Il n'y a donc pas de polyvalence fonctionnelle formalisée mais bien une multiplication des tâches et une superposition de certains rôles. Par exemple, un ouvrier technique sera actif aussi bien dans l'encadrement des stagiaires, par le biais des formations qu'il dispense et du *coaching* qu'il offre, que dans le volet commercial via la réalisation de devis et le suivi commercial de chantiers. En outre, fréquemment, les formateurs techniques se sollicitent mutuellement ou parmi leurs stagiaires respectifs, pour compléter une de leur équipe en mal d'effectifs pour assurer un chantier en cours.

La polyvalence est par contre plus significative en la personne de l'éducatrice qui, au-delà de sa fonction attitrée, assume d'autres fonctions dans la structure. Engagée, au départ, pour dispenser les cours de projet professionnel, très tôt elle s'est vue dotée de multiples fonctions : agent d'insertion, *jobcoach* et éducatrice. Titulaire d'un bachelier en art plastique, cette dernière incarne le premier relais et canal de communication avec les stagiaires. C'est elle qui en pratique assure le suivi des stagiaires, leur placement en stage, leur évaluation ainsi que leur accompagnement psychosocial. Elle exerce ces différentes tâches malgré la présence d'un chevauchement de rôles avec l'assistante sociale. Il en est de même pour la coordinatrice qui, au-delà de la coordination de l'ASBL sur le plan technique et pédagogique, assure la gestion du personnel de l'EFT alors que cette compétence est officiellement attribuée à l'assistance sociale. Cette superposition des rôles trouverait une première source d'explication dans le développement exponentiel de la structure, lié à la multiplication des projets subsidiés et à l'accroissement du nombre de chantiers. « *En grandissant chacun a pris un peu sa part de travail et, dans sa part de travail, il y a un peu la part de travail des autres. Elles, elles n'en ont pas l'impression, mais c'est vrai que moi, je me dis quand même que maintenant je n'ai presque plus rien à faire.* » (I21, mars 2014)

#### 1.2.4.3 Les modes de coordination de Synergie

La coordination opérationnelle entre les services se réalise par la supervision directe de la coordinatrice pédagogique et technique (mandatée par l'équipe de direction) via l'aménagement de *plannings*, un système de pointeuse et la présence de nombreux tableaux de bord et *templates* standardisés. En tant que « *bras droit du Directeur* » (I27), elle assure à présent seule la gestion entière de l'EFT. Cette fonction stratégique lui octroie une position de force dans la structure, car elle chapeaute aussi bien le niveau stratégique de la structure que le niveau opérationnel. Cette double casquette lui permet, dès lors, de bénéficier d'une information unique et riche ainsi que de s'enrichir du vécu relationnel des deux niveaux organisationnels de la structure privée.

Au sein de l'équipe de direction, c'est l'ajustement mutuel entre le Directeur-Président et la coordinatrice qui assure la coordination. À l'échelle globale de la structure, c'est le Conseil d'administration qui assure la coordination de l'EFT. Il détermine les orientations de l'ASBL et veille à leur mise en œuvre. Toutefois, dans les faits, le CA de *Synergie* n'a jamais été très présent, ni même « *directif* » dans la gestion de la société. Le projet de l'EFT ayant été, en quelque sorte, imposé par le Cabinet du Ministre socialiste de l'époque, les membres du CA n'ont jamais été impliqués, ni même intéressés par l'administration de l'EFT. *Selon le personnel*, « *ils ne sont pas intéressés* » (M6), « *ce n'est pas leur projet* » (I21), etc. Ils ne se voient d'ailleurs qu'à la demande du Directeur-Président, de manière très sporadique. Cette position de retrait octroie au Conseil d'administration un rôle davantage de « *facilitateur* » plutôt que de régisseur. Ce dernier se contente d'« *émettre ses avis* » et de discuter des orientations « *sans jamais se prononcer publiquement* » (M6).

Compte tenu de la forte latitude octroyée à l'équipe de direction par le CA, quant à la gestion de l'ASBL, le Directeur-Président a institutionnalisé trois temps de rencontre de manière à laisser la parole aux membres de *Synergie*. Premièrement, il y a les réunions d'équipe organisées tous les quinze jours durant une durée moyenne de trois heures afin de *debriefer* sur le suivi des stagiaires et sur le type et le nombre de chantiers à l'agenda. Deuxièmement, les réunions de chantier qui sont planifiées trois lundis par mois. Elles se tiennent entre les formateurs techniques, la coordinatrice et l'assistante administrative et financière. Ces réunions sont prévues pour faire l'état des lieux des chantiers en cours et programmer de nouvelles demandes en fonction des programmes de cours à suivre et de la situation économique de l'ASBL. Et troisièmement, il y a les réunions pédagogiques trimestrielles. Elles sont étalées sur une période d'une semaine afin de permettre aux travailleurs de l'EFT de discuter des programmes de cours et des missions sociales de *Synergie*.

Ces différents moments d'échange illustrent largement le style participatif du *management* du Directeur-Président de l'EFT. Bien que le mode de coordination entre les trois services repose majoritairement sur une supervision directe entretenue par le suivi régulier de la coordinatrice, le Directeur accorde énormément d'importance à ce que le fonctionnement de *Synergie* repose sur l'implication des membres de l'EFT et sur l'analyse de faits concrets plutôt que sur une gestion par les procédures et un *reporting* exacerbé. La prise de décision est par conséquent décentralisée puisque les décisions opérationnelles se prennent en réunions d'équipe en prenant appui sur une participation élargie de la base opérationnelle à la conception de son travail. Bien que le pouvoir décisionnel soit décentralisé – puisque chaque membre décide des orientations de l'EFT, de manière collaborative, aux diverses réunions d'équipe – il n'en reste pas moins que les décisions stratégiques restent centralisées au sein de l'équipe de direction. Des jeux d'acteurs peuvent néanmoins émerger, rendant la mise en œuvre de l'accompagnement plus complexe (voir encadré 4, ci-dessous).

**Encadré 4 : La structure parallèle de Synergie (des acteurs en interaction aux stratégies diverses)**

Comme précisé ultérieurement, c'est au sein du service « encadrement des stagiaires » que se concrétise le but de mission de *Synergie*. Bien que deux rôles professionnels s'y croisent – les formateurs (techniques et théorique) et les travailleurs sociaux (assistant social et éducatrice) – nous allons constater la présence transversale d'une coalition d'acteurs.

Le premier ensemble est constitué des formateurs techniques et de la formatrice théorique. Les formateurs techniques enseignent les matières nécessaires à la survie de l'EFT, ce qui leur octroie un statut privilégié au sein de *Synergie*. Ensemble, ils contribuent de manière collaborative et conjointe à la réalisation des chantiers. Autonomes dans la gestion de leur travail, ils réalisent leur métier selon les mêmes principes de base que les indépendants de *FormaC*. Anciennement ils étaient davantage impliqués dans le suivi et l'encadrement des stagiaires, le manque d'intérêt et de réceptivité de ceux-ci les ont progressivement déçus. À présent, ils ne désirent plus s'impliquer davantage et l'affirment clairement. *A contrario*, la formatrice théorique se définit comme référente en tant que « vecteur de savoirs » (extrait d'observation, le 17/02/2014). Elle affirme enseigner les matières nobles nécessaires à l'intégration des stagiaires dans l'ASBL. Néanmoins, elle est perçue comme atypique et en décalage avec le projet initial de *Synergie*. Les travailleurs de l'EFT l'impliquent rarement dans l'organisation et la mise en place de projets d'accompagnement. De plus, peu présente dans la structure (à raison de deux jours par semaine), elle ne dispose que très rarement des informations administratives transmises par l'équipe de direction. Pourtant, elle n'hésite pas à critiquer ouvertement le mode de fonctionnement de l'EFT et plus, particulièrement celui des formateurs techniques. Il y a donc, une certaine rivalité qui s'installe entre les formateurs de la structure. Celle-ci se traduit, au quotidien, par de fortes tensions et une instabilité relationnelle. Le Directeur-Président, aidé de la coordinatrice, tentent pourtant d'apaiser les conflits en impliquant et en écoutant les deux groupes d'acteurs de manière conjointe.

Les travailleurs sociaux, quant à eux, constituent le deuxième ensemble. Il est composé de l'éducatrice et de l'assistante sociale. Ces deux actrices ont une relation privilégiée et de proximité avec les stagiaires. Agissant à leur demande et de manière totalement informelle, elles fournissent les réponses concrètes et le soutien dont ils ont besoin. Pourtant il semblerait que l'assistante sociale soit fortement marginalisée par l'ensemble des acteurs de l'EFT et plus, particulièrement par sa collègue directe et par les trois formateurs techniques. Même si cet « évincement » lui permet de jouir d'une grande indépendance dans l'organisation de son travail, l'assistante sociale, échappant à toute implication dans l'organisation de *Synergie*, se questionne sur sa propre utilité et plus-value dans la structure. Complètement désocialisée, elle préfère s'investir à l'extérieur et adopter une attitude de retrait lors des réunions d'équipe. L'éducatrice, pour sa part, entretient une relation privilégiée avec les formateurs techniques. Récemment engagée, elle a rapidement tissé des liens amicaux avec ceux-ci : la proximité en âge et les cercles communs de relations extra-*Synergie* faisant. De plus, l'encadrement des stagiaires reposant sur un contact régulier et assidu avec les formateurs techniques, elle est fréquemment invitée à collaborer avec ceux-ci. Cette collaboration s'opère à plusieurs niveaux : formellement, lors du recrutement et des évaluations des stagiaires ; informellement lors du suivi et du placement en stage des « bons stagiaires » (I24, mars 2014). Cette proximité nous permet de pointer une coalition d'acteurs entre les formateurs techniques et l'éducatrice. Ces derniers maîtrisent non seulement le recrutement des stagiaires mais aussi la gestion techniques des chantiers : deux aspects importants pour le maintien de l'activité de réinsertion de *Synergie* et pourtant échappant au contrôle de la coordinatrice.

À partir du descriptif organisationnel que nous venons de réaliser, nous sommes en mesure de considérer que la configuration organisationnelle de *Synergie* est de type entrepreneurial mais à tendance missionnaire. Ainsi, nous avons observé que la structure de *Synergie* se caractérisait par une division du travail verticale et horizontale forte, une petite taille et la présence d'une coordination par supervision directe en la personne de la coordinatrice pédagogique et technique. Toutefois, nous avons également remarqué une priorité accordée aux buts de mission et aux valeurs sociales. De même, la différenciation inter-unité est assurée par une structure horizontale matricielle et le processus de décision est intermédiaire. Parallèlement à *FormaC*, nous avons constaté qu'une coalition d'acteurs (entre les formateurs techniques et l'éducatrice) assurait le fonctionnement concret de la structure en gérant conjointement la gestion des ressources humaines de la structure et la disponibilité des stagiaires sur chantier.

### 1.3 Le cas d'Erudio

#### 1.3.1 Éléments contextuels

*Erudio* est un département de *jobcoaching* rattaché à une entreprise d'intérim belge<sup>355</sup>. Reconnu en 2006 comme organisme d'insertion socioprofessionnelle, *Erudio* rassemble trente-six *JobCenters*, répartis en milieu urbain, dans l'ensemble de la Belgique francophone. Au sein de ces *JobCenters*, six personnes assurent l'accompagnement des DE dans la structure. Ces *JobCenters* sont d'une part, dirigés par un département centralisé siégeant en Région de Bruxelles-Capitale (au sein d'*Erudio* Bruxelles-Capitale) et, d'autre part, administrés par les différents SPE, constitués partenaires<sup>356</sup>.

En tant que prestataire privé, *Erudio* est soumis à un cadre légal strict (voir tableau 15), adapté aux différentes contraintes régionales. Comme chez *FormaC* et *Synergie*, celui-ci détermine le cadre de la gestion opérationnelle du département. En outre, dans le cadre de ses partenariats, *Erudio* s'engage à respecter les principes de service public tels qu'exigé. À ce cadre réglementaire s'ajoutent des contraintes de labélisation et de certification communes à l'ensemble de l'entreprise intérimaire (*certified membership* de Federgon, ISO 9001 depuis 2009<sup>357</sup>, FSE depuis 2007 et BQA<sup>358</sup> depuis 1997). Ce cadre astreint les *jobcoaches* à respecter les diverses normes et les conseils qualité imposés par les différents organismes de certification<sup>359</sup>, dans leurs interactions avec les DE.

Ainsi, comme les deux structures précédentes, c'est grâce aux subventions publiques émanant des PPP qu'il a avec les SPE et au soutien financier du FSE qu'*Erudio* exerce ses activités de réinsertion. Il propose, pour ce faire, un accompagnement socioprofessionnel à la carte, spécifique aux besoins et aux profils de son public cible, en séances individuelles et/ou collectives. De la sorte, le département remplit des objectifs similaires aux deux organismes privés présentés précédemment : d'un côté, accompagner les DE dans la définition d'un projet professionnel réaliste et réalisable afin de les remettre rapidement à l'emploi de l'autre côté, les conseiller dans l'analyse approfondie de leurs freins<sup>360</sup> à l'emploi en vue de redynamiser leur parcours. Toutefois, contrairement aux deux autres structures, *Erudio* ne dispose, en interne, d'aucune autre source financière pouvant l'« aider » dans sa tâche.

---

<sup>355</sup> Cette société d'intérim s'est constituée SA en 1954.

<sup>356</sup> Alors qu'*Erudio* Wallonie dépend du FOREM, *Erudio* Bruxelles-Capitale est assujéti aux modalités d'Actiris.

<sup>357</sup> L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est le 1<sup>er</sup> producteur mondial de Normes internationales d'application volontaire. Elle établit des rouages indispensables de premier ordre pour les produits, les services et les systèmes dans une optique de qualité, de sécurité et d'efficacité (voir : [http://www.iso.org/iso/fr/home/about/the\\_iso\\_story.htm](http://www.iso.org/iso/fr/home/about/the_iso_story.htm), consulté le 23/03/2015).

<sup>358</sup> *Belgian Quality Association*.

<sup>359</sup> Afin d'assurer son image d'entreprise de qualité, *Erudio* est tenu de rendre public ses diverses certifications en notifiant ces logos de labélisation au sein de ses différentes structures.

<sup>360</sup> Tels que les croyances « limitantes », la démotivation, la situation personnelle.

**Tableau 15 : Récapitulatif du cadre légal d'Erudio suivant la Pyramide de Kelsen (1999)**

<p><u>À un niveau national :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Accord de coopération entre l'État fédéral, les Régions et les Communautés du 30 avril 2004 relatif à l'accompagnement et au suivi actifs des chômeurs (<i>M.B.</i>, le 25/07/2007, p.39850)</li></ul> <p><u>En Région de Bruxelles-Capitale :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ordonnance du 14 juillet 2011 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale (<i>M.B.</i>, le 10/08/2011, p.45541).</li><li>- L'article 7 de l'Ordonnance du 18 janvier 2001 portant organisation et fonctionnement de l'Office régional bruxellois de l'Emploi (<i>M.B.</i>, le 13/04/2001, p.12379) et son Arrêté d'exécution du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 11 mars 2008 (<i>M.B.</i>, le 11/03/2008, p.14897).</li></ul> <p><u>En Région wallonne :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion en Région wallonne (<i>M.B.</i>, le 23/01/2012, p.4586) et son Arrêté d'exécution du Gouvernement wallon du 28 juin 2012 (<i>M.B.</i>, le 17/09/2012, p.57769).</li><li>- L'article 7 du Décret du 6 mai 1999 relatif à l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi (<i>M.B.</i>, le 08/07/1999, p.25888).</li><li>- Décret du 3 avril 2009 relatif à l'enregistrement ou à l'agrément des agences de placement en Région wallonne (<i>M.B.</i>, le 05/05/2009, p.35038) et son Arrêté d'exécution du Gouvernement wallon du 10 décembre 2009 (<i>M.B.</i>, le 21/12/2009, p.80116).</li><li>- Le contrat de gestion du FOREm 2011-2016.</li></ul> <p style="text-align: right;">(Source : <i>Moniteur belge</i>)</p>
---

### 1.3.2 Conditions de création et développement d'Erudio

Contrairement aux deux autres structures, *Erudio* affiche un modèle organisationnel spécifique, fruit d'un travail de réflexion et d'adaptation continue depuis la création du département. Son institutionnalisation, en 2006, par l'agence d'intérim émerge tout d'abord, d'une exigence de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), jusque là non assumée par l'entreprise privée. Par cet engagement, *Erudio* atteste, conformément à la *doxa* européenne, à intégrer, sur une base volontaire, les préoccupations tant sociales, environnementales qu'économiques dans ses interactions avec ses parties prenantes. *Erudio* est également dirigée depuis le début par la même *manager*, présente aussi bien lors des réflexions stratégiques qu'au cours des négociations liées à sa création.

Convaincue de la nécessité de séparer les objectifs commerciaux des objectifs sociaux de la structure privée, la *manager* a constitué le département de manière totalement autonome à partir des subventions publiques « *afin que chaque service œuvre à ses propres objectifs tout en collaborant* » (M11, août 2014). Malgré des discordances d'agenda<sup>361</sup> et l'obligation de respecter le cahier des charges des partenaires publics, la *manager* d'*Erudio* a progressivement composé un modèle organisationnel caractérisé par une décentralisation contrôlée et un ancrage local.

Toutefois, face à la diminution du nombre d'appels à projets et à la baisse des possibilités de subventionnement public, la *manager* s'est très vite rendue compte de la nécessité de développer des projets d'accompagnement « commercialisables ». À ce jour, ce projet est

<sup>361</sup> 2010 pour la constitution de partenariats en Région de Bruxelles-Capitale avec Actiris et 2012 pour l'organisation des partenariats en Région wallonne avec le FOREm.



toujours en phase de réflexion, car il amènerait *Erudio* à s'affranchir des subventions publiques.

### 1.3.3 Les missions d'*Erudio*

Comme évoqué précédemment, *Erudio* se donne pour mission initiale d'accompagner les DE vers la remise à l'emploi. *Erudio* propose, pour ce faire, différents projets de *coaching* à destination des DE, en partenariat avec Actiris et le FOREm. Ces différents projets, qu'ils soient dispensés en Région wallonne ou en Région de Bruxelles-Capitale, ciblent, tout comme pour les deux autres structures étudiées, une mesure d'activation particulière et un type de profil de DE. Ainsi, pour les projets réalisés en partenariat avec Actiris, *Erudio* propose quatre formations, de type long. Elles sont dispensées de manière individuelle et collective, au sein du siège social de l'entreprise (voir encadré 5, ci-dessous). Les formations organisées par le FOREm, quant à elles, sont de type court. Elles reposent sur une méthodologie confidentielle et spécifique au SPE wallon. Elles se donnent pour la plupart des cas au sein des Maisons de l'Emploi du FOREm ou dans les *JobCenters* d'*Erudio*, en raison, notamment d'un souci logistique ou budgétaire. À la différence des formations dispensées par *Synergie*, l'accompagnement offert par *Erudio* et *FormaC* porte essentiellement sur le développement du savoir-être des candidats.

#### Encadré 5 : Description des projets d'accompagnement d'*Erudio*

##### Les projets en partenariat avec Actiris

- 1) Le premier projet initié en 2012 se destine aux chercheurs d'emploi ayant **45 ans et plus**, inscrits comme DE inoccupés chez Actiris depuis minimum vingt-quatre mois, et habitant l'une des dix-neuf communes de la Région Bruxelles-Capitale. Au cours de huit entretiens individuels, les participants réalisent un bilan professionnel et personnel en vue d'élaborer un projet professionnel réaliste et adapté à leur situation personnelle.
- 2) Le deuxième projet est destiné aux DE **chefs de familles monoparentales**. Durant huit semaines, à raison d'une demi-journée par semaine, en groupe de huit à douze personnes, *Erudio* apporte aide psychologique et soutien logistique aux parents célibataires afin de les aider à se (ré)insérer professionnellement grâce à la définition d'un plan d'actions individualisé leur permettant de conjuguer vie familiale et recherche d'emploi.
- 3) Initié en 2010, le troisième projet repose sur une méthode mixte constituée de quatre axes : bilan de parcours, recherche de projets, validation du projet et communication du projet. Durant neuf demi-journées, réparties sur quatre semaines, les **DE inscrits chez Actiris de tous les niveaux de diplômes**, habitant une des dix-neuf communes de Bruxelles-Capitale, seront *coachés* individuellement afin de retrouver un emploi.
- 4) Visant la mise à l'emploi de son public cible, via la détermination d'un projet professionnel, un *boost* sur les attitudes professionnelles et un outillage efficace, ce projet s'adresse uniquement aux DE inscrits auprès d'Actiris, habitant Bruxelles-Capitale et **diplômés au maximum du cycle secondaire supérieur** ou âgés de plus de 45 ans, inoccupés depuis 2 ans ou bénéficiaires du CPAS.

##### Les projets en partenariat avec le FOREm

- 1) Le premier projet dispensé par *Erudio Wallonie* vise tous les **DE inscrits au FOREm**, âgés entre 18 et 55 ans, ayant tous les niveaux de formation et se trouvant **à la recherche d'une orientation professionnelle**. Cet accompagnement a pour objectif d'aider les DE, pendant deux semaines, durant six séances, à définir leur orientation professionnelle. Grâce à un bilan de compétences, un plan d'actions concret est mis en place au terme de plusieurs entretiens individuels.
- 2) Par un soutien ponctuel et individualisé aux différentes techniques de recherche d'emploi (CV, lettre de motivation, ciblage des employeurs, etc.), ce projet adapté permet d'identifier les points forts et les points faibles des candidats en termes de recherche d'emploi afin de leur permettre de définir un plan d'actions concret visant l'emploi. Il se destine aux **DE inscrits au FOREm**, âgés de 18 à 55 ans, de tous les niveaux de formation mais **ayant un projet professionnel déterminé**.

### 1.3.4 Les règles du jeu d'*Erudio*

#### 1.3.4.1 Rôles et compétences des acteurs d'*Erudio*

L'équipe d'*Erudio* est constituée de six personnes dont quatre sont *jobcoaches* (deux exerçant en Wallonie et deux en Région de Bruxelles-Capitale), une coordinatrice et une *manager*. La *manager*, secondée de la coordinatrice, a pour compétence de s'assurer de la gestion financière et stratégique du département. Elles veillent pour ce faire à ce que les *jobcoaches* dispensent des projets et des formations de qualité, à destination des DE en vue de les accompagner vers l'emploi. Ce faisant, ces différents acteurs œuvrent conjointement à la mission sociale d'*Erudio* – réinsérer les DE – sous l'œil avisé du CA et des SPE. En effet, en tant qu'opérateur privé marchand mandaté et rémunéré sur le résultat d'exploitation du service public rendu par les SPE, *Erudio* a la particularité d'être un département de *jobcoaching* rattaché à une entreprise d'intérim mais aussi chapeauté par les SPE dans le cadre de PPP. En pratique, cela signifie que le personnel d'*Erudio* doit à la fois se soumettre aux décisions stratégiques prises par le CA de son entreprise ainsi qu'aux exigences définies dans la convention partenariale<sup>362</sup>. Le « contrôle » exercé par le FOREm et Actiris s'explique par deux éléments : le mandat dont le personnel d'*Erudio* est investi afin de pouvoir agir au nom des SPE et la convention partenariale, perçue par les *jobcoaches* comme un « *contrat commercial et un lien de subordination* » auquel il faut répondre (I38, octobre 2014).

#### 1.3.4.2 La structure formelle d'*Erudio*

*Erudio* présente une structure faiblement départementalisée, caractérisée par une forte polyvalence interne et une décentralisation contrôlée de la décision (Mintzberg, 1983 ; Pichault et Nizet, 2000). À la différence de *Synergie* et de *FormaC*, *Erudio* est structurée non pas autour de services mais de manière horizontale autour des différents projets d'accompagnement dispensés par le département. Au sein du département, la structure est conviviale et fondée sur l'esprit d'équipe, la confiance mutuelle et le partage de connaissances. Bien qu'appartenant à une entreprise commerciale, l'équipe d'*Erudio* a pour ambition de placer l'humain au centre de ses préoccupations dans un esprit familial.

Au quotidien *Erudio* est dirigé par la *manager* qui veille d'une part, à l'application des stratégies définies par le CA et, d'autre part, à la mise en place des projets d'accompagnement en collaboration avec les SPE. Cette dernière a semble-t-il cependant un rôle assez limité compte tenu de son absence récurrente au sein du département<sup>363</sup>. Dès lors, l'administration du département se réalise surtout par la coordinatrice. Ainsi, en plus d'assurer la coordination de la partie opérationnelle d'*Erudio*, la coordinatrice assure seule la gestion journalière du département en veillant au suivi des buts de système : croissance des activités, développement de nouveaux projets, maintien des activités économiques, etc. Cette gestion se fait grâce à un contrôle indirect sur les activités des *jobcoaches* chargés de la gestion opérationnelle du département. Ce contrôle repose sur un *reporting* quotidien et la saisie de données en tableaux

---

<sup>362</sup> En effet, comme précisé antérieurement, les SPE définissent plus que les résultats attendus à la fin de l'action, ils contrôlent également les caractéristiques des DE auxquels l'action s'adresse, les besoins spécifiques rencontrés par ces personnes, la manière dont les actions doivent y répondre, etc.

<sup>363</sup> En raison, notamment de sa fonction de *manager* RSE au sein de l'entreprise d'intérim.

de bord. De cette manière, tant le *staff* opérationnel que « hiérarchique » contribuent à la réalisation du but de mission du département de *jobcoaching*.

En pratique, le travail des *jobcoaches* est organisé en fonction du programme de la formation qu'ils ont à dispenser. En effet, chaque consultant d'*Erudio* est nommé responsable d'une formation d'accompagnement professionnel et a jusqu'au 15 décembre de l'année en cours pour la mettre en œuvre, et répondre à ses livrables (résultats attendus). Cette nomination implique que le *jobcoach* soit en tant que consultant-référent, responsable tant de la définition de « *son propre projet* », de sa mise en œuvre que de l'atteinte de « *ses objectifs* » et de « *sa communication* » (I40). En tant que spécialiste d'une formation, le *jobcoach* doit continuellement mettre à jour ses connaissances techniques et pratiques sur son sujet de prédilection. Pour ce faire, il n'hésite pas à se former, à développer ses compétences, à participer à des conférences et à être actif dans des réseaux sociaux *ad hoc*. Cette implication lui permet de maintenir et de justifier son rôle de référent au sein de la structure privée mais aussi parmi les autres partenaires. En outre, à raison de deux heures par jour, les *jobcoaches* sont invités à s'atteler aux diverses tâches administratives. Une telle répartition des tâches implique que ceux-ci soient habilités à exercer leur travail en toute autonomie et de manière organisée (division horizontale faible du travail : intégration des tâches et des rôles) bien qu'ils soient soumis au respect de certaines prérogatives (méthodologie spécifique, public cible, résultats, etc.). Celles-ci sont dictées par les SPE (division verticale forte-modérée du travail : séparation nette entre les fonctions de conception et d'exécution<sup>364</sup>).

Cette autonomie est dépendante non seulement de la structure organisationnelle d'*Erudio* mais aussi du mode de *management* de la responsable. En effet, la structure du département de *jobcoaching* étant répartie sur différents sites, le *manager* et le coordinateur ne peuvent contrôler de manière directe le travail de chaque *jobcoach*<sup>365</sup>. C'est pourquoi, ces derniers ont choisi de se positionner au centre de l'équipe et de faciliter le partage d'idées et de prises de décision en octroyant une autonomie modérée aux personnes qui l'entourent. Ainsi, la gestion d'*Erudio* repose sur un *management* participatif où chaque consultant contribue largement à l'activité de la structure. Exercée sous un système d'influence davantage centrifuge (capacités d'initiative et d'implication octroyées aux consultantes), le *management* adopte une attitude visionnaire en assurant l'arbitrage de ses *jobcoaches* tout en générant leur engagement en tant que parties prenantes. C'est d'ailleurs dans cette vision que la *manager*, secondée de la coordinatrice, a depuis 2015 mis en place un projet d'accompagnement généraliste et commun pour la Région de Bruxelles-Capitale. Auparavant, chaque *jobcoach* était responsable d'une formation. Elle était dispensée à horaire fixe, imposée par le SPE, et selon une méthodologie spécifique. Aujourd'hui, l'ensemble des formations dispensé par *Erudio* Bruxelles-Capitale va être condensé dans un seul et même projet. Ce système vise à doter les *jobcoaches* de compétences transversales, transférables à chaque module octroyé par le SPE. De cette manière, les *jobcoaches* passeraient d'une posture de spécialiste à une posture de généraliste, d'un rôle d'expert à un rôle polyvalent.

---

<sup>364</sup> Alors que la conception est dictée par les SPE, l'exécution appartient au *jobcoach*.

<sup>365</sup> Excepté ceux de Bruxelles-Capitale quand ils dispensent leur formation en interne du siège social.

Quant aux conditions de travail des *jobcoaches*, ils suivent le même traitement que le personnel de *FormaC* et de *Synergie*<sup>366</sup>. Des différences semblent toutefois être présentes entre les *jobcoaches* travaillant en Région de Bruxelles-Capitale et ceux travaillant en Région wallonne. Les *jobcoaches* « bruxellois » bénéficient d'un espace de travail adapté, constitué de trois salles de réunion et d'une zone étendue en *open space*. Les *jobcoaches* qui travaillent en Région wallonne, quant à eux, sont soumis à une grande flexibilité et à une forte mobilité géographique. Ils ne disposent pas d'un espace d'accueil et de bureaux. L'équipe d'*Erudio* Bruxelles-Capitale a également pour particularité d'être représentée uniquement par des corps féminins (100% de femmes) alors qu'*Erudio* Wallonie ne compte que des hommes. Nous avons constaté que ces différents éléments organisationnels engendrent des tensions dans les relations que les *jobcoaches* entretiennent (voir encadré 6).

#### Encadré 6 : La structure parallèle d'*Erudio* (des acteurs en interaction aux stratégies diverses)

À côté des deux groupes d'acteurs présents dans l'organigramme d'*Erudio* (un pôle « hiérarchique » constitué de la *manager* et de la coordinatrice et un pôle « accompagnement » composé des *jobcoaches*), nous constatons la présence de tensions relationnelles entre les travailleurs chargés de l'accompagnement des DE exerçant en Région de Bruxelles-Capitale et ceux exerçant en Région wallonne. Ces tensions, largement perceptibles, seraient partiellement explicables par des éléments organisationnels.

Lors de nos observations, nous avons, tout d'abord, relevé la présence de contacts privilégiés entre les *jobcoaches* exerçant en Région de Bruxelles-Capitale et le pôle « hiérarchique ». Celles-ci travaillent au sein d'un seul et même espace et échangent quotidiennement de *visu*, ce qui facilite les échanges informels et la création de relations d'amitié. À cette caractéristique organisationnelle s'ajoute une similitude de profil socioprofessionnel (femmes âgées entre 25 et 30 ans, diplômées en psychologie ayant eu une expérience éprouvée en intérim). Nous avons, en second lieu, constaté une forme de « jalousie » à l'égard des *jobcoaches* exerçant en Wallonie. Celle-ci s'explique par la liberté organisationnelle dont ils jouissent d'une part, grâce à leur mobilité et, d'autre part, par l'absence de contrôle direct exercé par le FOREm en raison de la dispense de formations courtes. Cette latitude génère une rivalité interne au sein du pôle « accompagnement » (les *jobcoaches* étant soumis à des objectifs différents exercés dans un espace organisationnel distinct) se traduisant, en pratique, par l'absence d'investissement et d'implication personnelle.

Bien que ces différences organisationnelles soient à l'origine de tensions internes, les *jobcoaches*, qu'ils exercent en Région bruxelloise ou en Région wallonne, bénéficient tous d'une marge de manœuvre considérable dans le suivi et l'encadrement des DE. Agissant à leur demande et de manière totalement informelle et autonome, ils fournissent les réponses concrètes et le soutien nécessaire pour aider les DE à réaliser leurs objectifs socioprofessionnels, ce qui leur permet *in fine* d'atteindre les livrables fixés par les SPE. Cette proximité relationnelle donne aux *jobcoaches* une zone d'influence capitale au sein d'*Erudio*, puisque c'est dans l'interaction avec les DE que le but de mission d'*Erudio* prend vie. C'est également au sein de cette « zone » que des règles interpersonnelles s'échappent des lignes d'action dictées par le sommet stratégique et que les *jobcoaches* peuvent user de leur pouvoir « informel ».

Conscients de ce rôle privilégié, ces derniers vont se positionner comme unique interlocuteur du projet d'accompagnement dont ils ont la charge et s'assurer du maintien de leur expertise en gardant confidentiel leur méthodologie de *coaching* et en se formant de manière individuelle en fonction des attentes exprimées en formation par les DE. Malgré des règles du jeu communes, les *jobcoaches* vont développer deux types de stratégies différentes. Premièrement, les *jobcoaches*, diplômés d'un master en psychologie et exerçant en Région de Bruxelles-Capitale, préféreront se réconforter dans les contacts humains qu'ils peuvent avoir avec leurs candidats. Insatisfaits de ne pas pouvoir exercer leurs compétences sociales de manière exclusive en raison de la demande pressante de résultats exprimée par les SPE, ils préféreront s'inscrire dans la sphère domestique en se montrant à l'écoute, en prenant soin de leurs candidats et en appliquant à la lettre les principes d'égalité de traitement (Ferrerias, 2007). Pour eux, travailler, c'est avant tout, « être utiles » (I41 et I42). Deuxièmement, les *jobcoaches* à vocation RH s'inscriront davantage dans une approche commerciale en tentant coûte que coûte d'atteindre leurs résultats même si cela implique de « duper » les candidats. Pour eux, travailler c'est « développer ses compétences » (I38, I39 et I40). Dès lors, ils trouveront sens non seulement dans le contenu même de leur travail mais également dans les possibilités de carrière qui s'offre à eux (promotion, responsabilité, employabilité, etc.). Pour la plupart de ces *jobcoaches*, une expérience dans le *jobcoaching* est purement stratégique et s'inscrit dans un plan de carrière finement ciselé. Pour eux, travailler est leur première source de satisfaction. Ils sont fiers d'être *jobcoaches* dans leur cadre de PPP et d'accompagner des candidats vers l'emploi.

<sup>366</sup> 5 jours/semaine, 38 heures/semaine, pécule de vacances, prime de fin d'année, salaire lié aux subventions.

### 1.3.4.3 Les modes de coordination d'Erudio

L'organisation du travail au sein du département de *jobcoaching* se fait de manière informelle à partir d'ajustements mutuels. En l'absence physique du *manager*, les *jobcoaches* sont invités à gérer de manière informelle et collaborative leurs activités au gré des disponibilités de chacun, ce que le travail en *open space* facilite. Conscients des résultats à atteindre, ces derniers se coordonnent par un simple processus de communication informelle : « on a un bureau que l'on partage ensemble, et on échange chaque fois un petit temps sur la journée de manière informelle pour parler de nos différents cas » (I40, janvier 2015)

Néanmoins, le département étant organisé sur différents sites, les *jobcoaches* d'Erudio sont invités à se rencontrer une fois par mois en *team-meeting*. « On se voit une fois par mois pour parler d'organisation, de certaines problématiques que l'on a eues ou des petites victoires. C'est sur ces thèmes-ci que l'on échange » (I42, janvier 2015). Chaque mois, à raison de quatre heures, les quatre *jobcoaches* accompagnés de leur coordinatrice discutent de leur quotidien. Ces *team-meetings* sont des moments d'échange institutionnalisés et codirigés par la *manager* d'Erudio. Chacun des éléments sont actés officiellement par le biais de différents PV. Ces rencontres permettent au personnel d'Erudio de se tenir informé de leurs activités respectives. Tandis que les *jobcoaches* transmettent des informations factuelles<sup>367</sup> sur leurs activités en cours de réalisation, la *manager* secondée de la coordinatrice profite de ces moments pour transmettre les chiffres réalisés, dicter les lignes d'action à suivre et faire le point sur les activités du département afin d'atteindre les résultats chiffrés des SPE.

Lors de ces réunions, la *manager* analyse avec son équipe, de manière objective (tableau de bord, résultats, *forecast*, etc.), les activités en cours en sollicitant leurs avis et en les impliquant afin d'augmenter la productivité du département. Garante des décisions stratégiques et de la viabilité financière du département, elle coordonne aussi le fonctionnement des différentes formations en se basant sur les procédures convenues dans les conventions partenariales et en veillant au respect des normes et des valeurs imposées par l'agence d'intérim. En tant que référente, elle donne des décisions fermes afin d'assurer l'efficacité de ses *jobcoaches*, le maintien des PPP et l'obtention de résultats probants en vue de générer de la sécurité d'emploi pour le département.

Ces *team-meetings* permettent également aux *jobcoaches* d'élaborer leur *Newsletter*. Cette *Newsletter* est un document d'information reprenant l'ensemble des activités du département de *jobcoaching* ainsi que les « meilleurs » candidats accompagnés. Elle est envoyée de manière périodique par courrier électronique au personnel de la structure privée de manière à le tenir informé des actions menées et de transmettre les coordonnées de candidats dits « employables, qui ont le plus d'atouts et qui correspondent le plus aux demandes de nos collègues de l'intérim. » (I38, octobre 2014). Outre ces réunions officielles instituées par Erudio, comme dans les autres agences étudiées, le système intranet local et d'autres moyens informatiques plus ciblés (agenda des formations, *skype*, *e-mail*, etc.) sont largement utilisés pour l'échange d'informations, dans une perspective ascendante, afin de se nourrir de l'expérience des uns et des conseils des autres.

---

<sup>367</sup> Comme le nombre de candidats accompagnés, l'agenda de formations en cours, les difficultés vécues, les réussites, etc.

En outre, compte tenu du lien partenarial établi entre *Erudio* et les SPE, les *jobcoaches* sont invités, tout comme pour *Synergie* et *FormaC*, à discuter de leurs activités avec les conseillers des SRP<sup>368</sup> en comité d'accompagnement. En Région de Bruxelles-Capitale, ce dispositif est organisé par Actiris, à raison d'une fois par trimestre. Il a pour objectif de rassembler dans un même espace tous les partenaires mandatés sous la même convention afin de leur permettre d'échanger et de discuter de leur vécu. En Région wallonne, le ComAcc se tient au sein du siège de chaque partenaire, de manière individuelle, à raison de trois fois par an. Bien plus que de permettre aux *jobcoaches* d'échanger sur le vécu ou difficultés rencontrées en formation, ces comités ont davantage pour objectif de contrôler le travail des formateurs et de s'assurer du bon suivi de leurs activités. En plus de ces échanges institutionnalisés, le département de *jobcoaching*, en tant que prestataire de services publics, entretient, au quotidien, de nombreux contacts informels avec les conseillers et les chargés des relations partenariales d'Actiris et du FOREm. Dans le cas d'*Erudio* Wallonie, ces contacts s'effectuent de manière régulière et par différents canaux (par téléphone, de *visu*, par *e-mail*, etc.) bien qu'ils soient, pour la majeure partie des cas, formalisés dans le cadre des PPP. Dans le cas d'*Erudio* Bruxelles-Capitale, les échanges avec les conseillers d'Actiris sont nettement moins fréquents, car ils s'effectuent à distance par le biais de l'encodage des données dans le réseau des partenaires pour l'emploi d'Actiris (RPE)<sup>369</sup>.

En définitive, *Erudio* présente une structure assez plate qui élargit le nombre de personnes impliquées dans les décisions managériales et opératoires. La prise de décision est de ce fait relativement décentralisée mais contrôlée par le *management*. Quant aux mécanismes de coordination, ils reposent surtout sur des échanges interpersonnels et informels entre les différents *jobcoaches* exerçant sur deux zones géographiques distinctes et, sur la supervision indirecte de la coordinatrice et des SPE, par la formalisation de tableaux de bord. À partir des éléments organisationnels susmentionnés, nous pensons dès lors que la configuration organisationnelle d'*Erudio* est adhocratique. Sa division du travail, sa taille, sa coordination par ajustement mutuel et la décentralisation de ses prises de décisions, sont autant d'éléments allant dans ce sens.

#### 1.4 Le cas de *Civilis*

Comme les trois autres structures privées analysées précédemment, ce quatrième cas est mandaté par un SPE via le système d'appel à projets pour mettre en œuvre des politiques actives d'emploi. Néanmoins, il a pour particularité supplémentaire d'être autorisé légalement<sup>370</sup> à placer ses propres candidats tout en veillant au développement de leur employabilité via un travail de *coaching*. Cette double activité attribuée à *Civilis* une forme hybride, le situant entre l'accompagnement *vers* l'emploi et *dans* l'emploi. Compte tenu de sa reconnaissance en tant qu'organisme d'insertion, en 2003 et de son agrément d'agence

---

<sup>368</sup> Ces services de relations partenariales ont été créés début des années 2000, au sein de chaque SPE afin de faciliter la coordination de leurs activités avec le secteur privé. Les agents de ces services, dénommés les chargés de relations partenariales (CRP), ont pour mission d'encadrer cette nouvelle forme de régulation du marché du travail. Chaque SRP s'occupe du suivi des partenaires qui se situent sur son territoire (Remy, 2014).

<sup>369</sup> Le RPE permet de relier l'ensemble des partenaires du SPE bruxellois par un réseau informatisé sécurisé.

<sup>370</sup> Loi du 24 juillet 1987 sur le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs (*M.B.*, le 20/08/1987, p.12405).

d'intérim octroyé en 2013, nous avons fait le choix de le catégoriser dans les deux ensembles d'intermédiaires privés. Toutefois, son cadre organisationnel ne sera traité qu'une seule fois dans le cadre de ce chapitre alors que son contenu « empirique » sera abordé dans les chapitres 5 et 6 de la thèse.

#### 1.4.1 Éléments contextuels

*Civilis* est la première agence d'intérim social francophone. Fondée en 2007, dans le cadre d'un appel à projets lancé par le SPE bruxellois, *Civilis* est une initiative publique ayant pour objectif de réduire le chômage des jeunes infra-qualifiés âgés de 18 à 30 ans en Région de Bruxelles-Capitale. Constituée en tant que SCRL FS (Société coopérative à responsabilité limitée et à finalité sociale), *Civilis* a pour particularité de garantir, à travers une activité commerciale – l'intérim – la réalisation effective de sa finalité sociale – l'insertion socioprofessionnelle<sup>371</sup>.

Cette entreprise d'économie sociale<sup>372</sup> repose sur la collaboration de trois partenaires : une agence privée d'intérim, un service public de l'emploi et la fédération de l'économie sociale. Ces trois organes, en plus de définir le cadre institutionnel de l'agence privée, en assurent l'administration et l'orientation stratégique. En effet, en tant qu'entreprise privée au statut juridique « hybride », *Civilis* a pour obligation institutionnelle de se soumettre à un double cadre législatif (voir tableau 16, à la page suivante). Au sein de *Civilis*, quatre personnes assurent la gestion opérationnelle de l'agence : une Directrice, une coordinatrice, une *jobcoach* et un agent d'accueil. Réparties par compétences fonctionnelles au sein de la structure, elles sont toutes engagées en ETP, sous CDI. Par son action partenariale, *Civilis* associe le secteur associatif (économie sociale), le secteur privé (agence d'intérim) et le secteur public de l'emploi (Région, ville, commune, SPE). Elle représente ainsi la rencontre entre le public et le privé, entre le DE et l'employeur et entre l'insertion professionnelle et le monde du travail.

D'un point de vue géographique, les activités de l'agence privée sont centralisées dans un bureau disposé sur deux étages, situé au centre de la Capitale belge, au cœur d'un quartier à la situation socio-économique défavorable, compte tenu du nombre important de DE y habitant.

---

<sup>371</sup> Bilan d'entreprise 2013 : 2.

<sup>372</sup> L'agrément « entreprise d'économie sociale » par le Conseil National de Coopération (Loi du 20 juillet 1955 sur l'institution d'un Conseil national de la Coopération - *M.B.*, le 10/08/1955, p.4865 et l'Arrêté royal du 8 janvier 1962 fixant les conditions d'agrégation des groupements nationaux de sociétés coopératives – *M.B.*, le 18/11/2011, sans page).

**Tableau 16 : Récapitulatif historique du cadre légal de *Civilis***

<p><u>En tant que société à finalité sociale :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Civilis</i> dépend du <u>Livre X du Code des sociétés du 7 mai 1999</u> qui définit la personnalité juridique de la structure ainsi que ses droits et devoirs en tant qu'opérateur d'emploi privé, actif dans des activités de placement.</li><li>- Au sujet de l'octroi de son subventionnement, <i>Civilis</i> dépend de <u>l'Arrêté du 25 novembre 1991 de la Région de Bruxelles-Capitale définissant annuellement le budget à allouer à la structure</u> conformément à l'application des articles 106 du Traité sur le fonctionnement de l'UE aux aides d'État octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion des services d'intérêt économique général<sup>373</sup>.</li></ul> <p><u>En tant qu'agence de travail intérimaire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Civilis</i> aurait dû être agréée par le Ministre du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale chargé de l'emploi et de l'économie. Cependant, au moment de sa demande d'agrément, en 2007, des problèmes juridiques se sont présentés compte tenu de la présence d'un SPE dans le CA de <i>Civilis</i>. Or, selon <u>l'Ordonnance du 26 juin 2003 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale</u> (article 2.2, b), un agrément en tant qu'agence de travail intérimaire n'est possible que pour les opérateurs d'emploi indépendants de toute autorité publique (<i>M.B.</i>, le 29/07/2003, p. 39629).</li><li>- Confronté à cet obstacle, le Gouvernement de Bruxelles-Capitale a conclu, le 1<sup>er</sup> mars 2007, un Arrêté. Celui-ci porte exécution de <u>l'article 7 de l'Ordonnance du 18 janvier 2001 sur l'organisation et le fonctionnement de l'Office Régional Bruxellois de l'emploi</u> (<i>M.B.</i>, le 11/03/2008, p.14897) et de l'article 3, paragraphe 3 de <u>l'Ordonnance du 26 juin 2003 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale</u>. Par cet Arrêté, <i>Civilis</i>, en vertu d'une convention partenariale (datant du 5 mars 2007) conclue avec le service de placement public (l'ORBEm<sup>374</sup>) est assimilée à un partenaire d'insertion socioprofessionnelle. Cette « mesure d'urgence » dispensait, temporairement, <i>Civilis</i> d'agrément, étant donné que la convention conclue avec le SPE lui permettait d'exercer son activité comme agence de placement.</li><li>- Toutefois, depuis 2012, le Parlement de Bruxelles-Capitale, anticipant d'éventuels reproches<sup>375</sup> – difficiles à réfuter –, a mis fin aux mesures d'urgences de 2007. Il a permis à <i>Civilis</i> de continuer ses activités de placement d'intérimaires, en ayant parcouru la même procédure d'agrément que les sociétés de travail intérimaire classiques. Dorénavant, <u>l'Ordonnance du 14 juillet 2011 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale</u> (<i>M.B.</i>, le 10/08/2011, p.45541) définit l'agence d'emploi privée (art.3, 2<sup>o</sup>, b). Depuis lors, <i>Civilis</i> a reçu l'agrément « agence de travail intérimaire » pour une période de 2 ans. Outre l'obligation de rendre des rapports annuels d'activités et des statistiques, <i>Civilis</i> n'est soumise à aucune autre obligation pour bénéficier de ces agréments (voir <i>infra</i> pour plus de détails). Toutefois, depuis l'octroi du statut d'agence de travail intérimaire par le législateur, <i>Civilis</i> est soumis à la <u>Loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs</u> (<i>M.B.</i>, le 20/08/1987, p.12405), mis à jour par la <u>Convention collective de travail n°108 du 16 juillet 2013 relative au travail temporaire et intérimaire</u> (<i>M.B.</i>, le 10/02/2014, p.11625).</li><li>- Bien que reconnue seulement comme agence d'intérim depuis 2012, <i>Civilis</i> est <u>membre de Federgon</u> depuis sa création, en 2007. Ce statut lui a permis de bénéficier du label <i>Interim Certified</i>, en échange de rapports d'activités qualitatifs et quantitatifs trimestriels, du respect de la réglementation de la Fédération et de l'adhésion à sa charte de qualité.</li></ul>
--

<sup>373</sup> À titre illustratif, pour 2013, *Civilis* a bénéficié d'une subvention de 175 000,00 euros imputable sur l'allocation de base du budget des dépenses de la Région de Bruxelles-Capitale afin de couvrir partiellement les frais de fonctionnement du bureau d'intérim social tels que le téléphone, Internet, des moyens de visibilité et de communication

<sup>374</sup> Ancien nom d'Actiris. Dans la foulée du premier contrat de gestion datant de 2006, l'ORBem devient « Actiris ». En effet, à l'époque, l'ORBem était souvent confondu avec l'ONem, en raison de la similitude sémantique. Afin d'y remédier, l'Office a décidé de placer l'emphase sur le côté « Actif » de l'organisme et d'y associer le symbole de la Région bruxelloise (l'iris), donnant lieu à l'acronyme « Actiris ».

<sup>375</sup> À savoir, traiter de manière inégale des sociétés exerçant des mêmes activités.



#### 1.4.2 Conditions de création et développement de *Civilis*

Alors que les bureaux sociaux d'intérim ont vu le jour en 1999, en Flandre, il a fallu attendre les élections régionales de 2004 et la collaboration entre le monde associatif et le monde de l'intérim pour voir apparaître, en 2007, la première agence d'intérim social en Belgique francophone. Après de vaines tentatives de collaboration, le nouveau paysage politique avait laissé place à un Ministre de l'Emploi et de la Formation plus disposé à collaborer<sup>376</sup>. Derrière cette « difficulté conceptuelle » se cachaient des interrogations plus profondes sur le bien-fondé d'attribuer des financements publics à un opérateur privé désirant faire du social alors que l'objectif initial d'une agence d'intérim est clairement la mise à l'emploi d'un maximum de DE. Néanmoins, les liens interpersonnels entretenus par les « entrepreneurs institutionnels » de *Civilis* (à savoir l'agence d'intérim et la Fédération de l'économie sociale) avec le politique et les membres de l'Office régional bruxellois de l'emploi, ont largement favorisé le processus d'intéressement (Callon, 1986) auprès du Ministre en charge de l'Économie et de l'Emploi. Prêt à soutenir ce type d'initiative, un appel à projets paraissait au Moniteur belge, en septembre 2005. De nombreux acteurs de terrain ont répondu à ce dernier visant l'octroi d'une subvention à un bureau social d'intérim dans la Région de Bruxelles-Capitale. Plusieurs conditions étaient, toutefois, indispensables dont celle d'inclure, au sein du partenariat, des acteurs tant du secteur public que des acteurs de l'intérim. Deux projets sont finalement rentrés : un premier situé à Bruxelles-ville (*Civilis*) et un second localisé à Anderlecht. Politiquement appuyé et solidement construit, la proposition de *Civilis* l'a emportée et a été désignée comme projet pilote. Dès lors, tout comme dans les travaux de Granovetter (1973 ; 1995), c'est le facteur interpersonnel qui a eu un impact dans la sélection du projet bien plus que son contenu.

Inauguré par le Ministre de l'Emploi et de la Formation, le 13 février 2007, *Civilis* voit ainsi le jour grâce à la collaboration de ses trois partenaires ayant chacun apporté un capital de 25 000 euros à la structure. À l'origine, l'équipe de *Civilis* avait ressenti une réelle impulsion de la part de ses associés et de nombreux échanges s'étaient institués. Toutefois, petit à petit, la structure a gagné en autonomie et s'est constituée comme une société privée à part entière et non, comme l'association de trois partenaires. Ainsi, à la différence des autres bureaux sociaux d'intérim<sup>377</sup>, *Civilis* possède sa propre base de données, ses propres bureaux, ses propres comptes et son propre personnel. Ainsi, alors que la convention partenariale – et les droits et les devoirs y découlant – établie entre *Civilis* et l'ORBEm en 2007, supposait la présence d'un PPP, la structure particulière de *Civilis* semble frôler, pour reprendre les termes de la Directrice, une forme de « sous-traitance » (M5, février 2014).

Si la Directrice exerce au sein de *Civilis* depuis sa création, elle n'a pris la direction de l'agence qu'en janvier 2014 après avoir gravi petit à petit les échelons hiérarchiques. Titulaire d'un bachelier en psychologie et diplômée d'un master en sciences du travail, elle a, par ses diverses expériences professionnelles, développé une réelle expertise en termes de *coaching* et d'accompagnement individualisé. Cette expérience l'a rendue indispensable pour la

---

<sup>376</sup> Bien qu'un combat auprès des politiques fût tout de même nécessaire (Lascoumes et Le Galès, 2012 ; Cohen, March et Olsen, 1972 ; Hassenteufel, 2010) face à leurs réticences d'ordre idéologique. En ce sens où le politique concevait difficilement qu'une agence privée de placement fasse « du social ».

<sup>377</sup> À ce jour, la Région de Bruxelles-Capitale compte quatre bureaux sociaux d'intérim.

structure privée. Lors de son entrée en fonction, la structure organisationnelle de *Civilis* était par conséquent déjà pensée et mise en œuvre, suite aux négociations qui s'étaient déroulées entre les trois membres fondateurs et le Ministre de l'Emploi et de la Formation. Une proposition d'organigramme par projets était instituée et, dès lors, soumise à la jeune entrepreneure au moment d'intégrer sa nouvelle fonction. Mais, celle-ci voulait se départir du fonctionnement qu'elle avait connu dans ses anciennes fonctions. Celui-ci n'octroyait aucune place structurelle aux spécificités fonctionnelles de chaque agent. Elle préférait ainsi laisser place à une philosophie axée sur la polyvalence et la mise en œuvre de projets d'intégration. Bénéficiant d'une liberté importante dans l'organisation de *Civilis* – moyennant le respect des normes minimales légales et l'accord des membres-fondateurs – elle a progressivement mis en place son idéal organisationnel. Outre la répartition des postes à responsabilité, son projet posait également des choix organisationnels basés sur une départementalisation par fonctionnalité (*input*) et un management participatif.

#### 1.4.3 Les missions de *Civilis* : « un tremplin vers un emploi fixe »

Officiellement, la mission d'un bureau social d'intérim « *est d'offrir du travail intérimaire de courte et de longue durée à des chercheurs d'emploi, prioritairement âgés de 18 à 30 ans, avec comme objectif, le passage à un emploi durable via une activité de jobcoaching* ». Ce défi est double puisqu'il s'agit aussi « *d'identifier les entreprises qui, par leurs démarches de responsabilité sociétale, sont sensibles à l'intégration et au recrutement de personnes de qualité mais ayant peu ou pas d'expériences professionnelles* »<sup>378</sup>. Cette action s'accompagne, tout au long de la durée de la mission intérimaire, d'un accompagnement personnalisé. Ce dernier a pour visée d'aider les intérimaires à augmenter leur employabilité et à faciliter leur intégration sur le marché du travail, alors que ceux-ci sont habituellement écartés des critères de sélection mobilisés sur le marché du travail :

*« Une agence d'intérim classique, elle, va sélectionner la crème de la crème, nous, on doit gérer les problèmes personnels, les fêtes religieuses, etc. Notre rôle, c'est de répondre à une demande spécifique des jeunes infra-qualifiés, pouvoir les accepter en intérim, ce que les autres agences d'intérim ne font pas ou n'ont pas le temps de faire, ou les moyens de le faire parce que mettre au travail des jeunes infra-qualifiés, ça demande plus de temps, plus de coaching, plus d'accompagnement. On répond, si tu veux, par notre approche, à un segment inexistant dans l'intérim. Parce qu'en général, en intérim, ils prennent l'élite, quoi. Ici, pour des jobs pas ou peu qualifiés, ils ne prennent pas le temps d'un peu accompagner les gens, quoi. » (M5, février 2014)*

Ainsi, au-delà de la mise en emploi traditionnelle, propre aux agences d'intérim classiques, tout un processus d'accompagnement professionnel (dénommé *jobcoaching*) est activé en amont et en aval de la mission intérimaire auprès d'un public défavorisé. De la sorte, en visant l'insertion des jeunes peu qualifiés, *Civilis* tente d'utiliser l'intérim comme tremplin vers l'emploi durable (CDD ou CDI).

Afin d'être aidé dans sa mission de réinsertion, *Civilis* a, depuis 2012, à la suite d'un appel à projets lancé par Actiris, institué en interne de ses bureaux une formation. Celle-ci est

---

<sup>378</sup> Bilan *Civilis*, 2013 : 2.

axée sur les codes comportementaux à adopter au travail<sup>379</sup> alors que les aspects pratiques sont réservés aux autres organismes d'insertion socioprofessionnelle comme les Missions locales ou les SPE. Cette formation se destine aux jeunes bruxellois, âgés de 18 à 30 ans, inscrits comme DE chez Actiris, ayant un projet professionnel clair et étant proactifs dans leur recherche d'emploi. Les candidats sollicités peuvent être soit, des candidats stagiaires inscrits chez *Civilis* et ayant des difficultés au niveau des attitudes comportementales à adopter au travail (voir vignette d'observation, ci-dessous), soit des DE suivis et donc adressés (c'est-à-dire envoyés) par un conseiller emploi d'Actiris<sup>380</sup>.

**Encadré 7 : Exemple illustrant l'enjeu et l'utilité du *jobcoaching***

**Vignette d'observation (le 15/01/2014) :**

**Contexte :** entretien d'inscription entre un *jobcoach* (J) et un candidat (C) d'origine camerounaise, arrivé en Belgique en 2012 et dépendant du CPAS.

J : Pouvez-vous me donner vos points forts ?

C : Ma rapidité. J'ai aussi une force physique et mentale importante.

J : Et quels sont les points à améliorer ?

C : Je suis très sensible aux critiques. Je ne supporte pas les remarques.

J : Vous voulez dire que si on vous dit « ce n'est pas ainsi mais comme ça », vous le prendriez mal ?

C : Oui, clairement. Et alors là, je risquerais de m'énerver.

J : Et comment pensez-vous pouvoir améliorer ce point ?

C : Je ne sais pas trop. Il faut voir sur le moment.

J : J'ai quelque chose à vous proposer. C'est une formation sur les attitudes au travail. Comment trouver un emploi et le garder ? C'est pour tous les DE, qui sont perdus et qui ne savent pas quoi faire. C'est un *coaching* intensif où on va voir comment se présenter, parler, etc. C'est pour vous aider au travers d'outils et de techniques de *coaching*. En gros, c'est vous montrer comment faire et être concrètement. Et en plus après 4 jours, on vous connaîtra un peu mieux, plus en profondeur et on pourra voir si vous êtes fiable, etc. Ce sera plus facile pour nous de vous trouver un emploi. et puis, ça vous permettra peut-être d'accepter les remarques. Ça vous tente ?

C : Euh je ne sais pas, c'est quand même bizarre comme truc...

À raison de quatre jours de *coaching* collectif, six groupes de dix candidats abordent différents thèmes (la communication, le langage non-verbal, la gestion des critiques, les valeurs, les stéréotypes, et bien d'autres encore) afférents aux attitudes au travail. Au terme de la formation, les stagiaires sont reçus en entretien individuel et pourront mieux appréhender les exigences du marché du travail : ils auront assimilé les « *bonnes attitudes à adopter sur leur lieu de travail pour maximiser leurs chances de conserver leur emploi* » (I19, février 2014). Alors que les candidats reçus en formation seront ajoutés à la base de données de l'agence, les meilleures candidatures, quant à elles, seront directement envoyées aux entreprises-clientes de *Civilis*. Cette activité d'accompagnement entre, dès lors, dans le plan stratégique de l'agence, puisqu'elle permet à *Civilis* de répondre au volet social qu'elle assumait difficilement compte tenu de l'aspect commercial de son action : l'emploi restant l'objectif prioritaire de la structure. « *Notre objectif, c'est de mettre à l'emploi [...]. Coacher,*

<sup>379</sup> Comme la savoir-être, la préparation physique, mentale et pratique à un entretien, l'attitude à adopter lors du premier contact avec l'entreprise, etc.

<sup>380</sup> À ce sujet, nous renvoyons le lecteur aux travaux de Remy (2014) sur la relation partenariale et de Beuker (2016) sur les intermédiaires publics de l'emploi.

*il y a plein de structures qui le font : revaloriser le travailleur, leur donner des pistes pour l'emploi.»* (M5, février 2014). Pour ce faire, les travailleurs de *Civilis* tentent de créer une relation de confiance avec leurs interlocuteurs en ayant une connaissance approfondie de leurs profils et de leurs attentes respectives (intérimaires et client-utilisateurs), pour une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de travail.

#### 1.4.4 Les règles du jeu de *Civilis*

##### 1.4.4.1 Rôles et compétences des acteurs de *Civilis*

Quatre rôles professionnels se croisent au sein *Civilis* : la Directrice, la coordinatrice, une *jobcoach* et l'agent d'accueil. À l'exception de l'agent d'accueil, l'ensemble du personnel de *Civilis* est de sexe féminin. Ensemble, ces différents acteurs contribuent à la réalisation du but de mission du bureau d'intérim social. Toutefois, ils ont des degrés divers d'implication. Conformément aux autres études de cas étudiées, l'implication professionnelle des acteurs de *Civilis* se décline à travers deux niveaux : le niveau « hiérarchique » (constitué du CA, de la Directrice et de la coordinatrice) et le niveau opérationnel « encadrement des candidats » (composé à nouveau de la coordinatrice, de la *jobcoach* et de l'agent d'accueil). Parallèlement à *Synergie*, la coordinatrice de *Civilis* relie les deux niveaux par la supervision directe qu'elle exerce et la circulation d'informations administratives qu'elle transmet. Tantôt coordinatrice, tantôt *jobcoach*, elle a ainsi un regard sur l'ensemble des activités des différents volets de *Civilis*. Cette double casquette lui octroie un rôle privilégié au sein de l'agence puisqu'elle maîtrise aussi bien les facettes de l'accompagnement avec les DE que l'information stratégique véhiculée et définie au sein du pôle hiérarchique.

Au sein du niveau « hiérarchique », les relations sont fondamentalement assez bonnes. Les différents acteurs sont reliés entre eux par des contacts formels, peu fréquents ce qui permet à la Directrice d'exercer sa fonction de responsable d'agence dans une autonomie relative. Cette autonomie lui permet, en pratique, de déléguer une partie de ses compétences à la coordinatrice qui est tenue d'en rendre compte par un *reporting* quotidien et des *débriefings* mensuels. Entre elles, le contact est davantage informel et jovial. Partageant les mêmes valeurs et ayant toutes deux une fibre sociale développée, elles se complètent mutuellement dans la gestion quotidienne de l'agence. Par conséquent, les tensions entre les acteurs du pôle hiérarchique sont plutôt rares ou du moins latentes d'autant que la compétence de contrôle dont bénéficie le CA porte davantage sur la forme des décisions prises par la Directrice que sur le fond.

Le niveau « encadrement des candidats », quant à lui, est constitué des acteurs opérationnels de l'agence. Dans la structure, ce sont les seuls acteurs qui interagissent directement avec les DE. Ensemble, ils assurent leur accueil, leur suivi et leur encadrement. Excepté le *reporting* formalisé entre les deux pôles, l'accompagnement des DE s'organise de manière totalement informelle au gré des allers et venues des candidats (comme chez *FormaC*). C'est pourquoi, la coordinatrice a institué un système de *reporting* interne où chaque acteur est invité à coder, dans l'intranet, l'ensemble des activités réalisées au quotidien. À côté de cette saisie de données, les différents acteurs en charge de l'accompagnement des DE correspondent, indirectement, par le biais des dossiers administratifs des stagiaires ou, directement, de *visu*, lors des réunions d'équipe. Ainsi, tout

comme dans les autres structurées étudiées, le personnel de *Civilis* est tenu à une obligation administrative non négligeable. La gestion par les procédures et le respect des opérations administratives prennent donc le pas sur une gestion par les résultats, pourtant propre au fonctionnement des agences de travail intérimaire classiques.

#### 1.4.4.2 La structure formelle de *Civilis*

*Civilis* est organisée sur la base d'une départementalisation fonctionnelle structurée de manière hiérarchique, voire pyramidale. Cette structuration s'établit selon les principes de dépendance hiérarchique ou d'unicité de commandement (Fayol, 1860, repris par Taylor, 1878). Cette structure repose sur un système de *reporting* établi échelon par échelon. Chaque agent se voit ainsi responsable de la gestion totale de son secteur devant son supérieur, qui à son tour est responsable devant son supérieur et ainsi de suite (division verticale forte).

Au sommet de l'organisation se trouve le CA. Celui-ci est constitué des représentants des membres fondateurs, d'un administrateur indépendant et de la Directrice. Ensemble, ils assurent la gestion financière de l'entreprise privée en discutant de sa santé économique et de ses diverses activités commerciales.

À l'échelon hiérarchique inférieur demeure la Directrice. Cette dernière assure la liaison entre la partie stratégique et opérationnelle de la structure. Partageant son temps de travail avec des tâches pédagogiques, elle assure tant bien que mal la conduite des volets institutionnels (gérer et préparer les CA), financiers (gestion de la comptabilité, recherche de nouvelles subventions et des pistes de financement, etc.) et stratégiques (analyser les situations antérieures et anticiper les problèmes) de *Civilis*.

L'organigramme de *Civilis* est ensuite construit autour de deux services – l'accompagnement des DE et le support technico-administratif – et projet de *jobcoaching*. Ce projet représente la raison même de l'objectif social de l'entreprise privée. Il est par conséquent fixé comme priorité institutionnelle dans le plan stratégique de l'agence. Les différents services sont, quant à eux, dirigés par la Directrice. Cette dernière est fréquemment secondée par la coordinatrice qui est responsable de l'aspect opérationnel de l'agence. La coordinatrice assure pour ce faire les volets « gestion d'équipe » (recrutement, gestion des congés et des horaires ainsi que l'évaluation annuelle des consultants), « commercial » (prospection de nouveaux clients et suivi des missions) et « partenarial<sup>381</sup> » (professionnalisation des services, réponses aux appels à projet, etc.). Dès lors, la coordinatrice est responsable non seulement du bon fonctionnement de l'agence mais aussi du maintien et du suivi de la mission de base de *Civilis*. Ce faisant, elle supervise directement le travail de la *jobcoach* et de l'agent d'accueil. Alors que la *jobcoach* doit assurer l'accompagnement social des intérimaires en amont et tout au long de leurs missions d'intérim, l'agent d'accueil a pour rôle d'accueillir et d'orienter les candidats dès leur entrée en agence. Cette répartition des rôles n'est pas sans conséquence dans la prise en charge des DE (voir encadré 8, ci-dessous).

---

<sup>381</sup> Elle est également engagée à mi-temps sur le volet partenarial et prend ainsi en charge la mise en place du projet d'accompagnement des DE en PPP.

À partir de ces contributions fonctionnelles, nous pouvons considérer que la prise de décision est centralisée et que la polyvalence des travailleurs est largement limitée (division horizontale forte). Notons que s'il s'agit de rôles bien distincts, leur intégration est également assurée par des mécanismes systématiques de renforts, tels que pratiqués chez *Synergie*.

**Encadré 8 : La structure parallèle de *Civilis* (des acteurs en interaction aux stratégies diverses)**

L'accompagnement des DE au sein de *Civilis* est un accompagnement individualisé et progressif qui se décline en différentes phases. Chaque acteur y contribue, de manière complémentaire, en apportant son expertise propre. Bien que ces derniers contribuent conjointement à la finalité sociale de l'entreprise, nos observations nous ont permis de constater la présence de tensions dans le cadre des interactions avec les DE.

Engagé initialement sous « article 60 », l'agent d'accueil de *Civilis* se définit comme « *l'œil et la première source d'information de l'agence* » (I17, janvier 2014). Comme agent d'accueil, il a pour rôle d'accueillir et d'orienter les candidats en recherche d'emploi ainsi que d'assurer le suivi administratif de leur dossier. Quoique le *coaching* soit organisationnellement réservé à la *jobcoach* et à la coordinatrice, en tant que premier contact avec les candidats, l'agent d'accueil est amené au quotidien à exercer toutes les tâches qui gravitent autour de l'accueil : l'orientation, le *coaching*, le classement et la présélection des candidats. Même si ses tâches dépassent largement le cadre de sa mission de base, la Directrice n'y attribue aucune reconnaissance en interne. Licencié en économie et fort d'une expérience probante dans le domaine de l'insertion, l'agent d'accueil de *Civilis* estime ne pas être reconnu à sa juste valeur. Face à cette absence de gratitude, ce dernier témoigne un pessimisme à l'égard de l'organisation en émettant des critiques à l'égard des conditions de travail, des pratiques administratives en cours et de l'absence de mobilité interne. Insatisfait, il cherche l'épanouissement à l'extérieur de *Civilis*. Il s'investit pour ce faire dans des activités bénévoles de conseils en recherche d'emploi au sein de son quartier.

La *jobcoach* et la coordinatrice, pour leur part, assurent le placement des candidats en faisant le relais entre les candidats qu'elles reçoivent en entretien et les demandes des clients. En travaillant en *coworking*, elles facilitent l'action de placement mais elles partagent surtout une information riche et unique sur les candidats de l'agence. En effet, afin de maintenir leur expertise, elles ont institué en interne de *Civilis* un système de codage, sous la forme de cote attribuée aux candidats reçus en entretien ou en *coaching*. Elles seules sont à même de le comprendre. Bien que bénéficiant d'une relative marge de manœuvre leur permettant de travailler au gré des demandes individuelles des DE, dans le cadre de leur mission, elles sont tenues d'appliquer les méthodes de travail conformes aux principes des services public. Toutefois, dans les faits, peu de contrôles sont directement exercés par Actiris et les membres fondateurs de *Civilis* « *tant que les résultats sont atteints et que la structure reste stable* ». Cette absence de contrôle octroie aux *jobcoaches* une certaine latitude puisque l'interaction directe avec les DE est la seule activité de la structure privée qui échappe à l'emprise des règles. Elle permet dès lors la présence de relations arbitraires. En tant qu'uniques interlocuteurs avec les bénéficiaires de l'agence, les *jobcoaches* deviennent des acteurs indispensables pour assurer le maintien de l'activité commerciale dont se défend *Civilis*. En effet, bien que *Civilis* se soit constituée en entreprise sociale, c'est uniquement le placement des candidats *coachés* qui assure la stabilité économique de l'entreprise. Ce qui contraint davantage le personnel à un placement rapide et à une pression omniprésente. Afin de s'épanouir dans leur travail, les deux *jobcoaches* se réconfortent dès lors dans la partie noble de leur métier (au sens de Hughes, 1970) : l'accompagnement individualisé des candidats via le *jobcoaching*. Elles en délèguent le sale boulot – la présélection et la gestion des flux – à l'agent d'accueil ; renforçant dès lors l'absence de reconnaissance dont il souffre.

#### 1.4.4.3 Les modes de coordination de *Civilis*

Si une répartition formelle est prévue à l'égard des responsabilités et des compétences de chacun, au quotidien, les arrangements se font surtout par supervision directe exercée par la coordinatrice ; ce que la configuration centralisée des lieux facilite.

Cette coordination opérationnelle est complétée par la réalisation de réunions régulières organisées entre les quatre acteurs de la structure privée. Si certaines d'entre elles sont

formalisées dans l'agence (réunions CA<sup>382</sup>, réunion d'équipe, réunion d'évaluation, etc.), d'autres sont au contraire improvisées en fonction des aléas du quotidien. Malgré un ajustement mutuel désiré, les prises de décisions doivent se faire de manière hiérarchique, en remontant l'information ou doivent attendre les réunions hebdomadaires ou mensuelles<sup>383</sup>.

Ainsi, à partir des éléments organisationnels décrits ci-dessus, nous pouvons considérer, au même titre que *FormaC et Synergie*, que la configuration organisationnelle de *Civilis* est de type entrepreneurial. Celle-ci se justifie, notamment par sa petite taille, sa prise de décision contrôlée, sa division du travail forte et son contrôle permanent. Ce dernier est assuré par la supervision directe de la coordinatrice et la réalisation de multiples procédures de *reporting*. De plus, *Civilis* accorde une place importante à la réalisation de son but de mission ainsi qu'au maintien de ses activités commerciales. Celles-ci, rappelons-le, permettent d'assurer la survie de l'entreprise privée grâce à un placement rapide.

Nous venons de décrire succinctement les contextes organisationnels des quatre intermédiaires de l'accompagnement *vers* l'emploi constituant notre population, à partir de concepts-clés propres à la sociologie des organisations. Ces contextes sont synthétisés dans le tableau 17 de la page suivante. Au-delà de l'hétérogénéité organisationnelle postulée et des divers rapports de force en présence, cette analyse nous permet de constater l'importance au sein de chaque structure des buts de mission et du maintien de leurs activités. Ces buts dépendraient non seulement de la mise en œuvre de PPP et de l'activation de ressources redistributives mais aussi de stratégies d'adaptation issues du marché (mise en concurrence, développement d'activités rémunérées, écrémage des publics cibles, etc.). Ils seraient soutenus, au quotidien, par une coordination par supervision directe et une pression aux résultats. En outre, cette description organisationnelle, nous a également montré la présence des pouvoirs publics dans la mise en œuvre de l'accompagnement des DE *vers* l'emploi. Cette dernière est appuyée par des dispositifs procéduraux et des résultats chiffrés à atteindre. Elle apparaît à plusieurs niveaux de notre analyse : dans l'acte d'enregistrement au sein des quatre structures, dans les exigences de *reporting* envers les SPE ou dans la « publicisation » des résultats atteints (François, 2007). Nous allons à présent tester ces premiers constats dans le travail en action des intermédiaires de l'accompagnement *vers* l'emploi, en étudiant leurs pratiques concrètes en situation d'interaction avec les DE.

---

<sup>382</sup> Les CA constituent l'occasion pour la Directrice de *Civilis* d'être suivie et encadrée dans la gestion de son agence, mais cela lui génère aussi une charge de travail incommensurable : des rapports d'activités et des comptes rendus devant être rédigés *ante* et *post* réunion.

<sup>383</sup> En outre, comme dans les autres cas, le système intranet et d'autres moyens informatiques plus ciblés (agenda des événements ; tableaux de bord, etc.) sont largement utilisés pour l'échange d'informations.

**Tableau 17 : Synthèse des caractéristiques des quatre structures de l'accompagnement vers l'emploi**

	<i>FormaC</i>	<i>Synergie</i>	<i>Erudio</i>	<i>Civilis</i>
<b>Date de création</b>	1983	1997	2006	2007
<b>Région d'activité</b>	Région wallonne	Région wallonne	Régions wallonne et de Bruxelles-Capitale	Région de Bruxelles-Capitale
<b>Forme juridique</b>	SA	ASBL - EFT	SA	SPRL FS
<b>Secteur d'activité (Commission Federgon)</b>	Insertion socioprofessionnelle Formation	Insertion socioprofessionnelle Formation (par le travail)	Insertion socioprofessionnelle Formation	Insertion socioprofessionnelle Intérim social
<b>Mission officielle</b>	« Favoriser la sécurisation des parcours et accompagner les projets de mobilité »	« Assurer une formation en entreprise assortie d'un accompagnement psychosocial »	« Offrir un accompagnement spécifique afin de remettre rapidement à l'emploi ses bénéficiaires »	« Offrir du travail intérimaire de courte et de longue durée via un accompagnement personnalisé »
<b>Nombre d'effectifs</b>	9	9	6	4
<b>Type de bénéficiaires</b>	DE	DE infra-qualifiés	DE infra-qualifiés	DE âgés de 18 à 30 ans
<b>Structure organisationnelle</b>	Division horizontale faible et verticale modérée Structure horizontale plate Coordination par ajustement mutuel mais avec un contrôle permanent de la Directrice et du FOREm Prise de décision plutôt décentralisée contrôlée Priorité au but de mission + survie Configuration entrepreneuriale	Divisions horizontale et verticale fortes Structure horizontale matricielle, structurée par départements Coordination par supervision directe et importance des valeurs sociales Prise de décision décentralisée Priorité au but de mission + survie Configuration entrepreneuriale, à tendance missionnaire	Divisions horizontale et verticale faibles Structure horizontale plate Coordination par ajustement mutuel mais contrôle procédural et quantitatif des SPE et de la coordinatrice Prise de décision décentralisée contrôlée Priorité au but de mission Configuration adhocratique	Divisions horizontale et verticale fortes Départementalisation fonctionnelle forte Structure pyramidale Coordination par supervision directe et standardisation des procédures de <i>reporting</i> Prise de décision contrôlée Priorité au but de mission + survie Configuration entrepreneuriale
<b>Type de management</b>	Délégitif avec fixation d'objectifs par le FOREm + exigence de respecter les procédures	Participatif avec fixation d'objectifs par le FOREm + exigence de respecter les procédures	Participatif et de proximité avec fixation d'objectifs fixés par le FOREm et Actiris + exigence de respecter les procédures	Participatif avec fixation d'objectifs fixés par Actiris et ses partenaires + exigence de respecter les procédures



## Section 2 : Fonctionnement concret du secteur de l'accompagnement vers l'emploi. La mise en œuvre des pratiques d'intermédiation

Dans la section précédente, nous avons présenté les caractéristiques organisationnelles des quatre structures privées étudiées afin de comprendre la complexité sociale et organisationnelle qui définit le développement et la prise en charge de l'accompagnement vers l'emploi exercé par *FormaC*, *Synergie*, *Erudio* et *Civilis* (voir tableau 17 ci-dessus). En décrivant la manière dont les différents intermédiaires privés s'organisent pour assurer le soutien de l'accompagnement, nous avons découvert qu'il ne s'agissait pas seulement d'une question d'expertise ou de technique psychosociale acquise, mais bien d'une question de nature organisationnelle. Celle-ci concerne directement les relations de travail (ou de pouvoir) entre les acteurs en présence. C'est ainsi que nous avons remarqué que cette activité d'intermédiation n'« appartient » que majoritairement aux travailleurs « du social » se trouvant en situation d'interaction avec les DE (formateurs, éducatrice, *jobcoaches* et accompagnateurs).

Au-delà de ces considérations organisationnelles, nous avons également constaté que les prestations de ces structures privées étaient largement dépendantes du développement d'activités marchandes annexes : la réalisation de chantiers pour *Synergie*, la dispense de formations rémunérées pour *FormaC* et *Erudio* et la contribution à des missions intérimaires pour *Civilis*. En plus de ce recours au marché, nous avons remarqué que ces quatre structures dépendaient de la possibilité de bénéficier d'aides publiques. Outre le type de projet d'accompagnement dispensé, deux éléments se distinguaient parmi ces quatre cas. Premièrement, la durée de l'accompagnement proposé aux bénéficiaires qui variait entre une dizaine de jours pour les formations dispensées par *Erudio* Wallonie et *Civilis* et maximum douze mois pour le public de *FormaC*, *Erudio* Bruxelles-Capitale et *Synergie*. Deuxièmement, le type de « solutions » ou d'objectifs reconnu par les SPE permettrait de mettre fin à la mission d'accompagnement et d'être « payé ». Alors que pour les projets « d'orientation », la réalisation d'un projet professionnel réaliste et réalisable semble suffisant, pour les projets en « recherche d'emploi » seuls le retour à l'emploi, la possibilité de réaliser une formation qualifiante ou de créer/reprendre une entreprise sont acceptés<sup>384</sup>.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous souhaitons nous attarder quelque peu sur les caractéristiques du public cible des structures de l'accompagnement vers l'emploi (voir encadré 9). Comme évoqué dans le chapitre méthodologique, nous ne disposons pas de données sociodémographiques suffisamment étayées pour chacun des bénéficiaires observés au sein des structures étudiées. C'est pourquoi le type d'accompagnement dispensé par *FormaC*, *Synergie*, *Erudio* et *Civilis* sera corrélé au type de parcours ou de transition opéré par les DE de ces structures.

---

<sup>384</sup> Ces différentes solutions avaient déjà été constatées en partie dans les travaux de Ferracci et Martin (2013).

### Encadré 9 : Caractéristiques des parcours du public cible des structures de l'accompagnement vers l'emploi<sup>385</sup>

Le public cible des structures de l'accompagnement vers l'emploi se caractérise par une expérience vécue de ruptures et d'inflexions de trajectoires professionnelles (Divay et Perez, 2010). Cette expérience est marquée par de nombreuses bifurcations (arrêt ou reprise d'études, périodes de chômage cumulées et répétées, migration, incapacité de travail, divorce, reconversion professionnelle, etc.) faisant en sorte que les structures privées peuvent « avoir des candidats qui sont dans des situations familiales précaires et qui ont des problèmes juridiques, voire criminels avec l'ex-conjoint » (I40, janvier 2015). Ces bifurcations sont, pour la majorité des cas, subies et non-maîtrisées – voire non comprises – par les bénéficiaires de ces structures. Cette incompréhension les confine dans une forme de retrait social caractérisée par un haut taux de transition et de mobilité. Ces transitions vont en général de l'emploi vers le chômage, du chômage vers la formation ou de la formation vers l'aide sociale (Schmid, 1995b).

En situation de rupture sociale, ces personnes sont dès lors isolées des conditions favorables<sup>386</sup> leur permettant l'acquisition de compétences dites d'employabilité (Bricler, 2009). Ces dernières leur permettraient pourtant d'accéder à un emploi et d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail en tant que sujet actif de leur trajectoire de vie (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 ; Périlleux, 2005). Ainsi, par leur vécu personnel et leur précarité sociale (*burnout*, pauvreté, ségrégation sociale, etc.), le public cible des structures de l'accompagnement vers l'emploi est intrinsèquement fragile et désespère d'avoir un jour un emploi, de l'argent « légal », un crédit, voir même un cercle d'amis ou un bien fixe<sup>387</sup>. Pour cette population, « aucun espoir d'insertion durable dans l'emploi n'est envisagée [...] ce sont des personnes qui resteront éloignées du marché du travail, malheureusement parce qu'en effet, je pense que le déni de sale gueule existe toujours ! » (M6, mars 2014). Seules et sans ressource, ces personnes vulnérables se retrouvent dans des situations nécessitant l'intervention de l'assurance chômage ou de l'aide sociale. Certaines d'entre elles sont d'ailleurs passées d'un système d'« assistance sociale » à un autre. Elles ne disposaient pas en effet de ressources suffisantes et/ou elles n'étaient pas en mesure de se les procurer par leurs propres moyens pour couvrir leurs besoins vitaux (Fluder *et al.*, 2011). C'est ainsi que parcours (socio)professionnel et ruptures d'emploi ne font plus qu'un pour une part grandissante de cette population.

Parmi ce public cible transparaît deux types de profils. D'un côté, figurent de jeunes adultes (âgées de 18 à 25 ans) sortis des études ou les ayant arrêtées en cours de *cursus*. En début de parcours professionnel, ceux-ci sont soit, en attente d'un stage d'insertion professionnelle<sup>388</sup> soit, au chômage et « n'envisagent aucun autre avenir » (M4, octobre 2013). Ceux-ci sont peu qualifiés ne serait-ce qu'en capital réseau ou en matière de connaissance du fonctionnement du système économique. Une minorité d'entre eux ont également bénéficié de l'aide sociale via le revenu d'intégration émanant du CPAS. Ce sont des personnes défavorisées et affaiblies par leur situation personnelle. Elles ont très peu d'estime d'elles et aucune connaissance de leurs compétences techniques, conceptuelles et humaines<sup>389</sup>. Ceci les rend incapable de gérer seules leur transition professionnelle. Aidées de leur conseiller emploi, elles tentent de définir leur projet professionnel afin de devenir des DE effectifs, « c'est-à-dire actifs et disponibles pour l'emploi » (I9, novembre 2013), en répondant, notamment aux diverses actions qui lui sont demandées. De l'autre côté, apparaissent les personnes ayant connu une perte d'emploi (restructuration, faillite, reconversion, maladie, etc.) ou n'ayant jamais travaillé. Celles-ci ont un parcours professionnel insécurisé. Il est caractérisé par des périodes de chômage cumulées dépassant les douze mois ou par des recours fréquents à l'aide sociale (revenu d'intégration) ou à des prestations sociales (formation

<sup>385</sup> Nous nous sommes basée, pour la rédaction de cette partie et celles des chapitres suivants, sur les informations transmises, entendues et transcrites lors de notre immersion sur le terrain. Celles-ci ont été croisées avec quelques références littéraires en lien avec les constats empiriques établis. Nous sommes consciente que les constats produits dans cet encart ne peuvent être généralisés à l'ensemble des structures de l'accompagnement vers l'emploi et qu'ils se limitent à notre terrain d'étude.

<sup>386</sup> Ces conditions peuvent être soit, individuelles (motivation à apprendre et à se prendre en main, intérêt pour l'environnement socio-économique, situation de mobilité, etc.) soit, institutionnelles (mise à disposition de structures d'aide et de soutien, inscription dans un plan d'accompagnement, etc.).

<sup>387</sup> Voir : <http://www.queltravaildans20ans.com/les-grands-themes-de-la-prospective/theme-5-la-valeur-travail/v20-les-parcours-professionnels>, consulté le 02/12/2015.

<sup>388</sup> Période de 310 jours minimum durant laquelle les DE ne reçoivent pas d'allocation d'insertion, mais doivent démontrer leur recherche active en vue d'un emploi. Le stage d'insertion professionnelle prend fin après une évaluation positive des efforts réalisés par l'ONEm (voir : <https://www.leforem.be/particuliers/stage-insertion-professionnelle.html>, consulté le 03/12/2015).

<sup>389</sup> C'est-à-dire, selon Katz (1974) : les compétences conceptuelles (analyser, comprendre, agir de manière systémique), les compétences techniques (méthodes, processus, procédures, techniques d'une spécialité) et les compétences humaines (dans les relations intra et interpersonnelles).

subsidée ou emploi aidé). En général, celles-ci sont des mères de famille ayant des possibilités de travail limitées en raison des enfants à garde. Elles ont également un faible niveau de formation rendant élevé le risque de dépendre des prestations sociales. Parmi ces personnes, figurent toutefois des personnes proches du marché du travail mais « *n'ayant pas les aptitudes ou les compétences techniques pour pouvoir prendre en main leur reconversion professionnelle et ayant juste besoin d'être outillées et motivées* » (I41, janvier 2015). Ces dernières n'ont ni conscience des changements sociétaux en matière de législation sociale, ni connaissance des normes actuelles applicables sur le marché du travail. Ceci les rend par conséquent démunies face au marché du travail. « *Ce type de public a un passé, un comportement qui ne leur permettent pas d'être à l'emploi ou de trouver quelque chose. Ils n'ont pas forcément une mauvaise idée mais ils n'ont pas la bonne façon de l'exprimer ou des problèmes personnels qui prennent tellement de place qu'ils ne savent pas gérer les opportunités. [...] c'est à chaque fois lié à du comportement, ce sont de mauvaises réactions par rapport au monde du travail* » (I21, mars 2014). En général, le premier type de profil ira essentiellement vers des projets d'orientation alors que le second mobilisera les projets de recherche d'emploi.

Ainsi, par ces deux types de profils, nous remarquons que les individus ne sont pas égaux devant l'employabilité et la sécurisation d'un parcours professionnel. Face à ces parcours particularisés et aux besoins personnels qui en émergent, les intermédiaires de l'accompagnement *vers* l'emploi sont « contraints » de singulariser leur approche et de localiser leur action. Cette adaptation leur permet de prendre en compte l'hétérogénéité des DE ainsi que la diversité des marchés locaux du travail. C'est pour cette raison que les projets d'accompagnement *vers* l'emploi ciblent des mesures et des profils spécifiques définis au niveau fédéral.

La toile de fond organisationnelle étant dressée et les caractéristiques du public cible de ces structures étant présentées, nous avons à présent les clés nécessaires pour procéder à l'analyse du travail en action des intermédiaires de l'accompagnement *vers* l'emploi<sup>390</sup>. Celle-ci portera sur les situations d'interaction que les intermédiaires privés entretiennent avec leur public cible. Pour ce faire, nous allons décrire l'ensemble des étapes constituant cette activité en tentant de rendre compte des enjeux et des régularités locales de comportements. Cette description nous permettra de définir, en synthèse de ce chapitre, la logique d'action dominante qui caractérise l'accompagnement *vers* l'emploi ainsi que les effets générés par les accompagnateurs privés sur le parcours des DE. En pratique, nous montrerons que ce travail d'accompagnement s'élabore dans cinq cadres d'interactions différents : la définition du projet d'accompagnement (en conformité avec les prérogatives stipulées par les SPE), l'accueil des DE (en séance collective), la sélection des DE (dispositifs de mise en concurrence), l'outillage (en groupe ou en individuel, sur rendez-vous ou à la demande) et le suivi (par téléphone à distance ou de manière ponctuelle et informelle) ayant des effets variables sur le métier d'accompagnateur. Ces différentes étapes sont synthétisées dans la figure 3.

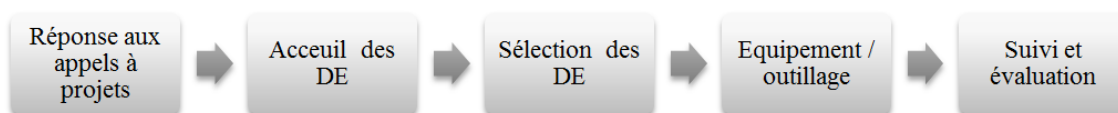


Figure 3 : Les cinq cadres d'interactions de l'accompagnement *vers* l'emploi

<sup>390</sup> À partir de cette section, notons que les vocables de formateur, *jobcoach*, accompagnateur, formateur, etc. seront utilisés de manière uniforme et feront aussi bien référence à des activités de formation que d'orientation ou de recherche d'emploi.

## 2.1 La réponse aux appels à projets : une opportunité commerciale au prix d'une insécurité d'emploi ?

La réponse aux appels à projets constitue la première étape de l'accompagnement vers l'emploi. Bien que cette dernière ne représente pas directement une situation d'interaction – les DE ne figurant qu'en arrière-fond de l'action analysée –, nous avons décidé de la traiter en raison des enjeux locaux qu'elle laisse entrevoir.

### 2.1.1 Une mission publique déléguée largement cadrée

Chaque année, vers le mois de juin, les SPE lancent des appels à projets en fonction de l'enveloppe budgétaire allouée au volet partenarial par le Ministre régional de l'Emploi et de la Formation. Ces appels répondent aux orientations visées par le PAS tout en ayant pour objectif d'apporter une réponse adaptée aux « *besoins individuels des DE afin de favoriser leur insertion rapide dans l'emploi et/ou la formation* » (I38, octobre 2014)<sup>391</sup>.

Ces appels à projets sont destinés aux intermédiaires privés de l'emploi, constitués en opérateurs de formation et d'insertion socioprofessionnelle. Ces appels s'adressent aux DE, inscrits auprès d'un SPE. Ils sont ciblés selon les publics concernés et sont définis par type de mesure. Généralement, ces mesures sont l'orientation et la mobilisation socioprofessionnelle pour les modules courts et la transition vers l'emploi salarié, la sensibilisation à la création d'activités et la formation générale de base<sup>392</sup> pour les modules longs. De ce fait, ils décrivent explicitement les modalités de la mission publique déléguée ainsi que le type d'actions à réaliser pour être financés :

*« En fait les objectifs nous sont définis très clairement par le SPE dans le cadre de l'appel à projets. Quand le SPE nous dit vous pouvez donner telle formation, il nous dit aussi à tel endroit et pour tel prix, et aussi quel est l'objectif à atteindre ! Et c'est celui-là et pas un autre ! »* (I9, novembre 2013)

Toutefois, « *les subsides ne sont pas gratuits* » nous disait une coordinatrice (I27, février 2014). En plus d'une pression aux résultats, le subventionnement public nécessite le suivi de procédures strictes. Ce suivi est soutenu par un cadre légal limité tel que nous l'avons vu dans la section précédente. Tant le cahier des charges que les modalités organisationnelles de la mission publique déléguée doivent ainsi être respectés et consignés dans des rapports de suivi<sup>393</sup>, sous peine de ne pas être sélectionnés et de se voir refuser l'accès aux subventions publiques. En effet, alors que les intermédiaires privés rentrent des projets afin de jouir d'un « *sentiment d'utilité sociale* » (I26, I39), les SPE leur confient l'exploitation et la gestion de leurs activités d'accompagnement en échange de subventions publiques forfaitaires. Celles-ci sont calculées sur la base d'une part variable en fonction des résultats atteints : 50% du montant est directement octroyé en début de projet ; 10% sont ensuite accordés en guise de

<sup>391</sup> Comme mentionné dans la partie contextualisation de cette thèse, en Région wallonne, ces appels à projets s'opérationnalisent, depuis 2010, dans le dispositif régional d'« Accompagnement individualisé » alors qu'en Région de Bruxelles-Capitale, ils s'insèrent dans les modalités de la « Construction de projet professionnel ».

<sup>392</sup> « *C'est-à-dire donner un petit plus à la personne – par exemple au niveau du français mais toujours en lien avec un métier* » (M4, janvier 2014).

<sup>393</sup> Une série de documents sont joints aux appels et définissent les procédures à suivre. Citons, entre autres, le canevas de l'appel à projets, le dossier de candidature, le guide administratif et financier, etc.

rémunération au recrutement des bénéficiaires (au *prorata* du nombre de stagiaires ayant commencé l'action<sup>394</sup>) ; 10% supplémentaires en guise de rémunération du non-décrochage (en fonction du nombre de stagiaires ayant mené l'action jusqu'à son terme) ; et 30% additionnels en guise de rémunération pour l'atteinte des résultats fixés. La facturation de la part variable est donc fonction de la solution trouvée pour le chômeur. Elle repose sur la transmission de preuves de reclassement validée par une attestation (certificat, diplôme, titre homologué) ou par le maintien en emploi.

Cependant, ces derniers ne couvrent, en réalité, que partiellement les frais logistiques (tels que l'électricité, le chauffage, la location des salles, les *syllabi* etc.) et de personnel (salaire, congés-payés, etc.) des structures privées<sup>395</sup> et ne sont suffisants pour assurer leur stabilité. Pourtant, pour certaines d'entre elles, il semblerait qu'ils soient essentiels puisqu'ils leur permettent « *de maintenir une activité* » (I39, I42, M5). C'est le cas, notamment de *FormaC*, *Erudio* et *Synergie* où le recours aux appels à projets constitue l'essence même de ces structures. « *Si on n'obtient pas de projet, l'entreprise n'a pas d'activité, elle ne reçoit pas de subsides et nos fonctions n'existent plus. On doit donc s'y soumettre et être attentif dans la réponse qu'on leur apporte* » (I38, octobre 2014). *A contrario*, chez *Civilis*, l'appel à projets ne couvre qu'un seul mi-temps et est « *utilisé de manière secondaire* » par l'entreprise afin de contrer un déficit comportemental : « *les candidats qui postulent ont des attitudes qui ne conviennent pas pour le marché du travail [...] Ils sont grossiers, impolis, etc. [...]* » (I19, février 2014).

### 2.1.2 Une réponse calculée ?

Les opérateurs privés intéressés<sup>396</sup> par les thématiques mentionnées dans les appels à projets disposent alors de trois mois<sup>397</sup> pour introduire un dossier de candidature auprès du SPE. Ce dossier doit présenter un projet d'accompagnement et/ou de formation détaillé. Tout en veillant à rester conformes au canevas mentionné dans les appels, les intermédiaires sont invités à y répondre de manière créative, professionnelle et éthique (Remy, 2014). Ils doivent également veiller à proposer des solutions adaptées et innovantes aux « *besoins individuels et aux attentes des DE* » de manière à se démarquer des services dispensés par les SPE (I39, octobre 2014). C'est ainsi que *FormaC* propose, par exemple, la participation d'intervenants, animateurs externes. Ceux-ci sont spécialisés dans la prise de parole en public, la gestion du stress ou le conseil en image. *Synergie*, pour sa part, se démarque par des projets de citoyenneté et un ancrage local (visite d'entreprises ou de musées, etc.).

Une fois le dossier envoyé, grâce au formulaire électronique prévu à cet effet, les SPE disposent à leur tour de trois mois pour faire leur choix. Officiellement, les opérateurs d'emploi privés doivent être avertis de leur sélection à la mi-décembre, de façon à pouvoir

---

<sup>394</sup> En général, le nombre de candidats à accompagner par session est de minimum six et maximum douze.

<sup>395</sup> Afin d'éviter des coûts cachés (tels que la déduction *a posteriori* de points APE – aide à la promotion de l'emploi), les opérateurs d'emploi souhaiteraient justifier l'utilisation de subventions publiques uniquement sur la masse salariale. Toutefois, cela leur est interdit par les SPE.

<sup>396</sup> Rappelons que cette tâche incombe aux travailleurs du social des structures privées (formatrices salariées chez *FormaC*, *jobcoaches* chez *Erudio* et *Civilis*), excepté chez *Synergie* où elle est prise en main par la coordinatrice pédagogique et technique.

<sup>397</sup> Sachant que l'effectivité du projet ne débutera que l'année civile suivante (Remy, 2014).

programmer leurs sessions d'accompagnement dès le 15 janvier de l'année en cours. Une fois sélectionnés, ceux-ci sont invités à signer une convention partenariale avec le SPE. La signature de cette convention officialise non seulement la délégation de la mission publique mais permet surtout à l'intermédiaire privé d'introduire une première lettre de créance<sup>398</sup>. Cette dernière lui permet de faciliter la mise en œuvre concrète de la politique d'accompagnement et sa diffusion sur les différents canaux médiatiques.

En réalité, les délais sont souvent supérieurs à la date précitée. Ceci leur laisse dès lors peu de temps et de moyens pour démarrer de manière structurée et efficiente leur prestation (*Erudio et FormaC*). Tant les aspects opérationnels (séance d'information, sélection des candidats, session de formation, etc.) qu'organisationnels (réservation de salle, prise de contact avec les Maisons de l'emploi, etc.) de chaque projet se trouvent ébranlés. Ceux-ci astreignent les intermédiaires privés à exercer dans l'urgence, de manière réactive. Ensuite, dans certaines circonstances, les équipes de direction des structures privées, ne connaissant pas le nombre et la durée des projets « gagnés », sont contraintes de licencier – temporairement ou définitivement – une partie de son personnel. Un *jobcoach* partage ses difficultés :

*« Et c'est vrai que le FOREm par exemple, est très lent à répondre. Pour des actions qui sont censés commencer en janvier, on a nos réponses en février. Et là, c'est problématique au niveau de l'organisation et des personnes. C'est-à-dire que les personnes sont obligées de recevoir un préavis et on l'annule dès que l'on a la réponse. Et ce n'est pas sécurisant. L'année passée on a dû le faire et on a perdu un jobcoach sur les deux. Le FOREm avait annoncé une diminution des subsides et on a dû donner deux C4 et puis, ils ont dit finalement non. Mais le problème, c'est que ce sont des personnes et qu'on avait donné un C4 et en attendant il a retrouvé un emploi. Ce ne sont pas des situations agréables, surtout que c'est année par année. (I41, janvier 2015)*

Enfin, dans le meilleur des cas, les structures privées ne disposent pas en interne du nombre suffisant d'effectifs pour lancer leur projet de formation. Ceci les contraint à ajuster leur main d'œuvre via un recours ponctuel à des indépendants ou en n'engageant que des collaborateurs sous contrat à durée déterminée en fonction du nombre de projets octroyés par le SPE (tels que chez *Synergie* et *FormaC*). Ce faisant, il semblerait que les intermédiaires de l'accompagnement vers l'emploi soit également en insécurité permanente alors qu'ils sont mandatés pour travailler avec un public fragilisé et fragilisant.

À ce retard dans les délais s'ajoute une seconde inconnue. Les opérateurs privés ne connaissent en effet que rarement à l'avance – ou alors de manière informelle – la durée des projets octroyés par les SPE. Cette inconnue leur laisse par conséquent la « surprise » (I40) pour réaliser la gestion prévisionnelle de leurs compétences. Par exemple, en 2015, *Erudio Wallonie* : « *devra répondre à un nouvel appel à projets. Il sera pour un an, deux ans ou trois ans. Trois ans, ce serait plus confortable. Mais, c'est toujours le point d'interrogation. Pour l'année prochaine, on ne sait rien et ce sera peut-être avec des nouvelles mesures, des nouveaux modules. Le but sera certainement de maintenir le même nombre de modules, voire de le développer. On ne sait pas* » (I39, octobre 2014). Des différences semblent néanmoins caractériser le fonctionnement des deux SPE. Le FOREm est défini par les accompagnateurs

---

<sup>398</sup> Dont le montant s'élève à 60% du budget global annuel qui lui sera octroyé, sur la base du budget prévisionnel de l'action et des dépenses éligibles).

comme un opérateur public marquée d'une structure bureaucratique hiérarchisée et chronophage largement influencée par le politique. Il propose des projets d'un an nécessitant la rédaction de justifications et de procédures colossales. Actiris semble, quant à lui, nettement mieux organisé et respecter les délais fixés. En outre, ses projets s'établissent sur plusieurs années (de deux à trois ans).

Outre le « *stress créé* », la « *pression vécue* » et « *l'angoisse ressentie* » (M4, I9, I27, I38, I39, I42), ces deux inconnues exposent les opérateurs privés dans une forme de précarité, voire d'« *insécurité d'emploi* » (I41, I42). Ces dernières s'expliquent par le fait que de nombreux intermédiaires privés (14 sur 24 dans notre population) sont uniquement recrutés pour assurer le volet partenarial et ce, même s'ils sont engagés sous contrat à durée indéterminée par leur structure et qu'elle propose d'autres services. Ce faisant, cette précarité fait en sorte que les professionnels peuvent devenir eux-mêmes des usagers potentiels :

« *On est sous contrat à durée indéterminée mais quand-même, on pourrait mettre fin à nos contrats si Actiris décidait de ne pas prolonger le subventionnement ou d'arrêter complètement les budgets.* » (I39, octobre 2014)

« *On dépend vraiment de subventions [...] c'est un petit peu le même principe que dans une entreprise purement commerciale sauf qu'ici on est financé par le secteur public et, tant que le secteur public fournit le budget, il n'y a pas de raison que le CDI saute. [...] Il n'y a plus de certitudes, donc on fonctionne aux résultats, comme dans toutes entreprises. Il y a une part d'insécurité, c'est sûr.* » (I40, janvier 2015)

Cette précarisation semble nettement plus fréquente au sein du secteur associatif (tel que *Synergie*) ou des structures privées non-marchandes (comme *Erudio*). Dans ces structures, la stabilité économique dépend quasi exclusivement de l'octroi de projets et de subventionnements publics en raison de l'absence de but de profit. Sans cesse, un monde insécurisant transparaît dans les propos des travailleurs de *Synergie* : un monde « *précaire* » (I23, I26), « *sans moyen* » (I23, I24, I25) et à la merci « *du secteur marchand* » (I27, M6). Comme si le dispositif fonctionnait autour de la présence ténue mais constante d'un « autre » monde qui parfois peut renvoyer au monde de l'informalité (Gérard et Vrancken, 2016).

Face à ces incertitudes, le personnel des structures de l'accompagnement *vers* l'emploi déploie deux stratégies diverses en fonction de leur niveau d'intervention. D'un côté, les travailleurs opérationnels ont compris que leur pérennité au sein de l'entreprise dépendait largement de leur implication et de leur créativité dans la conception des réponses aux appels à projets. Ils ressentent la précarité de leur position. Plutôt que d'adopter une attitude pessimiste et de retrait, ces derniers adoptent une position proactive. Celle-ci leur permet d'anticiper l'orientation des futures mesures publiques qui leur seront déléguées. Ils adoptent une attitude de veille et se tiennent informés des nouveautés en termes d'accompagnement<sup>399</sup>. Ils peuvent également participer activement à des colloques et à des conférences sur le secteur de l'insertion socioprofessionnelle. Enfin, ils développent et étendent leur réseau de relations avec les conseillers des SPE en se montrant disponibles et à l'écoute de leurs attentes. Ainsi, les travailleurs opérationnels sont contraints de travailler sur eux-mêmes alors qu'ils travaillent avec des publics vulnérables et en quête de sens. De l'autre côté, le sommet

<sup>399</sup> Via des lectures, des échanges avec des partenaires externes, une inscription à des *blogs*, etc.

stratégique<sup>400</sup>, lésé d'être prisonnier d'un système qu'il ne maîtrise pas, va tenter de moderniser et de réorganiser leur structure. Il réfléchit à de nouvelles sources de financement (commercialisation de services privés) et tente de croiser les différentes ressources redistributives mises à leur disposition tout en vérifiant le contenu et l'originalité des réponses aux appels à projets réalisés par les acteurs de terrain.

## 2.2 De l'accueil des candidats au respect de la convention partenariale : vers une standardisation des procédures ?

Suite à la diffusion des projets d'accompagnement, les DE intéressés par un projet de formation sont invités à marquer leur intérêt – par téléphone, par *e-mail* ou via leur conseiller emploi – auprès de l'organisme prestataire de formation. Ce dernier bénéficiera de la sorte des coordonnées personnelles du candidat lui permettant ultérieurement de reprendre contact avec lui en vue de la phase d'accueil. Cette phase d'accueil se décline en deux points : la prise de contact et la présentation du cadre du programme d'accompagnement. Elle constitue la deuxième étape du processus d'accompagnement étudié.

### 2.2.1 Une prise de contact à distance : la possibilité d'opérer un premier contrôle ?

L'accueil des candidats par les accompagnateurs s'opère à la suite d'un entretien téléphonique et a pour triple objectif : d'attirer de nouveaux candidats, de mesurer leur intérêt à suivre la formation et, de vérifier leur conformité aux critères mentionnés dans l'appel à projet. À l'issue de cet entretien, les accompagnateurs convient les DE à une séance d'information collective (SI). Cette dernière officialise l'ouverture de la session d'accompagnement. Elle s'organise par type de mesure, à raison de deux fois par session de formation. Pour l'ensemble des organismes étudiés, ce sont les formateurs ayant répondu aux appels à projets qui dispensent les SI. En tant que référents, ils assurent le suivi aussi bien administratif, professionnel que psychosocial de leur projet. *A contrario*, au sein de *FormaC*, ce rôle appartient aux formatrices salariées et/ou à la Directrice, accentuant davantage le rôle de référent entre les différents niveaux hiérarchiques.

Pour les partenariats établis en Région bruxelloise, chaque SI se donne au siège social de leur structure privée (c'est le cas pour *Erudio Bruxelles-Capitale* et *Civilis*) alors que pour la Wallonie (c'est-à-dire pour *FormaC*, *Erudio Wallonie*), elle s'opère en interne des *JobCenters* ou des Maisons de l'emploi. Ces dernières accueilleront également, par après, les candidats en formation. Chaque SI a une durée moyenne de deux heures et s'organise selon un canevas standardisé relativement identique au sein des quatre structures : la réalisation de diverses démarches administratives, une brève présentation de l'organisme privé et du projet d'accompagnement proposé (comme les droits et les devoirs des DE ou les outils, les supports et buts de la formation, etc.) et l'inscription officielle des candidats.

---

<sup>400</sup> Constitué, pour rappel, des Directeurs, des coordinateurs, des *managers* ou des responsables d'agence.



### 2.2.2 De l'accueil à l'inscription des demandeurs d'emploi

Premièrement, une fois convoqué à la séance d'information, les DE inscrits au FOREm doivent enregistrer leur carte *JOBPass*<sup>401</sup> dans une borne électronique prévue à cet effet. Cet enregistrement est obligatoire et doit être réalisé à chaque fois qu'ils se trouveront dans un bâtiment du SPE wallon. Alors que cet enregistrement permet aux DE de consigner l'ensemble de leurs démarches de recherches d'emploi de manière électronique, il permet au FOREm d'assurer un certain suivi, voire une traçabilité des actions menées par les DE. Ce suivi peut parfois donner un sentiment « *d'être fiché* » (DE - extrait d'observation, le 02/09/2013), voire d'« *'être pisté* » (DE - extrait d'observation, le 23/09/2013) et « *de ne plus être libre* » (DE - extrait d'observation, le 16/09/2013). *A contrario*, au sein de Bruxelles-Capitale, aucun dispositif équivalent n'existe. La « traçabilité » se fait via les actions saisies par les conseillers d'Actiris dans le RPE. Une fois l'enregistrement réalisé, les DE inscrits à la SI reçoivent une fiche de présentation du projet d'accompagnement sollicité. Celle-ci reprend de multiples informations pratiques comme le programme de la session de formation, sa durée, son nombre d'heures (moyenne de 150 heures), le type de formation (en groupe et en individuel) et les avantages générés<sup>402</sup>.

Deuxièmement, les démarches administratives accomplies, le formateur-référent est à présent disposé à présenter le cadre général du projet d'accompagnement. Avant d'en décrire le contenu manifeste, l'intermédiaire présente de manière très synthétique son organisme d'accueil à partir de son historique, de sa structure et de ses objectifs. Ensuite, il aborde l'ensemble des projets de formation dispensés par l'organisme en précisant non seulement les spécificités de ceux-ci mais aussi le cadre de la relation partenariale entretenue avec les SPE. Bien plus que de permettre aux DE de choisir la formation correspondant au mieux à leurs besoins, cette présentation répond à un objectif commercial de visibilité et de *marketing* : « *nous nous devons de rendre visible ce que l'on fait et de montrer ce que [FormaC] propose. C'est comme ça qu'on attire des candidats* » (I13, octobre 2013). Enfin, le formateur présente de manière détaillée le contenu du projet d'accompagnement en précisant son objectif, les outils mobilisés, ses critères d'inscription et son *planning* à l'aide du document distribué en début de SI. Outre ses aspects pratico-pratiques, les SI visent également à sensibiliser les DE, intéressés par le dispositif d'activation, au cadre réglementaire qu'ils se préparent à suivre (déclaration d'engagement, sanctions éventuelles, obligations vis-à-vis de l'ONEm).

Au terme de cette présentation, seuls les DE toujours intéressés par le projet d'accompagnement et répondant aux critères réglementaires de l'appel à projets pourront accéder à la formation dispensée par l'organisme. Ils deviendront, dès lors, stagiaires effectifs. Les autres seront renvoyés soit, vers un SPE (et devront justifier leur abstention) soit, vers un autre organisme ou prestataire d'insertion socioprofessionnelle. L'accès à la formation se fera au terme de la SI par le biais de deux documents à compléter : une charte d'adhésion aux

---

<sup>401</sup> La carte *JOBPass* est un service du SPE wallon. Cette carte à puce strictement personnelle reprend les coordonnées des DE (nom, prénom, date de naissance, numéro de DE), enregistre l'ensemble des activités de réinsertion réalisées tout en servant de clé d'accès aux services du FOREm dans toute la Wallonie (Leclercq, 2013)

<sup>402</sup> Tels que les défraiements kilométriques, le remboursement des frais de garderie, les incitants à l'emploi d'un euro brut par heure de formation, les assurances, etc.

valeurs de l'entreprise<sup>403</sup> (également appelée Déclaration sur l'honneur selon l'organisme) et, un contrat d'engagement/de formation<sup>404</sup> (en Wallonie) ou d'alliance (à Bruxelles)<sup>405</sup>. Alors que la charte définit les règles de bonne conduite applicables dans l'enceinte de la formation ainsi que les attentes du formateur-référent à l'égard de ses stagiaires, le contrat, quant à lui, reprend officiellement les droits et les devoirs des candidats. Par cet ancrage, le contrat atteste surtout de l'engagement des DE au sein de la formation. Il permet de la sorte aux structures privées de contrôler le comportement de recherche active des DE. Seules trois raisons sont, en effet, tolérées par les SPE pour quitter une formation en cours : avoir obtenu un contrat de travail<sup>406</sup>, s'inscrire à une formation qualifiante et être absent pour raison médicale sur preuve d'un certificat médical. On perçoit ici combien ce contrat ainsi que l'enregistrement opéré en amont de la SI par les DE via la carte *JOBPass* ou le RPE offrent un véritable dispositif de contrôle que ce contrôle soit opéré par les intermédiaires privés ou par les conseillers emploi des SPE. Toutefois, pour les *jobcoaches* d'*Erudio*, cet engagement a moins pour objectif de contrôler la participation des DE que de témoigner de son rôle d'entreprise sociale. En effet, nous avons vu précédemment qu'*Erudio* s'était institué afin d'inscrire l'entreprise commerciale dont il dépend, dans une approche citoyenne, responsable et de service public. Cette inscription vise à positionner *Erudio* comme un acteur incontournable de marché de l'insertion socioprofessionnelle :

*« Il n'y a pas d'obligation légale qui est tenue par [Erudio], ni d'ailleurs par Actiris. On stipule plutôt de manière informelle via un contrat d'alliance l'enjeu de l'accompagnement. C'est se dire que "voilà on entame un accompagnement que [Erudio] prend le temps de faire avec vous, qu'Actiris finance par le biais de subsides pour le faire gratuitement. Car si ce n'était le cas [Erudio] le ferait mais ce serait payant. Ici Actiris s'engage à vous offrir cet accompagnement, qui coûte une certaine somme, dans ce cadre-là, et vous, vous engagez également à participer aux séances". À part ça, on ne peut pas les menacer. Il n'y a pas de sanction. Nous, on envoie bien des lettres de rappels disant "attention, vous n'êtes pas venu au dernier entretien. Il faut savoir que vous êtes engagé, si vous ne prévenez pas ou ne continuez pas à venir, il faut savoir que l'accompagnement va être clôturé au sein d' [Erudio]". Il n'y a pas de menace, mais c'est leur dire qu'ils avaient l'opportunité et qu'ils ne l'ont pas saisie. » (I40, janvier 2015)*

Ce n'est pas parce que les candidats complètent ces documents qu'ils seront automatiquement sélectionnés par le *jobcoach*-référent ou qu'ils s'engageront activement à suivre le projet d'accompagnement. Plusieurs facteurs peuvent influencer l'inscription officielle d'un candidat à une formation, tels que les critères de sélection définis en interne des structures privées, le contexte socio-économique ou la motivation même des candidats. C'est pourquoi, certaines structures privées (*FormaC*, *Erudio* et *Civilis*), conscientes du caractère non-automatique de l'inscription, vont convoquer – « *quand c'est possible* » (I9, novembre 2013) – davantage de candidats que le nombre maximal officiellement admis par la convention partenariale. Sachant que pour obtenir la totalité de leur financement prévu pour la réalisation de leurs prestations, les intermédiaires privés doivent avoir recruté, motivé et accompagné jusqu'à l'emploi/ou l'orientation le *quota* de candidats pour lequel ils se sont engagés à fournir un encadrement socioprofessionnel.

<sup>403</sup> Voir Annexe 9 pour un exemple de charte d'adhésion.

<sup>404</sup> Voir Annexe 10 pour un exemple de contrat.

<sup>405</sup> Appellation au sens similaire mais différente selon le type d'organisme.

<sup>406</sup> Et ce, peu importe la durée ou le type de contrat (CDI, CDD, contrat intérimaire, etc.).

« Effectivement il faut en recruter plus, car on sait très bien que certains ne seront pas adaptés pour la formation et qu'ils ne conviendront pas ou alors il faudra leur donner un accompagnement avant le groupe. Donc, oui, j'en vois toujours plus que ceux qui ne viennent en groupe. À ce moment-là, il faut qu'il y ait la masse, car si le lundi, je n'ai pas le nombre, ça se répercute sur mes subsides. Donc c'est un critère à avoir mais ce n'est pas pour ça qu'on va aller hors critères, car là aussi on n'aura pas le subside. » (I41, janvier 2015)

Cette stratégie s'explique par deux éléments. Premièrement, elle se justifie par le système de rétribution forfaitaire alimenté par les SPE sachant que 20% du montant total est alloué en fonction du nombre de candidats recrutés et présents à la formation et que « pour pouvoir démarrer une session d'accompagnement, le nombre de stagiaires devra au minimum être égal à la moitié du nombre prévu au départ »<sup>407</sup>. Deuxièmement, elle s'interprète par le décrochage effectif des candidats une fois inscrits lors de la SI. « Parmi les candidats présents à la séance d'information, souvent, seule la moitié sera effectivement motivée à poursuivre l'entièreté de la formation » (I38, octobre 2013). En agissant de la sorte les accompagnateurs de *FormaC*, *Erudio* et *Civilis* anticipent des décrochages potentiels en cours de formation. Elles gardent pour ce faire sous la main une réserve de candidats pouvant atteindre les objectifs fixés par les SPE. Cette stratégie leur octroie également une certaine marge de manœuvre, lors de la phase de sélection puisqu'ils auront un vivier de candidats anormalement élevé leur permettant une certaine latitude dans les choix opérés. À l'opposé, *Synergie* souffrant d'un manque de visibilité se contente de « prendre ce qui vient » (I26, février 2014), la possibilité de « surbooker » étant pratiquement impossible.

Les enjeux caractérisant la phase d'accueil étant dressés, nous allons, à présent, entrer dans le cadre de la phase de sélection. Lors de l'analyse de cette étape, notre attention portera sur les régularités de comportements en présence au sein des quatre structures.

### 2.3 Une sélection aux multiples facettes : une nécessité commerciale ?

La sélection des candidats à un projet d'accompagnement s'opère de différentes manières en fonction des enjeux locaux, de l'environnement (interne et externe) de chaque prestataire privé et de la relation créée avec ces derniers.

#### 2.3.1 L'influence des critères officiels des appels à projets : un processus de mise en équivalence ?

Afin de participer aux formations délivrées par un intermédiaire privé dans le cadre d'un PPP par appel à projets, les candidats doivent répondre à des critères officiels. Ceux-ci sont communs à chaque appel à projets mais différents entre les Régions. Ces critères constituent en quelque sorte le « *minimum légal* » (M4, novembre 2013) pour commencer l'accompagnement. Ainsi, en Région wallonne, chaque DE souhaitant suivre une formation doit au minimum être inscrit au FOREm<sup>408</sup> et être âgé entre 18 et 55 ans alors qu'en Région

<sup>407</sup> Extrait de l'Appel à projets 6 (2012) du FOREm – le 01/06/2011 : 13.

<sup>408</sup> Voir <https://www.leforem.be/particuliers/prochaines-formations.html>, consulté le 10/12/2015.

de Bruxelles-Capitale, les DE sont tenus d'être inscrits comme DE auprès d'Actiris<sup>409</sup> et d'habiter une des dix-neuf communes de la Région de Bruxelles-Capitale :

En tant qu'entreprise agréée EFT, *Synergie*, est en outre soumise à d'autres critères d'inscription<sup>410</sup> rendant le projet d'accompagnement moins accessible. *A contrario*, *Civilis* pour sa part, a pu étendre ses critères d'inscription, pour les projets subsidiés par Actiris, en sélectionnant des candidats de tous les degrés de diplôme et de tous les âges. Cette ouverture lui permet d'attirer de nouveaux candidats auxquels elle n'aurait pu avoir accès par son activité de placement et *in fine*, d'augmenter sa part de marché. On perçoit dès lors, combien les critères définis en amont de l'appel à projets déterminent les chances pour les DE d'entrer dans le processus d'accompagnement et de pouvoir se réinsérer socio-professionnellement. Ainsi, seuls les candidats répondant aux critères légaux pourront accéder aux divers projets d'accompagnement et devenir stagiaires effectifs. Ce faisant, les *jobcoaches* des différentes structures apprécieront l'adéquation des candidats au prescrit institutionnel selon un système de mise en relation de compétences au sein d'un collectif, en ne présélectionnant que certains candidats (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

À côté de ces critères, figurent des « conditions » spécifiques (comme un diplôme, une situation familiale particulière, un âge, etc.). Ces conditions varient selon les besoins ciblés par l'appel à projets et l'évolution des politiques régionales de formation et d'emploi. En effet, en général, chaque appel à projets vise une politique de l'emploi particulière. Celle-ci se traduit en mesures concrètes et s'adresse à un public cible spécifique<sup>411</sup>. Par exemple, dans la première section de ce chapitre, nous avons vu qu'*Erudio* propose des projets à un public monoparental ou à des personnes ayant 45 ans et plus. *Synergie*, pour sa part, ne s'adresse qu'aux DE infra-qualifiés. Un *jobcoach* illustre l'avantage de fonctionner par type de « mesure » et « de profil » :

*« Pour nous, sur Bruxelles, il faut juste habiter Bruxelles et être inscrit chez Actiris. Ça, ce sont les conditions imposés par Actiris pour tous les projets. Et sinon, c'est juste être famille monoparentale. C'était la seule condition. Il n'y avait pas de condition d'âge, de diplôme ou autre. Ce qui était assez intéressant, car on se retrouvait avec des groupes assez mixtes, hétérogènes et qui apportaient plein de choses différentes. Ça peut aller de l'infra-qualifié qui n'a pas suivi d'études, même primaires qui vient de l'étranger, à des personnes qui ont suivi un master et qui ont d'autres choses à apporter. Et tout se combine bien, car chacun à sa pierre à apporter à l'édifice. » (I40, janvier 2015)*

Tant les critères officiels que les conditions spécifiques attenants aux appels à projets constituent de véritables filtres auxquels les accompagnateurs vers l'emploi sont tenus de se conformer sous peine de se voir refuser l'accès au partenariat. Par conséquent, cette opération de filtrage illustre à quel point la politique de l'emploi, mise en œuvre par les intermédiaires privés du marché de travail, suit une logique d'intervention sur des catégories de « publics ». Ceux-ci sont définis au cours de l'action par des opérations de tris et de sélection. Cette

<sup>409</sup> Voir : <http://www.bruxellesformation.be/Demandeurs-d-emploi/formations-ouvertes.html>, consulté le 10/12/2015.

<sup>410</sup> Les critères repris dans son agrément sont : être inscrit comme DE au FOREm ; être éloigné de l'emploi ; être peu ou pas qualifié et avoir au maximum le CESI ou une dérogation.

<sup>411</sup> Comme les 45 ans et plus, les familles monoparentales, les jeunes de moins de 26 ans en stage d'insertion, les chômeurs complets indemnisés, etc.

« sélection » vise dès lors moins à contenir la progression du chômage qu'à améliorer la place de certaines catégories de publics dans la « file d'attente<sup>412</sup> » du chômage : jeunes sans qualification ou en difficulté sociale, CCI, personnes de plus de 45 ans, etc.

En général, aucune exception n'est tolérée par les SPE. Toutefois, en Wallonie, les prestataires privés sont autorisés, par le FOREm, à déroger à hauteur de 20% le public ciblé par une mesure. Cette entorse au règlement permet aux prestataires privés du FOREm de compenser le déficit de candidats rencontrés lors de la phase d'accueil. À l'opposé, Actiris bloque directement toute possibilité de dérogation via son système RPE. En effet, au sein de Bruxelles-Capitale, tout accompagnateur souhaitant inscrire un DE s'éloignant des conditions de l'appel à projets en cours de réalisation, sera automatiquement bloqué sur le serveur informatique : « *dans ces cas-là, de toute façon ne pas respecter le public- cible, ce n'est pas possible, car le RPE nous bloque [...] ma collègue n'aurait pas accès au dossier.* (I40, janvier 2015)» Ce contrôle à distance exercé par Actiris permet au SPE de s'assurer des conditions de mise en œuvre de sa mission de service public alors qu'au sein du FOREm ce contrôle ne se fait que par l'intermédiaire de comptes rendus.

### 2.3.2 Trois méthodes de sélection pratiquées par les accompagnateurs vers l'emploi

La conformité aux critères officiels et aux conditions de l'appel à projets étant confirmés, trois méthodes de sélection sont alors mobilisées. Celles-ci sont utilisées conjointement ou séparément selon les situations par les accompagnateurs vers l'emploi. Avant d'entamer la présentation de ces méthodes, il est important de spécifier qu'en plus de définir les critères d'inscription, les SPE définissent également le nombre de candidats à accompagner, par année. Par exemple, pour la formation d'*Erudio* Bruxelles-Capitale destinée aux familles monoparentales, les modalités pratiques sont les suivantes :

*« Actiris demande d'avoir entre 8 et 12 personnes dans le groupe. Sachant qu'il y a 6 groupes à accompagner sur un an, de minimum 8 personnes, ça laisse 6 fois 8 personnes, donc 48 personnes minimum à accompagner sur l'année. Et, donc si on en a moins dans un groupe, on peut se permettre d'en prendre plus dans un autre. Ici, par exemple, dans mon dernier groupe j'avais 15 personnes. »* (I40, janvier 2015)

#### 2.3.2.1 L'adressage

Tout d'abord, les accompagnateurs peuvent décider de n'inscrire que les candidats adressés par les SPE. L'adressage est une procédure où les conseillers emploi envoient à l'opérateur privé des demandes d'intervention afin de prendre en charge les DE ayant contractualisé un plan d'actions avec eux. Pour les conseillers, cette procédure d'adressage vise non seulement à soutenir le recrutement effectué par les prestataires privés. Ils veillent ainsi à orienter les personnes vers des actions répondant au mieux à leurs besoins, mais aussi à répondre à leur objectif chiffré<sup>413</sup> en matière de collaborations publique-privée par année (Remy, 2014 ; Beuker, 2016). Pour les accompagnateurs, l'adressage peut être perçu de deux

<sup>412</sup> Voir : <http://www.queltravaildans20ans.com/les-grands-themes-de-la-prospective/theme-5-la-valeur-travail/v20-les-parcours-professionnels>, consulté le 02/12/2015.

<sup>413</sup> Aucun quota d'adressage n'est clairement défini par le SPE. Ce dernier dépend du nombre d'EPP engagés dans la DR et du taux de chômage de la Région concernée.

manières. Soit il représente un gain de temps pour l'intermédiaire privé, soit il constitue une surcharge de travail en termes de lourdeur administrative alors que ceux-ci sont déjà soumis à de contraignantes tâches de *reporting* en raison des modes de coordination appliqués dans leur structure (voir *supra*).

Au sein de notre population, les avis divergent face à ce mode de sélection. Premièrement, pour les formateurs de *Synergie* et d'*Erudio* Wallonie, l'adressage est le premier canal de recrutement puisqu' « *il constitue 90% des entrées* » (I38, octobre 2014). Il représente d'abord un gain de temps considérable dans la procédure d'admission, car les candidats adressés ont déjà un bilan socioprofessionnel défini. Ceci allège largement la charge de travail et l'emploi du temps des travailleurs des structures privées (assistante sociale et éducatrice pour *Synergie* ; formateurs pour *Erudio*)<sup>414</sup>. Ensuite, il leur permet de gagner – indirectement – la sympathie des conseillers emploi en « *servant leur cause* » et en les aidant à atteindre leur objectif d'acheminement (I39, octobre 2014). En mobilisant l'adressage comme une technique de recrutement, les accompagnateurs focalisent leur attention sur les compétences distribuées des candidats (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). Ils accordent ainsi leur confiance au jugement des conseillers emploi. Enfin, l'adressage permet aux intermédiaires privés non-marchands d'accéder à un éventail de candidats auquel ils n'auraient peut-être pas eu accès par leur canal traditionnel de recrutement, tout en comblant un déficit de visibilité face à la concurrence des structures commerciales.

« *Nous, les adresses, on est demandeur. C'est nettement plus facile pour nous, car quand ils (les stagiaires) arrivent ici, ils savent déjà pourquoi ils viennent. C'est vrai qu'on doit faire un rapport supplémentaire pour le conseiller en fin de formation, mais à peu de choses près, on l'aurait quand même fait si la personne n'avait pas été adressée.* » (I27, février 2014)

Deuxièmement, pour les *jobcoaches* exerçant en région de Bruxelles-Capitale ou rattachés à une entreprise commerciale, l'adressage est très peu utilisé (« *20% des entrées* » selon I40, janvier 2015). Trois raisons ont été avancées pour justifier cette attitude. Tout d'abord, comme nous l'avons vu dans la section précédente, les opérateurs bruxellois collaborent très peu avec les conseillers emploi d'Actiris (excepté par le RPE ou lors des ComAcc). Ensuite, l'adressage engendre une surcharge de travail en raison, notamment des rapports d'adressage à compléter en termes d'avancée et de suivi des activités réalisées pour chaque candidat. Raisons pour lesquelles, les formateurs de *FormaC* préféreront, entre autres, notifier au SPE « *n'est pas motivé ou ne convient pas à la formation* » plutôt que de s'encombrer de tâches administratives supplémentaires en prenant un candidat adressé (extrait d'observation, le 02/09/2014). Enfin l'adressage empêche certains intermédiaires privés d'agir en toute liberté dans les choix des candidats à recruter. La présence d'adressage les empêcherait de sélectionner, voire d'écarter<sup>415</sup> les candidats en fonction des résultats à atteindre dans le cadre de leur appel à projets.

<sup>414</sup> En moyenne, pour les formateurs de *Synergie*, la réalisation des bilans socioprofessionnels prend 3h00.

<sup>415</sup> « Ne recruter que les chômeurs les plus employables, et donc les plus aisés à reclasser sur le marché du travail » (Parent et Sautory, 2014 : 82).

### 2.3.2.2 Recours à la base de données interne

Ensuite, lorsque les opérateurs privés sont marchands et, par exemple, rattachés à une agence d'intérim (tels qu'*Erudio* et *Civilis*) ou d'*outplacement* (comme *FormaC*), ils peuvent être amenés à recruter les candidats figurant dans la base de données (BD). Cette technique s'explique par différents facteurs tels qu'un manque de visibilité, la pression concurrentielle, la baisse des subventions publiques, etc.

« Et, si on n'a pas assez d'adressages on va dans la base de données de chercheurs d'emploi de [*Erudio*). On les contacte et on leur propose de l'accompagnement. On est obligé vu les contraintes économiques et de visibilité de faire comme ça. » (I41, janvier 2015)

En recourant à cette technique, les prestataires forment et accompagnent un ensemble de candidats interne à l'agence qui, jusque là, était considéré comme trop éloigné de l'emploi. C'est-à-dire « *qui n'a pas d'expérience, de compétence, qui n'est pas mobile, qui n'a pas le permis, la voiture, qui a une vie de famille qui est difficile et qui fera que ce soit plus compliqué à trouver un emploi* » (I39, octobre 2014). Ces derniers pourront ensuite être directement proposés à leurs clients en recherche de main d'œuvre. En effet, à l'issue de l'accompagnement dispensé grâce au financement octroyé par le système d'appel à projets, les accompagnateurs pourront directement adresser leurs candidats – à présent considérés comme prêts à l'emploi – à leurs collègues consultants<sup>416</sup>. De leur côté, les consultants pourront jouir de candidats employables et répondant aux normes du marché sans avoir à prospecter à l'extérieur. Au sein de *Civilis*, cet échange de candidats s'opère à la suite de la session de *jobcoaching* réalisée à l'intérieur de l'agence par la coordinatrice. Seuls les candidats ayant répondu aux objectifs de la formation seront encodés dans la base de données de l'agence d'intérim social, les autres seront renvoyés vers le chômage ou vers d'autres structures de soutien socioprofessionnel.

Bien qu'attrayante pour l'opérateur marchand en termes de rentabilité, cette technique de recrutement est largement critiquée par le SPE en raison du manque de déontologie : certains conseillers considérant le partage de candidats comme « inapproprié » (extrait d'observation, le 02/09/2014).

### 2.3.2.3 L'entretien en face à face : une mise en concurrence de candidats ?

Enfin, la dernière méthode de sélection est de loin la plus fréquemment utilisée par les acteurs du secteur de l'insertion socioprofessionnelle sauf pour *Synergie* et *Erudio* qui préfèrent l'adressage. Elle consiste à opérer une sélection sur la base d'une entrevue de quinze minutes avec les candidats présents en SI (pour *FormaC*, *Synergie* et *Erudio*) ou suite à leur préinscription (chez *Civilis*). Cette sélection s'opère lorsqu'un nombre important de candidats est intéressé par la formation ou que ni l'adressage, ni le recours à une base de données ne sont d'application dans la culture d'entreprise de l'opérateur privé (*Synergie*). Lors de cette sélection, les opérateurs privés établissent un classement de candidats à partir du degré de

---

<sup>416</sup> « [À ce stade] le jobcoach a un rôle d'intermédiaire, car il fait le relai entre les candidats qu'il voit et reçoit en *jobcoaching* et les demandes des clients » (I18, février 2014).

motivation et d'autonomie des DE, d'une part et de leurs caractéristiques physiques et aptitudes personnelles, d'autre part.

### a) Évaluation du degré de motivation et d'autonomie comme indice d'employabilité

*« La sélection, c'est par rapport aux critères de motivation, d'adéquation au groupe ou s'il convient au projet. Mais, il n'y a pas vraiment de sélection à faire. C'est adapté à la personne ou pas. Et ça, on le voit en fonction de ce qu'elle nous dit. Il y a des personnes que je n'ai pas pris dans le projet, car elles avaient par exemple des problèmes de santé et ne pouvaient être présentes aux sessions mais avaient envie d'un accompagnement. Mais ce n'est peut-être pas l'accompagnement dont elles ont besoin et le plus adapté. » (I41, janvier 2015)*

Pour évaluer le degré de motivation et d'autonomie des candidats, les formateurs s'appuient sur leur parcours socioprofessionnel en tentant de déceler leur état d'esprit à partir des difficultés qu'ils ont vécues (divorce, licenciement, échec, etc.). En réalité, ce degré de motivation et d'autonomie n'est pas évalué de manière automatique puisqu'il est jaugé à partir de différentes « épreuves »<sup>417</sup>. Dans certaines structures, telles que *Civilis* et *Synergie*, cette opération de sélection est institutionnalisée tantôt lors de l'inscription, tantôt lors du bilan socioprofessionnel. Dans les autres structures, elle se réalise à la suite de la SI de manière totalement informelle en fonction du nombre de DE présents. Quatre épreuves appuient ainsi le jugement des *jobcoaches* lors de leur première interaction avec les candidats.

Tout d'abord, les accompagnateurs vont observer les attitudes physiques et comportementales des candidats en se focalisant sur leur conduite et leur allure lorsqu'ils se situent en situation d'interaction : *« le candidat est-il poli ? Comment s'est-il présenté ? Était-il à l'heure ? Est-il venu avec son CV ? Comment se tient-il ? Comment est-il coiffé, habillé ? Etc. »*

Ensuite, ils vont approfondir le contenu de la fiche d'inscription, complétée en phase d'accueil afin de vérifier tant la véracité des informations mentionnées dans cette dernière que la cohérence dans le discours des candidats. Lors de cette phase, les *jobcoaches* négocient les compétences techniques et le savoir-faire des candidats afin de définir un « critère-métier » (pour *Civilis*), une filière de formation (pour *Synergie*) ou un domaine d'orientation (pour *FormaC* et *Erudio*). Ceux-ci leur permettront de « catégoriser » les candidats par secteur d'activité. Afin d'être aidés dans leur classification, ils confrontent les candidats en leur demandant des exemples concrets ou d'argumenter leurs propos : *« qu'avez-vous déjà fait comme job ? En tant qu'étudiant que faisiez-vous ? Avez-vous déjà travaillé en noir ? Vous dites que vous avez travaillé dans l'HORECA<sup>418</sup> et vous savez faire quoi ? La vaisselle ? La salle ? Et vous saviez faire ça et ça ? »*. À ce stade du processus, les questions sont simples et adaptées au niveau des candidats, de manière à saisir en profondeur et avec exactitude les attentes et compétences techniques de ces derniers.

<sup>417</sup> Ce terme est utilisé dans un sens pragmatique en référence à la sociologie des épreuves de Boltanski et Thévenot. À la différence d'une sociologie de l'individuation qui a pour objectif de rendre compte des épreuves que traverse l'individu dans la modernité, nous utilisons le concept d'épreuve pour appréhender les opérations de qualification et de détermination des DE par les intermédiaires privés.

<sup>418</sup> Le secteur d'activités de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés.



Une fois le secteur d'activité défini et les compétences techniques ciblées, les formateurs évaluent alors la motivation réelle des candidats à s'insérer dans un programme d'accompagnement et leur degré d'autonomie à partir de diverses questions axées sur leurs aspirations professionnelles, leurs disponibilités et leur degré de mobilité :

« Quelles sont leurs disponibilités horaires (le candidat n'est pas disponible avant 9-10h du matin, le candidat ne veut pas travailler le week-end ou en soirée, il ne veut faire que du 9-16)? Leur degré de mobilité (le candidat est-il prêt à se déplacer dans toute sa Région, uniquement dans sa rue, dans son quartier, etc.) ? Quelle est leur personnalité (comment était-il perçu par les autres, quels sont ses qualités/défauts, qu'est-ce qu'il n'aimait pas faire, etc.) etc. ? (Informations récoltées lors de diverses observations et notifiées dans un carnet de bord)

Ces différentes questions permettent aux *jobcoaches* de saisir non seulement la manière d'être et de se comporter des candidats – en d'autres mots leur savoir-être<sup>419</sup> – ainsi que leur capacité à agir et réagir. Les informations récoltées seront alors consignées dans une fiche personnelle qui sera, à chaque étape de l'accompagnement, actualisée. Notons qu'au cours de cette épreuve, les *jobcoaches* peuvent être amenés à adopter différentes postures. Par exemple, il leur arrive de jouer un rôle de conseillers lorsque les candidats rencontrés éprouvent des difficultés d'ordre privé, telles que des problèmes de garde d'enfant, des actes de violence conjugale, une addiction quelconque, etc. Face à ce genre de situations, les accompagnateurs dispensent divers conseils pratiques. De la sorte, ils assurent leurs missions d'information. Ensuite, quand le problème à traiter dépasse leurs compétences, ils préfèrent adopter une posture de guides et passer le relais à un autre organisme compétent dans le domaine ciblé. C'est ainsi que, face à un analphabète, les *jobcoaches* appelleront une société spécialisée telle que l'ASBL *Lire et écrire*. S'il s'agit d'un CV mal rédigé ou incomplet, les consultants enverront leurs candidats vers les Missions locales ou régionales. Il peut également arriver aux opérateurs privés d'adopter une attitude maternelle en essayant de *booster* les candidats inactifs et en les confrontant aux réalités du marché du travail.

Enfin, à l'issue de cette épreuve, les accompagnateurs mesureront le degré de mise à l'emploi ou d'employabilité des candidats. Chez *Civilis*, cette épreuve repose sur un système de classification interne. Au contraire, au sein des autres structures privées étudiées, cette épreuve se fait au *feeling* en fin d'interaction à partir de la perception individuelle de chaque formateur (voir encadré 10, à la page suivante). Pour *FormaC*, *Synergie* et *Erudio*, le fait de « sentir » (I9), « accrocher » (I26), « apprécier » (I10), etc. un candidat déterminera sa poursuite dans le programme d'accompagnement.

---

<sup>419</sup> Comme par exemple, la sensibilisation aux normes du marché du travail. En d'autres termes, les obligations minimales qu'il faut respecter sur le marché du travail en vertu des SPE comme les règlements ou les lois (norme formelle) ou les horaires de travail, les tenues vestimentaires, etc. (norme informelle).

**Encadré 10 : Extrait d'observation chez FormaC (le 02/09/2014)**

**Contexte** : entrevue réalisée à la fin de la séance d'information entre un candidat (C) et un formateur (F) afin de mesurer le degré de motivation du demandeur d'emploi à suivre la formation présentée.

**Profil du candidat** : femme, 52 ans, mariée, enfants

F : Bonjour, alors, est-ce que vous pouvez me décrire un peu votre parcours et les raisons qui vous ont amenée ici ?

C : Je suis diplômée d'un CESI en couture. J'ai travaillé dans la vente pendant plus ou moins 15 ans, dans une boucherie, dans des magasins. Mais, pour le moment, je suis en incapacité de travail pour des problèmes de dos. Je ne peux plus rien porter ni rester debout.

F : OK, je note bien. Et depuis quand ?

C : Oh je ne sais plus ça...Ça fait longtemps.

F : Et pourquoi désirez-vous suivre cette formation ?

C : Parce que je suis découragée, je ne sais plus vers quoi me tourner.

F : Et qu'aimez-vous faire dans la vie ?

C : J'aime les fleurs, le jardinage, les métiers artistiques. Je dessine souvent.

F : Et vous vous voyez dans un métier particulier ?

C : Non, je ne sais pas.

F : Un métier avec un contact social ?

C : Non, je suis timide [...]

⇒ Impression du formateur en fin d'entrevue : « *Je ne la sens pas. Elle est indécise et trop floue. C'est le genre de personne qui décrocherait vite au niveau de la formation. À voir, quoi.* » (I9)

Outre, l'emphase placée sur le parcours du candidat, le formateur de *FormaC* tente de saisir ses attentes et son secteur de prédilection tout en étant attentif aux difficultés vécues et exprimées par ce dernier. Pour *Civilis*, au contraire, chaque candidat rencontré en entretien d'inscription est catégorisé à partir d'un critère ou référentiel-métier et d'une note individuelle. Cette dernière s'étend de 1 « très bon profil » à 4 « profil à réorienter » (voir encadré 11, ci-dessous)<sup>420</sup>. Elle permet à l'équipe de *Civilis* de générer de l'information unique, compréhensible et faisant sens pour tous les membres de l'agence. En même temps, ce système de notification illustre le fait que le personnel de *Civilis* intervient sur des individus mais interroge des parcours qu'il inscrit, catégorise en profils pour des disponibilités, des attentes, des besoins...

<sup>420</sup> Les candidats 1 sont les très bon profils : présentables, polis, motivés et organisés. Ils seront proposés directement pour une mission ou envoyés en candidature spontanée. Les candidats 2 sont les profils motivés qui pourraient être rapidement prêts à l'emploi, mais qui présentent encore quelques freins pour travailler. Ils les travailleront via le *jobcoaching* et seront revus en entretien s'ils téléphonent et démontrent leur motivation en se présentant en agence. Les candidats 3 sont les profils moyens, « *pas trop motivés et pas trop prêts à l'emploi* »(I19). Ils seront *coachs* de manière intensive et/ou envoyés à un partenaire. Enfin, les candidats 4 sont les profils à réorienter et qui ne sont pas venus pour chercher du travail. « *Ce sont des candidats violents, agressifs, qui ne parlent pas français et qui recherchent plus une attestation* » (I19).

**Encadré 11 : Extrait d'observation chez Civilis (le 29/01/2014)**

**Contexte :** entretien d'inscription, réalisé suite à la phase d'inscription, entre un candidat (C) et un *jobcoach* (J) afin de mesurer le degré de motivation et d'autonomie du demandeur d'emploi à s'inscrire chez *Civilis*

**Profil du candidat :** homme, 21 ans, magrébin, à charge de ses parents

(Arrivé dans le bureau, vêtu d'un jean, sweat et dit bonjour)

J : Quel est votre diplôme ?

C : Ben j'ai commencé le CEFA mais je n'ai pas fini pour cause de déménagement. On est parti en France.

J : Et quel type d'horaire de travail vous aimeriez ?

C : Je préfère un temps plein, car je ne sais pas si en temps partiel je gagnerai plus qu'au chômage, pour le moment j'ai 450 euros.

J : Et vous avez déjà travaillé ?

C : Oui, j'ai été plongeur-commis en 2006 pour X, j'ai aussi eu un CDI dans le nettoyage mais l'entreprise a fermé et depuis, je suis au chômage.

J : Et comment cherchez-vous du travail ?

C : Je postule tous les jours, je fais du porte à porte... »

J : Des réponses ?

C : Oui, comme quoi ma candidature ne convient pas. J'ai aussi suivi quelques entretiens, et ils disent qu'on va me recontacter alors que je n'ai jamais de réponse.

J : Et quels sont vos domaines de recherche ?

C : Nettoyage, plongeur.

J : Et qu'est-ce qui fait que vous êtes un bon travailleur ?

C : Je suis maniaque, ordonné.

J : Au contraire, est-ce qu'il y a des choses que vous pensez que vous pouvez améliorer ?

C : Je ne parle pas beaucoup, je suis peu communicatif.

J : Et comment ?

C : Être plus ouvert, avoir moins peur d'aller vers quelqu'un.

⇒ Impression du *jobcoach* en fin d'entrevue « *Je trouve qu'il a l'air d'avoir une chouette personnalité, dans sa manière d'être et de parler. Il faut voir s'il rappelle et s'il va avoir une mission ailleurs. Ce n'est pas transcendant mais à voir. Il a l'air motivé, est souriant mais n'a pas l'air d'être proactif dans ses recherches* » (I18)

**Note : 2**

**Critère/référentiel-métier : Nettoyage**

À la différence de *FormaC*, les différentes questions posées par le *jobcoach* bien qu'elles se focalisent, dans un premier temps, sur le parcours du DE sont davantage axées sur l'attitude comportementale du candidat. Néanmoins, qu'elle repose sur le *feeling* ou sur une méthode standardisée, cette épreuve vise à mesurer la motivation réelle des candidats à s'insérer dans un programme d'accompagnement encadré par un SPE. Face à des candidats considérés comme trop éloignés du marché du travail en raison de leur faible degré d'employabilité et d'autonomie, les accompagnateurs vers l'emploi n'hésitent pas à influencer les choix des candidats en forçant les traits astreignants du programme d'accompagnement (droits et devoirs des DE). Cette stratégie leur permet de décourager les moins motivés à s'inscrire dans le cycle de formation et *in fine* d'anticiper tout abandon. Les individus sont dès lors mis à l'épreuve et profilés. En opérant de la sorte, les *jobcoaches* font en sorte que la sélection

paraisse « naturelle » et « personnelle » bien qu'en réalité un réel écrémage s'opère en amont du processus d'accompagnement. Un *jobcoach* s'exprime :

*« Objectivement parlant, on ne pourrait refuser personne parce que si quelqu'un a réellement envie de la suivre, il la suit et on doit dire oui. Maintenant, on doit tenir compte – comme partout – à la faisabilité et ce à quoi on doit arriver et donc le critère de départ est lié à l'objectif commercial entre [FormaC] et le FOREm. Donc quelqu'un pour lequel on sait facilement rendre un délivrable « mais viens t'inscrire, viens t'inscrire, ça va être super ». Ben ouais... De peu d'info qu'on a eu c'est quelqu'un qui va remplir le groupe. Mais à côté, il y a des gens qui sont tellement loin, qu'on n'insistera pas trop. [...] Il y a des gens que moi, j'ai déjà réellement un peu écartés pour différentes raisons. [...] » (I11, octobre 2013)*

### **b) L'influence des critères subjectifs dans l'évaluation des candidats**

Outre cette qualification à partir d'« épreuves », nos observations nous ont permis de constater la présence de critères implicites dans la sélection des DE. Ayant l'impression d'être liés à un « *contrat commercial* » avec les SPE (I26, I27, I38 et I39), les opérateurs privés sont tenus d'atteindre certains résultats. Cette contrainte de chiffres les astreint à ne travailler qu'avec « *la crème de la crème parmi les moins employables* » (M5, février 2014). Ils sélectionnent les candidats qui, selon eux, seront davantage enclins à atteindre plus rapidement les résultats fixés dans l'appel à projets. Dès lors, il n'y aurait donc pas uniquement la motivation ou l'autonomie qui permettraient de justifier le recrutement des candidats mais des critères purement subjectifs. Ainsi la manière de se présenter, de s'exprimer, de se tenir, le ton ou le débit de la voix sont autant d'indices naturels et physiques permettant d'infléchir un jugement forgé sur le degré d'employabilité du candidat (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

*« En matière d'emploi, la personne qui a une mauvaise présentation, une mauvaise hygiène ou une mauvaise manière de se présenter, ça ne passera pas. Et ce n'est pas toujours plaisant à entendre mais si on ne leur dit pas, il n'y a personne qui va leur dire. Ce n'est pas un proche ou une amie qui va avoir envie de faire ce genre de remarque. Maintenant, c'est dans leur intérêt de savoir où ça ne marchera pas. » (I41, janvier 2015)*

Ainsi, au-delà de la sélection opérée à partir des critères officiels ou des conditions de l'appel à projets, les accompagnateurs vers l'emploi recruteront – dans la mesure du possible – les candidats correspondant davantage aux attentes des employeurs. C'est-à-dire des candidats « *qui s'adaptent facilement, qui n'arrivent pas en retard, qui sont fiables et débrouillards. Des candidats sur qui on peut compter, qui sont proactifs dans leur recherche d'emploi, qui sont réguliers et qui ont une certaine constance dans leurs démarches, qui sont polis et présentables* » (I18, février 2014). Pour *Civilis*, cette sélection portera sur les candidats notés 1 (des candidats motivés, organisés et présentables physiquement). Pour *Synergie* ce seront les candidats ayant des compétences techniques précises permettant aux formateurs de répondre aux exigences des chantiers en cours (que ce soit en termes techniques ou relationnels). Enfin, pour *FormaC* et *Erudio*, la sélection se fera à partir du degré d'employabilité des candidats, car lui seul, selon Benarrosh (2000), optimise réellement les chances de (ré)insertion sur le marché du travail.

### c) Opportunités et risques de l'entretien en face à face comme technique de sélection

Cette sélection a dès lors un double avantage. D'une part, elle offre aux opérateurs privés davantage de chances d'atteindre leurs objectifs, d'autre part, elle permet aux DE « élus » de s'insérer plus facilement :

« Quand j'influence les candidats pour qu'ils suivent la formation, c'est lié à la faisabilité d'avoir un délivrable correct [...] Par exemple, il y a une personne qui dès le premier jour de la formation, je savais que ça n'allait pas aller mais du genre il ne viendra pas, il va déménager, il va nous lâcher, il va partir à Outsiplou. Mais si on s'engage avec quelqu'un, on doit arriver à un résultat en fin de formation. Et vu qu'il n'avait rien signé, j'ai préféré le lâcher au plus vite. Il est venu mais ce n'était pas la formation qui lui convenait ... message officiel pour le SPE. » (I11, octobre 2013)

Néanmoins, cette sélection a également pour corollaire d'écarter, voire de rendre davantage invisibles les DE les plus éloignés du marché du travail en raison de leur parcours socioprofessionnel. En effet, seuls les plus motivés et jugés les plus aptes à se prendre en main seront sélectionnés et auront une chance d'entrer dans le processus de remise à l'emploi. Les autres en seront directement écartés et rejoindront d'autres dispositifs d'assistance et de soutien public, mais bénéficieront toujours d'allocations de chômage.

Cette stratégie de sélection, en situation de face à face, permet aux accompagnateurs *vers* l'emploi de s'assurer non seulement des compétences techniques des candidats mais aussi de saisir leur capacité à atteindre les résultats fixés dans le cadre de la convention partenariale. D'un côté, les *jobcoaches* de *FormaC* et d'*Erudio* seront davantage attentifs aux attitudes comportementales des candidats en atténuant leurs discours sur l'activation au profit d'une attention portée sur l'individu en tant qu'être humain et pas en tant que travailleur vendant sa force de travail (Divay et Peretz, 2010). De l'autre côté, *Synergie* et *Civilis* veilleront à jauger les compétences techniques de ces derniers en vue de satisfaire leur activité commerciale : la réalisation de chantiers pour *Synergie* et le placement rapide de candidats pour *Civilis*.

En pratique, cette opération de sélection tiraille les accompagnateurs *vers* l'emploi entre un souci d'équité et une contrainte de résultats. Celle-ci est elle-même renforcée par un besoin d'efficacité et de performance économique. En effet, en tant qu'opérateurs privés mandatés par les SPE, les intermédiaires privés sont soumis non seulement au respect des principes de service public mais aussi à l'atteinte de résultats précis afin d'assurer la stabilité économique de leur structure face à la concurrence. À l'égard de cette double contrainte, la majorité des opérateurs privés étudiés adopte une attitude déterminée à l'égard des résultats qu'ils doivent atteindre sous peine de mettre en péril le côté éthique de leur mission en ne se focalisant que sur les candidats les moins éloignés du marché du travail. D'autres, moins mercantiles, s'attachent aux valeurs morales de leur métier mais souffrent d'un manque d'épanouissement. Compte tenu du décalage entre leurs attentes (ils sont accompagnateurs, *jobcoaches*, formateurs, assistants sociaux, etc. donc travailleurs « du social » forts de leur expertise et de leurs valeurs sociales) et la réalité de leur rôle (ils sont des sous-traitants à l'affût de résultats soumis à une pression à l'efficacité et à la rentabilité), l'épanouissement professionnel des accompagnateurs *vers* l'emploi est difficile, voire impossible.

### 2.3.3 L'absence de sélection : les risques d'un accompagnement forcé

Lorsque les accompagnateurs se trouvent confrontés à un taux insuffisant d'inscrits, ils n'ont pas d'autres choix (« *on est obligé* », « *on est contraint* », « *on prend ce qui arrive* », etc.) que de sélectionner les DE présents en séance d'information, même s'ils ne semblent pas intéressés par le processus de remise à l'emploi ou qu'ils sont considérés comme trop éloignés du marché du travail.

*« Dans d'autres situations, c'est plus complexe, car il arrive que certains groupes ne soient pas complets lors de la séance d'information et dans ce cas-là, et c'est tout la difficulté, car le FOREm nous paie – pour dire les choses clairement – en fonction du groupe et alors, on est amené à recruter – même si je n'aime pas le terme – des participants, à communiquer, à faire de la prospection nous-mêmes. »* (I39, octobre 2014)

Face à ce type de stagiaires, les formateurs adoptent deux postures. Dans un cas, ils essaient de leur faire prendre conscience que travailler apporte plus qu'un salaire. Néanmoins, un tel exercice n'est pas toujours facile à gérer. En effet, les attentes des uns (« *former à la recherche d'un emploi* », I5 - octobre 2013) ne correspondent pas toujours à celles des autres (« *s'occuper pour percevoir ses allocations* », M4 - novembre 2013). Dans l'autre cas, ils les recrutent mais ils concentrent leurs efforts sur les DE qu'ils pensent pouvoir placer plus facilement, au détriment des autres qu'ils négligent. Il s'agit de la technique du « parking » (Parent *et al.*, 2013).

## 2.4 Un équipement sur mesure dans un dispositif collectif d'accompagnement

Comme précisé antérieurement, l'inscription officielle des DE au programme d'accompagnement se fera au terme de la phase de sélection au moyen de la charte d'adhésion aux valeurs de l'entreprises et du contrat d'engagement/de formation.

À présent, nous allons décrire le cœur de l'activité d'accompagnement opéré par les travailleurs opérationnels des quatre structures étudiées : l'encadrement des stagiaires, des DE ou des candidats. Précisons que cette partie s'attèle non pas à décrire l'ensemble des activités d'accompagnement (car ceci nécessiterait de décrire l'ensemble des modules d'accompagnement observé un à un<sup>421</sup>), mais à présenter de manière transversale la manière dont les accompagnateurs rapprochent leurs candidats du marché du travail. Ce rapprochement *vers* l'emploi s'effectue essentiellement au travers de trois étapes clés : l'intéressement, l'équipement et la mise en acte. Comme pour les autres cadres d'interactions étudiés, cette mise à plat analytique rendra aussi compte des comportements et des stratégies locales présentes dans chaque structure.

### 2.4.1 De l'intéressement à l'action...

Une fois les candidats inscrits et la session de formation officialisée, les accompagnateurs peuvent à présent faire connaissance avec leurs candidats. Cette phase d'acculturation repose sur une proximité progressivement installée entre le *jobcoach* et ses candidats (Oriane et

---

<sup>421</sup> Au total, dix formations d'accompagnement ont été observées dont quatre en Région de Bruxelles-Capitale et six en Région wallonne. Parmi celles-ci, cinq étaient destinées à un projet d'orientation (trois en Wallonie, et deux en région bruxelloise) et cinq à un projet d'accompagnement de recherche (trois en Wallonie et deux en région bruxelloise).

Maroy, 2008). Cette « offre d'écoute et de disponibilité », pour reprendre Divay (2009 : 43), est largement appréciée des stagiaires qui, pour la plupart, se trouvent isolés de tout contact social, compte tenu des situations de précarité qu'ils vivent au quotidien. Par l'action des intermédiaires, les stagiaires retrouvent une oreille attentive pouvant guider et réorienter leurs parcours : ils sont intéressés (Callon, 1986).

*« Donc, les objectifs sont clairement définis et mes objectifs à moi, c'est d'y arriver. Mais, justement en développant le niveau de confiance, en développant l'autonomie de la personne, en l'invitant à sortir de sa zone de confort. C'est plus un travail en profondeur [...] » (I10, décembre 2013)*

Lors de cette phase, l'interaction entre les stagiaires et l'accompagnateur repose sur un processus de stabilisation des « chutes » (Oriane et Maroy, 2008 : 30). Celles-ci sont entendues comme les freins ou les difficultés vécues par les DE les empêchant de devenir des DE effectifs sur le marché du travail. Des thèmes tels que la précarité, l'échec, la maltraitance, etc. sont abordés et discutés. À travers les échanges, s'opère toute une opération de conversion de parcours précaires vers la découverte de meilleurs horizons possibles. En général, cette phase s'opère en situation de face à face, mais dans certaines circonstances, elle peut se réaliser en collectif tels que chez *FormaC* et *Erudio*. Dans ce cas, l'intéressement sera plus progressif. C'est donc essentiellement sur la base d'un « travail sur Soi » (I42) et sur les « émotions » (I11) que la phase d'acculturation se déroule. C'est pourquoi, les accompagnateurs devront, dans un premier temps, faire preuve d'empathie, d'humilité et de patience afin de tisser un « lien de confiance » (I9, I19, I24, I28), une « relation » (I18, I19, I38, I39, I41) avec leurs stagiaires :

*« Sans le soutien du candidat, on n'arrive à rien, nous. [...] Le but, c'est quand même d'avoir une relation avec son candidat pour qu'il arrive à trouver un emploi. C'est notre objectif. Et c'est ce qui est très différent d'une thérapie où on ne fait qu'écouter le ressenti de la personne. Ici, il faut agir aussi pour atteindre l'objectif. » (I41, janvier 2015)*

À cette fin, les formateurs réalisent – si ce n'est déjà fait en phase d'accueil – le bilan socioprofessionnel de leurs candidats de manière à « diagnostiquer » leurs besoins en termes d'employabilité (tels qu'un projet de formation continue ou complémentaire, une sensibilisation aux outils de recherche, une mise à jour de leur CV, etc.) et pouvoir leur proposer un accompagnement individualisé. Le bilan professionnel retrace le parcours professionnel des candidats et mesure leurs compétences techniques, relationnelles et générales. Le bilan social permet, quant à lui, de stabiliser des obstacles ou des difficultés personnelles. Lors de ces bilans, les accompagnateurs procèdent au contrôle de certains « paramètres » comme l'apparence du CV, les méthodes de recherche d'emploi, leur situation personnelle, leurs attentes et appréhensions, etc. Ces paramètres sont capitaux pour l'établissement du diagnostic. Ces premiers échanges feront, ensuite, l'objet d'un suivi, directement identifiable dans le dossier du candidat soit, via le RPE (pour *Civilis* et *Erudio* Bruxelles Capitale) soit, par la réalisation de rapports d'activités au FOREm (pour *FormaC*, *Synergie* et *Erudio* Wallonie). Les candidats, à présent, en situation de confiance mutuelle et intéressés par le programme d'accompagnement, sont enclins à s'impliquer dans un travail d'équipement et de développement de leur propre employabilité comme Maroy et Oriane (2008).

## 2.4.2 De l'équipement à la définition d'un projet professionnel réaliste et réalisable

Parallèlement à la phase d'intéressement, l'activité d'outillage se fera de manière progressive, en fonction des résultats fixés dans la convention partenariale par les SPE. Cette activité variera, de ce fait, en fonction du type et de la durée des projets de formation (voir encadré 12). Et ce, même si les accompagnateurs vers l'emploi ont « *un objectif social, d'outiller, de conseiller et d'orienter* » (I39, octobre 2014).

### Encadré 12 : Rappel des objectifs attendus par types de projets d'accompagnement

Les formations en « orientation », dispensés par *FormaC*, *Erudio* et *Synergie* sont principalement de courte durée et visent prioritairement la définition d'un plan d'actions individuel<sup>422</sup>. Ces plans d'actions ont pour objectifs d'aider les stagiaires à devenir des DE effectifs et de se rapprocher de l'emploi par la définition d'actions concrètes à réaliser de manière chronologique et réfléchie. « *Même si on est dans une approche sociale, le tout, ce n'est pas d'être formé mais de trouver un emploi à la clé.* » (I41, janvier 2015)

Les formations en « recherche d'emploi », quant à elles, sont souvent de longue durée. Elles ont pour ambition de permettre aux candidats d'accéder et de se maintenir dans un emploi – en tant qu'indépendants ou salariés – ou en formation qualifiante.

Officiellement, par « emploi », les SPE entendent un emploi à durée indéterminée ou déterminée, constitué de 28 jours de travail consécutifs<sup>423</sup> alors que par « formation qualifiante », les SPE entendent une formation de minimum 20 heures par semaine sanctionnée par un diplôme, un titre homologué ou un certificat professionnel. Ces sorties positives se traduisent en termes de pourcentages à atteindre. Par exemple, pour une des formations en « recherche d'emploi » dispensés par les formateurs d'*Erudio* Bruxelles-Capitale, l'objectif visé est la remise à l'emploi. Cet objectif sera considéré comme atteint par Actiris lorsque les stagiaires auront dépassé, en fin de session, un pourcentage de 55% de sorties positives. *A contrario*, pour une des formations en « orientation » dispensée par les accompagnateurs de *FormaC*, l'*output* est la définition d'un plan d'actions réaliste et réalisable en fonction des besoins du marché et des compétences des candidats. Sur l'ensemble des candidats accompagnés (environ trente DE), le *jobcoach* doit atteindre 40% de sorties positives pour obtenir l'intégralité des subventions prévues dans la convention. Toutefois, dans la réalité, ces sorties positives sont rarement réalisables et les SPE n'en mesurent que rarement la qualité. Une mission intérimaire de quelques jours ou des emplois subsidiés pouvant paraître suffisants en situation de crise économique, tant pour les SPE que pour les candidats en recherche d'emploi. Un candidat disait à ce propos : « *je suis rassurée que ce soit un contrat de remplacement, car un CDI j'aurais été réticente. Déjà recommencer à travailler pour quelque chose dont on n'accroche pas vraiment.* » (C19, décembre 2013)

Pour ce faire, les intermédiaires équiperont les DE non seulement en outils et techniques de recherche d'emploi mais ils les sensibiliseront surtout aux attentes – souvent morales – du marché du travail et des recruteurs, de façon à ce qu'ils correspondent aux critères de « recrutabilité » évoqués dans la partie 1 de la thèse (Pochic, 2007 : 33 cité par Divay, 2009 : 47). Pour ce faire, ils s'adapteront aux difficultés tant sociales qu'organisationnelles de leur public cible. Ils seront attentifs à faire en sorte que la « *solution vienne d'eux-mêmes* » (I38) ou « *en apprenant à pêcher plutôt qu'en leur donnant un poisson* » (I10, décembre 2013). Les

<sup>422</sup> Ce plan d'actions sera, par après, présenté aux conseillers SRP lors du 3<sup>ème</sup> ComAcc et annexé au dossier de chaque DE, dans une logique de transfert d'informations. De la sorte, les *jobcoaches* assurent leur obligation de transparence et de publication propre à une gestion mixte du marché du travail.

<sup>423</sup> Exemples de sorties positives pour l'emploi : contrat d'apprentissage, emploi aidé (plan formation insertion, aide au 1<sup>er</sup> emploi, etc.), contrat jeune en entreprise, contrat temps partiel, contrat d'intérim, contrat saisonnier, créateur d'entreprises, etc.



accompagnateurs appuieront ainsi leur action sur un dispositif de responsabilisation individuelle, tel que prôné par les orientations nationales et européenne en matière d'emploi.

*« L'objectif, c'est que la personne se mobilise et qu'elle se mette en action entre les séances. [...] Moi, je suis là pour les accompagner justement et faire en sorte de les orienter et de donner des infos ou leur dire où chercher les infos pour qu'à l'issue de l'accompagnement ils soient beaucoup plus autonomes et n'aient plus besoin de moi par la suite. Donc je les autonomise un maximum [...] ». (I42 janvier 2015)*

Ce n'est donc pas l'apport de compétences supplémentaires qui se joue lors de cette étape. Il s'agit plutôt d'un appui pour aider les stagiaires à mieux exprimer et vendre leur portefeuille de compétences de manière à leur donner le statut de DE effectif. C'est d'ailleurs ce rôle qui leur octroie une casquette de « *form-animateur* » (I10), d'« *activateur de talents* » (I8), d'« *aiguilleur* » (I11), de « *form-orientateur* » (I11), de « *coach* » (I40, I41, I42), de « *facilitateur* » (I38, I39 et M6) ou de « *checkpoint* » (I42). Ainsi, par ce biais, les accompagnateurs se sont donnés pour vocation complémentaire de se rendre utiles en accordant tout simplement du temps et de l'écoute à leur public cible. Les indépendants de *FormaC* ou les *jobcoaches* d'*Erudio-Wallonie* diront qu'il s'agit d'une « stratégie ». Celle-ci est mise en place pour leurrer les candidats sur les objectifs réels de la formation. Elle leur permettrait, par une reprise de confiance, d'aboutir au réel délivrable de la formation. Il n'en reste pas moins, qu'en opérant de la sorte, certains *jobcoaches* espèrent combler le manque de « sociabilité » présent dans leur action de réinsertion.

Les stagiaires, pour leur part, seront invités à s'impliquer progressivement dans la construction de leur parcours en se montrant réceptifs aux exercices proposés par leur référent. Au sein de chaque structure, ces derniers aborderont tant des thématiques plus personnelles, voire plus intimes – telles que l'invitation à se raser, à aller chez le coiffeur, à se *relooker*, etc. – que des thèmes plus professionnels comme la réalisation d'un CV et d'une lettre de motivation, l'entraînement aux divers tests ou l'obtention d'un certificat professionnel.

Les contacts entre les accompagnateurs et les stagiaires sont, à présent, plus ponctuels et corrélés aux différents exercices à réaliser alors qu'en parallèle, les travailleurs opérationnels veillent, tant bien que mal, au maintien de l'activité commerciale de leur structure afin d'assurer une rentrée financière régulière en plus de l'octroi ponctuel de subventions publiques. C'est ainsi que les formateurs de *Synergie* vont progressivement délaissé le développement de l'employabilité de leurs stagiaires pour se concentrer davantage sur la réalisation de chantiers alors que les *jobcoaches* de *Civilis* vont, pour leur part, réduire leurs séances de *coaching* pour favoriser un placement rapide de candidats. *A contrario*, les accompagnateurs de *FormaC* ou d'*Erudio* préféreront répondre aux objectifs de l'appel à projets au plus vite, en confrontant les DE à la réalité du marché, plutôt que de viser leur employabilité. Ce bouleversement dans le cœur de l'activité d'accompagnement des stagiaires va, à son tour, transformer, le rôle des accompagnateurs privés. Ce changement de rôle sera approfondi dans le chapitre 8 de cette thèse consacré aux effets de l'activité d'accompagnement et à la place de l'action publique dans la mise en œuvre d'une mesure d'activation par des opérateurs privés.

### 2.4.3 De l'apprentissage à la mise en acte

Une fois responsabilisés, les candidats seront à même de définir leur propre projet professionnel. Ce dernier s'appuie sur les informations mentionnées dans leur bilan socioprofessionnel, réalisé lors de la phase d'intéressement. Ce projet a pour but de synthétiser le choix de carrière des candidats en fonction de leurs compétences et des besoins du marché.

Ce projet professionnel, une fois validé par les accompagnateurs *vers* l'emploi, pourra, pour les formations en « recherche d'emploi » être mis en action. Cette phase d'adéquation a pour principe de permettre aux *jobcoaches* de confirmer le travail d'accompagnement précédemment réalisé. En effet, tous les comportements et les normes socioprofessionnels enseignés seront à présent testés. Pour *FormaC* et *Synergie*, cette mise en acte se fera par le biais d'un stage en entreprise, pour *Civilis* via une mission intérimaire et pour *Erudio* par diverses mises en situation. Cette mise en acte est capitale pour les stagiaires, car elle leur permet d'être directement confrontés aux réalités du marché. Un DE s'exprime :

*« Je me réjouis de faire mon stage. Ça va vraiment me permettre de me remettre en action parce que depuis que je suis sorti de l'école, je n'ai plus rien fait et pourtant, les choses bougent »* (Un DE - Extrait d'observation, le 09/10/2013)

En revanche, pour les formations en « orientation », la définition de ce projet professionnel signifie la fin de l'accompagnement et le retour à la réalité. Pour « s'en sortir », le DE devra alors assurer sa transition et rebondir en tant qu'individu responsable.

En fin de parcours, l'objectif du dispositif d'accompagnement est avant tout d'activer les stagiaires. Cette activation aurait pour visée de rendre les stagiaires autonomes et de leur redonner confiance en leur démontrant qu'ils sont encore employables et en leur apprenant à se ressaisir et à se préoccuper d'eux, de leur vie et de leur parcours. Mais ce n'est pas pour autant qu'ils y parviennent...

### 2.5 Le suivi et l'évaluation des projets d'accompagnement par les conseillers emploi : un atout commercial ou une pression supplémentaire dans le chef des accompagnateurs vers l'emploi ?

Conjointement à l'activité d'encadrement des stagiaires, les opérateurs privés mandatés par les SPE sont soumis à un suivi rigoureux de leurs projets. Ce dernier justifie l'absence de gratuité des subventions publiques exprimée précédemment. En effet, bien que jouissant d'une relative liberté au sein de leur organisme, les formateurs des quatre structures étudiées doivent aussi se montrer transparents vis-à-vis du SPE qui les « engage ». Ils lui rendent ainsi continuellement des comptes pour justifier l'utilisation du financement public.

*« Ils vérifient surtout comment on utilise les subsides dans la gestion de nos dossiers financiers. Ils viennent voir les salles et voir si ce sont des salles aménagées pour DE. Ils regardent si on propose bien les activités mentionnées dans le rapport. Mais à part ça....rien sauf via l'encodage dans le RPE. »* (I41, janvier 2015)

Ce suivi se réalise par les CRP des SPE, à différents moments et de différentes manières, en fonction de la durée des modules de formation et de la mesure ciblée par l'appel à projets.

Cette « publicisation » (François, 2007) s'effectue soit, de manière fortuite via des contrôles informels<sup>424</sup> soit, de manière formelle via différentes procédures administratives, réalisées en cours ou en fin de formation. C'est pourquoi, dans cette section, nous allons nous intéresser tant au mode de suivi qu'aux modalités d'évaluation des modules d'accompagnement. Même si le processus est relativement similaire au sein des quatre structures, nous verrons que de multiples stratégies sont mises en place. Ces dernières auraient pour objectifs de permettre aux intermédiaires d'obtenir une bonne appréciation de la part des DE, des résultats probants ainsi que la sympathie des SPE en vue de pouvoir réitérer leur action dans le futur.

### 2.5.1 Le suivi des modules d'accompagnement

Nous avons vu que deux types de modules – courts ou longs – sont proposés par les accompagnateurs vers l'emploi. Alors que leur évaluation est identique en termes de processus, nous verrons ci-après que leur suivi diffère quelque peu selon le type de module exercé.

#### 2.5.1.1 Suivi des modules courts d'accompagnement

Lors des modules courts de formation, les opérateurs privés ne sont pas contrôlés en cours de formation mais en fin de session lors du troisième comité d'accompagnement<sup>425</sup>

Pour les partenaires du FOREm, le suivi se fait à distance, à partir des documents de suivi que le SPE demande de remplir, de générer et de renvoyer chaque semaine et en fin de session par la réalisation de rapports d'activités<sup>426</sup>. Alors que les informations mentionnées dans les documents de suivi sont factuelles et standardisées, celles notifiées dans le rapport d'activités synthétisent toutes les démarches réalisées pour chaque candidat en reprenant, notamment leur plan d'actions et leur projet professionnel.

En région de Bruxelles-Capitale, ce suivi se fait, à partir des mêmes informations, mais de manière automatique depuis les données saisies dans le RPE. Cette saisie génère tous les trimestres des statiques qui seront analysées et annexées au dossier du candidat.

Dès lors, il semblerait que pour les modules courts, le suivi semble davantage axé sur les résultats finaux que sur les conditions de mise en œuvre de l'action publique puisque l'évaluation finale porte uniquement sur le contenu des rapports d'activités.

*« Pour l'évaluation de nos formations, il y a une photographie à la fin de la session. [...] Maintenant, en termes de pratique, il n'y a pas d'inspection. Ici, il n'y a personne qui vient vérifier comment on donne nos formations. » (I41, janvier 2015)*

Conscients de cette réalité, les formateurs préféreront sélectionner « *les plus employables des inemployables* » (I9, novembre 2013) ou ne travailler qu'avec les « *cas les moins perdus et les plus réactifs aux exercices* » (I15, novembre 2013) : à savoir, les DE ayant au préalable fait leurs « *preuves* ». Et ce, même si cela reconsidère une partie des principes et des règles

---

<sup>424</sup> Les opérateurs privés entretiennent de nombreux contacts informels avec le SRP de leur Région, notamment lorsque qu'ils rencontrent des problèmes techniques ou ont des questions plus pratiques.

<sup>425</sup> Les autres ComAcc s'organisent à distance via le *reporting* hebdomadaire.

<sup>426</sup> Voir Annexe 11 pour un exemple de rapport d'activités vierge.

éthiques qui guident leur activité professionnelle. Le but étant de « *vendre les meilleurs candidats en trompant quelques fois le candidat sur nos intentions* » (M4, octobre 2013).

#### 2.5.1.2 *Suivi des modules longs d'accompagnement*

Les modules longs, quant à eux, sont suivis et contrôlés plus régulièrement, en raison, notamment des objectifs chiffrés de remise à l'emploi, fixés initialement dans la convention.

Tout d'abord, ce suivi s'effectue au quotidien via les documents de suivi (générés sur le RPE pour la Région de Bruxelles-Capitale ou de manière informatique pour la Wallonie) ou de manière inopinée via des contrôles informels. Ce processus de *bureaucratic accountability* (O'Loughlin, 1990) rend visibles et publiques les activités réalisées par les opérateurs privés auprès des SPE, via des procédures internes ou des tableaux de bord. En réalité, il semblerait que cette dernière permettrait aux SPE de vérifier l'efficacité et la rentabilité de leurs prestataires. Cette efficacité est traduite en termes de nombre de candidats accompagnés, de durée de procédure d'accompagnement, de décrochage, etc. C'est pourquoi certains formateurs, tentent de contourner le cadre légal du PPP, au travers des tâches administratives. Des formateurs signent, par exemple, les fiches de présence des DE absents afin de leur éviter une suspension de leurs allocations et en même temps éviter un *reporting* supplémentaire et de possibles sanctions. D'autres, pour leur part, n'hésitent pas, comme nous l'avons vu, à recruter davantage de candidats que ceux initialement prévus dans la convention de façon à anticiper un futur décrochage. Par ailleurs, nous avons observé que certains formateurs ferment les yeux sur les déclarations de frais kilométriques erronées. En procédant ainsi, les formateurs gagnent la confiance de leurs stagiaires et évitent de rendre des comptes supplémentaires aux SPE. Ceci leur permet d'être plus proches de ceux-ci et de les motiver plus facilement à atteindre les objectifs fixés. Un consultant nous disait que son objectif était de « *proposer un accompagnement de qualité, adapté à la personne et individualisé. Je sais que c'est grâce à cet accompagnement de qualité et à mon comportement que je vais atteindre mes résultats et avoir mes subsides* ». (I42, janvier 2015)

En plus de ce *reporting* journalier, les SPE organisent des ComAcc par chaque formation dispensée. À la différence des modules courts, ces comités s'organisent tous de *visu* et sont au nombre de quatre. Bien plus que de s'assurer du suivi des actions déléguées aux opérateurs privés, ces comités permettraient aux SPE de justifier un rabaissement dans la part variable de la rémunération fixée dans la convention ou d'arrêter la collaboration pour de futurs projets.

Conscients de l'enjeu de ces rencontres, certains accompagnateurs n'hésiteront pas à préparer leurs DE à la venue des conseillers emploi de manière à ce que leur projet professionnel corresponde davantage aux attentes des SPE. L'extrait d'observation suivant (voir encadré 13) illustre la pression que peuvent exercer les formateurs sur les attentes des DE. Nous verrons que plutôt de tenir compte de leurs besoins et de leurs aspirations personnelles, le formateur ajuste son discours en tentant d'enjoliver, voire de transformer son projet professionnel. Ce formatage s'opère au détriment d'un travail tangible sur l'employabilité du candidat et sur ses ambitions professionnelles. Dans cet extrait, le formateur donne l'impression de satisfaire prioritairement les attentes du FOREm que d'aider le DE dans sa quête professionnelle. Il produit du profil bien plus qu'un accompagnement individualisé.

**Encadré 13 : Extrait d'observation chez *FormaC* (le 07/11/2013)**

**Contexte :** échange entre un formateur (F) et un candidat, lors d'un tour de table, en vue de préparer la venue du conseiller chargé des relations partenariales.

Le formateur, à tour de rôle, demande à chaque candidat de faire un point sur leurs démarches et de définir le projet professionnel qu'ils envisagent.

-----

F : Et toi [candidat 1], où en es-tu dans tes démarches ? Quel est ton projet professionnel ?

C : Alors, pour le moment j'ai réalisé mon enquête auprès d'un électromécanicien et ça a l'air vraiment chouette. Maintenant, j'hésite quand-même à me lancer là-dedans mais toujours comme indépendant. Mais bon sans mon CESS, c'est impossible. Il me faut la gestion. Mais, ouais, mon rêve c'est vraiment de me le lancer comme indépendant et d'avoir ma boîte.

F : Oui, mais ça tu vois, ce n'est pas suffisant pour le FOREm. Il faut que tu leur proposes quelque chose de concret ! Tu peux dire que tu t'es renseigné au Carrefour Emploi Formation (CEFo) pour une formation pour devenir indépendant.

C : Oui, ça je sais. J'ai vu qu'il y en a une qui commence au Campus, de 34 semaines, en septembre à 1€ par heure. Je veux bien les appeler la semaine prochaine mais je ne veux pas refaire d'étude.

F : Oui mais ça, tu ne le dis pas. Tu dis que dans ton plan d'actions, tu t'es renseigné au CFo pour une formation d'indépendant. Et tu dis aussi que tu envisages de refaire ton CESS.

C : Ouais, je sais que le CESS c'est la clé pour l'université mais en même temps, je trouve que c'est débile de forcer les jeunes à se diplômer et à perdre leur temps avec des diplômes alors qu'ils pourraient avoir les compétences en apprenant seuls ! Moi, je suis contre ce système et ces diplômes et brevets. Par contre, j'ai vu aussi qu'il existe une formation en gestion de 3 mois, en cours du soir. Elle est organisée par l'IEPSCF [l'Institut d'Enseignement de Promotion Sociale de la Communauté française], en promotion sociale mais elle a déjà commencé. J'ai sonné pour avoir des infos et j'attends leur appel pour voir si je peux y participer.

F : Ça, encore une fois, c'est à éviter. Tu dois tempérer tes propos. Ce que tu diras, c'est que tu vas d'abord suivre une formation en gestion (si c'est OK pour l'IEPSCF), et puis, plus tard, une autre pour devenir indépendant. Ton projet doit être réaliste et réel [candidat 1], ne l'oublie pas !

C : Et mon projet de magasin de vêtements et la création de ma propre marque dont le marketing/publicité reposera sur un spot vidéo de sport.

F : Ça tu le mets de côté pour le moment.

C : OK, enfin, on verra quand ils viendront [le FOREm].

Compte tenu de ces divers éléments empiriques, il semblerait que la mise en œuvre des accompagnements en modules longs soit directement corrélée aux livrables à fournir en fin de session. En pratique, cette mise en œuvre s'équilibre entre un besoin de protection, l'atteinte de résultats conformes à la convention partenariale et le respect de procédures administratives. De telles contraintes obligent les formateurs, dans l'organisation de leur travail, à trouver le juste milieu entre ce qui définit l'essence même de leur métier et ce qui les empêche de le réaliser concrètement. Plus précisément, alors que l'exigence d'efficacité leur permet d'atteindre rapidement leurs résultats chiffrés, le respect des procédures standardisées et le souci d'équité les empêchent d'y œuvrer efficacement. Néanmoins, des nuances sont toutefois à apporter pour les formateurs-indépendants de *FormaC* et les *jobcoaches* d'*Erudio-Wallonie*. Ceux-ci sont nettement moins habités par une logique de résultats compte tenu de leur statut ou de la latitude dont ils jouissent.

### 2.5.2 Une évaluation biaisée au prix d'une efficacité

Lorsque les formateurs terminent leur prestation, ils sont évalués lors du dernier ComAcc par le SPE les ayant mandatés. Cette évaluation a pour objectif de définir la part variable des subventions finalement octroyée aux intermédiaires privés. Pour obtenir la totalité de leur

financement, chaque structure doit avoir recruté, motivé sans décrochage et accompagné jusqu'à l'emploi ou l'orientation le *quota* de candidats pour lequel elle s'est engagée à fournir un encadrement. Cette évaluation s'opère non seulement à partir des documents de suivi envoyés tout au long de l'année, des rapports d'activités discutés lors du dernier ComAcc ainsi que par le biais d'un questionnaire de satisfaction. Des éléments, tant qualitatif que quantitatif, sont ainsi pris en considération.

Au niveau qualitatif, le suivi transparait à travers la satisfaction exprimée par les DE à l'égard du projet d'accompagnement auquel ils ont participé. Ce contrôle s'effectue également par le biais des différentes procédures administratives réalisées à la fin de chaque formation où l'ensemble des candidats présents est invité à compléter un questionnaire de satisfaction. Ces questionnaires permettent non seulement aux DE de s'exprimer sur le contenu de la formation dispensée mais aussi sur les compétences pédagogiques, sociales et d'animation des accompagnateurs<sup>427</sup>.

Au niveau quantitatif, le contrôle s'effectue en fonction de l'atteinte des objectifs chiffrés, notifiés dans la convention partenariale. Ces objectifs correspondent au nombre d'accompagnements à réaliser par module et se vérifient par la fourniture d'attestations. Ces attestations, récoltées lors du dernier ComAcc, permettent de considérer l'issue de l'encadrement du DE comme une sortie positive. Elles libèrent dès lors la dernière part variable du financement. Par conséquent, fournir les preuves de leurs résultats aux conseillers devient un enjeu important pour les *jobcoaches* puisqu'elles seules contribuent à l'obtention du restant dû du financement public.

Toutefois, la mesure des résultats est sujette à de multiples interprétations concernant la qualité et le type de résultats à fournir. Ces dernières peuvent dès lors, être source, de diverses adaptations en fonction du type d'accompagnement dispensé. Pour les formations en « recherche d'emploi », bien que les SPE définissent les sorties positives pour un emploi à 28 jours de travail consécutifs. Il semblerait qu'aucune information relative au degré de rémunération ou au régime de travail (temps partiel, temps plein, etc.) n'est notifiée dans la convention partenariale. Il en est de même pour les sorties positives pour une formation qualifiante où aucun élément relatif à la durée de celles-ci n'est spécifié à côté des 20 heures minimums. Ce manque de précision peut amener certains opérateurs privés, n'existant *a priori* que par l'action publique qu'ils réalisent (*FormaC* et *Erudio*), à conseiller à leurs DE de recourir aux aides à l'emploi régionales et ponctuelles plutôt que de postuler à des emplois de qualité pour lesquels ils auront eu « *peu de chance de décrocher un contrat* » compte tenu de leur parcours socioprofessionnel (M5, février 2014). En agissant de la sorte, ceux-ci s'assurent d'atteindre plus aisément leurs résultats – « *un emploi subsidié étant plus accessible en temps de crise* » (I9, novembre 2013). Et ce, même s'ils confinent leurs candidats dans des situations d'insécurité. Dans d'autres circonstances, certains opérateurs n'hésitent pas à orienter leurs candidats, en cas d'opportunité d'emploi, vers un secteur d'emploi totalement différent de leurs attentes ou ambitions professionnelles. Parallèlement,

---

<sup>427</sup> Il arrive parfois que les candidats déposent des plaintes auprès des SPE à propos de l'un ou l'autre opérateur. Pour les SPE, la récurrence des plaintes constitue dès lors l'indice d'un problème au niveau du déroulement ou de la qualité de la prestation, et peut avoir un impact négatif sur la réputation de l'opérateur

pour les sorties pour formation, peu d'accompagnateurs s'assurent ainsi de la durée et du caractère qualifiant de celle-ci. Ils les entraînent d'ailleurs fréquemment vers des formations subsidiées, internes aux SPE ou en promotion sociale<sup>428</sup>. Ce comportement permet aux structures privées (et indirectement aux SPE) d'obtenir un nouveau vivier de candidats pour leurs futures formations. Ainsi, les stagiaires restent acteurs du partenariat et du système mis à leur disposition. Cette stratégie est appelée par Remy (2014) « trafic de publics illicites ». Pour les formations en « orientation », nous avons vu que l'évaluation se fait à partir d'un projet professionnel réaliste et réalisable ainsi que d'actions à mener telles que passer un permis de conduire, prendre soin de soi. Compte tenu de la difficulté réelle à mesurer le poids de ces actions en raison de leur subjectivité et particularité, la plupart des structures étudiées atteignent aisément le pourcentage de sorties positives fixées par les SPE. Néanmoins, la majorité des candidats présents en « orientation » s'inscrit, prioritairement, à des formations subsidiées de courte durée afin de clarifier, par une seconde formation, le choix de parcours appréhendé lors de l'accompagnement. D'autres, par contre, retrouvent le chemin du chômage alors que le dispositif leur assurait une réelle remise à l'emploi. Satisfaits d'avoir fait leur démarche « *pour être tranquilles et non convoqués par l'ONEm* » (Candidat, extrait d'observation, le 14/10/2013), ils transitent ainsi de formation en formation. « *Retrouver un emploi, je m'en fous un peu. Ça m'importe peu en fait. Moi je veux qu'on me laisse tranquille.* » (Candidat - extrait d'observation, le 11/11/2013).

### **Synthèse des actions menées par les accompagnateurs vers l'emploi : un objectif de réinsertion socioprofessionnelle remis en question pour une logique de marché**

Initialement mandatés pour rapprocher les DE du marché du travail, nous avons observé que les accompagnateurs vers l'emploi ont très vite été pris en porte-à-faux entre deux logiques diamétralement opposées : l'accompagnement socioprofessionnel des DE en vue d'une (ré)insertion sociale durable et une pression aux résultats en vue d'assurer le maintien de leur activité d'accompagnement. En effet, en faisant des appels à projets une de leurs principales ressources financières, les accompagnateurs vers l'emploi ont été fortement dépendants des réglementations et des processus institutionnels. Plutôt que d'investir réellement dans l'accompagnement et l'employabilité de leurs stagiaires, les intermédiaires privés ont plutôt été contraints de limiter leurs activités à un strict respect des procédures institutionnelles et aux objectifs fixés par la convention partenariale. Ce faisant, une gestion par les objectifs, caractéristique des PPP, a rapidement pris le pas sur un accompagnement individualisé. La pression y faisant, cette gestion s'est traduite par une « *chasse aux livrables* » (I9) dans le quotidien des *jobcoaches* chargés d'accompagner les DE vers l'emploi. En se donnant comme unique priorité d'activer les DE, les intermédiaires étudiés n'accompagnent finalement que sur les fondements d'une recherche d'emploi comme il a été convenu dans leur convention partenariale. Par leur action, ils rendent ainsi incapable leur public cible de pouvoir agir de manière autonome et responsabilisée à l'intérieur du marché du

---

<sup>428</sup> C'est ce que nous avons observé dans l'extrait d'observation portant sur la préparation des candidats à la venue du FOREm.

travail. Cette incapacité engendre *a posteriori* le risque pour les DE de s'installer dans une « trappe à inemployabilité » (Benarrosh, 2000). Trois contraintes institutionnelles sont retenues pour expliquer cette chasse aux résultats : le type de résultats à atteindre en fin de formation, le pourcentage de sorties positives à réaliser et la part variable de financement public allouée en fonction des résultats atteints. Ces contraintes donnent lieu à des stratégies dont l'essence est commune aux quatre structures étudiées : l'écrémage des publics cibles, le pilotage latent des transitions professionnelles des DE et le développement d'activités commerciales (voir figure 4, pour une synthèse).

### 1. L'écrémage des publics cibles, une nécessité « commerciale » ?

Coincés entre des impératifs techniques et financiers, d'une part, et entre des normes et des règles publiques fortement contraignantes, d'autre part, les intermédiaires privés ont, progressivement intégré des critères de jugement liés aux résultats à atteindre et aux statistiques à réaliser. Cette intégration va mener à un réel écrémage où les structures privées ne retiennent que les profils jugés les plus employables ou les plus conformes aux critères institutionnels afin de rendre effective leur mission d'accompagnement (Levêque et Vrancken, 2004). Le prix à payer d'un tel repositionnement est bel et bien le rejet des cas trop lourds « *dont la société ne veut plus* » (I24) ou réputés « *irrécupérables* » (M6, mars 2014). En ne travaillant qu'avec les moins éloignés du marché du travail, l'action des intermédiaires étudiés a pour corollaire non seulement d'écarter, mais aussi d'« invisibiliser » davantage les DE les plus éloignés du marché du travail, en créant une trappe à inemployabilité en son sein.

Ces divers constats rejoignent largement les résultats de l'étude internationale réalisée par Darmon *et al.* (2004) sur les organismes de formation d'aide aux plus vulnérables ou les travaux français de Benarrosh (2000), de Gratadour et Mansuy (2007), de Ferracci (2007) sur l'évolution des services publics de l'emploi dans l'accompagnement des chômeurs. Tous concluent à une logique d'intervention sur des catégories de « publics employables » et à une relégation des « *inemployables* » vers d'autres structures plus stigmatisantes. Pourtant, nous avons constaté que la majorité des DE s'adressant aux structures de l'accompagnement *vers* l'emploi sont de profil socio-économique « défavorable » et connaissent une expérience vécue de ruptures de trajectoires professionnelles subies et non-maîtrisées.

### 2. Des transitions professionnelles pilotées ?

À côté de cette opération de sélection, nous avons remarqué que les structures privées parvenaient à contrôler les transitions professionnelles de leurs candidats. Bien qu'ayant pour mission l'accompagnement des DE *vers* l'emploi, la pression aux résultats exercée par les SPE amène les formateurs à « *duper* » (M4) les stagiaires sur l'objectif réel de la formation qu'ils suivent. Pour ce faire, ils les orientent vers les objectifs fixés par les services publics de l'emploi faisant passer leurs missions de réinsertion sociale au second plan. Ce contrôle s'est constaté dans le choix opéré par les DE en fin de formation : soit, suivre des formations subsidiées de courte durée soit, être engagés sous une aide à l'emploi ponctuelle et limitée dans le temps. Ces choix témoignent d'un côté que les formations en « orientation » détiennent davantage un caractère occupationnel plutôt que formatif. Les stagiaires ont



seulement eu les outils pour définir leur projet professionnel mais non pour se prendre réellement en main et gérer seuls leur recherche d'emploi. Cette « échec » intensifie dès lors la trappe à inemployabilité dans laquelle certains d'entre eux sont installés. D'un autre côté, les actions menées en « recherche d'emploi » conduisent davantage les DE dans des situations d'insécurité en intensifiant la zone grise présente entre le marché primaire et le marché secondaire, caractérisée par des emplois précaires (Doeringer et Piore, 1971). En effet, ces actions offrent davantage l'accès non pas à des emplois de qualité et pérennes, mais plutôt à des situations professionnelles transitoires et « sans avenir ». Ainsi, plutôt que de travailler l'employabilité de leur public cible en étant attentifs aux besoins et aux parcours de leurs bénéficiaires, les *jobcoaches* veillent davantage à atteindre de leurs résultats afin d'assurer la stabilité financière de leurs structures.

À partir de ces régularités de comportements, nous constatons que l'action des accompagnateurs *vers* l'emploi est automatiquement liée à une pression aux résultats et à l'atteinte des livrables qui pèsent sur eux (voir le schéma de synthèse présenté ci-dessous à la figure 4). Cette action s'opère malencontreusement au détriment d'une approche sociale définie en termes d'accompagnement de qualité. Le cercle vicieux engendré par le dispositif public d'activation étudié semble dès lors clair. Les SPE sont eux-mêmes guidés par des objectifs chiffrés et une logique d'efficacité<sup>429</sup>, sous-tendus par les orientations européennes en matière d'emploi de 1998 et par les effets du *nouveau management public* (Beuker et Gérard, 2016). Cette quête d'efficience et d'efficacité encourage les intermédiaires privés de l'emploi à recourir aux aides à l'emploi régionales ou aux formations subsidiées. Cette stratégie, commune aux quatre structures étudiées, permet, d'une part, aux formateurs d'atteindre plus facilement et rapidement leurs résultats et, d'autre part, aux SPE d'assurer une position concurrentielle sur le marché de l'emploi. De la sorte, ils répondent non seulement aux mesures fédérales en termes de logique d'intervention sur publics cibles mais aussi aux contraintes bureaucratiques internes en atteignant les quotas chiffrés d'adressage.

Néanmoins, face à la demande grandissante et à la multiplication des contraintes du secteur (restrictions budgétaires, élargissement des frontières au secteur marchand, etc.), les structures de l'accompagnement *vers* l'emploi ont été poussées à développer en parallèle d'autres activités marchandes, renforçant davantage l'écroulement opéré en amont ou en cours des modules d'accompagnement. L'objectif social d'insertion par le biais d'un système de subventionnement incitatif (Lemaître *et al.*, 2005) étant devenu insuffisant pour assurer le maintien des structures privées, les accompagnateurs ont ainsi petit à petit délaissé l'aspect pédagogique ou social de leur fonction en se concentrant davantage sur la partie lucrative de leur action (à savoir, le suivi de chantiers pour *Synergie*, le placement rapide de candidats pour *Civilis*, l'activité de *coaching* rémunérée pour *Erudio* et *FormaC*). Ce nouveau positionnement a eu pour effet de transformer le rôle alloué aux accompagnateurs *vers* l'emploi, altérant non seulement le sens de leur métier mais aussi leurs conditions de travail. C'est ainsi que les formateurs techniques de *Synergie* deviendront progressivement des « chefs de chantier », les *jobcoaches* de *Civilis* des « placeurs » et, les formateurs de *FormaC* et *Erudio* des « *électrochocs* ».

---

<sup>429</sup> Comme nous l'avons vu dans la partie contextualisation de cette thèse.

### 3. La prépondérance d'une pression aux résultats ou la priorité d'activer le demandeur d'emploi ?

Compte tenu de ces constats empiriques, il semblerait, par conséquent, que la lutte contre le chômage de longue durée et l'exclusion sociale, dont sont porteurs les accompagnateurs *vers* l'emploi, passerait par une mobilisation des DE et une activation des dépenses publiques mais également par une dégradation des formes de stabilisation sur le marché de l'emploi et un sens du travail bafoué par des valeurs marchandes (Supiot, 1999). Bien que l'activité de réinsertion socioprofessionnelle, exercée par les accompagnateurs *vers* l'emploi, s'inscrive dans une logique commune de marché, des nuances sont néanmoins à apporter en fonction du type de projet dispensé et de la structure étudiée. En effet, la contrainte chiffrée de mise à l'emploi astreint davantage les formateurs à adopter une logique de tri caractérisé par un risque d'écrémage et/ou de parage. Au contraire, la latitude octroyée par les projets « en orientation » permet aux formateurs de consacrer davantage de temps à leur public cible. Ceci explique la présence de comportements plus mercantiles que d'autres dans le chef des accompagnateurs *vers* l'emploi. Dès lors, les différents constats empiriques, soulevés dans ce chapitre, nous conduisent à questionner la plus-value réelle de recourir à des opérateurs privés dans la mise en œuvre de politiques publiques d'activation ou de sécurisation des DE. Sachant, en effet, qu'il n'y a pas de contrôle sur les conditions de mise en œuvre de l'activité et que la redevabilité appartient – de toute façon – aux privés, nous nous interrogeons sur la portée réelle des objectifs visés par les SPE lorsqu'ils sous-traitent leur mission publique d'accompagnement des DE (Gratadour et Mansuy, 2007 ; Struyven et Van Parys, 2009b). Seuls les objectifs de flexibilité et d'efficience semblent *in fine* atteints.

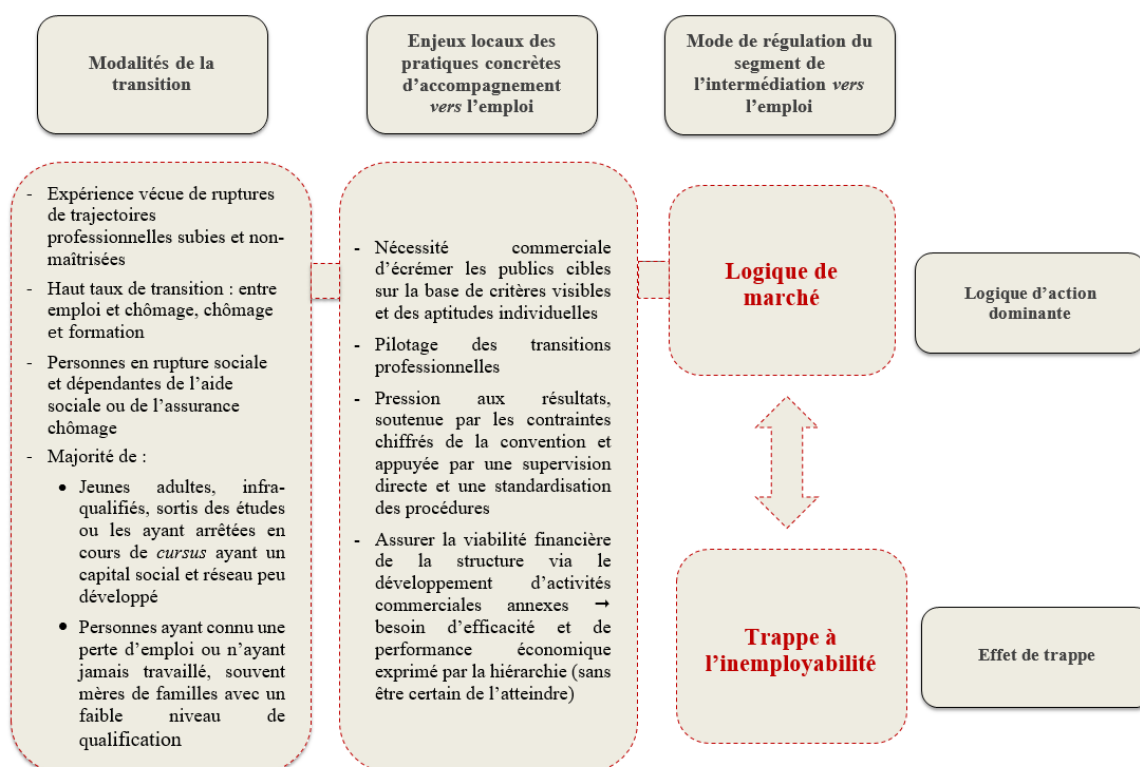


Figure 4 : Synthèse des enjeux communs des structures de l'accompagnement *vers* l'emploi

## Chapitre 6 : Les intermédiaires privés de l'accompagnement *dans* l'emploi

### Les cas de *Talents*, *Proximity*, *Fluxus* et *Civilis*

---

#### Introduction au secteur de l'accompagnement *dans* l'emploi

Dans le chapitre précédent, nous avons analysé le développement et la prise en charge de l'accompagnement de DE *vers* l'emploi sous l'angle du travail quotidien de quatre intermédiaires privés : *FormaC*, *Synergie*, *Erudio* et *Civilis*. Nous avons conclu que cette prise en charge s'inscrit dans une logique d'action de marché et qu'elle a pour effet de maintenir les DE dans une « trappe à inemployabilité » (Benarrosh, 2000). Ce mode de régulation est lié aux enjeux locaux et aux contraintes relatives au contrat commercial établi avec les SPE (écrémage, pression aux résultats, standardisation des procédures, rentabilité, etc.) afin de réaliser leur mission de (ré)insertion auprès de publics qualifiés de défavorisés et en rupture sociale.

À présent, nous allons nous intéresser à la deuxième catégorie heuristique de cette recherche en étudiant les intermédiaires privés de l'accompagnement *dans* l'emploi. Cette deuxième catégorie rassemble les organismes dont la mission centrale relève du placement de candidats, qu'ils soient DE de longue durée ou temporairement à la recherche d'un emploi. Dans leur mission, ces intermédiaires privés s'engagent non seulement à soutenir administrativement et logistiquement leurs usagers (clients et DE) mais aussi à les conseiller durant toute la durée du contrat de travail et au-delà (d'où l'appellation « accompagnement *dans* l'emploi »). Par la durée, plus longue et en situation d'emploi, de l'accompagnement, ils se différencient des structures de l'accompagnement *vers* l'emploi. Dans notre population, quatre structures privées figurent parmi cette catégorie : *Talents*, *Civilis*, *Proximity* et *Fluxus*. Parmi celles-ci, trois font de la « location » de personnel dans le sens où chacune d'entre elles demeure formellement l'employeur de leurs salariés (Vultur et Bernier, 2015). Elles les rémunèrent et elles les conseillent pour la durée de leur contrat. À la différence, *Talents* fait plutôt du placement, au sens traditionnel du terme. Cela signifie qu'elle intervient sur le marché du travail pour procurer de l'emploi à quelqu'un qui en cherche, le conseille dans ses choix et le soutient dans sa période d'intégration jusqu'à son engagement définitif. Bien que leurs activités diffèrent, ces quatre structures ont la même finalité : placer et accompagner *dans* l'emploi leurs candidats. Elles ont aussi pour particularité d'être toutes issues du secteur marchand puisqu'elles ont un but de lucre et sont rétribuées par le client pour le service rendu (Mertens, 2010). Enfin, toutes s'intéressent à des DE même si *Talents* exerce également ses activités auprès de personnes en situation d'emploi. Dans le cadre de notre recherche, nous avons fait le choix de nous concentrer uniquement sur le placement des DE, appelés également candidats actifs.

Rappelons dès lors le statut particulier de *Civilis* qui, en tant que structure reconnue partenaire d'insertion socioprofessionnelle par les autorités ministérielles de Bruxelles-Capitale (en 2003) et également agréée entreprise de travail temporaire par la Région de Bruxelles-Capitale (en 2013), appartient aux intermédiaires de l'accompagnement tant *vers* l'emploi que *dans* l'emploi. Comme spécifié dans le chapitre précédent, seul son contenu empirique sera traité dans la section 2 consacrée à l'accompagnement *dans* l'emploi.

## 1. Présentation contextuelle et historique du secteur de l'accompagnement dans l'emploi

En Belgique, l'activité de placement a été, pendant de longues années, représentée exclusivement par le secteur de l'intérim. Celui-ci répondait aux exigences de flexibilité contractuelle et horaire imposées par les mutations du capitalisme, grâce à une « mise à disposition » temporaire de personnel (Vultur et Bernier, 2015 ; Federgon, 2016). Aujourd'hui, nous considérons, à l'instar de Bessy et de Larquier (2010), que l'activité de placement<sup>430</sup> a évolué vers d'autres déclinaisons de travail temporaire<sup>431</sup> : comme l'intérim social, le service au particulier, le *Recruitment, Search & Selection* ou même l'intérim *management* et le *projectsourcing*. Ces différentes déclinaisons, appelées également agences d'emploi privées, bien que dépendantes de cadres légaux distincts, matérialisent – *dans certaines circonstances* – l'emploi atypique<sup>432</sup> et la relation triangulaire de travail (Vultur et Bernier, 2015). « Une relation qui unit trois acteurs est donc caractéristique de ce type de travail : un travailleur employé par une agence [...] qui est elle-même liée par un contrat avec l'utilisateur qui [use des] services du travailleur » (Delbar et Léonard, 2002 : 5). Mais comment cette relation a-t-elle évolué ? Quelles sont les conditions d'émergence du travail temporaire au sein de notre Royaume ?

### 1.1 Du travail intérimaire au travail temporaire en Belgique

En Belgique, le travail intérimaire existe, dans son principe, depuis l'apparition du travail lui-même. Mais c'est seulement à partir des années 1950-1960 que son organisation se systématisait. À cette époque, alors que la croissance économique recompose le marché de l'emploi, de nouveaux besoins de mobilité, de souplesse et de spécialisation de la main d'œuvre émergent sur le marché du travail belge (Muyldermans, 2010).

Selon Federgon, c'est l'Exposition universelle de Bruxelles de 1958<sup>433</sup> qui génère le travail intérimaire en Belgique (*ibidem*). La venue de nombreux hommes d'affaires pour l'événement fit augmenter la demande de secrétaires devant être disponibles rapidement. C'est alors que Lucile Rode-Gregg crée le tout premier bureau d'intérim, « *Tempo-Team* », afin de faciliter l'appariement entre ceux-ci<sup>434</sup>. À cette époque, aucun contrat de travail n'était conclu entre l'intérimaire et son employeur et aucune protection sociale n'était garantie. Le

---

<sup>430</sup> Rappelons qu'au sein de celle-ci, l'intérim *management* et le *projectsourcing* n'ont pas été étudiés en raison de choix empiriques exposés dans la partie méthodologie de la thèse.

<sup>431</sup> Selon Van Haeperen (2002), « le travail temporaire s'oppose à l'emploi *permanent* et comprend donc les diverses formes d'emploi régies par des contrats autres que les CDI » (p.101). Ces « nouveaux » contrats ne lient désormais plus de manière indéterminée le salarié à son employeur au sein des locaux de son entreprise.

<sup>432</sup> Selon l'OIT (2015), « il n'existe pas de définition officielle des formes atypiques d'emploi. [Elles] désignent généralement celles [les formes d'emploi] qui ne relèvent pas d'une relation de travail type, à savoir un travail à plein temps et de durée indéterminée dans le cadre d'une relation de subordination : le travail temporaire ; le travail intérimaire et les autres arrangements contractuels multipartites ; la relation de travail ambiguë ; et le travail à temps partiel » (p.1-2).

<sup>433</sup> L'Exposition universelle de 1958 ou "Expo 58", qui s'est tenue du 17 avril au 19 octobre 1958, à Bruxelles avait pour but de faire un « bilan du monde moderne » (voir : <http://www.ina.fr/video/AFE04002077>, consulté le 19/01/2015).

<sup>434</sup> Voir : <https://www.tempo-team.be/fr/a-propos-de-tempo-team/concernant-tempo-team/historique>, consulté le 15/04/2016.

travail intérimaire était largement féminin et orienté vers les métiers de bureau. Alors qu'aujourd'hui, il est essentiellement masculin et centré sur les professions manuelles<sup>435</sup>.

Bien que le travail intérimaire se développe en dehors de toute réglementation, il se caractérise assez paradoxalement, jusqu'aux années 1990, par un cadre assez restrictif. Face au vide juridique, il était en effet nécessaire pour les syndicats, méfiants à l'égard du placement des travailleurs par des organismes privés, d'encadrer cette nouvelle flexibilité sur le marché du travail. À cette époque, selon Delbar et Léonard (2002), il n'était pas rare de voir des bureaux de placement payants<sup>436</sup>. Suite à la reconnaissance de l'expansion du travail intérimaire par le Gouvernement, différents avant-projets de loi sur le travail intérimaire furent soumis au Conseil national du travail entre le 12 octobre 1970 et 25 juillet 1974. Mais, il a fallu attendre 1976, pour voir apparaître une première réglementation en matière de travail temporaire<sup>437</sup>. Toutefois, celle-ci fut provisoire<sup>438</sup>. En 1981, à l'expiration de la durée de validité de la loi de 1976, la CCT n°36 du 27 novembre 1981<sup>439</sup> fut conclue au sein du CNT, et ce, dans l'attente d'une réglementation définitive. Suivit alors, en 1987, la loi définitive du 24 juillet 1987<sup>440</sup> sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs, qui fut complétée ultérieurement par diverses CCT visant à améliorer le statut social des travailleurs intérimaires (Delbar et Léonard, 2002 : 9-11).

À partir des années 1990, le travail temporaire a évolué vers un assouplissement et un élargissement des mesures légales en raison, notamment du contexte socio-économique belge. D'après le rapport d'évaluation de la politique fédérale de l'emploi du Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail, « en 1999, plus d'un tiers des quelques 3 100 000 salariés étaient occupés dans une ou plusieurs formes de travail flexible [...]. Les régimes de travail atypiques gagnent en importance [...] et évincent de plus en plus les emplois réguliers...» (MET, 1999 : 196, cité par Travail, 2002 : 171)<sup>441</sup>. Dès lors, face à l'accroissement de la flexibilisation sur le marché de l'emploi, ces mesures légales reconnaissent et autorisent un recours accru aux formes temporaires d'emploi. Dorénavant, ce n'est plus uniquement l'intérim qui est officiellement reconnu comme intermédiaire entre le DE et l'employeur mais aussi diverses structures<sup>442</sup>. « Il s'agit des bureaux de sélection, des cabinets de chercheurs de têtes, des bureaux d'*outplacement*, et également des entreprises de travail intérimaire » (Delbar et Léonard, 2002 : 24). En effet, alors qu'initialement la Convention n°96 de l'OIT conférait aux SPE un monopole en matière de placement de travailleurs (voir Partie 1 de la thèse), en raison

<sup>435</sup> 60,1% d'hommes intérimaires contre 39,9% de femmes intérimaires en 2013 et 57,15% d'ouvriers intérimaires contre 42,84% d'employés intérimaires, en 2013 (voir : <http://www.federgon.be/fr/travail-interimaire/le-secteur-en-chiffres/> ou le Rapport annuel 2013 de Federgon sur le travail intérimaire, consulté le 03/10/2014).

<sup>436</sup> Ceux-ci furent interdits début des années 60, suite à la ratification des Convention n°96 (sur les bureaux de placements payants) et n°88 sur le marché de l'emploi) de l'OIT.

<sup>437</sup> Dans les années 1970, un Arrêté royal avait assujéti les travailleurs intérimaires à la sécurité sociale.

<sup>438</sup> Informations récoltées dans la proposition de loi modifiant la loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs présentée au Sénat de Belgique, le 26 novembre 2004, à la session de 2004-2005 - Document législatif n°3-937/1 (Déposée par Mme Annemie Van de Casteele et M. Stefaan Noreilde).

<sup>439</sup> Rendue obligatoire par l'Arrêté royal du 9 décembre 1981 (*M.B.*, le 06/01/1982, SP).

<sup>440</sup> Loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs (*M.B.*, le 20/08/1987, p.12405).

<sup>441</sup> Voir : [www.luttepauvrete.be/publications/rapportbisannueltravail.pdf](http://www.luttepauvrete.be/publications/rapportbisannueltravail.pdf), consulté le 15/04/2016).

<sup>442</sup> En effet, anciennement, la convention n°96 de l'OIT conférait aux SPE un monopole en matière de placement.

de la réalité du marché de l'emploi, cette dernière a dû être révisée. « D'un régime d'interdiction de l'activité des acteurs privés, la Belgique est passée à leur reconnaissance, tout en assortissant un certain nombre de garanties pour les demandeurs d'emploi comme l'obligation de gratuité du service, le respect de la vie privée ou l'interdiction de toute forme de discrimination » (*ibidem*). Cette reconnaissance s'inscrit dans l'orientation de la Convention n°181 de l'OIT. Cette dernière, en encourageant la libéralisation des activités des AEP et en prenant acte de l'importance de la flexibilité dans le fonctionnement des marchés du travail, favorise l'émergence de nouvelles formes de travail temporaire offrant un équilibre entre le besoin de flexibilité des entreprises et les besoins des travailleurs (Bureau international du travail, 2008). De la sorte, elle révisé la Convention n°96 de l'OIT (1949) et encourage les collaborations entre les opérateurs privés et publics du marché du placement en vue d'améliorer son fonctionnement. C'est d'ailleurs dans ce souci de reconnaissance que les Décrets régionaux relatifs aux agréments des AEP feront leur émergence. Par cet acte légal, les activités de chasse de têtes, de recrutement, d'*outplacement*, etc. sont enfin reconnues et peuvent commencer à tisser leur toile (Delbar et Léonard, 2002).

## 1.2 Les prémices d'un nouveau tournant ?

À travers leurs réponses rapides et adaptées aux besoins du marché, les entreprises de placement sont dès lors devenues de réels partenaires dans le cadre d'une gestion dynamique des ressources humaines (Muyldermans, 2010). Elles constituent des formes d'emploi convoitées du fait de leur adaptabilité aux besoins du marché. Dorénavant, « en Belgique, le taux d'emplois temporaires est passé, entre 1983 et 2009, de 5,4 à 8,2% de la population des salariés de 15 à 74 ans, après avoir atteint un maximum en l'an 2000. En absolu, le nombre de travailleurs concernés a plus que doublé, passant de 150.000 à 310.000 » (Defeyt, 2010<sup>443</sup>).

Selon Vultur et Bernier (2015), cette expansion quantitative des agences de placement temporaire s'est accompagnée d'un changement qualitatif de leur fonction macroéconomique dont nous tenterons de rendre compte dans cette thèse. D'un rôle périphérique et provisoire lié au placement en emploi, les agences ont aujourd'hui acquis une fonction d'intermédiation continue sur le marché du travail dans de nombreux domaines attenants aux RH comme la formation, le développement de compétences, la « location » de personnel, le placement, etc. (*ibidem* : 3). Par cette fonction, leur position de vecteur de transition sur le marché du travail a été renforcée ainsi que leur rôle d'agent d'insertion. En plus de placer des candidats en recherche d'emploi, ces acteurs prévoient désormais des garanties en matière de lutte contre la discrimination et l'égalité de traitement des hommes et des femmes tout en veillant au maintien de leurs droits et de leurs statuts, au-delà de la discontinuité des missions qui leur sont confiées (Pennel, 2013)<sup>444</sup>. Voyons à présent ce qu'il en est concrètement au sein de notre recherche. Les agences de placement remplissent-elles réellement ces deux fonctions ?

---

<sup>443</sup> Voir <http://www.econospheres.be/Indicateurs-de-precarite-sur-le>, consulté le 06/11/2015.

<sup>444</sup> Ce tournant caractéristique du travail temporaire a été reconnu par la Directive 2008/104/CE du Parlement européen et du Conseil du 19 novembre 2008 relative au travail intérimaire (*Journal Officiel*, L 327, le 05 décembre 2008). De la sorte le travail intérimaire « [...] répond non seulement aux besoins de flexibilité des entreprises, mais aussi à la nécessité de concilier la vie privée et la vie professionnelle des travailleurs »<sup>444</sup> (préambule paragraphe 11 de ladite Directive).

Quelles sont leurs pratiques concrètes et comment œuvrent-elles à opérationnaliser l'accompagnement des DE dans ce contexte de gestion mixte du marché du travail ?

## 2. Présentation du plan

Comme dans le chapitre précédent, nous allons procéder en trois temps. Tout d'abord, nous allons situer structurellement et temporellement l'espace « professionnel » des accompagnateurs *dans* l'emploi. À partir de quelques concepts-clés propres à la sociologie des organisations (Mintzberg, 1983 ; Friedberg, 1988 ; Pichault et Nizet, 2000), nous décrirons brièvement leur contexte organisationnel (**section 1**). Ensuite, nous analyserons – de manière transversale – les modalités et les pratiques d'accompagnement en situation d'interaction avec l'utilisateur, de manière à saisir les diverses dynamiques à l'œuvre. Pour ce faire, nous nous intéresserons à la manière dont les accompagnateurs *dans* l'emploi ajustent leurs comportements et coordonnent leurs conduites (**section 2**). Enfin, grâce aux apports conceptuels de l'analyse stratégique, nous rendrons compte des régularités de comportements et de la « force d'activation » des opérateurs privés de placement. Nous définirons pour ce faire la(les) logique(s) d'action en présence et l'effet(s) de trappe (**conclusion**).

### **Section 1 : Description – organisationnelle et stratégique – des structures de l'accompagnement *dans* l'emploi**

Parallèlement à la section 1 du chapitre 5, cette section a pour objectif de présenter succinctement le support empirique de ce chapitre de thèse, à savoir les structures privées choisies comme terrains d'étude pour représenter les intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi. Cette description vise non seulement à croquer en quelques traits caractéristiques le fonctionnement de chaque structure étudiée mais aussi à comprendre la manière dont s'organise l'accompagnement des DE *dans* l'emploi. Bien que cet accompagnement représente l'essence même de ces organismes, des ressources et des problèmes locaux les confrontent à une organisation spécifique. C'est pourquoi, cette section s'attèle à rendre compte de leurs contours organisationnels en étant attentive aux régularités locales présentes à travers les structures et les pratiques de leurs acteurs.

#### 1.1 Le cas de Talents

##### 1.1.1 Éléments contextuels

*Talents* est une entreprise de « *Recruitment, Search & Selection* » fondée en 2006 en Région de Bruxelles-Capitale, sous la forme juridique de SPRL. Elle rassemble six consultants, répartis en quatre départements<sup>445</sup>, subdivisés à leur tour en divers domaines de compétences et dirigés par trois Directeurs-administrateurs, constitués en équipe de direction.

Créée à l'initiative de trois amis et spécialistes du recrutement, *Talents* propose un service complet en matière de recrutement, recherche et sélection de personnel. Il a pour particularité de combiner la puissance de l'Internet et des réseaux sociaux via l'utilisation de

---

<sup>445</sup> La finance, comptabilité et immobilier ; la communication, *marketing* et relations publiques ; les services informatiques ; le *management* et *business consulting*.

canaux alternatifs de recrutement. Bien plus que de « *mettre la bonne personne à la bonne place* »<sup>446</sup>, l'équipe de *Talents* accorde autant d'attention à l'intégration qu'au développement de la nouvelle recrue afin de garantir un retour optimal sur investissement. Enregistrée<sup>447</sup> entreprise de « *recrutement, recherche et sélection* » pour l'ensemble des trois Régions, *Talents* est à même de proposer ses services, pour tous types de profils, aux entreprises actives dans l'ensemble du territoire belge.

### 1.1.2 Conditions de création et développement de *Talents*

En 2006, les actionnaires actuels de *Talents* prennent l'initiative de créer une structure innovante. Cette dernière permettrait de répondre aux enjeux actuels en matière de recrutement. À l'époque, l'un était juriste de formation et chasseur de têtes dans le domaine du *freelance*<sup>448</sup>. Le second était licencié en sciences économiques et Directeur de sa propre société de services mobiles. Quant au troisième, ingénieur commercial de formation, il était Directeur financier d'une grande marque de téléphonie. À eux trois, ils ont généré une vision professionnelle, novatrice et structurée du recrutement en Belgique. D'un point de vue organisationnel, *Talents* fonctionne dès ses débuts, de manière totalement informelle, décentralisée et flexible, sur la base d'une structure articulée autour des différents projets. Dès le départ, les besoins émis par leurs utilisateurs, dans les prises de mission, furent intégrées dans la structure organisationnelle : les consultants agissant « *au gré* » de leurs clients.

En 2009, un quatrième associé rejoint l'entreprise privée. Licencié en droit, ce dernier dote *Talents* de son expérience de chasseur de têtes acquise au sein du *leader* mondial du recrutement « *Robert Half* ». Ce faisant, il développe en interne des procédures et des fonctionnalités de recrutement standardisées, transformant dès lors le mode de fonctionnement de la structure. Automatisées, celles-ci ont pour ambition de permettre à *Talents* d'offrir un service professionnel à un nombre croissant de clients, dans un délai nettement plus rapide.

Depuis ses débuts, *Talents* a connu un rythme de croissance et un développement important – les contrats se multiplient, l'équipe se renforce et triple ses effectifs, elle reçoit le soutien financier d'une banque et réalise de nombreux partenariats internationaux<sup>449</sup>. Cette expansion a permis à *Talents* de devenir une référence sur le marché du recrutement. Chaque consultant devient dès lors expert de son département. Ainsi, malgré le développement exponentiel des réseaux sociaux et le recours, de plus en plus fréquent, aux services de GRH, il semblerait que l'entreprise de placement maintienne une place pérenne sur le marché du recrutement. Son rôle d'intermédiaire lui permet d'offrir un service rapide et en adéquation

<sup>446</sup> Voir : <http://www.federgon.be/fr/recruitment-search-selection/>, consulté le 28/11/2015.

<sup>447</sup> En Wallonie, par le Décret du 3 avril 2009 relatif à l'enregistrement ou à l'agrément des agences de placement (*M.B.*, le 05/05/2009, p.35038) et son arrêté d'exécution du 10 décembre 2009 (*M.B.*, le 21/12/2009, p.80116) ; à Bruxelles par l'Ordonnance du 14 juillet 2011 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale (*M.B.*, le 10/08/2011, p.45541) et son arrêté d'exécution du 12 juillet 2012 (*M.B.*, le 01/10/2012, p.60460) ; en Flandre par le Décret du 10 décembre 2010 relatif au placement privé (*M.B.*, le 29/12/2010, p.82864) et son arrêté d'exécution du 10 décembre 2010 (*M.B.*, le 29/12/2010, p.83046).

<sup>448</sup> Personne qui vend, sous le statut d'indépendant, des services aux employeurs sans un engagement à long terme.

<sup>449</sup> Depuis nos observations, *Talents* a fusionné avec la première agence de recrutement belge qui mobilise les CV vidéo pour recruter leurs candidats en recourant à une utilisation massive des médias sociaux.



avec les besoins de ses clients et les attentes de ses candidats. Bien que les réseaux sociaux numériques offrent des « *bases de candidatures immédiates et accessibles à tous* » (M1, juin 2013), *Talents* semble trouver sa plus-value dans l'expertise de ses consultants ainsi que dans son utilisation systématique des TIC. C'est d'ailleurs de cette manière que l'entreprise privée espère assurer sa place sur le marché du travail. Ainsi, la raison même de *Talents* s'inscrit dans les enjeux socio-économiques actuels de la Belgique.

### 1.1.3 Les missions de *Talents*

La mission de *Talents* est de mettre le bon candidat à la bonne place. Pour ce faire, elle combine des méthodes traditionnelles de recrutement et l'apport des réseaux sociaux afin d'optimiser la phase d'identification de candidats (appelée également le *sourcing*) et de se concentrer sur l'analyse de leurs compétences.

Au départ, spécialisée dans les profils *freelances*, *Talents* devait être une plateforme permettant de manière automatisée et informatisée d'assurer la fluidification et la mise à disposition continue d'indépendants sur le marché du travail. Elle s'appuyait sur un système de recommandations auto-généré. Mais, très vite, ce bureau s'est transformé en un intermédiaire dynamique, à dimension humaine et numérique. En effet, « *l'absence de matching automatique, l'importance accordée à une approche one to one et personnelle rendait nécessaire l'innervation d'une « mesure » humaine dans le processus d'appariement entre l'offre et de la demande de travail* » (M1, juin 2013). Plutôt que de laisser la plateforme informatique opérer seule, *Talents* s'est doté d'une équipe de professionnels maîtrisant les fonctionnalités et les enjeux des réseaux sociaux ainsi que les techniques de recrutement traditionnelles de recherche de candidats.

Progressivement, un système de référencement et de cooptation innovant et unique en Belgique – les *Connectors* – a pris place auprès de ces professionnels. Ce système a pour visée d'activer de manière rapide et pyramidale des personnes, appelées *Connectors*, disposant d'un réseau personnel et professionnel étendu et motivé à jouer un rôle de « chasseur de têtes » dans leur propre microcosme, en échange d'une prime – allant de 100 à 3 000 euros – en cas d'engagement de la personne référencée.

Par cette nouvelle orientation, la société a étendu son champ d'activité à tous les types de profils existants sur le marché. Elle s'est ainsi progressivement spécialisée dans l'utilisation et l'exploitation d'Internet à des fins de recrutement. Le recours aux « ambassadeurs » de *Talents*, lui a permis de gagner du temps dans la recherche de candidats et de jouir d'une base de données actualisée et en constante évolution. Ces avantages ont essentiellement contribué à l'élargissement de ses activités en quatre domaines d'expertise. Au fil du temps, *Talents* a eu l'occasion de développer, au sein de chacun de ces domaines, un réseau de professionnels et de *Connectors* important. Celui-ci ne cesse de prendre de l'ampleur. Après un an et demi, cette APE avait déjà une soixantaine de clients et plus de 1500 *Connectors* actifs, possédant chacun un réseau de trente candidats en moyenne.

Grâce à cette approche innovante, *Talents* affirme également sa différence à l'égard des bureaux de recrutement classiques, en combinant le « *headhunting* » (approche directe des candidats dans leur fonction actuelle) et le « *social hunting* » (approche indirecte des

candidats via une exploitation intensive des médias sociaux, privés et professionnels) dans sa recherche de candidats. Et ce peu importe si le candidat est activement ou passivement<sup>450</sup> à la recherche de nouvelles opportunités professionnelles. Précisons d'emblée que, dans le cadre de ce projet doctoral, seule la chasse auprès de candidats actifs a été explorée.

Cette double posture a eu de multiples conséquences pour le bureau de placement. D'un point de vue positif, elle a développé la visibilité de sa structure privée et son réseau de partenaires. D'un point de vue négatif, elle a intensifié l'approche commerciale et déshumanisante de *Talents*. Or, « *quand tu joues avec le capital humain comme ça, tu ne peux pas faire n'importe quoi, parce que c'est le genre de truc qui se retourne vite contre toi. Ce qui est capital dans notre métier, c'est d'avoir une bonne réputation dans le marché, côté client et côté candidat* » (M1, juin 2013).

En réponse, *Talents* a intensifié son approche à 360 degrés en allant au-delà de sa mission initiale, en accompagnant également le candidat tout au long du processus de mise en emploi jusqu'à son engagement définitif dans l'entreprise-cliente. Cet accompagnement *dans* l'emploi s'étend de la prise de mission, au processus de recrutement, au suivi et à l'intégration du candidat dans l'entreprise. Par cette approche, l'enjeu de *Talents* est, d'une part, de se montrer socialement responsable à l'égard de ses candidats et, d'autre part, de favoriser leur mise à disposition sur le marché du travail.

En outre, face aux nombreuses plaintes reçues, *Talents* a décidé de rejoindre Federgon. Le bureau s'est soumis à sa charte éthique et à ses injonctions, en s'orientant notamment vers l'engagement de DE. Un consultant s'exprime :

*« Si la personne est bien ciblée, je n'ai aucun souci avec le fait qu'elle soit au chômage. Si la raison qu'elle avance pour justifier qu'elle est au chômage tient la route, si au niveau de ses soft skills et son parcours, il y a une adéquation potentielle alors je fonce, c'est un fait. [...] On est gagnant à 100% avec ce genre de profil, car la personne est directement disponible et le travail d'intéressement est plus court et plus facile »* (M2, juin 2013)

De ce fait, *Talents* se différencie également par le type de candidats qu'il recrute. Au-delà du label de candidats actifs ou passifs qu'il attribue à ses bénéficiaires, cet organisme d'accompagnement *dans* l'emploi n'hésite pas à recruter des candidats à la recherche active d'un emploi, qu'ils soient en fonction ou inscrits comme DE auprès d'un SPE. Le recours à des DE s'effectue dans le cadre des objectifs de la stratégie EU2020 et de la Convention n°181 de l'OIT, exposés dans la partie socio-historique de la thèse.

#### 1.1.4 Les règles du jeu de *Talents*

##### 1.1.4.1 Rôles et compétences des acteurs de *Talents*

La prise en charge de l'accompagnement se concrétise, dans l'interaction avec les candidats, au sein des quatre départements de l'agence. Deux types d'acteurs s'y croisent : les consultants (juniors et seniors) et les Directeurs.

---

<sup>450</sup> Par candidats actifs, *Talents* entend les candidats clamant leur disponibilité sur le marché du travail. Les candidats passifs quant à eux sont les candidats se trouvant la plupart du temps en fonction, à l'écoute de nouvelles opportunités mais ne l'affirmant pas ouvertement (informations recueillies dans la *Training material* « *Combining Head hunting and Social hunting in the search for top talents* », 2013).

Les consultants sont au nombre de cinq. Ils ont pour rôle de veiller à la réalisation du but de mission de *Talents* : assurer le recrutement et l'accompagnement des candidats de la phase d'identification à la phase d'intégration. Pour ce faire, ils sont répartis en fonction de leur domaine d'expertise (ou segment du marché du travail). Ils sont également regroupés en deux catégories : les consultants seniors ayant au minimum deux ans d'ancienneté et les consultants juniors également appelé « sourceurs ». Les consultants juniors, encore en phase d'apprentissage, ont pour particularité de jouir du portefeuille clients de leur responsable hiérarchique et d'être mobilisés essentiellement sur les phases d'identification. Les consultants seniors, pour leur part, en plus d'incarner un échelon hiérarchique supplémentaire, transmettent au quotidien leurs connaissances et leurs savoir-faire par un système d'apprentissage par compagnonnage. En assumant d'autres responsabilités que leur fonction officiellement attitrée, les consultants seniors sont devenus, par expérience ou par affinités personnelles, de réels référents pour l'une ou l'autre thématique. La rémunération au mérite est une autre différence qui caractérise ce rôle professionnel. Alors qu'un consultant senior sera soumis à un objectif mensuel de 54 000 euros de chiffre d'affaires, un consultant junior aura pour but d'atteindre un chiffre d'affaires allant de 25 000 à 30 000 euros<sup>451</sup>.

Dans les faits, les consultants exercent leur mission sous la responsabilité d'une équipe de direction, constituée des quatre actionnaires. Ces derniers, en tant que responsables d'agence, assurent de manière centralisée la gestion stratégique et managériale de *Talents*, selon un système d'influence centripète (Pichault, 1993). Ils veillent ensemble au maintien de la structure privée en exerçant un *management* par objectifs à partir d'une implication forte centrée sur des résultats. Bien qu'ils mobilisent les consultants en fonction de résultats à atteindre et d'un dépassement de soi, le fonctionnement concret de *Talents* est aussi basé sur des procédures (organisationnel fort) et de nombreux échanges relationnels.

#### 1.1.4.2 La structure formelle de *Talents*

L'organigramme de *Talents* est fortement départementalisé autour de quatre services opérationnels (« finance, comptabilité et immobilier » - « communication, *marketing* et relations publiques » - « services informatiques » - « *management* et *business consulting* ») et d'un service support, assuré par l'assistante de recrutement et de direction. Chaque département – excepté le département « *management, business consulting* » – est pris en charge par un consultant senior, secondé d'un consultant junior (voir encadré 14).

Au sein de ceux-ci, les divisions du travail – horizontale et verticale – sont faibles : chaque consultant étant responsable de l'intégralité de sa mission de manière autonome et polyvalente jusqu'à la conclusion de l'offre. Les consultants tournent, en effet, dans les fonctions d'accueil, de prospection, de *coaching*, d'évaluation, etc. en fonction de l'étape de la mission qu'ils réalisent.

Dans cet organigramme fortement départementalisé autour des services opérationnels, plusieurs dispositifs permettent d'asseoir une certaine transversalité au sein de l'équipe et de

---

<sup>451</sup> Sachant que « les honoraires sont [pour la plupart des mandats] fixés à 20% du montant de la première année de rémunération brute (salaire mensuel brut x 13.92) » et qu'ils ont un seuil minimal de 8 000 euros HTVA et qu'ils sont plafonnés à 20 000 euros HTVA (Voir *Traininig material*, « *Combining Head hunting and Social hunting in the search for top talents* », contrat de recherche exclusive de candidats, 2013 : 2)

« mailler les gens ». Tout d'abord, la gestion de la capacité opérationnelle de *Talents* est principalement assurée par l'équipe de direction chargée de coordonner, autour de tableaux de bord, les services fournis par les quatre départements et d'en vérifier l'efficacité à l'aide d'un relevé systématique et hebdomadaire du chiffre d'affaires réalisé. Ensuite, d'autres mécanismes transversaux complètent l'intégration de l'entreprise de placement, comme le fonctionnement en binôme (les duos doivent s'entraider dans la réalisation des missions) ou le système de *cross-selling*. Ce système oblige les consultants de tous les départements, à se partager des missions en se référant mutuellement des opportunités professionnelles au lieu de se les préserver ou de les dissimuler. Enfin, comme évoqué précédemment, des objectifs chiffrés sont fixés par département, en fonction du profil des candidats à recruter et de l'expérience des consultants. Ceux-ci sont affichés dans la cuisine de l'entreprise et mis à jour quotidiennement. Bien qu'ils permettent à l'équipe de direction de vérifier l'atteinte des résultats et d'assurer une transparence sur l'efficacité de chaque département, ils génèrent surtout une concurrence interne importante entre consultants et une difficulté à collaborer.

Cette transparence est, en outre, entretenue par plusieurs mécanismes de coordination de l'information. Un système intranet central traite et exploite l'information saisie par les consultants en générant, notamment des statistiques ou des suivis prévisionnels. Des réunions sont aussi fréquemment prévues à différents niveaux de la structure en plus des *briefings* quotidiens entre les consultants. Des tableaux thématiques de communication ou des notices internes, faisant office d'informations, sont enfin aussi disponibles sur le serveur informatique et envoyés quotidiennement au personnel de *Talents*.

#### Encadré 14 : Présentation des départements de *Talents* et de leurs compétences respectives

- Le département « services informatiques ou *Information Technology* (IT) » est le plus ancien département de la structure. Il est composé de deux consultants – un junior (douze mois d'ancienneté) et un senior (prochainement remplacé). Ils ont pour fonction de répondre aux demandes des clients spécialisés dans l'informatique et les nouvelles technologies. Ils se distinguent par leur expertise avérée en chasse et sont supervisés par le Directeur *marketing* de *Talents*.
- Le département de « *marketing*, communication et relations publiques » est, quant à lui, le département le plus rentable de la structure. Il est composé de deux consultantes expérimentées et dotées d'un portefeuille clients éprouvé. Ce département vise essentiellement le placement de candidats passifs par la combinaison de *head* et *social hunting*.
- Le département « *management* et *business consulting* » est le département le moins développé de la structure puisqu'il ne se compose que d'un seul consultant : le Directeur *marketing* et gestionnaire de *Talents*. Ce dernier est licencié en droit et a un master en fiscalité. En plus de la réalisation de missions ponctuelles dans le domaine du *management*, il soutient les activités de *lobbying* de *Talents* à l'étranger.
- Le département « finance, comptabilité et immobilier » est constitué de deux consultants seniors : le Directeur commercial de *Talents* et la première consultante de la structure, engagée en 2010. Alors que le Directeur commercial assure les volets financier et technique du département, la consultante œuvre à la gestion opérationnelle des missions via son réseau virtuel de candidats. Au départ, ce département s'occupait essentiellement des missions dans le secteur de la finance et de la comptabilité, pour s'étendre, il y a trois ans, au secteur de l'immobilier. L'objectif du département est de créer un portefeuille clients similaire à celui du département « *marketing*, communication et relations publiques » de manière à pouvoir assurer davantage de stabilité à *Talents*.
- Le « service support » apporte un soutien administratif aux consultants de manière ponctuelle. Son assistante de direction accueille et dirige les divers visiteurs. Bilingue, elle est également sollicitée pour effectuer des *screening* téléphoniques ou des évaluations. Ce service organise également des rencontres et constitue une unité de documentation.

#### 1.1.4.3 Les modes de coordination de Talents

La coordination opérationnelle de *Talents* est principalement formalisée autour d'objectifs à atteindre afin d'assurer le maintien et l'efficacité de la structure. Cette direction par objectifs (DPO) s'établit à partir du chiffre d'affaires alloué à chaque département. Celui-ci se définit entre les responsables hiérarchiques et les consultants seniors en fonction de chaque mission attribuée et, se négocie en termes de moyens et de délais requis pour les réaliser. Ces objectifs s'inscrivent de la sorte à l'intérieur des orientations générales de l'entreprise privée et concrétisent les priorités de travail de chaque département. Ceux-ci sont analysés en cours et en fin de mission à partir des écarts entre les résultats produits et les objectifs préalablement fixés. Enfin, des *incentives* motivent largement l'atteinte de ces derniers telle que des commissions, calculées en fonction de la marge de bénéfices octroyée par une mission.

Toutefois, au sein de chaque binôme, c'est l'ajustement mutuel qui est de mise, ce que la configuration centralisée des lieux et le travail en *open space* facilitent amplement. Ainsi, si une répartition formelle et des résultats chiffrés sont prédéfinis au début de chaque mission, des arrangements internes se sont dans le temps ancrés dans les routines plus ou moins explicites de chaque département. Celles-ci se sont établies en fonction des interactions réalisées avec les candidats et les entreprises-clientes. La coordination opérationnelle ne passe pas non plus par l'équipe de direction mais se réalise via des réunions régulières entre les consultants de chaque service. De cette façon, chaque département fonctionne comme une sorte d'« entreprise familiale », développant son propre *planning* au départ des contraintes organisationnelles (résultats à atteindre et exigence de transparence) et externes (doléances et instabilité des clients) de l'entreprise. Ce mode de fonctionnement, bien que relativement formalisé, laisse pourtant place à des jeux d'acteurs qui se concrétisent au sein de trois coalitions (voir encadré 15, ci-dessous).

### Encadré 15 : La structure parallèle de *Talents* (des acteurs en interaction aux stratégies diverses)

Bien que les consultants de *Talents* soient motivés par des enjeux locaux distincts, ils ont pour point commun de concrétiser le but de mission de l'agence privée : placer et accompagner *dans* l'emploi des candidats. Néanmoins, à partir des éléments empiriques précités, nous avons remarqué que la gestion opérationnelle du placement des candidats appartient davantage aux consultants juniors alors que les consultants seniors – pour la plupart actionnaires de *Talents* – s'attachent à contrôler les « opérations ». Cette division du travail et les attitudes présentes au sein de celle-ci génèrent, dès lors, trois coalitions d'acteurs qui, nous le verrons, bénéficient d'un pouvoir distinct au sein de l'agence privée. Ces coalitions se structurent autour d'affinités relationnelles faisant apparaître des enjeux locaux bien distincts autour du placement des candidats.

La première coalition d'acteurs est constituée des consultants des départements de « finance, comptabilité et immobilier » et de « *management et business consulting* ». Cette coalition prend source dans l'histoire même de *Talents* puisqu'elle comprend les trois acteurs clés ayant constitué et développé l'entreprise. Bien plus que l'histoire commune qu'ils partagent, c'est une relation d'amitié affirmée qui unit ces trois personnes. En ayant contribué à l'expansion de *Talents*, ces derniers se sont rapprochés au fil du temps et se fréquentent régulièrement à l'extérieur du bureau de placement. Ils constituent un trio fortement soudé face au reste du personnel de l'agence. Ensemble, ils maîtrisent, en plus, différentes sources de pouvoir faisant d'eux une réelle plaque tournante au sein de *Talents*. D'une part, en tant qu'actionnaires et gestionnaires de la structure, ils organisent et pilotent les emplois du temps des consultants de *Talents* en définissant les *plannings* à réaliser et les résultats à atteindre, tout en gardant un œil sur la conclusion des offres et des missions en cours en tant que contact exclusif avec l'extérieur. Ce faisant, ils maîtrisent non seulement la communication, les flux d'information mais aussi, les relations avec l'environnement. D'autre part, la consultante du département « finance, comptabilité et immobilier », en tant que pionnière dans l'utilisation des réseaux sociaux, est devenue référente du *social hunting*. Grâce aux 95% de placements qu'elle génère annuellement, cette dernière s'est constituée un réseau dense de partenaires. En maîtrisant une compétence technique particulière dont personne « n'a les ficelles », elle dispose en interne de *Talents* d'un savoir-faire unique en matière de recrutement. Cette expertise lui permet non seulement de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'agence de recrutement ainsi que d'être un contact privilégié pour les *Connectors*. Ces trois sources de pouvoir (le contrôle de l'environnement, l'information et l'expertise) permettent à ce trio d'acteurs de maîtriser des zones d'incertitude<sup>452</sup> à caractère économique (la pression de la concurrence, l'instabilité des entreprises, etc.), organisationnel (les problèmes de communication, la pertinence des contrôles, etc.) et technologique (gestion des réseaux sociaux, difficultés avec les *Connectors*, etc.), essentielles à leur liberté d'agir.

Le second groupe de relation unit les consultants du département de « *marketing, communication et relations publiques* » et le Directeur financier de l'agence de placement. Ce département, constitué de deux consultantes, a pour particularité de cumuler la chasse directe et indirecte dans la réalisation de ses missions. Aidées d'un portefeuille clients éprouvé et d'un réseau étendu de partenaires, ces consultantes sont régulièrement sollicitées pour la réalisation de missions confidentielles exclusives rapportant le « *jackpot* » (13, juin 2013) pour la structure privée, alors en pleine expansion. C'est d'ailleurs pour cette raison que le Directeur financier en assure la gestion. Son expertise confirmée dans le domaine de la finance, et le réseau de partenaires qu'il a pu tisser dans le secteur, font de lui une source d'information indispensable pour le maintien des missions en exclusivité. Pourtant à l'écart de la dynamique interne de *Talents*, cette coalition d'acteurs est rapidement devenue essentielle pour l'entreprise de placement en raison de la sécurité des contrats qu'ils génèrent.

La dernière coalition d'acteurs est représentée par les deux consultants du département de « services informatiques ». Ces consultants ont pour particularité de travailler uniquement à partir de chasses directes. Ils exercent leur activité de recrutement de manière totalement indépendante. Épanouis dans leur fonction, ils ressentent une réelle passion pour leur travail. Ils aiment être à l'affût de « nouvelles proies » et sont très stimulés par l'adrénaline que leur confère leur activité de recrutement. Toutefois, ils sont conscients de la précarité de leur position. Sans réputation avérée et portefeuille clients étoffé, ils doivent sans cesse manifester leurs compétences à l'égard de leurs collègues. Vivant l'impuissance de leur rôle, ils adoptent une position de retrait. Ils n'hésitent d'ailleurs pas à s'investir à l'extérieur de la structure en suivant, par exemple, un *cursus* complémentaire afin de parfaire leurs compétences en RH.

Ainsi, à partir de ces quelques traits, nous pensons que la configuration organisationnelle de *Talents* est de type adhocratique. Diverses variables étayées ci-dessus nous permettent d'émettre ce diagnostic comme la faible division du travail, la coordination par ajustement mutuel, l'importance accordée à l'efficacité et au but de mission, etc. Toutefois, nous avons

<sup>452</sup> Au sens de Piotet et Sainsaulieu (1994).

également constaté le souhait de rendre le fonctionnement de la structure davantage standardisé notamment par la création de procédures normées, la réalisation de divers standards ou la mise en place d'une politique RSE (engagement de DE, transparence aux SPE, etc.). De même, nous avons constaté une importance considérable accordée aux résultats et à l'efficacité interne.

## 1.2 Le cas de Proximity

### 1.2.1 Éléments contextuels

*Proximity*<sup>453</sup> est une entreprise de titres-services <sup>454</sup> créée en 2007, en région liégeoise (Belgique francophone) sous le statut juridique de SPRL, à finalité lucrative. Bien plus que de générer de l'emploi pour les personnes peu qualifiées, cette entreprise se donne pour objectif de répondre aux demandes des particuliers en termes de services de proximité et d'appui administratif. Afin d'assurer sa mission de réinsertion via l'aide à domicile de nature ménagère, l'entreprise a décidé de se concentrer sur quatre services de proximité (le ménage, le repassage, le lavage de vitres et les courses).

Géographiquement, *Proximity* est située sur l'ensemble du territoire régional wallon. Elle est une structure multi-site composée de huit agences locales dont une centrale de repassage. Celles-ci sont installées en périphérie urbaine ou en milieu rural dans des espaces de travail plutôt restreints. Bien que désavantageuse pour le développement d'activités lucratives, cette configuration géographique permet d'assurer un ancrage local et favorise la proximité relationnelle entre le personnel de *Proximity*, l'utilisateur de titres-services et les aide-ménagères <sup>455</sup> qu'elle engage.

*Proximity* comprend dix effectifs féminins, chargés de la gestion opérationnelle de l'agence. Parmi ceux-ci, sept ont le statut de responsables et trois de consultantes. Ces effectifs féminins sont dirigés par un *staff* hiérarchique composé de cinq Directeurs qui assurent la gestion tant stratégique que managériale de la structure. L'activité de ceux-ci dépend d'un cadre législatif contraignant défini au niveau fédéral, depuis janvier 2003. Ce cadre législatif repose sur deux références juridiques : la Loi du 20 juillet 2001<sup>456</sup> visant à favoriser le développement de services et d'emplois de proximité via l'obligation d'agrément auprès du Ministre Fédéral de l'Emploi et le contrôle de l'ONEm ou des lois sociales par délation<sup>457</sup> et l'Arrêté royal du 12 décembre 2001<sup>458</sup> concernant les titres-services<sup>459</sup>. Ces

---

<sup>453</sup> *Proximity* comptait en 2014, 480 membres au sein de son personnel dont une vingtaine faisait partie du *staff* administratif

<sup>454</sup> Conformément à l'article 2 de la loi du 20 juillet 2001 visant à favoriser le développement de services et d'emplois de proximité (*M.B.*, le 11/08/2011, p.27453).

<sup>455</sup> Nous nous permettons d'employer le féminin, car sur les 382 aide-ménagères actives (c'est-à-dire en fonction), deux sont des hommes. Les AM se différencient des aides-familiales par le fait qu'elles soient attachées à une clientèle, via un portefeuille clients, et la régularité de leurs activités. À la différence des aides-familiales, elles n'exercent pas par mission de nettoyage.

<sup>456</sup> Loi actualisée par la loi programme du 22 juin 2012, conformément à l'article 78 de la Constitution (*M.B.*, le 28/06/2012, p.35784).

<sup>457</sup> Depuis sa création, en 2007, *Proximity* comptabilise un total de dix accusations. Pour chacune d'elles, aucune remarque n'a abouti à une plainte formelle devant une instance institutionnelle.

<sup>458</sup> Arrêté royal du 12 décembre 2001 concernant les titres services (*M.B.* le 22/12/2001, p.44678), modifié par l'Arrêté royal du 03 août 2012 (*M.B.*, le 17/08/2012, p.48419), modifié par l'Arrêté royal du 20 décembre 2012

références définissent le cadre d'activité des agences de T-S en précisant le domaine d'activité, le type de public et les moyens financiers dont elles disposent<sup>460</sup>. Par ce cadre réglementaire, les pouvoirs publics structurent l'offre de services en introduisant un agrément, solvabilise la demande par le biais d'une subvention au consommateur en vue d'accroître la demande d'aide-ménagères et intervient dans la régulation du système en fixant le prix horaire des services prestés (Henry *et al.*, 2009). Excepté ces deux références juridiques, aucun autre cadre réglementaire ne structure l'activité des T-S ce qui est « *très léger voire loin d'être suffisant* » (M4, mai 2014), alors que « *le titre-service est une friche et qu'il existe 2600 agences de titres-services en Belgique*<sup>461</sup> qui engagent en moyenne, 10% de la population active ! » (M7, mars, 2014).

### 1.2.2 Conditions de création et développement de *Proximity*

*Proximity* a été créée par le Directeur stratégique et la Directrice RH de l'agence. Anciennement collègues au sein d'une entreprise de nettoyage et d'entretien, ces deux actionnaires ont pensé l'organisation et la gestion de *Proximity* avant d'en assumer sa création en juillet 2007 grâce au soutien financier du Gouvernement fédéral. À ses débuts, les activités de *Proximity* concernaient uniquement le domaine ménager et visaient un objectif de réinsertion puisque la majorité des AM qui postulait au sein de l'agence provenait du circuit non déclaré. Motivées par un objectif de régularisation, ces dames, de profils peu-qualifiés, étaient à la recherche d'une insertion « durable » sur le marché de l'emploi ainsi que d'une sécurité d'emploi, devant leur permettre de bénéficier d'une protection sociale :

*« Les titres-services n'existaient pas encore quand j'ai commencé. Et alors – “ on peut tout dire ?” – j'allais à Comblain aider des gens en nettoyant. Je faisais ça et pour finir j'avais un horaire complet. Sur cette entrefaite là, ils ont créé les titres-services. Et alors la dame de Comblain m'a dit : “ pour les titres-services, je te dirai quand ce sera intéressant et à ce moment-là, on basculera dedans ”. Et c'est comme ça que je l'ai fait et forcément tous les gens m'ont suivi. Donc, je suis arrivée avec tous mes clients et mon plan Activa. Et je me suis dit qu'elle avait raison et que je pouvais consolider ma pension. Mais elle m'a dit “ attends parce qu'au début, tout n'est pas tout rose ” [...]. Ça me procure quand même une certaine sécurité parce que je suis toute seule. Je suis divorcée et c'est ça. » (AM8, mai 2014)*

Considérées comme le « *jackpot* » (I34 et I36) aux yeux des consultants, ces AM avaient une carrière dans les T-S et se présentaient avec un portefeuille clients pérenne et solide qu'il n'y avait plus qu'à légaliser. *Proximity* se différenciait alors sur le segment des T-S par un recrutement sélectif et de qualité en n'engageant que des AM expérimentées sous CDI. Que demander de plus pour l'entreprise que de « *mettre en lumière et au clair le travail au noir, tant redouté de l'État* » (M7, mars 2014) ?

---

(M.B., le 31/12/2012, p.88573), modifié par l'Arrêté royal du 17 août 2013 (M.B., le 16/08/2013, n°2013204472, p.56289).

<sup>459</sup> Ce système se rapproche largement du chèque emploi-service hormis au niveau des services à la personne qui y sont proposés et du montant de l'avantage fiscal.

<sup>460</sup> Voir Annexe 12 pour la présentation du dispositif d'activation des titres-services en Belgique.

<sup>461</sup> Selon Federgon, au 31 décembre 2013, la Belgique comptait 46.625 travailleurs fixes (+2,13%) actifs dans les T-S, 276.082 clients (+12,1%) et 118 agences membres de la Fédération (voir : <http://www.federgon.be/fr/services-aux-particuliers/le-secteur-en-chiffres/>, consulté le 14/08/2014).



Après un *lobbying* important, l'agence s'est rapidement développée et a construit une seconde agence, à Sprimont, en octobre 2007. Cette nouvelle agence comprenait, en plus des activités de T-S, une centrale de repassage. À cette époque, *Proximity* exerçait sans cadre organisationnel spécifique. Elle n'avait pas défini de convention avec ses clients, le personnel avait des profils identiques et fonctionnait sous la forme de permanence. Jusqu'en 2010, *Proximity* suit un rythme de croissance intense où « *des personnes motivées, désirant travailler avec la clientèle ne cessent de se présenter* » (I35, mai 2014). En mars 2008, alors que *Proximity* ouvre une troisième agence en région liégeoise, de 135 AM, elle décide de fusionner ses activités de base au sein d'une seule agence : l'agence de Sprimont qui devient dès lors le siège social du Groupe. En 2009, l'entreprise ouvre ensuite deux nouvelles agences, une à Huy et une à Herstal. *Proximity* s'organise progressivement autour d'une structure pyramidale dans laquelle les actionnaires et Directeurs se trouvent à la tête. Le fonctionnement des agences repose dorénavant sur des prises de décisions fermes, des procédures strictes et un système de *reporting* hiérarchique.

Alors que ces deux agences démarrent moins vite que les trois autres, *Proximity* fait, en 2012, l'acquisition d'un département de titres-services d'une société privée lucrative alors en restructuration<sup>462</sup>. Cette acquisition va très vite relancer les activités de *Proximity*<sup>463</sup>, mais aussi altérer la dynamique interne de la structure de l'agence : le personnel des deux entreprises n'ayant pas été préparé à ce changement organisationnel. Malgré les tensions internes, l'entreprise ouvre trois nouvelles agences. Celles-ci sont dirigées par trois responsables issues de l'entreprise privée acquise précédemment. Deux Directrices (financière et opérationnelle) rejoignent également le *staff* hiérarchique en vue de professionnaliser davantage la structure par le biais de procédures standardisées et une direction par objectifs en imposant, notamment pour chaque agence des quotas d'heures et de placements à effectuer (selon le nombre d'effectifs en fonction) ainsi qu'une marge bénéficiaire de 18% à atteindre.

Les changements contextuels (multiplication et diversification des entreprises agréées en T-S) et les nouvelles restrictions légales et réglementaires (augmentation du prix du titre, obligation d'avoir 60% de leurs engagements trimestriels parmi des CCI et/ou des bénéficiaires de l'aide sociale via le revenu d'intégration<sup>464</sup>) essoufflent alors les activités de *Proximity*. Avec ces changements, une prolifération de « *mauvais profils* » postulant par nécessité n'a cessé de se présenter et d'enrichir la base de données de l'agence :

« *Depuis cette année, malheureusement, quand on voit les candidats, il y a beaucoup de gens qui se font chasser par l'ONEm. Malheureusement, on retrouve quand même beaucoup de chômeurs. Ils sont pris en étau et excuse-moi de le dire ainsi, ils se réveillent enfin. Ils se disent " ah ben je vais rechercher de l'emploi " et comme les titres-services est le secteur porteur, ils se présentent. Mais ce ne sont pas des gens qui veulent travailler et que l'on pourra potentiellement engager. Les candidats qui viennent de l'ONEm, ils veulent juste des attestations pour prouver qu'ils se sont présentés.* » (I32, mai 2014)

<sup>462</sup> Le rachat de la structure impliquait le transfert de son personnel, en ce compris le personnel administratif et ouvrier, aux mêmes avantages que dans leur entreprise.

<sup>463</sup> *Proximity* étend ses effectifs à 530 personnes et double ses activités de proximité.

<sup>464</sup> L'arrêté royal du 3 août 2012 (*M.B.*, le 17/08/2012, p.48419) modifiant l'arrêté royal du 12 décembre 2001 (*M.B.*, le 22/12/2001, p.44678) concernant les titres-services (article 2bis de l'arrêté royal du 12 décembre 2001 concernant les titres-services).

Voyant ses activités chuter et les contraintes économiques s'intensifier le *staff* hiérarchique (aidé d'un nouveau Directeur technique et administratif) a, depuis deux ans, imposé à chaque agence de ne recruter que des « *dames* » bénéficiant, en plus de leur statut de chômeur, d'aides à l'emploi. Ces aides permettent à l'entreprise d'atteindre plus aisément ses objectifs organisationnels (marge bénéficiaire et quota d'heures de placement), puisqu'elles prévoient une réduction des cotisations patronales de sécurité sociale en cas d'engagement d'un DE. En outre, cette réduction est couplée à une activation de l'allocation de chômage en cas d'engagement d'un CCI ou d'un bénéficiaire du revenu d'intégration sociale. Ce n'est donc plus une chasse aux AM les plus expérimentées qui s'opère mais plutôt une chasse aux chômeurs les plus lucratifs pour l'entreprise.

*« Je pense que l'on est plus maintenant dans de la réinsertion tout court plutôt que dans l'insertion du travail illégal dans du travail légal. On est plus dans un travail de réinsertion sociale » (I32, mai 2014)*

Néanmoins, ce recours aux aides publiques décourage de plus en plus de DE à trouver un emploi, notamment en raison de la perte de revenus d'assistance qui résulterait de l'obtention de l'emploi d'aide-ménagère. Face à la chute de la demande et à la pression de la concurrence, *Proximity* a été contraint de revoir sa stratégie d'entreprise en vue d'augmenter son chiffre d'affaires et sa marge bénéficiaire. « *Gérer, c'est prévoir* » disait M7 (mars 2014). Pour 2015, *Proximity* envisage de multiples changements<sup>465</sup>. Ceux-ci s'inscrivent dans un mouvement de professionnalisation et visent l'efficacité organisationnelle :

*« Proximity est une entreprise plus exigeante et commerciale que les autres. Il y a de la réinsertion mais je pense que ce n'est pas le but du tout. Le but, c'est de faire fonctionner la société en elle-même et que tout le monde garde son job évidemment. Que les gens aient un emploi en Belgique, c'est super important mais la finalité sociale, on n'y est pas du tout [...]. Il y a un critère de rentabilité derrière. Et s'il y en a qui posent problème, on ne pourra les garder. » (I24, mai 2014)*

### 1.2.3 Les missions de *Proximity*

À l'origine, l'action d'accompagnement *dans* l'emploi exercée par *Proximity* s'inscrit dans la fédéralisation du titre-service pour les activités ménagères. Elle vise en effet la création d'emplois occupés prioritairement par des travailleurs peu qualifiés et/ou demandeurs d'emploi en vue de remplacer une partie effectuée dans le circuit informel (ConcertES, 2014). De la sorte, *Proximity* répond à un objectif de régularisation des situations de travail par l'octroi d'un emploi de qualité en offrant aux AM « des garanties en termes de volume de travail à effectuer mais aussi en termes de régularité des revenus » (Conter, 2005 : 267). Parallèlement, en tant que partenaire de proximité, *Proximity* s'engage à répondre au mieux aux besoins de ses utilisateurs. Elle offre pour cela un recrutement sélectif et un encadrement professionnel à ses AM, tout en mettant à disposition du personnel-employé proactif et à

---

<sup>465</sup> Répondre aux besoins de ses utilisateurs en termes de confiance, d'expertise et de proximité en limitant ses offres de services à trois types de cibles via des *packages* individualisés ; se professionnaliser aux travers de multiples avancées à la fois technologiques (site Internet, « calculateur de surface », etc.), pédagogiques (formation certifiante en partenariat avec le FOREm, mise à niveau, etc.) et organisationnelles (travail en binôme, pression à la rentabilité, partenariats, etc.) ; diversifier et étendre ses services de proximité au-delà des T-S (jardinage, livraison à domicile, chefs à domicile, assistance-senior, intervention spécifique, etc.).

l'écoute. Qui plus est, afin d'assurer sa fonction de spécialiste dans le service aux particuliers, le personnel de *Proximity* simplifie la vie de ses utilisateurs en s'occupant de l'ensemble des formalités administratives.

Toutefois, face aux restrictions institutionnelles et aux changements organisationnels, les consultants et les responsables d'agence ont dû combiner avec d'autres tâches plus psychologisantes qu'ils avaient pourtant volontairement écartées de leur mission : accompagnement de personnes, *coachings* individuels, conscientisation, etc. Outre une transformation du métier d'employés titres-services (les consultantes en T-S étant devenues des « *assistantes sociales* » (I31, I38)), cette contrainte chiffrée a eu, pour second corollaire, une pression aux résultats. L'atteinte des 60% étant dorénavant devenu l'objectif principal en termes de recrutement, quitte à évincer certains critères de sélection pourtant essentiels à la fonction (tel que l'expérience dans le secteur). Ces différents changements ont diamétralement modifié l'objectif initial qui animait la structure : l'entreprise n'œuvre plus tant à un objectif de régularisation des situations qu'à un objectif de réinsertion – en désaccord *a priori* avec ses missions de base :

« Avant, il n'y avait pas de pression, maintenant il y en a une. Au niveau des chiffres, on nous donne des objectifs – qu'on n'avait pas avant – vraiment chiffrés avec des pourcentages de marge. Oui, il y a une pression et il faut pouvoir la gérer. [...] C'est une pression pour pouvoir survivre. » (I34, mai 2014)

## 1.2.4 Les règles du jeu de *Proximity*

### 1.2.4.1 Rôles et compétences des acteurs de *Proximity*

Au sein de *Proximity*, le placement des 382 aide-ménagères est assuré par quinze employés. Ces derniers sont répartis en trois rôles professionnels – le *staff* hiérarchique, les responsables et les consultantes – en fonction de leur spécificité fonctionnelle.

Tout d'abord, le *staff* hiérarchique de *Proximity* comprend les cinq Directeurs de la structure. Tous sont titulaires d'un diplôme de niveau A et ont une expérience probante dans le secteur des T-S. Répartis par spécificité fonctionnelle, ils administrent collectivement la structure privée en étant responsables de leur domaine de compétence. Organisés par binôme, ils assurent le maintien de l'entreprise en gérant tant le fonctionnement d'ensemble de l'entreprise que l'affectation des ressources. Alors que la Directrice financière et le Directeur technique/administratif assurent le *back office* de *Proximity*, le Directeur stratégique secondé de la Directrice opérationnelle veillent au *core business* des agences. Parmi ces membres, seule la Directrice opérationnelle émane de l'acquisition d'entreprise réalisée en 2012. Cette situation lui octroie une position centrale dans l'entreprise, car elle est la seule à connaître l'ensemble du personnel opérationnel de *Proximity*. Très peu investi dans le suivi opérationnel des activités, en raison du développement de l'entreprise, le Directeur stratégique a rapidement octroyé, dans les faits, la place de bras droit à la Directrice opérationnelle. Ainsi, au-delà de la coordination de l'entreprise, la Directrice opérationnelle, en tant que premier relais et canal de communication avec les agences, a progressivement assuré la gestion managériale de *Proximity*. Pourtant, cette compétence est officiellement attribuée à la Directrice des RH. Cette superposition des rôles a dès lors engendré un climat relationnel tendu entre les deux femmes : les deux Directrices exerçant une rétention d'information afin

d'éviter un accroissement de la marge de manœuvre de la Directrice opérationnelle et de limiter l'emprise de la Directrice des RH sur la gestion stratégique de l'entreprise.

Ensuite, les responsables d'agence sont au nombre de sept. Elles assurent et veillent au fonctionnement opérationnel de *Proximity* en étant à la tête d'une agence. Ces responsables sont exclusivement des femmes, âgées d'une trentaine d'année. Engagées pour l'aspect commercial et concurrentiel du métier, elles assurent leur fonction avec leurs propres spécificités et atouts personnels en déléguant la gestion opérationnelle du métier aux consultantes. Officiellement, trois pôles définissent le métier de responsable d'agence. Premièrement, le pôle administratif qui consiste à assurer, d'une part, la gestion des TS et, d'autre part, la contractualisation des AM. Deuxièmement, le pôle commercial qui comprend non seulement le suivi des utilisateurs mais aussi les aspects publicitaires de l'agence. Enfin, le pôle managérial qui représente le pilotage de l'action collective de l'agence. Ce pôle comporte, notamment l'étude de l'organisation interne ainsi que la réflexion stratégique à développer au sein de chaque agence. Concrètement, ces trois pôles sont rarement assurés exclusivement par les responsables d'agence. En effet, en pratique, ce sont souvent les consultantes qui assurent les aspects administratif et opérationnel des agences alors que les responsables veillent à la partie noble du métier en assurant le développement stratégique de celles-ci en tant que « *contrôleur* » (I34) ou d'« *aiguilleur* » (I30).

Enfin, les consultantes de *Proximity* faiblement qualifiées ont été engagées pour leur compétence technique en T-S et leur capacité d'organisation. Elles ont pour mission de faire en sorte que l'agence tourne en assurant la gestion tant opérationnelle, qu'administrative sous le contrôle de leur responsable d'agence. En tant que premier contact, elles interagissent directement avec les utilisateurs et les aide-ménagères de *Proximity* en déchargeant les responsables du sale boulot : recrutement des AM, suivi de dossiers, etc. Conscientes de la faiblesse de leur position, elles s'investissent totalement dans leur travail en jouant de leur proximité relationnelle pour négocier avec les AM. En se montrant à l'écoute de celles-ci, elles sont devenues des acteurs incontournables pour le maintien des activités d'accompagnement *dans* l'emploi. Non seulement par les liens relationnels qu'elles ont tissé avec le personnel ouvrier de *Proximity* – permettant aux agences d'ajuster leur main d'œuvre et de développer leur offre en continu – mais aussi, par la charge de travail qu'elles assument au quotidien. Ainsi, avec le soutien de leur responsable, ce sont elles qui répondent à l'accompagnement *dans* l'emploi des AM afin de régulariser leurs situations de travail.

#### 1.2.4.2 La structure formelle de *Proximity*

Afin de réaliser sa mission de (ré)intégration socioprofessionnelle, *Proximity* a choisi une structure divisionnelle. Celle-ci est répartie en zones géographiques et structurée autour de huit agences et d'un service d'appui : le *back office*.

Au-delà de cette configuration géographique, initialement l'organigramme de *Proximity* était représenté par une structure pyramidale hiérarchisée au sein de laquelle les deux actionnaires assuraient la direction de l'entreprise. La prise d'initiative et la communication étaient fortement limitées par un *management* directif et une supervision directe. Seule, la Directrice opérationnelle assurait le *core business* de *Proximity* en contrôlant le respect des procédures via un *reporting* régulier. Elle s'assurait ainsi du suivi des activités

opérationnelles, au sein de chaque agence, et attendait l'aval de la Direction pour agir en cas de problème ce qui rendait « *le temps de réaction très long* » (M10, mai 2014). Les divisions du travail étaient fortes puisque les travailleurs opérationnels (responsables et consultants) réalisaient, en tant qu'exécutants, un nombre limité de tâches dont ils n'avaient aucune emprise sur la conception et la gestion. L'ensemble des responsabilités était prises en charge par le Directeur stratégique, appuyée de la Directrice des RH, qui centralisait tant les décisions stratégiques, managériales, qu'opérationnelles. Bien que cette structure permette un fonctionnement simple basé sur une répartition claire et précise des responsabilités, elle s'est très vite avérée insuffisante compte tenu des changements réalisés depuis 2012. Cette rigidité freinait, en effet, toute fluidification dans la gestion de l'entreprise privée, « *le Directeur stratégique étant trop "haut", il avait perdu le contact avec les agences* » (M9, mai 2014).

C'est pourquoi, le *staff* hiérarchique a progressivement remplacé le système de *reporting* hiérarchique pour favoriser l'autonomie et les prises d'initiatives de son personnel tant hiérarchique qu'opérationnelle. Agencée autour d'un service d'appui, centralisé au siège social, *Proximity* s'organise à présent selon une structure plate. Cette structure vise davantage de flexibilité de manière à gommer les différences hiérarchiques et à permettre à l'ensemble du personnel d'être créatif et à l'écoute du marché. Depuis lors, les trois Directeurs (financier, opérationnel et technique/administratif) ont été répartis par spécialisation fonctionnelle (division horizontale forte). Cette répartition, bien plus que de rendre compte de la diversité des connaissances et des compétences professionnelles de l'entreprise de T-S, a produit une meilleure qualité d'exécution des tâches et un rendement supérieur. Situés sur le même niveau hiérarchique que les deux actionnaires, ils centralisent les prises de décisions stratégiques et managériales de manière autonome (division verticale faible) :

*« Le but de cette nouvelle structure, c'est que l'on soit tous les trois, euh quatre au même niveau. [...] Avant, lui [le directeur stratégique] était trop haut, il avait perdu le contact avec les agences et c'est pour cela qu'il a voulu une structure plus plate. Et comme la plupart des problèmes passait par la directrice opérationnelle pour remonter chez lui, donc ça prenait un certain temps. Tandis que si on est tous les trois au même niveau, les problèmes sont directement réglés et on peut réagir directement. Et le directeur stratégique, lui, peut agir sur la motivation des équipes, la gestion et la vision de l'entreprise. »* (M9, mai 2014)

Toutefois, à ce jour, ces changements n'ont pas encore touché le mode de fonctionnement interne des huit agences. Bien que la Direction de *Proximity* favorise une gestion autonome des agences avec leurs propres ressources et leur propre structure fonctionnelle, ces dernières s'organisent toujours en interne selon une structure pyramidale et une dépendance hiérarchique. Deux d'entre elles sont d'ailleurs dirigées par une responsable expérimentée dans les T-S, aidée d'une consultante. De la sorte, chaque responsable garde pour mission de chapeauter et d'épauler la gestion opérationnelle de l'agence, qui se voit, ensuite, confiée aux consultantes. Alors que les responsables bénéficient d'une relative autonomie dans la conception et la réalisation de leur travail (division verticale modérée), les consultantes sont tenues d'appliquer les ordres de manière systématique et assidue (division horizontale forte).

Néanmoins, l'autonomie dont jouissent les responsables d'agence est relative dans la mesure où chaque agence est soumise à des exigences de rentabilité (ainsi que leurs aide-ménagères) en plus de l'engagement trimestriel de 60% de CCI et de personnes bénéficiant

d'aides à l'emploi. Cette dernière est calculée à partir de tableaux de statistiques<sup>466</sup> générés par la responsable d'agence du siège social. Cette rentabilité sera directement prise en compte dans la réalisation de la marge, fixée par l'entreprise et est contrôlée tous les quinze jours par la Directrice opérationnelle. Elle est de surcroît intensifiée dans la mesure où, mensuellement, la rentabilité de chaque agence est transmise à l'ensemble du personnel de *Proximity* lors des réunions « chiffres ». Ces réunions bien plus que de contribuer au développement du chiffre d'affaires de l'entreprise, stigmatisent les efforts des uns et les faiblesses des autres.

« Moi, je sens de plus en plus que l'on est dans la rentabilité, car il y a une structure qui vient de plus en plus se greffer et qui n'existait pas avant, comme par exemple les réunions rentabilités avec les dames ou les réunions "chiffres" entre responsables. » (I30, avril 2014)

Ainsi, en laissant les Directeurs et les responsables d'agence agir librement, le fonctionnement général de *Proximity* se caractérise par le passage d'un *management* directif à un *management* persuasif/participatif où le Directeur stratégique « agit dorénavant sur la motivation des équipes, la gestion et la vision de l'entreprise » (M9, mai 2014). Néanmoins, l'atteinte des résultats chiffrés reste l'objectif principal de toutes les agences de TS de *Proximity*.

#### 1.2.4.3 Les modes de coordination de *Proximity*

La coordination opérationnelle au sein des huit agences de *Proximity* se réalise par la supervision directe des responsables d'agence. Ceux-ci en assurent le contrôle via la définition de tâches à réaliser, l'aménagement de plannings à respecter et la saisie de données dans le serveur informatique. Hormis les *briefings* quotidiens peu de réunions sont formellement prévues et tenues au sein des agences ; ce que les consultantes imputent à la proximité des lieux.

Entre les agences, c'est une standardisation des résultats qui assurent la coordination des activités. Celle-ci se décline en plusieurs objectifs dont l'atteinte est vérifiée par la Directrice opérationnelle via des réunions de suivi de rentabilité (en individuel, tous les 15 jours), des réunions « chiffres » (en collectif tous les mois) et des tableaux de bord. En plus de cette supervision, les responsables d'agence interagissent quotidiennement pour assurer la réalisation des missions de base de *Proximity*. Néanmoins, bénéficiant d'une relative autonomie, elles sont livrées à elle-même pour la gestion opérationnelle de leur agence. C'est pourquoi, elles recourent fréquemment à des mécanismes d'entraide et de renfort ponctuels entre les agences, que ce soit en période de *rush* (rentrée scolaire et fêtes de fin d'année) ou au quotidien. Ceux-ci sont même officialisés dans certaines d'entre elles. Ces appuis réciproques sont d'autant plus importants que pour devenir responsable d'agence aucune qualification particulière n'est exigée par *Proximity*. De plus, aucun dispositif de formation n'est institué en interne pour appuyer les responsables dans leur mission. Ces dernières ont appris sur le tas grâce aux conseils de leurs collègues. Bien plus que de servir d'appuis dans la gestion des agences, ces mécanismes d'entraide ont été bénéfiques pour la dynamique interne de l'entreprise. Malgré la concurrence interne alimentée par les réunions « chiffres », certaines

---

<sup>466</sup> Ces tableaux sont créés à partir des heures prestées, des heures demandées, des absences et de tous les autres frais occasionnés (frais de déplacement, salaire horaire, frais de téléphone portable, allocations de travail, etc.).

responsables ont développé une réelle amitié au sein de *Proximity* (voir encadré 16). Ces relations dépassent largement le cadre de l'entreprise de T-S et constituent un réel poids face à la pression à la rentabilité et aux résultats que le *staff* hiérarchique impose aux agences. En effet, certaines responsables n'hésitent pas, en fin de mois, à échanger des « *dames* » afin de permettre à leurs collègues d'atteindre la marge bénéficiaire fixée par *Proximity*. À l'échelle globale de *Proximity*, bien qu'un service d'appui assure la coordination technique et administrative entre les différentes agences et départements de *Proximity*, c'est essentiellement l'ajustement mutuel entre les Directeurs qui assure la coordination.

Outre ces modes de coordination, divers mécanismes assurent l'intégration de l'information au sein de *Proximity*. Premièrement, un serveur informatique centralisé traite et exploite les informations saisies par le personnel opérationnel afin de contrôler la rentabilité des agences. Deuxièmement, diverses réunions sont également prévues à différents niveaux de l'entreprise. Alors que certaines d'entre elles sont formalisées dans l'entreprise, d'autres s'organisent au gré des disponibilités de chacun en cas de besoins. Troisièmement, depuis peu, *Proximity* a créé une page *Facebook* afin d'assurer une communication virtuelle et continue entre aide-ménagères et agences *Proxy*. Quatrièmement, chaque agence organise annuellement un *drink* avec ses « *dames* » afin de leur transmettre des informations chiffrées sur leur rentabilité et de les remercier pour leur engagement dans le Groupe *Proximity*. Enfin, des tableaux de communication thématiques, faisant office de *briefing*, sont aussi disponibles sur le serveur informatique, au siège social ou sur la page *Facebook* de l'entreprise.

Enfin, en plus de ces mécanismes, *Proximity* s'est dotée, depuis 2012, d'une délégation syndicale afin de gérer au mieux l'augmentation de son personnel ouvrier. La délégation syndicale, composée de cinq aide-ménagères, rencontre une fois par mois le *staff* hiérarchique, lors du Conseil d'entreprise et du Conseil de prévention et protection au travail. Bien que la relation soit tendue entre les acteurs, l'institution d'une délégation syndicale répond aux objectifs stratégiques de l'entreprise privée puisqu'elle témoigne, selon le Directeur stratégique, du professionnalisme de *Proximity*.

### Encadré 16 : La structure parallèle de *Proximity* (des acteurs en interaction aux stratégies diverses)

Au-delà de la répartition géographique et hiérarchique de *Proximity*, deux coalitions d'acteurs caractérisent la dynamique interne de l'entreprise privée. Celles-ci se structurent autour d'affinités relationnelles et d'intérêts communs faisant émerger des enjeux locaux bien distincts autour du placement des candidats.

Une première coalition unit la responsable du siège social et le *staff* hiérarchique. Amie du Directeur stratégique, cette dernière a rapidement gravi les échelons pour devenir, après deux ans, responsable et ensuite, référente « rentabilité ». En étant chargée du suivi statistique de la rentabilité des huit agences, elle accède non seulement à une information confidentielle et riche pour la Direction mais elle se dote aussi d'une expertise essentielle pour le maintien du développement stratégique de *Proximity*. De plus, en travaillant au sein du siège social, elle bénéficie d'une proximité géographique et relationnelle avec le *staff* hiérarchique puisqu'elle partage leurs bureaux et profitent des nombreux temps d'échanges informels. Cette proximité lui permet dès lors d'être au cœur des confidentialités managériales et stratégiques tout en bénéficiant des données informelles du cercle des responsables. Enfin, grâce à l'information générée par la responsable d'agence de Sprimont, la Direction accède dorénavant à des éléments – jusque là inaccessibles en interne – nécessaires pour exercer une pression sur les différentes agences considérées comme non rentables. Ainsi, tant l'expertise informatique que la maîtrise de l'information permettent à la responsable de Sprimont d'assurer une place pérenne dans la structure.

La deuxième coalition d'acteurs unit les responsables des agences de Huy et de Waremme à la Directrice opérationnelle. Issues de l'acquisition de l'entreprise privée en 2012, ces trois femmes sont des collègues de longue date. Alors que les deux responsables d'agence vivent difficilement les privilèges octroyés à la responsable de Sprimont, la Directrice opérationnelle tente d'apaiser les tensions en se montrant à l'écoute de leurs doléances. En étant le bras droit du Directeur stratégique, elle a l'avantage de maîtriser l'environnement interne et externe des huit agences de T-S tout en assurant la liaison entre le niveau d'interaction « *staff* hiérarchique » et le niveau « responsables d'agences » de la structure. Cette maîtrise lui permet d'agir sur la motivation de chaque acteur ainsi que sur les besoins et les attentes des parties prenantes. Par cette position stratégique, elle assure concrètement la gestion entière de *Proximity*, ce qui lui octroie une position de force dans la structure : elle peut dorénavant bénéficier d'une information unique et riche ainsi que s'enrichir du vécu relationnel des deux niveaux d'interaction.

Par conséquent, alors que le premier groupe d'acteurs maîtrise les aspects techniques de l'accompagnement, le second groupe en contrôle les aspects relationnels.

Par conséquent, ces éléments organisationnels nous poussent à croire qu'à ce stade, le fonctionnement de *Proximity* s'inscrit dans une configuration de type mécaniste. Les divisions du travail des consultantes sont fortes, les décisions sont centralisées, le fonctionnement repose sur une standardisation des résultats et des procédures, etc. Toutefois, nous constatons le souhait d'évoluer vers une structure davantage plate et adhocratique (besoin de polyvalence, affaiblissement des échelons hiérarchiques, etc.).

## 1.3 Le cas de *Fluxus*

### 1.3.1 Éléments contextuels

*Fluxus* Liège est une agence d'intérim rattachée à *Flexibility*, un prestataire de services RH flamand actif depuis plus de 40 ans. *Flexibility* est une SA, centralisée en Belgique, et rassemblant quelques 140 agences, réparties dans trois pays (la Belgique, les Pays-Bas et la Pologne). Ces agences sont administrées par un Conseil d'administration<sup>467</sup>, siégeant à Malines, et dirigées par un Directeur Général (DG).

Sur le marché belge, *Flexibility* est connu à travers deux divisions. D'une part, la division *career* (conseils en matière de recrutement et de sélection, développement de talents et

<sup>467</sup> Le CA est constitué, entre autres, d'un Président (le DG de *Flexibility*), d'un administrateur indépendant (professeur à l'Université libre de Bruxelles) et d'un administrateur délégué, cumulant le mandat de Président de la Commission intérim de Federgon.



reclassement professionnel) et, d'autre part, la division intérim, représentée par 60 agences *Fluxus*.

*Fluxus* Liège matérialise la division intérim dans l'ensemble de la région liégeoise<sup>468</sup>. Elle a été constituée<sup>469</sup> en 2009 par la Communauté flamande et le VDAB<sup>470</sup> afin de réguler le marché du travail liégeois par des activités de T-S et des missions intérimaires. En tant que « *facilitatrice de transitions* » (M13, décembre 2014), *Fluxus* vise la mise au travail de personnes en recherche d'emploi, en réduisant le taux de chômage liégeois. Elle contribue aussi à faciliter l'accès au marché du travail à certains groupes cibles<sup>471</sup>, notamment par un soutien public d'aides à l'emploi.

En tant qu'agence d'intérim, *Fluxus* Liège est soumise à un cadre juridique et réglementaire spécifique. Celui-ci régit ses activités et garantit un statut social unique à ses usagers (voir tableau 18 à la page suivante). En plus de ce cadre légal, *Fluxus* Liège bénéficie du soutien et des conseils de différents acteurs : Federgon, la CIETT, le Fonds social pour les intérimaires (FSI), la Commission des Bons Offices (CBO).

D'un point de vue géographique, *Fluxus* Liège se caractérise par sa petite taille et son ancrage local. Elle est située en centre-ville de manière à assurer une proximité avec ses usagers en recherche d'emploi et une visibilité face à ses concurrents. Au sein de l'agence, deux consultantes assurent la gestion opérationnelle alors que l'*office manager* veille à la gestion managériale et financière de l'entreprise, sous la supervision directe d'un *District Manager* qui assure la coordination avec le DG et la mise en œuvre des décisions stratégiques du Groupe.

---

<sup>468</sup> Décret du 3 avril 2009 relatif à l'enregistrement ou à l'agrément des agences de placement auprès du Ministre de l'Emploi et de la Formation wallon (*M.B.*, le 05/05/2009, p.35038) et son arrêté d'exécution du 10 décembre 2009 (*M.B.*, le 21/12/2009, p.80116).

<sup>469</sup> Numéro d'agrément pour *Fluxus* Liège : W.INT.RE.RS.SO.148 (Wallonie).

<sup>470</sup> Selon l'art.5, § 2 du Décret du 28 juin 2002, le VDAB est tenu, à l'occasion de la création de la S.A. *Flexibility*, d'apporter tout actif et tous les biens qui sont actuellement destinés, au sein du VDAB, à l'exercice des activités visées à l'article 4 ainsi que le passif et les engagements liés à ces activités, cet actif et ces biens, à l'exception du personnel. De la sorte, *Flexibility* englobe les anciens services commerciaux du VDAB.

<sup>471</sup> « Les groupes cibles concernent des personnes confrontées à des difficultés spécifiques pour accéder au marché de l'emploi, par exemple, les chômeurs de longue durée, les personnes issues de l'immigration et les personnes avec un handicap » (Eurociett, Uni Global, 2012 : 4).

**Tableau 18 : Récapitulatif du cadre légal de *Fluxus* suivant la Pyramide de Kelsen (1999)**

<p><u>Le cadre institutionnel supranational :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La Directive 2008/104/CE du Parlement européen et du Conseil du 19 novembre 2008 relative au travail intérimaire (<i>Journal Officiel</i>, L 327, le 05 décembre 2008). Cette Directive, d'une part, améliore la protection des travailleurs intérimaires en assurant l'égalité de traitement et, d'autre part, établit un cadre pour l'utilisation du travail intérimaire en vue de contribuer efficacement à la création d'emplois et au développement de formes souples de travail.</li></ul> <p><u>Le « trio » national réglementaire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La Loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs. Cette Loi représente la base légale la plus importante en matière de travail intérimaire puisqu'elle en définit l'ensemble des activités. Néanmoins, elle n'a eu effet qu'à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2013.</li><li>- La Commission paritaire 322<sup>472</sup> pour le travail intérimaire (CP 322) où siègent de manière paritaire des représentants des entreprises de travail intérimaire (Federgon), des entreprises-utilisatrices (FEB) et des organisations syndicales afin de définir les conditions de travail des intérimaires. Alors que la CP 322 a longtemps comblé un vide juridique en contribuant à l'amélioration de l'emploi et de la sécurité sociale des travailleurs intérimaires<sup>473</sup>, le CNT reste compétent en ce qui concerne la durée et la procédure à respecter en cas de recours au travail intérimaire<sup>474</sup>.</li><li>- Les CCT conclues au sein de la CP 322 dont la CCT 108 du 16 juillet 2013 relative au travail temporaire et au travail intérimaire qui spécifie, notamment les motifs, la durée maximale pendant laquelle le travail intérimaire est autorisé à exercer ainsi que la procédure à suivre pour pouvoir recourir à l'intérim en tant qu'entreprise utilisatrice.</li></ul> <p style="text-align: right;">(Source : <i>Moniteur belge</i>)</p>
---

### 1.3.2 Conditions de création et développement de *Fluxus Liège*

Depuis sa création en 2009, *Fluxus Liège* a connu différents responsables d'agence qui ont été chargés de penser l'organisation et qui ont assumé successivement la direction pendant trois années. L'organisation structurelle de *Fluxus Liège* a donc été pensée par différents personnes, influencées par le projet stratégique du Directeur général de *Flexibility*.

En 2012, lors de la prise de fonction de l'actuelle *office manager*, le Groupe *Flexibility* vit différents changements organisationnels (professionnalisation des activités, institution d'une procédure qualité, changement de *District Manager* en Belgique, etc.) alors que, parallèlement, le secteur du travail intérimaire s'institutionnalise davantage avec la CCT 108. Ainsi, si le terrain n'est pas vierge à l'arrivée de l'*office manager*, cette dernière considère ces changements comme l'opportunité d'impulser un nouveau visage à la structure organisationnelle de *Fluxus* : une structure plate caractérisée par une polyvalence fonctionnelle et une prise de décision disséminée au sein d'une équipe opérationnelle auto-organisée (M13, décembre 2014). Lassée par son expérience professionnelle dans le secteur public et désabusée par le comportement de certains DE, l'*office manager* était convaincue de la nécessité d'amener *Fluxus* vers davantage de proximité et de dynamisme. Toutefois, deux contraintes initiales freinaient la mise en place immédiate du modèle organisationnel. D'une part, les prérogatives du DG dont il fallait respecter les nouvelles orientations stratégiques et,

<sup>472</sup> Commission paritaire pour le travail intérimaire et les entreprises agréées fournissant des travaux ou des services de proximité (CP 322).

<sup>473</sup> Depuis juillet 93, la CP 322 a déjà conclu multiples CCT's dans divers champs : la prime de fin d'année des intérimaires, le travail à temps partiel des intérimaires, les chèques repas, l'unicité de la période d'essai, etc.

<sup>474</sup> C'est ainsi que sont rédigées les CCT 36 à 36 *sexies* du 27 novembre 1981 et la CTT n°58 facilitant le recours au travail intérimaire en cas de remplacement d'un travailleur fixe.

d'autre part, les changements législatifs élargissant non seulement le recours au travail intérimaire à de nouveaux motifs mais aussi à de nouveaux profils de DE (comme « *les exclus du chômage* », M13, décembre 2014). C'est alors que le modèle organisationnel de *Fluxus*, comme nous le verrons, a progressivement évolué vers une décentralisation des activités et un ancrage local croissant.

### 1.3.3 Les missions de *Fluxus*

Conformément à Loi du 24 juillet 1987, *Fluxus* Liège se donne pour mission d'offrir du travail temporaire à un travailleur (l'intérimaire) pour son propre compte chez un tiers (le client-utilisateur) actif dans le secteur de l'HORECA ou du *retail*. Le travail intérimaire offert par *Fluxus* prend dès lors la forme d'une mise à disposition temporaire dont les relations juridiques s'inscrivent dans une relation triangulaire entre l'intérimaire, *Fluxus* et l'entreprise-cliente. En pratique, le travailleur est engagé légalement par *Fluxus* mais effectue ses prestations au sein de l'entreprise-utilisatrice via un contrat d'engagement, tout en bénéficiant du même statut social, des mêmes droits<sup>475</sup> et des mêmes devoirs<sup>476</sup> que les autres travailleurs salariés. Dès lors, l'autorité patronale est transférée dans le chef de l'entreprise-utilisatrice troublant dès lors, au quotidien, la norme de référence entre l'entreprise-utilisatrice et l'agence d'intérim, notamment en matière de conditions de travail. *Fluxus*, pour sa part, assure le recrutement et la sélection d'intérimaires en offrant un accompagnement administratif, logistique et social tout au long de la période d'intérim. À cet égard, l'entreprise de travail intérimaire s'inscrit dans une approche socio-éthique où chaque consultant s'engage à jouer la carte de la diversité, de la non-discrimination et de l'égalité des chances, en générant de la valeur ajoutée via l'association de profils différents.

Quatre motifs<sup>477</sup> sont légalement retenus pour justifier cette activité de mise à disposition temporaire : le remplacement d'un travailleur fixe dont le contrat est temporairement suspendu ou a pris fin ; un surcroît temporaire de travail ; l'exécution de certains travaux exceptionnels ; le motif d'insertion en vue d'un engagement permanent (depuis l'institution d'un statut unique à partir du 1er janvier 2014). Pour chacun de ces motifs, tant la durée de la mission temporaire que la procédure à suivre sont strictement définies<sup>478</sup>. Pourtant, bien que juridiquement encadrés, certains motifs sont utilisés à mauvais escient par les entreprises-utilisatrices afin de « *contourner la loi et de pouvoir tester leur futur collaborateur à moindres frais* » (M13, décembre 2014)<sup>479</sup>. Il en est de même pour la durée officiellement

---

<sup>475</sup> Que ce soit en matière de pécule de vacances, de pension ou de droit aux allocations familiales.

<sup>476</sup> Comme exécuter son travail avec soin, en temps, en lieu et dans les conditions convenues, d'agir conformément aux ordres et aux instructions qui lui sont données, etc.

<sup>477</sup> Ajoutons à ces cas, deux situations plus inhabituelles : la fourniture de prestations artistiques et/ou la production d'œuvres artistiques et l'occupation dans le cadre d'un parcours d'emploi agréé par la Région pour des chômeurs de longue durée et des bénéficiaires d'une assistance sociale financière (article 1er de la Loi du 24 juillet 1987).

<sup>478</sup> Voir Annexe 13 pour la durée et procédure à suivre par motif de remplacement.

<sup>479</sup> Par exemple ; lorsque l'équipe de *Fluxus* Liège met à disposition un travailleur intérimaire sous motif d'insertion, elle est tenue, de notifier dans le logiciel informatique le motif d'insertion – mais, « *on ne le fait pas à chaque fois, autrement on perdrait des clients* » (I47, décembre 2014). En échange, l'entreprise-utilisatrice est légalement tenue d'engager sous CDI le travailleur intérimaire. En opérant de la sorte, *Fluxus* se met en danger en cas de non-engagement du candidat par l'entreprise-utilisatrice en fin de période de mise à disposition, car on pourrait lui reprocher de réaliser une forme de « portage salarial ».

autorisée par type de mission intérimaire. Selon une consultante, certaines personnes pourraient :

« Travailler toute leur vie comme intérimaire mais pas au même endroit, car il y a un quota d'heures à respecter » (I47, décembre 2014). Pour elle, « pour être engagé au sein d'une entreprise-cliente, l'intérimaire doit au moins avoir fait 455 heures de travail sous contrat intérimaire. [...] Mais bien souvent, une fois les 455 heures atteintes, le client ne poursuit pas les contrats et l'intérimaire doit alors trouver d'autres missions. Il n'y a aucun contrôle à ce niveau-là et certains en profitent, c'est clair. Je pense que c'est un moyen pour les entreprises-clientes de récupérer de l'argent sur le recrutement et la sélection que l'on fait » (I47, décembre 2014).

Cette absence de contrôle au niveau de la durée des contrats intérimaires semble paradoxal puisque ce vide législatif – et la pratique qui en découle – entre en contradiction avec la Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail (M.B. le 22/08/1978, p.9277). Dans cette loi, l'employeur n'est, en effet, autorisé à conclure que quatre CDD successifs, pour autant que la durée de chacun d'entre eux ne soit pas inférieure à trois mois et que leur durée totale ne dépasse pas deux ans.

En plus de cette pratique quelque peu frauduleuse, l'augmentation du prix de la main d'œuvre et du taux de chômage a progressivement modifié les modes opératoires de l'agence d'intérim. Bien que des motifs légaux justifient le recours au travail intérimaire, trois raisons sont, en réalité, mobilisées dans la pratique par les entreprises-clientes : jouir d'une plus grande flexibilité ; tester les compétences d'un futur collaborateur et, diminuer les coûts de la main d'œuvre en recourant à du personnel temporaire ou à des étudiants. En effet, depuis l'assouplissement de la législation sur le travail étudiant permettant une durée maximale de cinquante jours ouvrables par année civile (2012), de nombreuses entreprises-utilisatrices cherchent à employer davantage d'étudiants que de travailleurs intérimaires. Outre l'assouplissement législatif, c'est le salaire horaire<sup>480</sup> qui explique ce recours intensif : les étudiantes étant de « le main d'œuvre flexible et bon marché » (M13, décembre 2014). Face à ces contraintes économiques, le personnel de *Fluxus* tente de réduire le coût de la main d'œuvre non pas en recourant à des étudiants mais en ne sélectionnant que des travailleurs bénéficiant d'aides à l'emploi. Dans cette optique, *Fluxus* a également mis en œuvre des partenariats avec les SPE afin de favoriser l'engagement de publics dits « fragilisés ». De la sorte, l'*office manager* satisfait tant ses entreprises-clientes en leur proposant de la main d'œuvre « bon-marché » que son DG en appliquant une approche socio-responsable et éthique.

### 1.3.4 Les règles du jeu de *Fluxus*

#### 1.3.4.1 Rôles et compétences des acteurs de *Fluxus*

Au sein de *Fluxus*, seuls deux types d'acteurs assurent le placement rapide et temporaire de candidats : les deux consultantes et l'*office manager*.

Alors que les consultantes assurent la gestion opérationnelle de l'agence, l'*office manager* a pour mission de gérer tant le fonctionnement d'ensemble de *Fluxus* (décision stratégique) que l'affectation de ses ressources (décision managériale) et la réalisation de ses

---

<sup>480</sup> 17 euros pour un intérimaire contre 11,30 euros pour un étudiant.

missions de base (décision opératoire). Par cette centralisation complète de la prise de décision, l'*office manager* veille tant à la réalisation des orientations globales de *Flexibility* qu'au respect des directives du DG (telles que le suivi qualité et la non-discrimination). Pour ce faire, l'*office manager* inscrit son *management* autour d'objectifs chiffrés à atteindre : 60 000 euros de chiffre d'affaires annuel par consultant et une marge brute de 18%. Afin de faciliter l'atteinte de ces derniers, l'*office manager* invite ses collaboratrices à n'engager que des personnes bénéficiant d'aides à l'emploi de sorte à réduire le coût de transaction<sup>481</sup> et à favoriser l'équité dans son recrutement en se concentrant sur un public plus vulnérable<sup>482</sup>. Ces résultats sont contrôlés hebdomadairement via des tableaux de bord et des indicateurs de résultat et de performance<sup>483</sup> qui seront analysés et discutés en réunion d'équipe. Pour ce faire, elle inscrit son fonctionnement dans un système d'influence très hiérarchisé. Elle prend des décisions fermes afin d'assurer l'efficacité de ses membres et l'obtention de résultats probants en vue de générer de la sécurité et la reconnaissance de *Flexibility*. Cette DPO génère une pression supplémentaire dans la gestion quotidienne de l'agence puisque tant la responsable que les consultantes doivent parvenir, en fin de mois, à faire leurs chiffres<sup>484</sup> sous peine d'être sanctionnées soit par le DG, soit par les pouvoirs publics :

« Il y a une pression aux résultats parce que l'on a des objectifs chiffrés et que l'on sait qu'il nous faut tel résultat, telle marge à atteindre. [...] chaque semaine quand on a nos réunions, il y a toujours un mot qui porte là-dessus où elle [l'*office manager*] compare nos chiffres par rapport aux autres semaines. C'est voire si on a augmenté, ce que l'on peut faire, c'est aussi dire que d'ici à la semaine prochaine il faut que l'on ait placé tel nombre de personnes ». (I46, décembre 2014)

Outre cette direction par objectifs, les consultantes de l'agence sont soumises à une obligation de transparence nécessitant la notification démesurée d'informations standardisées au sein du logiciel informatique. Ce *reporting* bureaucratique est voulu en externe, par le cadre réglementaire propre au secteur de l'intérim et en interne, par la procédure qualité instituée en 2012 par le Groupe *Flexibility* afin de se démarquer de ses concurrents par une approche socio-éthique. Au quotidien, ces diverses injonctions engendrent un climat interne tendu.

#### 1.3.4.2 La structure formelle

Bien que l'idéal organisationnel de l'*office manager* vise une structure organisationnelle plate et une polyvalence fonctionnelle, l'organigramme actuel de *Fluxus* Liège se caractérise par une structure davantage pyramidale et une départementalisation par services. Cette départementalisation se structure autour de deux services opérationnels : l'intérim et les T-S.

---

<sup>481</sup> Entendu, selon Williamson 1981, comme l'ensemble des coûts lié à un échange économique sur le marché du travail. Dans le recrutement, le coût de transaction comprend : 1) les « coûts de recherche et d'information » (prospection, *screening*, comparaison entre candidats, etc.), 2) les « coûts de négociation et de décision » (rédaction des rapports de suivi, *short list*, offre, conclusion d'un contrat etc.), 3) les « coûts de surveillance et d'exécution » (suivi et intégration des candidats, périodes de garantie, etc.).

<sup>482</sup> C'est ce que la littérature nomme le profilage (Georges, 2007 ; Marchal et Bureau, 2009 ; Parent *et al.*, 2013) : une technique de détection des plus vulnérables utilisée en amont du processus d'accompagnement pour leur proposer une aide plus intensive et adaptée à leurs besoins.

<sup>483</sup> Tels que le nombre de candidats placés, le chiffre d'affaires réalisé, le nombre de contrats de travail, etc.

<sup>484</sup> Notons toutefois, l'absence de prime de commission, les consultantes n'étant, *a priori*, pas évaluées individuellement mais de manière collective en fonction du chiffre d'affaires total de l'entreprise.

En pratique, les missions des consultantes suivent assez fidèlement la départementalisation par service. Tandis qu'une consultante (I46) assure la gestion et le suivi des T-S, une autre (I47) a pour mission de gérer les clients importants de l'agence<sup>485</sup> en assurant une mise à disposition continue d'intérimaires et d'étudiants. Dans les faits ces deux services répondent à des contraintes organisationnelles assez distinctes. Celles-ci génèrent des conditions de travail différentes entre les deux consultantes pourtant rémunérées aux mêmes conditions. D'une part, la gestion des T-S bien que fortement réglementée par l'ONEm repose sur la mise à disposition d'une petite quinzaine d'aide-ménagères et la gestion administrative de celles-ci. Bien que les tâches administratives soient largement répétitives au quotidien, le faible portefeuille d'AM offre un environnement de travail plutôt serein à la consultante T-S de *Fluxus*. Il lui permet ainsi de répondre aisément aux sollicitations psychosociales des AM et de satisfaire *in fine* sa vocation initiale « être psychologue plutôt que secrétaire administrative » (I46, décembre 2014). D'autre part, la mise à disposition de travailleurs intérimaires auprès des sept entreprises-utilisatrices de *Fluxus* consiste à gérer dans l'urgence les différentes « commandes<sup>486</sup> d'intérimaires<sup>487</sup> » (M13, décembre 2014) en assurant, parallèlement, la gestion administrative des intérimaires précédemment placés. La pression générée par l'inconnue et l'urgence des missions demandent une attention permanente ainsi qu'une capacité réactive de la part de la consultante en intérim. Ces conditions de travail l'empêchent de réaliser sa mission de réinsertion en pleine quiétude favorisant son épanouissement personnel (voir encadré 17, ci-dessous). S'il s'agit de services bien distincts où tant la division du travail horizontale (parcellisation des tâches et des rôles) et verticale (séparation nette entre fonction de conception et d'exécution) sont fortes, l'intégration est assurée par des mécanismes systématiques de renforts et d'appuis réciproques. En effet, il est fréquent que les consultantes assurent conjointement le recrutement quotidien des intérimaires<sup>488</sup> même s'il n'y a pas réellement de polyvalence fonctionnelle formalisée au sein de l'agence.

L'*office manager*, pour sa part, en plus de la gestion stratégique de l'entreprise d'intérim veille au recrutement des profils « employés », au sein de la division office de *Fluxus*, alors qu'elle devrait assurer davantage la supervision directe des activités. Si cette dernière y consacre tant de temps, c'est davantage pour la satisfaction personnelle que lui procure le contact social que le manque de compétences de ses consultantes. En maîtrisant une partie du recrutement, celle-ci garde la mainmise sur la gestion opérationnelle de l'agence tout en maîtrisant un segment du marché du travail avec lequel la société est en relation. Pour ce faire, elle n'hésite pas à entretenir de nombreux contacts – par téléphone, de *visu*, en salons interprofessionnels, etc. – avec des entreprises-utilisatrices en vue d'assurer un placement continu et d'anticiper toutes nouvelles commandes d'intérimaires. De la sorte, l'*office manager* veille tant à équilibrer l'ensemble des activités de *Fluxus* qu'à maintenir son chiffre d'affaires.

---

<sup>485</sup> Il s'agit de sept magasins *discounters* non-alimentaires d'une grande chaîne internationale.

<sup>486</sup> Les « commandes » est le terme technique pour définir les offres proposées par une entreprise-utilisatrice lorsque celle-ci a un poste vacant à combler par un intérimaire.

<sup>487</sup> Définis en fonction du chiffre d'affaires réalisé la semaine précédente en magasin.

<sup>488</sup> Le recrutement comprend comme tâches principales : la gestion des appels téléphoniques, l'accueil des personnes, le contact clients, les inscriptions, etc.

### Encadré 17 : La structure parallèle de *Fluxus* (des acteurs en interaction aux stratégies diverses)

Comme nous venons de le voir, ce sont les deux consultantes de *Fluxus* qui gèrent concrètement la mise à disposition temporaire de candidats et leur accompagnement *dans* l'emploi. Néanmoins cette mission est entravée par des objectifs chiffrés à atteindre et des procédures administratives à respecter. De telles contraintes astreignent les consultantes à trouver le juste milieu entre ce qui définit l'essence même de leur métier et ce qui les empêche de le réaliser concrètement. Plus précisément, alors que la gestion par les objectifs leur permet d'assurer un placement rapide de candidats, le respect des procédures standardisées les empêche d'y œuvrer efficacement et dans les délais optimaux. Cette difficulté d'articuler structure formelle et structure informelle va générer des attitudes individuelles différentes en fonction des ambitions personnelles de chaque consultante. Premièrement, la consultante I46 est diplômée d'un master en psychologie et responsable du service titres-services. Dans la réalisation de sa mission, elle préfère se reconforter dans les quelques contacts sociaux qu'elle peut entretenir avec les candidats, au point de se montrer à leur merci ou d'« *inverser la pyramide hiérarchique* » (M13, décembre 2014). Insatisfaite de ne pas pouvoir exercer ses compétences sociales, elle s'inscrit, dans l'interaction avec les candidats, dans la sphère domestique en se montrant à leur écoute et en appliquant à la lettre les principes d'égalité de traitement (Ferrerias, 2007). Pour elle, travailler, c'est avant tout, « *se sentir utile* » (I46, décembre 2014) peu importe les objectifs chiffrés à atteindre.

Deuxièmement, la consultante en intérim I47, quant à elle, s'inscrit davantage dans une approche purement commerciale en tentant coûte que coûte de faire ses chiffres même si cela implique de « *duper* » le client (I47, décembre 2014) sur les profils des candidats (comme par exemple, proposer un intérimaire plutôt qu'un étudiant). Pour elle, travailler c'est « *développer ses compétences* » (I47, décembre 2014). Dès lors, elle trouve sens non seulement dans le contenu même de son travail, mais également dans les possibilités de carrière qui s'offre à elle. Le contact direct avec les candidats lui importe peu, car elle vise avant tout la réalisation d'un travail efficient. Elle exécute ses diverses tâches fréquemment dans l'urgence et sous pression, l'adrénaline lui donnant la pulsion nécessaire à effectuer des placements rapides et efficaces. Pour elle, son travail est sa première source de satisfaction. Elle est fière d'être consultante et de placer des candidats.

Ces deux attitudes génèrent des tensions dans la prise en charge des candidats alors que les deux consultantes devraient y œuvrer conjointement. Ces tensions, largement perceptibles s'expliquent non seulement par les objectifs individuels à atteindre mais aussi, semblerait-il, par le manque de réciprocité et de soutien dont témoigne la consultante en T-S. Plutôt que d'aider la consultante en intérim dans la réalisation des commandes d'intermédiaires, elle se repose sur elle en faisant le minimum nécessaire pour pouvoir bénéficier du chiffre d'affaires généré ; « *Des fois, il y a des urgences et j'ai envie de lui dire "aide-moi, il demande six intérimaires dans 1h, tu n'as pas envie de prendre ton téléphone et de trouver les gens". Mais, elle, elle attend que je trouve les gens, elle ne bouge pas ou s'invente du travail. [...]* » (I47, décembre 2014).

Consciente de l'attitude opportuniste de la consultante en T-S, l'*office manager* a progressivement pourvu la consultante en intérim de responsabilités supplémentaires afin de pouvoir se reposer entièrement sur elle. Convaincue de son efficacité et de son expertise en recrutement, elle lui a proposé de suivre le cycle de formation interne à *Flexibility* afin de pouvoir stabiliser sa situation contractuelle. *A contrario*, elle adopte une attitude intransigeante à l'égard de l'autre consultante tout en instrumentalisant son côté psycho-social pour satisfaire l'approche socio-éthique défendue par le Groupe. En agissant de la sorte, elle s'est largement rapprochée de la consultante en intérim avec qui elle entretient de nombreux contacts lui permettant, *in fine*, de garder un œil sur la gestion opérationnelle de l'agence afin de pouvoir se consacrer pleinement aux profils *office* et à la maîtrise de l'environnement externe de *Fluxus*.

#### 1.3.4.3 Les modes de coordination de *Fluxus*

La coordination opérationnelle entre les services se réalise par la supervision directe de l'*office manager* via les commandes d'intérimaires et les tableaux de bord générés automatiquement par le logiciel informatique. Cette supervision repose en outre, d'une part, sur le respect et la saisie des procédures administratives, voulues par la procédure qualité instituée par le Groupe *Flexibility* et, d'autre part, sur l'atteinte des résultats chiffrés, sous-tendue par le *management* directif de l'*office manager*. Par conséquent, un sentiment permanent de contrôle anime le quotidien des consultantes. Ces dernières devant constamment faire preuve de résultats aussi bien au DG du Groupe qu'à leur propre *manager*.

« *C'est-à-dire que l'administratif me prend énormément de temps, car il faut avoir tout un tas de documents et on n'est pas bien équipées dans l'agence. Et donc, tu dois avoir à la fois les*

*dossiers papiers, dans les fardes, et les dossiers informatiques. Tu dois scanner tous tes documents un à un, ils s'envoient sur ta boîte à e-mails, tu dois les appeler d'un nom, tu dois le mettre dans le dossier, dans la bonne colonne et puis l'encoder au bon endroit, puis vérifier dans le tableau si tu l'as bien mis en mettant un petit OK. Donc, c'est lourd par rapport aux résultats, il y a des doublons mais je suis obligée de le faire pour la qualité et s'il y a un contrôle je dois pouvoir montrer que tout est en ordre.* » (147, décembre 2014)

À l'échelle globale du Groupe, des objectifs procéduraux (le respect des procédures, des encodages, des *policies*<sup>489</sup>, etc.) concrétisés par des listes de contrôle et validés par les divers audits internes ont d'ailleurs été institués afin de centraliser l'intégration et la coordination des activités des agences. Ces objectifs sont discutés une fois par mois, au siège social de *Flexibility* où les responsables d'agences sont invités à se retrouver afin de discuter en toute transparence de leurs résultats respectifs. Ces réunions sont, en outre, alimentées par des contacts téléphoniques réguliers avec le Directeur du District avec qui elle entretient une très bonne relation. Ces échanges quotidiens et informels permettent à l'*office manager* de *Fluxus* de maîtriser les flux d'informations ainsi que les règles organisationnelles du Groupe *Flexibility* en disposant préalablement des dates d'audit, par exemple.

Au sein de *Fluxus*, des *briefings* quotidiens internes ainsi que des réunions hebdomadaires ou mensuelles sont également prévues afin de coordonner l'information entre les agents. À raison d'une heure tous les quinze jours, l'*office manager* convie officiellement, par *e-mail*, ses collaboratrices à une réunion d'équipe. Ce temps de discussion est l'occasion de transmettre les chiffres réalisés et de faire le point sur les activités de l'agence. Lors de ces réunions, l'*office manager* analyse avec ses collaboratrices, de manière objective (tableau de bord, chiffre d'affaires, constats, etc.), les activités en cours en sollicitant leurs avis et en les impliquant afin d'augmenter la productivité de l'agence. De la sorte, l'*office manager* s'inscrit davantage dans un mode de *management* participatif sous un système d'influence davantage centrifuge (capacités d'initiative et d'implication octroyées aux consultantes) alors qu'au quotidien elle s'inscrit davantage dans une posture plutôt directive. Cette ambivalence dans le rôle de l'*office manager* entraîne une difficulté dans la définition d'une norme de référence au sein de l'agence, les consultantes étant confrontées à une responsable tantôt participative, tantôt directive. Outre ces réunions officielles, une fois par semaine, durant une quinzaine de minutes, l'*office manager* prévoit des temps d'échange afin de s'assurer du bien-être de son personnel et de transmettre les nouvelles commandes pour la semaine à venir. Pour le reste, si une répartition formelle est prévue en début de chaque semaine, les arrangements entre les deux consultantes se font surtout au quotidien par ajustement mutuel au gré des commandes.

Ainsi, sur la base de ce bref descriptif organisationnel, il semblerait que le fonctionnement de *Fluxus* soit en porte-à-faux entre une configuration de type mécaniste (structure pyramidale, importance des procédures et des résultats) et une configuration entrepreneuriale (divisions du travail fortes, prise de décision centralisée, coordination par la supervision directe de l'*office manager*). Selon nous, ce déséquilibre serait lié à l'emprise du Groupe *Flexibility* dans la gestion de l'agence privée. Les procédures sont également nombreuses de même que leur standardisation.

---

<sup>489</sup> Telles que le *clean desk policy*, les listes contrôles « *check point* », l'interdiction de diffuser de la musique ou d'installer des plantes, etc.



**Tableau 19 : Synthèse des caractéristiques des structures de l'accompagnement dans l'emploi**

	<i>Talents</i>	<i>Proximity</i>	<i>Fluxus</i>
<b>Date de création</b>	2006	2007	2009
<b>Région d'activité</b>	Région de Bruxelles-Capitale	Région wallonne	Région wallonne
<b>Forme juridique</b>	SPRL	SPRL	SA
<b>Secteur d'activité (Commission Federgon)</b>	Recrutement, recherche et sélection	Titres-services	Intérim
<b>Mission officielle</b>	« Mettre le bon candidat à la bonne place en combinant des méthodes traditionnelles de recrutement et l'apport des réseaux sociaux »	« Générer de l'emploi dans le secteur de l'aide à domicile et répondre aux demandes des particuliers en termes de services de proximité et d'appui administratif »	« Trouver le bon intérimaire pour la bonne fonction pour le compte d'un employeur »
<b>Nombre d'effectifs</b>	9	15	3
<b>Type de bénéficiaires</b>	Personnes qualifiées en recherche d'emploi (DE) ou en fonction	Demandeurs d'emploi (CCI, bénéficiaires d'aides à l'emploi)	Demandeurs d'emploi peu qualifiés (CCI, bénéficiaires d'aides à l'emploi)
<b>Structure organisationnelle</b>	Divisions du travail faibles Structure départementalisée par service Coordination par objectifs et par ajustement mutuel Prise de décision plutôt centralisée Priorité aux buts de mission et à l'efficacité Configuration davantage adhocratique	Pour les responsables : divisions faibles Pour les consultantes : divisions fortes Structure divisionnelle Coordination par standardisation des résultats (DPO) et supervision directe Prise de décision centralisée (sauf les décisions opératoires) Priorité aux buts de système Configuration davantage mécaniste mais souhait d'aller vers un modèle plus adhocratique	Divisions du travail fortes Structure pyramidale et départementalisée par fonction Coordination par supervision directe (objectif et procédure à respecter) Prise de décision centralisée Priorité aux buts de mission et de système Configuration hybride entre une configuration entrepreneuriale et une configuration mécaniste
<b>Type de management</b>	Directif par objectif	Directif par objectif → persuasif	Directif par objectif

## **Section 2 : Fonctionnement concret du secteur de l'accompagnement *dans* l'emploi. La mise en œuvre des pratiques d'intermédiation**

Dans la section précédente, nous venons de présenter les configurations et les enjeux organisationnels des trois intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi constituant notre population à l'aide de variables analytiques de la sociologie des organisations. Ces différents éléments organisationnels sont condensés dans le tableau 19 de la page précédente.

Outre les disparités organisationnelles locales, ce diagnostic nous a permis de constater l'importance accordée au sein de chaque structure aux buts de système et à l'efficacité interne. Ceux-ci sont, notamment appuyés par une direction par objectifs. En effet, chaque structure est contrainte de respecter des objectifs chiffrés que ce soit en termes de marge bénéficiaire à atteindre, d'un chiffre d'affaires à obtenir ou d'un quota de personnes à placer. Ces derniers sont contrôlés par des indicateurs de performance quantifiés sur la base du profil des consultants et de leur ancienneté. Afin de les aider dans cette quête, les intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi ont pour autre point commun d'avoir choisi de recourir à un soutien public. En fonction des AEP, ce soutien prend différentes formes : recours à des DE, activation d'aides à l'emploi ou réalisation de PPP. Deux éléments justifieraient ce recours. Premièrement, le souhait de diminuer les coûts de transaction par une réduction des cotisations sociales patronales (c'est, notamment le cas pour *Proximity* et *Fluxus*). Deuxièmement, la volonté de développer une approche socio-éthique responsable afin de se démarquer de la concurrence et de répondre aux exigences institutionnelles en termes de gestion mixte, comme nous l'avons observé chez *Talents* et *Civilis*.

En outre, en décrivant la manière dont les différents acteurs des trois structures s'organisent et se coordonnent autour d'un but commun, nous avons saisi la complexité sociale et organisationnelle qui définit la prise en charge de l'accompagnement *dans* l'emploi exercé par *Talents*, *Proximity* et *Fluxus*. Cette complexité concerne directement les relations de travail entre les acteurs en présence. Nous souhaiterions, dans la section 2 de ce chapitre, rendre compte des différents enjeux qui se situent dans les situations d'interaction avec les personnes en recherche d'emploi.

Avant d'entrer dans le cœur de l'analyse, nous souhaitons présenter les caractéristiques des parcours du public cible des structures de l'accompagnement *dans* l'emploi (voir encadré 18). Celles-ci seront, par après, corrélées au type d'accompagnement dispensé par *Talents*, *Proximity*, *Fluxus* et *Civilis*.

### Encadré 18 : Caractéristiques des parcours du public cible des structures de l'accompagnement dans l'emploi

Le public cible des structures de l'accompagnement dans l'emploi se caractérise par un souhait de se maintenir en activité que ce soit après un licenciement, en quête d'emplois ou par ambition personnelle (Bricler, 2009). Selon notre recherche, un type de public caractérise le secteur de l'accompagnement dans l'emploi<sup>490</sup>.

Ce sont les personnes qui sont activement à la recherche d'emploi et qui clament leur disponibilité sur le marché du travail soit via leur inscription sur des *job-boards* traditionnels, soit via l'envoi spontané de *curriculum vitae*. Parmi ces personnes actives figurent trois profils<sup>491</sup>.

Premièrement, les étudiants ou les jeunes de la tranche d'âge de 18-24 ans peu qualifiés représentent les nouveaux venus sur le marché du travail. En début de parcours professionnel, ils sont prêts à travailler pour un salaire faiblement élevé. Ils sont sans ambition professionnelle et vivent encore chez leurs parents. Ils considèrent le travail temporaire comme une phase de transition leur permettant de prospecter le marché du travail en vue de trouver un emploi fixe qui corresponde à leurs qualifications (Vultur et Provencher, 2014). Pour le secteur du placement, ils représentent une main d'œuvre d'appoint flexible, idéale pour l'intérim ou les titres-services.

Deuxièmement, il y a les demandeurs d'emploi âgés entre 35 et 49 ans. Alors que certains d'entre eux sont de très bons profils qualifiés et dévoués, la majorité est uniquement porteuse du CESS. Sans compétence technique éprouvée, ils sont à la recherche d'un emploi dans le secteur de l'HORECA, du *retail* ou du nettoyage. Conscients de la faiblesse de leur profil, ils sollicitent de manière « délibérée » les professionnels de l'intermédiation pour accroître leurs chances de trouver un emploi fixe en vue d'amorcer ou de consolider leur trajectoire professionnelle (Vultur et Provencher, 2014 : 41). Ils se caractérisent par une expérience vécue de rupture et un manque de confiance en eux. Néanmoins, pour eux, « travailler, c'est se prendre en main et assurer son avenir » (candidat, mai 2013).

Enfin, le troisième profil regroupe les personnes ciblées par le gouvernement (les CCI, les bénéficiaires d'un revenu d'intégration, ceux qui sont issus de l'immigration, les faiblement qualifiés, etc.) afin de favoriser l'augmentation du taux d'emploi à moindre coût. Souvent délaissées lors de la phase de recrutement, ces dernières sont devenues des acteurs incontournables des structures de l'accompagnement dans l'emploi compte tenu de l'avantage économique qu'elles génèrent. « Exclues du chômage » (M13, I33), « mères au foyer » (I34), « désorientées psychologiquement » (I36) voire « en détresse sociale » (I47), elles représentent un public proche de celui des structures de l'accompagnement vers l'emploi. Elles recherchent du travail par nécessité, de manière « subie » (Vultur et Provencher, 2014 : 44), sans avoir précédemment établi de projet professionnel clair et réaliste. N'ayant pas suffisamment travaillé pour prétendre à des allocations de chômage complètes, elles se voient dans l'obligation d'accepter des emplois précaires rémunérés inférieurement à ce qu'elles toucheraient au chômage : « J'ai beaucoup de gens qui viennent et qui cherchent partout [dans tous les domaines] pour avoir des attestations pour l'ONEm, des preuves d'avoir travaillé un jour. Et ça, c'est un peu lourd. Je n'ai plus de patience » (M13, décembre 2014). Au sein de ce dernier profil déjà largement défavorisé, nous retrouvons une majorité de femmes célibataires ayant leurs enfants à charge. Dépendantes de l'aide sociale, elles ne peuvent prétendre qu'à un temps partiel afin de pouvoir cumuler une faible rémunération et un maintien de leurs droits à l'ONEm (Fluder *et al.*, 2011). Elles sollicitent d'ordinaire les agences de placement pour combler leurs besoins par un revenu d'appoint et une flexibilité horaire qui leur permet de s'ajuster aux particularités de leur parcours personnel. En général, ces personnes ont un rapport plutôt négatif avec les agences, car elles ont, pour la plupart des cas, le sentiment d'être exploitées.

Bien que différents en termes d'attentes professionnelles et de composition sociodémographique, ces trois profils activement à la recherche d'emploi se ressemblent sur un point : conscients de leur difficulté d'intégration, ils espèrent tous trouver au sein des structures de l'accompagnement dans l'emploi un soutien tant social qu'administratif pour s'insérer durablement sur le marché du travail. Dans la littérature anglophone, ces publics sont considérés comme des *outsiders* (Lindbeck et Snower, 1989), des exclus du marché de l'emploi et de la négociation salariale (Simar, 2003). En tant que main d'œuvre d'appoint temporaire et facilement remplaçable, ils subissent une situation sociale, professionnelle et financière fragile insécurisant davantage leur parcours.

<sup>490</sup> Nous aurions pu retrouver les personnes qui sont passivement à la recherche d'un emploi mais à l'écoute de nouvelles opportunités. C'est-à-dire les personnes qui sont en fonction et qui ont déjà fait leur preuve au sein de leur entreprise. Toutefois, compte tenu de l'angle d'analyse adopté dans cette thèse, nous avons fait le choix de limiter notre recherche aux DE.

<sup>491</sup> Cette catégorisation rejoint les constats de Federgon émis en 2013 (31,7% des intérimaires sont âgés de plus de 31 ans (voir : <http://www.federgon.be/fr/travail-interimaire/le-secteur-en-chiffres/principaux-chiffres-2013/>, consulté le 28/01/15)), de l'Eurociett en 2012 (37% des intérimaires belges sont des jeunes recourant au travail intérimaire pour accroître leurs chances de trouver un emploi fixe (EUROCIETT, Uni global union, 2012 : 5)).

La toile de fond organisationnelle étant dressée et les caractéristiques des parcours du public cible des structures de l'accompagnement *dans* l'emploi présentées, nous avons, à présent, les clés nécessaires pour procéder à l'analyse des pratiques concrètes des accompagnateurs *dans* l'emploi. Celle-ci portera sur les diverses situations d'interaction que les consultants entretiennent avec leurs publics (bénéficiaires et clients). C'est pour cela qu'il est essentiel d'élargir les contours organisationnels du contexte immédiat des structures privées de l'accompagnement *dans* l'emploi à travers les pratiques de leurs acteurs. Pour ce faire, nous allons décrire l'ensemble des étapes constituant le processus d'intermédiation en tentant de rendre compte des régularités de comportements de chaque acteur impliqué. De la sorte, nous aurons les éléments d'analyse nécessaires pour définir, en synthèse de ce chapitre, la logique d'action dominante qui caractérise le segment de l'accompagnement *dans* l'emploi. Ces éléments nous permettront également de saisir les effets que ces acteurs ont sur le parcours des DE y faisant appel. Bien que *Talents*, *Proximity*, *Fluxus* et *Civilis* aient des caractéristiques organisationnelles distinctes, elles se rejoignent largement sur la manière dont se concrétise l'accompagnement. C'est pour cette raison que cette section analyse la mise en œuvre concrète de l'accompagnement de manière comparative et intégrée et non de manière monographique par étude de cas.

Nous montrerons dès lors que ce travail d'accompagnement s'élabore au sein de cinq cadres d'interactions (voir figure 5, ci-dessous) : la prise de mission (ou l'*intake*), le processus de recherche (comprenant l'inscription des candidats), l'identification et la sélection, la conclusion de l'offre et l'intégration et le suivi des candidats.

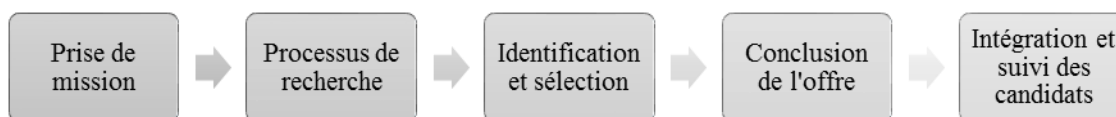


Figure 5 : Les cinq cadres d'interactions de l'accompagnement dans l'emploi

## 2.1 De la prospection de nouveaux clients à l'« intake »

### 2.1.1 La prospection : une nécessité commerciale ?

En commerce, tout comme dans le recrutement, la « prospection » est officiellement « l'acte de *marketing* qui consiste à détecter des futurs clients pour les convertir en clients effectifs »<sup>492</sup>. Cet acte repose sur l'utilisation de techniques commerciales ou l'intérêt véhiculé et partagé par le consultant à l'égard d'un produit, d'une personne ou d'un service. Cette recherche du client idéal, c'est-à-dire à « bonne » réputation et à la situation économique favorable, est nécessaire sinon essentielle pour le maintien des activités des agences de placement puisqu'elle est source de stabilité financière et de sécurité d'emploi. « *Sans client pas de business* », nous disait une responsable d'agence (décembre 2014). Pour Bessy et de Larquier (2010), la nature des relations qu'entretiennent les intermédiaires avec les entreprises serait déterminante dans l'efficacité des activités de placement et dans la qualité des appariements.

<sup>492</sup> Voir : le site Internet de *Talents*

Or, chaque année les entreprises de placement perdent quasi-systématiquement un certain pourcentage de leurs clients. Elles se voient alors dans l'obligation de faire « consommer » (M1, juin 2013) davantage à leurs clients actuels (logique de recommandation) ou d'en trouver de nouveaux (logique de prospection).

« Pour le moment, c'est vrai qu'on capitalise énormément sur nos gros clients. Ils ont beaucoup de besoins mais si, du jour au lendemain, il y a un gel des recrutements ou un retournement de la conjoncture chez eux, on va devoir prospecter et on va perdre du temps et de l'argent. » (M2, juin 2013)

Même si divers dispositifs de *marketing*<sup>493</sup> ont été institutionnalisés à l'intérieur de chaque agence afin de contribuer à leur visibilité externe, la prospection relève essentiellement de la capacité des consultants à mobiliser leurs réseaux personnels ou professionnels. Plus que la participation ponctuelle à des *events* (foires ou salons professionnels), la prospection nécessite en effet un état de veille permanent afin de créer la demande autour de soi. Elle permet aussi d'atteindre plus facilement les objectifs chiffrés définis par le mode de *management* des structures privées (la DPO). La prospection, disaient deux consultantes, « c'est se montrer et être en permanence présent pour que les gens se disent "ah c'est vrai, je cherche quelqu'un, je pourrais peut-être l'appeler" » (I3, juin 2013). C'est aussi « rencontrer du monde, papoter, raconter tes expériences pour qu'un jour, on te téléphone parce qu'on a besoin de toi ! » (I4, juin 2013).

Néanmoins, cette activité exige la maîtrise des différents segments du marché du travail ainsi que des compétences commerciales avérées. C'est pourquoi, dans la pratique, cette fonction est généralement attribuée aux responsables d'agence même si ces compétences techniques font partie des critères de sélection retenus lors de l'engagement d'un consultant (notamment chez *Talents*, *Proximity* et *Civilis*). Ainsi, en plus de s'assurer de la stabilité financière du client par la réalisation d'un *screening* financier Graydon et d'une prise de référence, les *managers* d'agence (ou la coordinatrice de *Civilis*) consacrent une partie de leur temps à la prospection de nouveaux clients. Cette activité leur permet de s'assurer du développement commercial de leur structure mais surtout de maîtriser l'environnement externe de leur agence. Pour ce faire, elles deviennent les seules personnes de référence pour leur client. Pour les consultants de *Talents*, davantage autonomes dans la réalisation de leurs missions d'accompagnement, la prospection contribue largement au développement de leur réseau et à la sollicitation de nouveaux *Connectors*. Dès lors, pour les consultants se reposant majoritairement sur l'utilisation des réseaux sociaux dans le placement de candidats, cet acte de *marketing* est devenu plus qu'une obligation, une réelle nécessité.

« [La prospection], c'est, pour moi, du temps que tu consacres pour le développement de ton réseau. Ce n'est pas spécialement obligatoire mais moi, c'est mon chiffre d'affaires. Si je n'ai pas mon réseau et mes clients, je n'ai pas mon chiffre d'affaires ou très peu. » (I4, juin 2013)

Bien que capital pour le maintien des activités, chez *Proximity*, l'acte de prospection ainsi que la vérification de la conformité du client ont toutefois été délégués au fil du temps aux AM de

---

<sup>493</sup> Comme l'organisation de portes ouvertes, la mise à disposition de cartes de visite, l'intervention dans les médias, etc.

l'agence de T-S. En plus de vérifier la fonctionnalité de la maison et le profil du client grâce à un canevas standardisé, celles-ci en tant qu'ambassadrices de l'entreprise de proximité, veillent au développement de leur portefeuille clients. Pour ce faire, elles peuvent régulariser leurs activités précédemment réalisées sur le marché informel en proposant une nouvelle clientèle à l'agence. Elles peuvent également compléter leur horaire en sollicitant leurs propres réseaux sachant qu'elles ne peuvent « avoir un lien familial de sang ou d'alliance jusqu'au deuxième degré inclus avec l'utilisateur »<sup>494</sup>. Ce faisant, elles assurent leur sécurité d'emploi face à l'instabilité économique du secteur et à la concurrence générées par les changements institutionnels<sup>495</sup>. Les consultantes de *Proximity* perdent, quant à elles, progressivement leur rôle d'intermédiaire puisqu'elles ne se trouvent plus entre le travailleur (l'AM) et l'utilisateur (le client). Elles incarnent dorénavant uniquement le rôle de gestionnaire administratif. Une aide-ménagère nous disait à ce titre :

*« Avec mes clients quand je leur parle de Proximity, ils me disent “ c'est qui ça ?”. Ils ne savent pas. Pour eux c'est Sodexo, les titres-services. [...] Je suis leur première interlocutrice. Et je leur dis “Proxy, c'est où je dois rendre mes tickets, sais-tu. C'est eux qui me paient, quand ils reçoivent le remboursement de chez Sodexo”. Mais ils ne comprennent pas. Ils disent “mais non, on demande nos titres chez Sodexo. On n'a jamais de contact avec Proximity”. Donc, je me rends compte que j'ai quand même un rôle important, quoi. » (AM8, le 09/05/2014)*

### 2.1.2 La fidélisation du portefeuille client : une source de sécurité à moindre coût

Conscients de cette perte de visibilité et du manque de contact avec la clientèle, les consultants des différentes structures de l'accompagnement *dans* l'emploi consacrent une part de leur temps à l'entretien des relations commerciales et à « motiver leurs clients à rester » (M13, décembre 2014), à travers une communication personnalisée et régulière.

La plupart du temps, cette activité s'exerce au gré des disponibilités et des commandes en cours alors que chez *Proximity* et *Fluxus*, elle est instituée dans la procédure « suivi client » et rappelée automatiquement par l'agenda électronique des consultantes. Au sein de *Proximity*, le suivi client repose sur un rappel qualité et sur l'exploitation et le suivi de la banque de clients. Le rappel qualité se tient après la première prestation effectuée par l'AM et puis ponctuellement en cas de problèmes récurrents. Chez *Fluxus*, la planification des rappels de visites se fait de manière totalement aléatoire mais nécessite un *reporting* commercial dans le logiciel informatique. Ce *reporting* doit notifier, pour chaque client, l'ensemble des visites réalisées (le jour et leur durée), les offres en cours et les contacts réalisés (le motif et la date) afin que le Groupe *Flexibility* soit averti des « efforts consentis en matière de développement constant de la relation commerciale » (Manuel qualité, 2012).

Dans l'une ou l'autre structure, qu'il soit informel ou formel, l'entretien des relations commerciales vise le même objectif : réduire l'incertitude dans la relation avec le client par le biais de liens durables et d'une confiance mutuelle (Bessy et de Larquier, 2010). Ce faisant, en procédure de recrutement, les consultants pourront négocier plus aisément les besoins réels de leur client et ainsi réduire les coûts de la transaction et la durée du processus. Par leurs

<sup>494</sup> Voir : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=651>, consulté le 14/08/2014.

<sup>495</sup> Comme la hausse du prix du titre ou l'ouverture des frontières à tous les secteurs.

expériences partagées et le nombre d'interactions vécues, des règles d'interprétation communes<sup>496</sup> auront en effet été créées améliorant, *in fine*, la qualité de l'appariement. C'est d'ailleurs pour cette raison que de nombreux consultants sont nommés référents pour un domaine d'expertise et par type de client. En outre, ces règles d'interprétations communes construites et partagées au fil des échanges contribuent largement à la rentabilité de l'entreprise. Elles permettent en effet d'équilibrer la marge financière imposée dans chaque infrastructure. Elles aident effectivement les consultants à gérer l'appariement de manière proactive et à moindre coût. En les maîtrisant, ils ont la capacité d'évaluer un candidat en fonction des attentes d'un client (en termes de profils, de compétences, de culture, de *soft-skill*, etc.), de le recommander et de parvenir à le placer alors que ce dernier n'était préalablement pas en demande.

### 2.1.3 La prise de mission : la définition d'un besoin

Une fois l'étape de prospection réalisée, chaque client est inscrit dans la base de données. Pour *Talents*, *Fluxus* et *Civilis*, ils sont consignés à partir de quatre éléments : leur numéro d'entreprise, les résultats du rapport financier réalisé par le *screening*, la commission paritaire et le secteur d'activité. Pour *Proximity*, le client, en tant que particulier est enregistré sur la base de son adresse personnelle, la description standardisée de sa maison et le nombre d'heures souhaité. À ce stade du processus, l'échange entre l'intermédiaire et le client est purement factuel et aucune négociation ne s'opère.

#### 2.1.3.1 L'acculturation : un préalable nécessaire

La négociation entre le client et l'intermédiaire émergera, dans la prise de mission, appelées également en termes indigènes, l'« *intake* » (*Talents*) ou la commande (*Civilis et Fluxus*). Cette étape consiste à comprendre la demande du client par rapport au profil recherché. Elle nécessite au préalable une sorte d'approvisionnement réciproque où tant le client que l'entreprise de placement mettent leur environnement organisationnel « à nu » de manière à faciliter la relation. Tant le mode de *management* que la culture d'entreprise seront appréhendés par les deux parties prenantes. Afin de les aider dans cette tâche d'acculturation, certains consultants préféreront se rendre directement en entreprise et se renseigner sur l'atmosphère générale de celle-ci, alors que d'autres consulteront plutôt les médias sociaux et/ou la presse écrite de façon à avoir un aperçu de l'image reflétée par celle-ci. Au sein de *Proximity*, ce processus d'acculturation est nettement plus contestable puisqu'il repose, comme nous l'avons susmentionné, sur le jugement de l'AM lors du pré rendez-vous. Afin de faciliter cette « interconnaissance » et de réduire les coûts de transaction qui y sont associés, certaines des entreprises étudiées sollicitent leurs consultants pour adopter une stratégie de différenciation et pour devenir spécialistes d'un secteur d'activité afin de tisser de véritables relations partenariales avec leurs clients (tels qu'au sein des quatre départements de *Talents* ou lors du partage de la gestion opérationnelle en deux domaines d'expertise chez *Fluxus*) alors que d'autres capitalisent plutôt sur leur polyvalence fonctionnelle.

---

<sup>496</sup> Telles qu'un « bon/mauvais » profil, une exigence de flexibilité, l'adaptabilité, etc. ainsi que les termes techniques.

### 2.1.3.2 La construction de la demande : un processus de traduction et de stabilisation du besoin exprimé

Au-delà de l'acculturation, l'*intake* repose sur un processus de traduction et de stabilisation de la demande (Bessy et de Larquier, 2010), nécessitant la réévaluation permanente des besoins du client en termes d'« expressions concrètes » (*Proximity* et *Civilis*) ou de « langage accessible à tous » (*Talents* et *Fluxus*). En général la demande d'un client ne peut pas être transposée telle quelle dans une annonce d'offre d'emploi, sur un site Internet ou dans la *job order*<sup>497</sup> de l'intermédiaire. Elle doit être « [construite], formatée et transcrite dans les standards du marché du travail » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 54). Ce processus de traduction se différencie de l'objectivation de la demande ou de l'attente du DE au sein des structures de l'accompagnement vers l'emploi. Il porte sur les exigences spécifiées et attendues par l'entreprise-utilisatrice à l'égard du profil recherché. Ces exigences, pour qu'elles soient compréhensibles, nécessitent en effet la définition tant des contours du poste (conditions de travail, culture d'entreprise, etc.) que de ses composantes (diplôme, compétence, etc.). Au sein de nos terrains de recherche, cette définition se structure autour de trois composantes : les « critères généraux » du profil (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997), les qualités requises pour la fonction et les tâches/les responsabilités à assumer. Ensemble, ils constituent le profil de poste (*Proximity*) ou la description de fonction (*Talents*, *Civilis* et *Fluxus*).

Premièrement, les consultants portent leur attention sur des critères généraux tels que les diplômes, les critères sociodémographiques (âge, genre, nationalité, état civil, etc.)<sup>498</sup>, l'expérience professionnelle (jaugée en nombre d'années), les connaissances techniques et linguistiques, la situation de « chômage », etc. Sur le marché du travail, ces critères – plutôt standardisés – reflètent des catégories d'emplois et de personnes qui « attendent » d'être mises en relation. Ils incarnent des règles à interpréter et à respecter en fonction des besoins du client. En phase de recherche, elles permettent aux consultants d'établir une mise en équivalence des candidats.

Deuxièmement, les consultants s'avisent de traduire les qualités requises pour la fonction vacante en critères opérationnels directement observables dans une candidature ou sur une description de profil *online*. Ces qualités reflètent les compétences désignées en matière de savoir-être et de savoir-faire par le client. Dans le cadre de nos observations, ces qualités nécessitent, la plupart du temps, un travail de transposition d'un registre managérial (propre au monde de l'entreprise) à un registre commun de marché (compréhensible et perceptible de tous). Les clients ont en effet souvent tendance à utiliser des termes techniques qui n'ont de sens qu'à l'intérieur de leur entreprise et ne font pas sens pour les DE. Cette transposition a une double visée. Elle aide tout d'abord les candidats en recherche d'emploi à se situer aisément par rapport au profil recherché et à soumettre ensuite une candidature ciblée<sup>499</sup>. Elle

---

<sup>497</sup> C'est-à-dire l'ensemble des instructions écrites pour effectuer une prise de mission en fonction des exigences spécifiées par l'entreprise-utilisatrice, dans les estimations de délais et de coûts précisés par l'entreprise de placement.

<sup>498</sup> Même s'ils sont parfois discriminants selon la fonction recherchée.

<sup>499</sup> C'est le cas lorsque les consultants publient des offres d'emploi.



permet ensuite aux consultants d'optimiser la phase d'identification de candidats et de se concentrer davantage sur l'analyse de leurs compétences<sup>500</sup>.

Troisièmement, les consultants des quatre structures étudiées veillent à transposer en actions concrètes les tâches à réaliser et les responsabilités à assumer de sorte à minimiser au maximum le décalage entre les représentations de l'intermédiaire, d'une part, et de l'entreprise-utilisatrice, d'autre part. Cette transposition se fait à partir des connaissances du consultant à l'égard du fonctionnement du marché du travail et de la spécificité de ses différents segments.

À chaque « étape » de ce processus de traduction, les consultants sont invités à « éduquer, cerner et flexibiliser la demande de leurs clients » (I4, juin 2013) face « aux moutons à cinq pattes, noirs, avec des crolles » (I4, juin 2013), c'est-à-dire quelqu'un qui sort du lot aussi bien en termes de qualifications (diplômes, statuts, grades, etc.) que d'aptitudes (qualités, compétences, habilités, etc.). Le recours aux « mouton à cinq pattes » se justifierait, selon les entreprises-utilisatrices, par deux éléments : d'une part, un besoin de se différencier de la concurrence en « gonflant les exigences et en limitant les critères de sélection à des compétences non transférables et propres à la spécificité interne de leur entreprise » (M2, juin 2013) et, d'autre part, la peur d'un retour sur investissement négatif. Pourtant, selon nos observations, il semblerait que plus la mission est précise, plus l'information sur le marché du travail est rare et, plus le taux de rencontre et d'appariement sera long. C'est pourquoi, certains consultants n'hésiteront pas à flexibiliser la demande de leurs clients en cours de prise de mission afin de limiter les coûts lors de la conclusion du contrat commercial.

#### 2.1.4 De la *job order* à la conclusion du contrat commercial

Une fois les composantes du poste à pouvoir définies, elles sont consignées dans un document reprenant l'ensemble des instructions à suivre : il s'agit de la *job order*. Ce document comprend également les délais et les coûts nécessaires à la mission. Ceux-ci sont estimés et négociés en fonction du type d'intermédiaire, du segment du marché du travail à prospecter, des catégories de salariés à sélectionner (DE, ouvrier, employé, cadre, directeur, etc.) et du type de contrat à pourvoir (CDI/CDD, temps partiel/temps plein). Ainsi, concernant *Civilis* et *Fluxus*, le recours est plus fréquent pour des missions intérimaires ponctuelles en vue de recrutements plutôt en CDD pour des profils infra-qualifiés au parcours socioprofessionnel instable. *Talents* et *Proximity* sont, pour leur part, sur le créneau des emplois en CDI. Toutefois, *Talents* exerce son activité de placement pour des temps complets et des cadres supérieurs alors que *Proximity* y œuvre le plus souvent pour des temps partiels afin d'assurer l'insertion des DE ou des personnes faiblement qualifiées.

Dans la pratique, la *job order* définit l'ensemble des conditions de la mission négociées et fixées par les deux parties prenantes. Elle représente, en effet, les règles encadrant les activités d'accompagnement dans l'emploi et définit le rôle des intermédiaires. Ceux-ci viennent pallier les imperfections du marché, en soutenant non seulement le placement de DE ou en incitant à la mobilité certaines catégories de salariés. Même si ces règles sont essentielles pour

---

<sup>500</sup> Notamment quand les consultants de *Talents* réalisent un chasse directe à partir d'un CV posté en ligne ou d'un profil publié sur *LinkedIn* ou lorsque les responsables d'agence de *Proximity* analysent les candidatures reçues.

les consultants – « *c'est notre guideline* » (I3, I18, I19, etc.), « *notre objectif* » (I1, I2, I36, etc.) – seul le contrat commercial officialise réellement l'activité d'intermédiation entre les acteurs. Tout comme la *job order*, le contrat commercial varie en fonction du type d'intermédiaire. Certains offrent davantage de sécurité que d'autres. Ceci intensifie dès lors la pression aux résultats voulue par le mode de *management* des quatre structures étudiées (*Talents*, *Proximity*, *Fluxus* et *Civilis*).

Premièrement, les entreprises-utilisatrices faisant appel à *Talents* peuvent conclure trois types de contrats : les contrats en « *retainer* » (« avance sur honoraire »), en « *no cure no pay* » (« pas de traitement, pas de rémunération ») et en « exclusivité ». Tout d'abord, et le plus classiquement, il y a les missions conclues en *retainer*. Ce type de mission repose sur un système de versement (*retainer fee*) en trois temps : à la prise de mission, à la présentation des candidats potentiels à l'employeur (ce que nous nommons la « *short list* ») et à l'engagement du candidat « élu ». Les missions en *retainer* prennent cours dès le premier versement et assurent une certaine sécurité aux consultants en cas d'arrêt brutal de la mission par le client. Bien que les missions en *retainer* soient rassurantes et confortables pour les consultants, elles sont peu mobilisées au sein de *Talents*. Seuls les consultants seniors des départements « *marketing, communication et relations publiques* » et « *management et business consulting* » semblent y recourir en raison de leur connaissance du marché et de leur ancienneté dans la fonction. Ensuite, les missions en *no cure no pay* sont les missions le plus risquées en termes de retour sur investissement. Pourtant, elles sont les plus fréquentes sur le marché de la chasse de têtes. Une mission en *no cure no pay* signifie que la mission ne sera facturée que si et seulement si un candidat est trouvé par *Talents* et engagé par après par le donneur d'ordres. Toutes les recherches effectuées par les consultants – quelle que soit leur durée – sont dès lors gratuites. Excepté la confiance accordée au client, aucune garantie n'accompagne ce genre de missions. Ceci explique l'importance du travail relationnel entretenu en amont du *process*. Chez *Talents*, seul le Directeur commercial semble adepte de ce genre de missions : la concurrence inter-agence lui donnant l'adrénaline suffisante pour s'investir et chasser sans aucune pudeur le candidat idéal. À côté de ces deux types de mission se trouvent les missions en exclusivité. Intermédiaires entre les missions en *retainer* et les missions en *no cure no pay*, ces missions assurent la sécurité contractuelle non rencontrée par les missions en *no cure no pay*. Le principe est identique à ce type de contrat, à l'exception d'une exclusivité de quatre à six semaines qui est donnée aux consultants dans leur recherche. Cela signifie que durant la période d'exclusivité octroyée, seul *Talents* a le monopole sur la mission. Une fois la période écoulée, le client est libre d'externaliser sa mission à d'autres agences concurrentes. Dans ce cas, le consultant au départ mandaté par l'entreprise-utilisatrice, perd son contrat. Par contre, en cas, de recherche fructueuse, le consultant sera rémunéré au moment de l'engagement de son candidat. Au sein de *Talents*, ce sont les missions les plus fréquentes compte tenu de la qualité qu'elles procurent dans le service : « *Si je sais que le client me fait confiance et que j'ai le temps de travailler de manière qualitative pendant deux/trois semaines sur un recrutement, ça me suffit amplement.* » (M2, juin 2013).

Deuxièmement, au sein de l'entreprise de T-S, une fois la mission formalisée et les *desiderata* du client notifiés (en termes de créneaux horaires, de fréquence d'utilisation, etc.), un dossier est systématiquement créé dans le fichier informatique de l'agence la plus proche.

Une convention commerciale est ensuite conclue entre les parties prenantes. Cette convention est valable pour une durée indéterminée et peut être cassée selon un préavis de rupture de trois mois. Par cette convention commerciale, le client est tenu de rendre, pour chaque heure de nettoyage prestée, un T-S<sup>501</sup>. Ces titres sont remis avec la feuille de route<sup>502</sup>, une fois par semaine, lors du jour de remise, par les AM. Pour chaque titre remis, l'entreprise agréée reçoit un total de 22,04 euros. Ce montant lui permettra de payer ses « *dames* », les frais inhérents à leur prise en charge et son personnel opérationnel. Ces différents coûts justifient entre autres le recours systématique à des CCI et à des personnes bénéficiant de plans d'embauche.

Troisièmement, bien qu'actives sur différents segments du marché du travail, *Civilis* et *Fluxus* en tant qu'agences d'intérim sont soumises aux mêmes modalités contractuelles. Toutes deux concluent des contrats commerciaux avec leurs entreprises-utilisatrices. Ces contrats, signés par les trois parties de la relation triangulaire, définissent les modalités de financement de chaque mission. Ces modalités sont calculées aux conditions de l'entreprise-utilisatrice. Toutes les semaines, chaque agence d'intérim édite une facture à leurs clients à partir des états de prestations relevés pour chaque intermédiaire. Les clients ont, en général, un délai de quinze jours pour la payer. Cette facture correspond au salaire de l'intérimaire multiplié par le nombre d'heures effectuées par ce dernier, aux charges sociales associées, à la marge commerciale de l'agence d'intérim aussi appelée coefficient de facturation (fixé de 1,4 à 2,3 en règle générale) et aux indemnités de fin de contrat et de congés payés qui sont égales chacune à 10% de la rémunération totale brute due au salarié<sup>503</sup>. Les intérimaires, pour leur part, sont invités hebdomadairement, lors du jour de remise, à signer leur renouvellement de contrat de travail<sup>504</sup>. Pour chaque fiche de paie, ils auront une retenue du précompte professionnel qui sera soit forfaitaire (11,11%), soit fixée selon les barèmes légaux (18, 20, 30%).

## 2.2 La phase de recherche

La prise de mission, négociée et acceptée, les consultants se consacrent à la recherche des candidats. Lors de cette phase, ils prospectent le marché du travail en tenant uniquement compte des critères généraux du profil et des qualifications souhaitées par le client.

### 2.2.1 Le dépôt de candidature : une preuve de disponibilité sur le marché du travail

Selon nos observations, trois moyens sont mobilisés par les candidats à la recherche d'un emploi pour déposer leur candidature et ainsi marquer leur disponibilité sur le marché du travail : l'inscription en agence, la candidature par voie postale et l'envoi de CV *online*. Ces moyens garantissent aux candidats que leur candidature parvienne systématiquement aux

---

<sup>501</sup> Il bénéficiera d'une exemption de TVA ainsi que d'une réduction forfaitaire (ou un crédit) d'impôts de 30%, ce qui réduit le tarif horaire à 6,30 euros.

<sup>502</sup> Celle-ci reprend le nombre d'heures prestées par client.

<sup>503</sup> Salaire horaire (10 euros brut) x nombre d'heures prestées x coefficient x charges sociales x autres frais.

<sup>504</sup> Pour chaque contrat de travail, les entreprises de placement sont tenues de faire une déclaration Dimona auprès de l'Office national de la sécurité sociale belge pour toute entrée et sortie ainsi que de contracter une assurance contre les accidents du travail.

responsables chargés du recrutement. Leurs candidatures sont, pour la plupart des cas, mobilisées de manière spontanée ou en réponse à une offre d'emploi.

#### 2.2.1.1 L'inscription en agence ou la vérification des critères institutionnels

L'inscription en agence est essentiellement utilisée par les deux bureaux d'intérim et l'agence de titres-services : *Civilis*, *Fluxus* et *Proximity*. Comme mentionné par Bessy et de Larquier (2010), le canal de recrutement sollicité par l'intermédiaire varie en fonction du type de segment du marché du travail exploité, du profil des candidats convoités et des moyens financiers dont dispose l'entreprise-utilisatrice. Ces trois intermédiaires exercent leur activité d'accompagnement à flux tendu auprès d'un public essentiellement infra-qualifié en vue d'une réinsertion professionnelle. Ils favorisent une approche directe de *visu*. L'inscription des candidats se réalise entre 8h30 et 17h30 au sein de chaque agence, cinq jours sur cinq, par l'agent d'accueil au sein de *Civilis* et par les consultantes opérationnelles au sein de *Proximity* et *Fluxus*<sup>505</sup>. À la différence de *Proximity* et de *Fluxus* qui, favorisent « l'égalité d'accès et de traitement » (M13, décembre 2014) en raison de leur statut d'entreprise parapublique<sup>506</sup>, *Civilis* a défini des critères d'inscription plus stricts conformément aux exigences de l'appel à projets dans lequel elle exerce sa mission de placement<sup>507</sup>. Chez *Civilis*, ces critères incarnent l'unique voie d'accès à ses services (voir encadré 19 de la page suivante).

---

<sup>505</sup> Depuis 2014, *Fluxus* organise ses inscriptions uniquement deux jours par semaine de sorte à s'assurer de la qualité de son *reporting* voulu par la procédure qualité du Groupe *Flexibility*. En dehors de ces jours, les consultantes n'ont pas le temps d'inscrire les candidats, elles les invitent à envoyer leur candidature par courrier électronique (CV et lettre de motivation) en spécifiant en objet leur fonction et leur domaines de recherche, de sorte à faciliter le *matchnig* lors d'une « commande ».

<sup>506</sup> Toutes deux sont liées au pouvoir public : *Proximity* en tant qu'agence de T-S subsidiée – en partie – par l'État et *Fluxus* en tant qu'agence d'intérim émanant du service public de l'emploi flamand.

<sup>507</sup> Être inscrit comme DE au sein d'Actiris, être âgé entre 18 et 30 ans, avoir au maximum le CESI et peu d'expérience, habiter une des dix-neuf communes de Bruxelles-Capitale.

**Encadré 19 : Extrait d'observation chez Civilis (le 16/01/2014)**

**Contexte :** Un candidat (C) entre dans l'agence et demande à s'inscrire, l'agent d'accueil (AA) lui expose les critères d'inscription.

**Profil du candidat :** homme, 21 ans de type caucasien  
(Arrive dans le bureau, vêtu d'un jean et semble contrarié)

-----

AA : Comme on fait de l'intérim social, on a des critères d'inscription à respecter. Je vous laisse en prendre connaissance. Voici la fiche. C'est bon ?

C : Oui, je pense.

[L'agent d'accueil lui tend la fiche d'inscription et le candidat la complète]

AA : Vous n'avez pas numéro de compte ?

C : Dans ma voiture. J'ai oublié mon portefeuille...

AA : Votre carte SIS ou d'identité ?

C : Ma carte d'identité mais pas ma carte SIS, elle est aussi dans la voiture.

AA : Allez-y...

[L'agent d'accueil nous confie : « C'est quand même fou, il vient se présenter pour un boulot et il n'a même pas ses papiers sur lui. C'est vraiment un manque de respect. On est des employeurs quoi ! ». Le candidat revient.]

AA : Et votre CV, vous l'avez ?

C : Oui...

AA : Mais je vois que vous avez un Master à l'ULg, c'est l'université ça. Et à Liège, donc vous êtes diplômé ?

C : Oui...

AA : Alors, je ne peux pas vous inscrire. C'est maximum le CESI. Regardez [il lui retend la fiche]...

C : Quoi ?

AA : Oui, ce sont les critères.

C : Les critères ! J'aurais mieux fait de ne pas faire l'école et j'aurais du boulot !

AA : Mais non, vous avez la chance d'avoir un diplôme. Allez dans d'autres agences. Chez nous, on ne peut pas : allez chez Adecco, Manpower.

⇒ Cette interaction nous permet, d'une part, de montrer le manque de sérieux de certains candidats (ceux-ci ne considérant pas les agences de placement comme un employeur potentiel) et, d'autre part, de constater également le poids des critères institutionnels dans le recrutement et *in fine* les conséquences que cette restriction peut avoir pour un candidat en recherche d'emploi (colère, mépris, agressivité, etc.).

Toutefois, lors de nos observations nous avons constaté que *Fluxus*, *Proximity* et *Civilis* écartaient systématiquement certains profils, pour en favoriser d'autres. En effet, toutes trois refusent les candidats à l'apparence physique désavantageuse et postulant par nécessité<sup>508</sup> alors que *Civilis* et *Fluxus* ferment l'accès aux personnes cherchant à travailler dans le secteur de la construction et du bâtiment (en raison de l'absence de brevet).

A *contrario*, les trois intermédiaires favorisent l'engagement de chômeurs complets indemnisés ou de bénéficiaires d'un revenu d'intégration afin de bénéficier de réductions des cotisations de sécurité sociale par l'Office national de la sécurité sociale (ONSS)<sup>509</sup>, de justifier leur approche socio-responsable auprès des pouvoirs publics et d'atteindre plus aisément leur marge bénéficiaire imposée par leur *staff* hiérarchique. Ainsi, ces contraintes

<sup>508</sup> C'est-à-dire « les exclus de l'ONEm » (I35, mai 2014).

<sup>509</sup> La cotisation ONSS est une cotisation de sécurité sociale qui est versée à l'Office national de sécurité Sociale. Les pourcentages de prélèvement sont répartis différemment entre les différents secteurs

institutionnelles apparaissent-elles comme de véritables filtres ouvrant et fermant l'accès à un certain public cible au-delà des attentes émises par le client en amont du processus.

Une fois ces critères vérifiés, l'enregistrement des candidats peut débuter. Il se fait à partir d'une fiche d'inscription standardisée dont les informations seront saisies et codées dans la base de données informatique de chaque agence<sup>510</sup>. Ces informations rassemblent non seulement les critères généraux<sup>511</sup> définis par chaque client lors de la prise de mission mais aussi le secteur d'activité et le domaine de compétence privilégiés par les candidats. Au sein de *Fluxus*, ces derniers portent le nom d'aspiration alors qu'au sein de *Civilis*, il s'agit du critère-métier. L'un comme l'autre correspondent « *au secteur et au type de métier auxquels le candidat aspire en fonction de son attitude comportementale, de ses compétences et de son expérience professionnelle* » (I47, décembre 2014). À ce stade du processus, les candidats sont seuls devant leur feuille. Les consultants jouent un rôle de support en étant présents en cas de demandes d'éclaircissement mais en gardant une certaine distance afin de pouvoir mesurer le degré de compréhension et le niveau de connaissance linguistique du candidat. Ces informations sont complétées par divers documents administratifs<sup>512</sup> attestant de leur situation socioprofessionnelle. En fin d'inscription, les candidats sont invités à signer la *privacy disclaimer*<sup>513</sup> et une attestation de retenue du précompte professionnel. À ce stade du processus, ces diverses informations sont considérées comme des critères-repères d'égale importance (Eymard Duvernay et Marchal, 1997). Ils ont pour objectif de faciliter l'identification de candidats lorsque les consultants seront en phase de recherche mais ils se révèlent insuffisants pour le jugement des consultants en cours de sélection. Ceux-ci sont dès lors invités à donner un sens à ces critères en disposant de repères-indices (Eymard Duvernay et Marchal, 1997) tout au long du reste du processus. C'est ainsi que si, lors de la phase d'inscription, un candidat présente un profil atypique et intéressant, les consultants en font « chasse gardée ». La candidature est dès lors directement traitée, saisie dans la base de données et même parfois proposée à un client, car « *c'est vraiment confidentiel. C'est à l'agence qui envoie le plus rapidement le meilleur candidat* » (I47, décembre 2014). Cette stratégie se justifie par un souhait de se démarquer de la concurrence, mais également par un souci de rentabilité : « *un bon profil ayant plus de chance d'être engagé par un client, on doit mettre toutes nos chances de côté* » (M13, décembre 2014). « Chaque candidat approprié est un client potentiel. Sans candidat, il n'y a pas de *business*. Les consultants doivent fournir des efforts pour atteindre une correspondance optimale entre utilisateurs, offres d'emploi et candidats » (Manuel qualité, 2012 : 11).

Ainsi, outre l'opportunité de gérer, de manière organisée et systématique, le flux de candidats, l'inscription en agence permet aux consultants de jauger leur attitude comportementale. Elle leur permet aussi de saisir les premiers indices de leur employabilité : « comment se présentent-ils ? Enlèvent-ils leur couvre-chef ? Se montrent-ils patients et

---

<sup>510</sup> Sont indiqués dans le dossier informatique de chaque candidat : le nom et prénom du candidat, la commune où il est domicilié, son sexe, son n° d'identification à la sécurité sociale belge (NISS) et son « aspiration ».

<sup>511</sup> À savoir : l'adresse, le nom, le prénom, la date de naissance, le numéro de carte d'identité, la nationalité, etc.

<sup>512</sup> Tels qu'une copie de la carte d'identité, du *curriculum vitae*, du permis de conduire, d'une attestation d'aide à l'emploi, de la carte de séjour et du permis de travail, en cas de travailleur étranger.

<sup>513</sup> Celle-ci comprend la clause de législation de la protection de la vie privée et la déclaration d'intention de coopération.

polis ? Sont-ils propres ? ». Ainsi la manière de se présenter, de s'exprimer, de se tenir, le ton et le débit de la voix, etc. sont autant d'indices subjectifs permettant d'infléchir un jugement forgé à distance sur l'employabilité du candidat (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997). Bien que ces indices ne soient pas automatiquement notifiés dans le dossier des candidats, ils influenceront largement la perception des consultants dans la suite du *process*. Ils illustrent dès lors l'absence de prise en considération de profils, de publics ou d'usager. C'est pourquoi, au sein de *Civilis*, l'agent d'accueil invite les candidats inscrits en agence à démontrer leur motivation, en prenant contact endéans les quinze jours suivants leur inscription, afin de fixer un rendez-vous avec un *jobcoach* en vue d'un entretien d'inscription<sup>514</sup>.

« Nous, on sélectionne aussi par rapport à la motivation. [...] Et pour trouver du travail, on dit motivation. On va alors trouver ceux qui sont motivés, c'est-à-dire ceux qui depuis deux ou trois mois, nous appellent régulièrement – même si c'est une fois par mois ou tous les deux mois, c'est déjà une preuve de motivation. [...] Tu le sais directement si une personne vient s'inscrire pour travailler. Si elle t'appelle 6 ans après, il n'y a pas de motivation, elle venait juste pour chercher un papier. Mais, par contre, il y a beaucoup de gens qui sont motivés, qui viennent s'inscrire, appellent dans deux semaines et respectent vraiment la tranche de deux semaines. Ces personnes sont vraiment là pour travailler. » (I17, janvier 2014)

Cette démarche permet d'examiner la motivation des personnes. Elle permet également aux consultants de faire la différence entre un bon candidat et un bon intérimaire. Alors que le « *bon candidat est celui qui correspond au profil du client et aux critères de l'appel à projets, un bon intérimaire est celui qui démontre sa motivation et son autonomie dans ses démarches de recherche d'emploi* » (I18, février 2014).

#### 2.2.1.2 L'envoi de candidatures par voie postale ou courrier électronique : l'apport de différents objets d'intermédiation

Lorsque l'inscription en agence n'est pas possible, les candidats ont la possibilité d'envoyer leur candidature de manière traditionnelle par voie postale ou de manière plus avant-gardiste par voie électronique à partir de la plateforme de recrutement présente sur le site Internet des quatre agences ou par les réseaux sociaux *Facebook et LinkedIn*. Quel que soit le canal mobilisé, les candidatures seront enregistrées dans la base de données de chaque agence de sorte à constituer une réserve de recrutement. Et ce, même si ces derniers vont et viennent de structures en structures.

Pour le bureau de chasses de tête et l'agence de T-S, le recours aux objets technologiques représentent un réel gain de temps en raison du tri automatique qu'ils génèrent par type d'emploi, profil de poste et localisation géographique<sup>515</sup>. C'est d'ailleurs pour cette raison que *Talents* a développé d'autres supports de cooptation. Parmi ceux-ci, nous pouvons mentionner : son réseau de *Connectors*, ses applications *iPhones/iPod Touchs* et *iPads* et son *Widget*. Ceux-ci permettent à chacun de publier les offres d'emploi du bureau de recrutement sur leur propre blog ou site Internet.

<sup>514</sup> Cet entretien a, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, pour objectif de catégoriser les candidats à partir d'un critère ou d'un référentiel-métier et d'une note individuelle d'employabilité, s'étendant de 1 « très bon profil » à 4 « profil à réorienter ».

<sup>515</sup> Soit, les quatre départements au sein de *Talents*, soit les sept agences au sein de *Proximity*.

Au contraire, pour les deux agences d'intérim, l'envoi de la candidature sur la boîte à e-mail de l'agence ne signifie pas, pour autant, que cette dernière sera traitée, ni même lue. En effet, au sein de ces deux agences, aucune synchronisation n'existe entre la plateforme *online* et le système informatique interne aux agences. Dès lors, la gestion en flux continu et le manque d'organisation interne empêchent les consultants de traiter équitablement toutes les demandes de candidature. Une consultante de *Fluxus* s'exprime :

« Maintenant, c'est clair, qu'il y a énormément de gens à qui on ne répond jamais, car matériellement ce n'est pas possible. Essayer de gérer toutes les demandes, assurer ce que l'on a sur le côté, œuvrer à la partie administrative et puis prendre le temps de regarder, dans la boîte à e-mails de Liège, les CV c'est matériellement impossible. Je ne sais si tu as regardé mais on reçoit cinquante e-mails par jour et c'est impossible de regarder tout. Le temps de les ouvrir et puis d'en faire quelque chose, ça prend du temps. C'est vrai que quand ce sont de bons CV, on essaie de les classer immédiatement dans les onglets et de placer directement ces personnes-là quand on a des offres mais autrement... » (I46, décembre 2014)

Face à cette inégalité de traitement, *Fluxus* engage fréquemment des stagiaires afin de trier et d'enregistrer les candidatures reçues. Ce tri se fait par domaine de recherche ou par secteur d'activité. Il permet de faciliter la présélection dans le système informatique. Au sein de *Civilis*, cette tâche administrative incombe à l'agent d'accueil, qui vit cela comme une « absence de reconnaissance interne » (I17, janvier 2014).

## 2.2.2 L'identification de candidats : l'agencement de trois modes de recherche

Une fois la définition du besoin acceptée et négociée dans la *job order*, les consultants disposent de trois modes de recherche pour brasser un large vivier de candidats et « faire leur marché » (Bessy et de Larquier, 2010) : l'activation de la réserve de recrutement, le *social hunting* et le *headhunting*. Tout comme les étapes précédentes, l'activation de ces modes de recherche varie en fonction des enjeux locaux de chaque agence et des modalités contractuelles définies avec l'entreprise-utilisatrice. Bien que présentés consécutivement, dans la pratique, ces modes de recherche sont fréquemment utilisés de manière simultanée. Ils répondent en outre à des logiques différentes : alors que les deux premiers modes de recherche supposent un comportement éthique et moral, le dernier conçoit une attitude plus mercantile et opportuniste.

Toutefois, dans le cadre de cette recherche, nous n'avons pas été amenée à exploiter la chasse directe de candidats étant donné que notre attention portait uniquement sur les candidats, DE activement à la recherche d'opportunités professionnelles. Il n'en reste pas moins que nous sommes consciente que le *headhunting* concerne essentiellement un segment de main d'œuvre qualifiée, comme les profils essentiellement sollicités par les départements « marketing, communication et relations publiques » et « services informatiques » de l'entreprise *Talents* et ceux recrutés par la division *office* de *Fluxus*.

### 2.2.2.1 L'activation de la réserve de recrutement : un dispositif de mise en concurrence collective ?

Après avoir effectué une analyse approfondie de profil du poste vacant, les consultants réalisent une première présélection dans leur BD à partir du secteur d'activité et du



référentiel-métier enregistrés. Cette présélection est ensuite affinée sur la base des critères généraux définis par l'entreprise-utilisatrice en cours d'*intake*. Les candidatures ayant retenu l'attention des recruteurs sont analysées à partir des « composantes » mentionnées dans la lettre de motivation et dans le CV. Les consultants les trient en choisissant celles qui se rapprochent davantage du profil recherché. Au sein de notre population, l'activation de la réserve de recrutement est le mode de recherche le plus utilisé compte tenu du nombre de candidats inscrits dans la base de données de chaque agence (moyenne de cinquante CV par jour).

Toutefois, ce mode de recherche comprend certains biais. Au sein de *Civilis* et de *Fluxus*, cette présélection ne porte que sur les candidatures ayant fait l'objet d'un traitement via la fiche d'inscription. Pour les candidatures envoyées par courrier électronique, les consultants réalisent un « *drive match* » dans leur boîte mail, à partir de l'onglet « rechercher » ou de la touche « Ctrl F ». Ce mode de fonctionnement – plutôt rudimentaire – explique que certaines candidatures passent à la trappe. C'est le cas, par exemple, lorsque les candidats n'ont pas mentionné d'objet à leur courrier. Pour les candidatures manuscrites, les chances d'être sélectionnées sont plus minces sachant que ces dernières sont directement archivées dans des fardes et rarement consultées.

Dès lors, il semblerait que le canal mobilisé en amont de la procédure de recrutement détermine largement les chances d'entrer dans le processus de sélection bien plus que l'expérience ou le profil du candidat.

#### 2.2.2.2 De la diffusion de l'offre au *social hunting*

Si l'activation de la réserve de recrutement n'a pas été suffisamment riche, les consultants sont amenés à communiquer sur le poste à pourvoir par le biais d'Internet. La diffusion de l'offre revêt un caractère important, car elle vise l'attraction des candidats de manière extensive par le biais d'une approche indirecte. C'est pourquoi cette dernière doit être rédigée de manière claire et précise de sorte à ce que les intermédiaires puissent capitaliser sur le coût réduit du recrutement par un « filtrage » naturel des candidats. Cette offre reprend dès lors l'ensemble des éléments, mentionné lors de la prise de mission dans un « langage de marché ».

Au sein de *Talents*, la diffusion de l'offre porte le nom de « *social hunting* ». Elle contribue à approcher de manière indirecte les candidats via une exploitation intensive des médias sociaux, privé (*Facebook*), interpersonnel (*Twitter*) et professionnel (*LinkedIn*). Le *social hunting* représente dès lors un outil unique d'identification de candidats. Il a pour particularité de reposer sur un système de cooptation alimenté, notamment par la réactivité des *Connectors*. Ceux-ci sont en effet invités, par le biais des réseaux sociaux, à recommander des candidats de leur propre microcosme en échange d'une récompense. Au travers de cette approche, le but des consultants est de « créer, entre guillemets, l'attente ou le besoin auprès du candidat en se montrant intéressés et en le flattant de sorte à ce qu'il entre dans le processus de recrutement et accepte un échange, une rencontre » (I4, juin 2013)

Une fois l'annonce diffusée et les candidatures réceptionnées, un premier tri – mesurable et observable – s'effectue sur la base des CV. Des méthodes de *screening* traditionnelles sont

ainsi mobilisées : analyse de CV, lecture de lettres de motivation, corrélation avec les besoins du client, etc. En cas de résultats négatifs, le *social hunting* peut également se poursuivre sur les moteurs de recherche traditionnels ou via les sites Internet des services publics de l'emploi. Pour ce faire, les quatre intermédiaires disposent d'un identifiant direct leur permettant d'accéder aux CV postés en ligne et aux coordonnées personnelles des candidats. Il arrive également que certains consultants – majoritairement issus de *Talents* – utilisent deux fonctionnalités propres à *LinkedIn* : soit, la fonctionnalité « *InMail* » permettant d'envoyer un mail privé à un futur candidat contre rémunération soit, le système interne de filtrage. Ces outils, propres au réseau social *LinkedIn*, sont accessibles à tous les consultants et semblent très efficaces lors de la phase d'identification de candidats puisqu'ils offrent une vitrine riche de candidats. Un consultant s'exprime :

« Je dirais que moi, ma grande base de données, aujourd'hui, c'est *LinkedIn*. Je l'utilise énormément parce que c'est vraiment là qu'on peut se dire que l'on est confronté à un bon profil ou pas. Parce qu'on peut voir son expérience passée, son expérience actuelle, etc. et on peut avoir une idée des compétences qu'il a. Et c'est vrai que, pour moi, *LinkedIn* est un excellent moyen : j'ai accès à une base de données développées et je gagne du temps lors la phase d'identification. » (I1, juin 2013)

### 2.3 De la présélection à la sélection des candidats

La sélection des candidats consiste officiellement « à analyser et à évaluer les candidats retenus après la phase d'identification » (site Internet de *Talents*). Bien plus que d'évaluer les candidats, cette phase du processus de recrutement consiste à capitaliser, créer, négocier et vérifier la véracité des propos du candidat au moyen d'étapes clés. Ce jugement vise un appariement de qualité (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). Il se fonde sur des critères institutionnalisés (diplôme, certificat, statut), la vérification technique de compétences (validées par des tests d'évaluation) et le recours au réseau (prise de référence).

#### 2.3.1 Le *screening* téléphonique : l'inactivité du candidat, comme premier indice d'inemployabilité ?

Après avoir fait le tri parmi les dossiers obtenus, les candidats les plus intéressants sont retenus et recontactés en vue d'un *screening* téléphonique, les autres reçoivent une lettre ou un *e-mail* personnalisé les informant que l'agence ne conservera pas leur candidature<sup>516</sup>. Au sein de *Fluxus*, les candidats écartés sont notés « à vérifier » dans le logiciel informatique alors que chez *Civilis*, ils sont catégorisés en candidat « 4 », c'est-à-dire « profil à réorienter » (voir chapitre précédent). Dans les deux autres agences (*Talents* et *Proximity*), ils seront tout simplement évincés de la base de données.

Le *screening* a pour objectif de vérifier l'information mentionnée dans le dossier des candidats. Il repose sur un *template* standardisé dont le contenu varie en fonction du type d'intermédiaire. Alors que les agences d'intérim capitalisent davantage sur l'activité des candidats, *Talents* et *Proximity* investissent plutôt sur l'expérience professionnelle.

---

<sup>516</sup> Cette pratique démontre que l'entreprise respecte l'ensemble des personnes qui offrent leurs services et les incite à continuer de s'intéresser à l'organisation. Bien que fortement conseillé par la ligne hiérarchique des quatre agences, cette étape est rarement respectée dans les faits.

Bien plus que de vérifier la qualification des candidats (déjà éprouvée lors de la phase d'identification), l'entretien téléphonique apparaît davantage comme un filtre ayant pour objectif de jauger l'attitude comportementale (motivation, enthousiasme, entrain, etc.) des candidats à l'égard du poste à pouvoir. Au sein de *Fluxus*, le *screening* téléphonique ne s'adresse en effet qu'aux candidats ne présentant aucune trace d'inactivité<sup>517</sup> – justifiée – dans leur parcours professionnel. Selon un consultante :

« Pour des métiers si la personne n'a plus travaillé depuis deux ans, trois ans ou même moins, il y a quand même – malheureusement – peu de chance que cette personne, sur papier, soit quelqu'un de réellement motivé à travailler ou une personne fiable. [...] Pour être un bon candidat, il doit encore être actif par des formations, des stages. Il doit continuer à être actif et qu'il fasse ses preuves. » (I47, décembre 2014).

Chez *Civilis*<sup>518</sup> et *Proximity*, il n'a lieu qu'avec les personnes correspondant aux critères institutionnels. Compte tenu du profil de ce public cible, le *screening* a également pour visée de détecter d'éventuels freins à l'emploi entendus, par les consultants de *Proximity*, comme « l'absence de mobilité, une maladie, le manque d'autonomie, la dépendance financière, l'inactivité socioprofessionnelle (comme les formations, être bénévole, etc. » (I32, mai 2014). Ce serait donc l'évaluation de l'actualisation des acquis personnels – même lors de situations d'incertitude, qu'elles soient d'ordre professionnel, personnel ou financière (Pennel, 2013) – qui serait davantage jaugée par le *screening* téléphonique que le profil technique des candidats. C'est d'ailleurs dans ce sens que le rapport de prospection est rédigé puisqu'il ne reprend que les grandes étapes des transitions socioprofessionnelles des candidats et leurs justificatifs (objectifs, risques, incertitudes, épreuves vécues, etc.). Ce faisant, on dirait qu'à cette étape les consultants font *comme si* les principes d'activation comptent plus que les exigences négociées avec les entreprises-utilisatrices. Ces éléments nous conduisent à considérer qu'un bon candidat serait non pas un individu, un public en quête d'emploi mais un bon flux qui se maintient en action.

### 2.3.2 L'entretien de sélection : une confrontation aux attitudes individuelles des candidats ?

Une fois cette étape réalisée, les profils retenus lors du *screening* sont ensuite interrogés par le consultant en charge de la mission en cours. Il n'est pas exclu qu'en fonction du type de poste vacant, cette étape du processus soit réitérée par un responsable hiérarchique ou par le client lui-même. Cette « répétition » se tient en raison du coût engendré par l'opération de sélection et de l'information incertaine qui transite sur le marché à l'égard des compétences des candidats.

Parallèlement au *screening* téléphonique, les consultants sont tenus de suivre un canevas de questions standardisées afin de rendre l'entrevue la plus objective possible et d'évaluer les différents candidats en fonction des mêmes critères. Toutefois, une certaine latitude leur est laissée quant à la méthode d'interrogation à suivre. Idéalement, une interview devrait durer en

<sup>517</sup> Jaugé à partir des « trous » dans le CV.

<sup>518</sup> À la différence qu'au sein de *Civilis*, il se tient de visu lors de l'entretien d'inscription exposé au chapitre précédent.

moyenne quarante-cinq minutes et se dérouler en trois phases distinctes<sup>519</sup>. Mais cet échange, aussi cadré qu'il soit, vise surtout une découverte mutuelle.

« [...] Le but de cet entretien, c'est d'avoir un maximum d'informations sur la personne, sur son parcours qu'il a fait à la fois dans le cadre du job mais aussi en général, car c'est quelqu'un qui va être aussi dans notre base de données et qui va servir aussi bien à nous, qu'à un autre collègue et aussi bien maintenant que dans six mois. » (I2, juin 2013)

En entretien recrutement, les consultants sont amenées à évaluer non plus les qualifications des candidats ou leur degré d'activité mais leur propension à devenir un bon intérimaire (pour *Civilis* et *Fluxus*) ou un employé fiable (pour *Talents* et *Proximity*). Ce jugement sur l'employabilité des candidats se fait, à présent, à partir de leurs aptitudes sociales et de leurs compétences générales (fiabilité, résistance au stress, autonomie, flexibilité, grande disponibilité, autogestion, sens de l'initiative, envie d'apprendre). En effet, selon le Manuel qualité de *Fluxus*, « la sélection se fait d'abord sur la qualité du candidat, viennent ensuite les expériences professionnelles, les diplômes et les formations » (2012 : 10). Ainsi, les candidats, au-delà d'une qualification ou d'un diplôme, doivent à présent pouvoir bien s'exprimer, se présenter mais aussi être autonomes et responsables de leur transition. Des aptitudes purement individuelles sont ainsi mesurées en entretien de sorte à ne recruter que des candidats jugés « convenables » (Manuel qualité de *Fluxus*, 2012 : 11) ou « rentables et fiables » (I34 de *Proximity*, mai 2014). Afin de pouvoir mesurer l'employabilité de ces derniers, les consultants vont se concentrer sur différents aspects.

Tout d'abord, les consultants vont procéder au contrôle d'un certain nombre de paramètres et d'actions factuelles tels que le CV, le parcours, les diplômes obtenus, la possession du permis de conduire, etc., en s'appuyant sur les informations mentionnées dans le dossier de candidature du candidat. Cette tâche est indispensable et s'inscrit dans la continuité de la présélection puisqu'elle permet de caractériser la situation socioprofessionnelle du candidat.

Après avoir échangé en détails sur le contenu du poste et présenté l'environnement de travail, les consultants évaluent les connaissances techniques des candidats à partir de mises en situation, de tests d'évaluation ou de questions de comportements<sup>520</sup>. Ces trois outils permettent d'appuyer la décision finale sur une analyse objective. Ils servent ainsi à évaluer les compétences et les capacités des candidats à affronter une situation réelle, sur la base de leur expérience antérieure. « Les actes passés permettent de prédire les actes futurs », nous disait un responsable en observation (M13 - extrait d'observation, le 08/12/2014 chez *Fluxus*). Pour appuyer leur jugement, les consultants ont deux options. Soit, ils adoptent une posture de

---

<sup>519</sup> (1) le candidat communique et informe le consultant sur son parcours professionnel (expériences, motivations personnelles à changer de *job*, attentes salariales, etc.). (2) le consultant questionne le candidat et approfondit les informations reçues. (3) Le consultant conclut l'offre. (Informations recueillies durant nos observations et appuyées par le *Training material* « *Combining Head hunting and Social hunting in the search for top talents* » (2013) de *Talents*).

<sup>520</sup> Le consultant peut, par exemple, vérifier si le candidat comprend des processus particuliers ainsi que la façon dont il interagit ou travaille avec d'autres personnes ayant d'autres compétences (tel que « *que feriez-vous si un collègue ne fait pas de son mieux au travail ?* »). Il peut également lui demander de décrire comment il a réagi lors d'une expérience réelle (par exemple : « *comment réagissez-vous face à un client insatisfait d'un produit/service ?* »), etc.

généralistes de l'employabilité (Oriane et Maroy, 2008) et vérifient l'« aspiration » des candidats en opérant une classification, selon une approche globale du marché du travail, sans connaissance pointue des spécificités de chaque fonction et/ou secteur. Dans ce cas, les consultants (de chez *Civilis* et *Fluxus*) s'appuient sur le contenu des fiches métiers REM<sup>521</sup> des SPE afin de parfaire leur manque de connaissance. Soit, les consultants, en tant que spécialistes d'un segment du marché du placement (tels que c'est le cas chez *Talents* ou *Proximity*), adoptent un rôle d'interlocuteur où ils négocient et font émerger les compétences professionnelles des candidats au cours de l'interaction en face à face (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). Leurs connaissances affinées et actualisées du marché, leur permettent de tester les représentations et les habiletés des candidats au regard des exigences du poste vacant de sorte à ne sélectionner que les plus « compétents ».

Enfin, et tout au long du *process*, les consultants en recrutement vont être attentifs au « *potentiel caché* » (I4, juin 2013) et à la motivation réelle des candidats à occuper un emploi et à évoluer dans l'entreprise. La motivation à intégrer une entreprise ne peut être attestée que par la lettre de motivation (attrait pour l'entreprise, les tâches associées à la fonction vacante, le cadre de travail, etc.) ou le comportement de l'individu en situation d'interaction. Aucun critère et aucune méthode ne permettent, effectivement, aux consultants de jauger objectivement cette facette de la personnalité des candidats. Pour ce faire, les consultants en recrutement se reposent entièrement sur leur instinct « *le recrutement s'effectuant par feeling et sans appui* » (I29, avril 2014). Ils porteront leur attention sur des caractéristiques purement individuelles, visibles et subjectives, en entretien : ponctualité, politesse, flexibilité, engagement, manière de répondre aux questions, etc. Ces caractéristiques sont, dans les faits, corrélées aux profils des parcours professionnels des publics cibles ainsi qu'aux divers critères-indices, présents, aux autres phases du processus. Une consultante s'exprime :

*« Quelqu'un qui n'est pas motivé, ça se voit très vite, déjà, à partir de la façon dont la personne réagit lors du premier contact par téléphone, c'est aussi voir si la personne arrive à [...], c'est aussi dans la manière dont la personne se présente. Des fois, je suis occupée ou au téléphone, quelqu'un rentre et vient m'interrompre [...]. C'est, en fait, voir si la personne applique les normes [du marché du travail]. C'est visualiser le savoir-vivre avant tout. Et déjà rien que ça, ça joue. Et puis alors, c'est dans la manière dont les personnes répondent aux questions. Et enfin, on utilise une méthode où tu dois poser des questions très ouvertes aux gens par rapport à leur expérience. Et parfois, il y a des personnes qui sont gênées et tu dois un peu creuser.. »* (I47, décembre 2014)

Cette approche hybride (mêlant les apports du *screening* et le contenu de l'entretien) a pour objectif d'aider les consultants dans l'appariement qu'ils feront entre les besoins de l'entreprise-utilisatrice et les compétences des candidats. À l'issue de ce *matching*, seuls les candidats ayant les aptitudes individuelles correspondant aux normes formelles et informelles du marché du travail seront sélectionnés alors qu'en phase de présélection le filtrage se fait essentiellement à partir de leur conformité aux critères institutionnels et/ou aux besoins émis par le client :

---

<sup>521</sup> Le répertoire emploi métier a été créé sur base du répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) en respectant la nomenclature mais en ajoutant une catégorie « emplois métiers » (voir : <http://www.unipso.be/spip.php?rubrique69>, consulté le 10/03/2016).

« [...] Tu ne peux présenter aux clients quelqu'un qui n'est pas correct, qui ne présente pas bien, qui n'est pas fiable. Moi, je me suis retrouvée, en entretien, avec des personnes qui sentaient l'alcool et qui étaient à moitié saoul. C'était une grosse claque. Je me disais "non pas ça" et je ne m'y attendais pas du tout. Et en même temps, tu ne peux pas dire à la personne qu'elle a bu, tu ne peux pas noter dans son dossier qu'elle a bu, car tu n'es pas médecin, tu n'as pas fait un test pour voir si elle ne tient plus debout ou si elle ne sait pas articuler. Et en même temps, tu ne peux pas la présenter au client, car elle ne rentre pas dans les critères de conformité [institutionnelle]. » (I47, décembre 2014)

Comme pour les étapes précédentes, les informations récoltées par les consultants en recrutement sont traduites dans un langage de marché. Elles sont consignées dans le dossier de candidature de chaque DE rencontré de sorte à réduire l'incertitude et à contextualiser l'information qui circule par le biais de l'intermédiaire.

### 2.3.3 Le contrôle des références

Convaincus du *matching* potentiel entre le candidat et son client, le consultant en charge de la mission vérifie à l'aide de la prise de références professionnelles, les informations transmises par ce dernier aux étapes précédentes mais aussi celles mentionnées sur son CV ou sur son profil *LinkedIn*. En d'autres mots, cette opération consiste à étoffer l'évaluation faite par le consultant via le *screening* et l'interview par le témoignage de professionnels (N+1, N+2, collègues, etc.) ayant collaboré directement avec le candidat convoité. En général, deux à trois prises de références sont suffisantes par candidat. Cette étape se tient en général en fin de processus et permet d'« éclairer » le recruteur dans sa décision d'engagement. Elle permet également de vérifier la loyauté du candidat mais aussi d'obtenir des informations objectives et complémentaires quant à ses *soft skills*. Tout comme les autres étapes du processus de recrutement, elle repose sur une certaine dose d'indiscrétion et s'inscrit dans un cadre éthique et légal spécifique<sup>522</sup>.

Dans notre recherche, la prise de référence (ou le réseautage) n'a influencé que très rarement le jugement des consultants. Ces derniers préféreraient, effectivement, s'en tenir à leur jugement en situation d'interaction. De plus, selon la majorité des consultants observés, une compétence distribuée peut être difficilement mesurable, excepté par une mise au travail concrète. Sachant que « les informations obtenues par une prise de référence doivent être appréciées avec recul et analysées avec justesse », ces derniers préfèrent confronter les informations récoltées préalablement via l'apport des réseaux sociaux tels que *Facebook*. De plus, pour certaines structures (comme *Proximity* et *Civilis*), la prise de référence pourrait mettre à mal le choix opéré par les consultantes à l'égard de profils fortement éloignés de l'emploi...

Ce canal n'est dès lors mobilisé que par deux de nos structures (*Talents* et *Fluxus*) et pour certaines fonctions plus qualifiées (cadre, cadre supérieur) en vue d'accroître le capital confiance dans la relation. Plus occasionnellement, nous avons constaté que le contrôle de références peut être utilisé de manière instrumentale afin de permettre aux entreprises de placement de faire connaître leurs services et leurs expertises auprès d'entreprises

---

<sup>522</sup> Par exemple, une référence ne peut être prise auprès de contacts dont les coordonnées n'auraient pas été transmises par le candidat ou auprès d'un contact non validé par ses soins au préalable (extrait d'observation, le 08/12/2014 chez *Fluxus*).

concurrentes. Pour les autres structures, des contraintes de temps et l'absence d'expérience professionnelle de son public cible justifieraient le manque de référencement.

### 2.3.4 La présentation des candidats : les enjeux de la *short list*

À l'issue du contrôle de références, le consultant fait son choix parmi les candidats reçus en entretien. À ce stade du processus, les caractéristiques individuelles des candidats (valeurs, motivations, comportements, physiques, attitudes, etc.) sont déterminantes puisque les autres critères auront permis d'« épurer » les candidats jusqu'à la phase de sélection.

Seuls les candidats jugés « *convenables* » (*Fluxus*) ou « *employables* » (*Proximity* et *Civilis*) pour une seule et même commande seront présentés au client sur la base d'une *short list*. Celle-ci reprend – généralement – les trois candidats se rapprochant le plus des exigences du client. Toutefois, les requêtes de ce dernier étant fréquemment irréalistes, le consultant profitera de cette étape pour « négocier » le profil recherché en proposant des candidats compétents mais pas toujours en adéquation totale avec les attentes de l'entreprise-utilisatrice. Si nous reprenons la métaphore relative à la prise de mission, exposée préalablement, le consultant en recrutement « [*préférer*] proposer un mouton à trois pattes, blanc auquel il greffera la quatrième patte par des formations, par le fait qu'il va pouvoir évoluer, développer des compétences *x* ou *y*, s'épanouir et rester beaucoup plus longtemps dans l'entreprise qu'un mouton à quatre pattes surqualifié pour la fonction et absolument pas épanoui » (I4, juin 2013). Ainsi, il ne s'agit plus tant de mettre la bonne personne à la bonne place mais plutôt de construire un profil de compétences appropriées et conformes aux attentes. Pour ce faire, seule « *une maîtrise des attentes du client et une connaissance parfaite de son mode de fonctionnement* » (I4, juin 2013) permettent de justifier cette stratégie de « détournement » utilisée par les consultants actifs sur un segment qualifié du marché du travail.

Chaque candidat ainsi retenu est alors présenté à partir d'un dossier individuel reprenant son CV, sa lettre de motivation (s'il y en a une), son profil et les observations du consultant résultant de l'entretien et de la prise de références. À partir de ces multiples informations, le client est invité à choisir le candidat correspondant au mieux à ses besoins. Bien que pratiquée par la majorité des consultants, ceux-ci sont libres (en fonction du type de mission, de profil, de fonction, etc.) de présenter la *short list* en une prise, en fin de processus de recherche ou de manière plus ponctuelle, au compte-goutte, dès qu'un candidat intéressant semble se présenter. Des exigences de rentabilité expliqueraient en partie ce comportement « opportuniste ».

*« Parfois ça fonctionne du premier coup, avec le premier candidat. Du coup, on ne perd pas trop de temps non plus à en voir plein d'autres et on a plus vite sa mission. Donc, moi, je ne travaille pas via short list. Dès que j'ai un bon candidat, je l'envoie [...] c'est ce que je négocie avec mes clients en leur disant : "je ne vais pas attendre d'avoir trois candidats, si j'ai un bon, rencontrez-le !" [...] »* (I4, juin 2013)

Dans notre échantillon, ce sont essentiellement les consultants seniors expérimentés qui agissent de la sorte, les autres respecteront plutôt une procédure très standardisée, avec des *templates* spécifiques et étalonnés de sorte à consolider davantage leur mission.

L'une ou l'autre méthode contraint les consultants à être rigoureux, rapides et efficaces afin de « *trouver le plus vite possible, le candidat idéal* » (I18, février 2014). En cas d'inadéquation, le consultant continue sa recherche à partir du *feedback* donné par le client et présentera de futurs candidats sporadiquement. Les candidats se voyant refuser la fonction seront, pour leur part, avertis par *e-mail* ou par téléphone. Par contre, si sur présentation de la *short list* certains candidats sont retenus, ils seront ensuite reçus en entretien au sein de l'entreprise-cliente afin de mesurer leur adéquation à la culture d'entreprise. Le cas échéant, cette dernière réalisera d'autres tests optionnels. Et la négociation de l'offre pourra débiter (voir section suivante). À partir de cette étape, les partenaires de l'échange anciennement étrangers, construisent progressivement leur future relation professionnelle en devenant « collaborateurs » et en veillant à la réussite de leur transition professionnelle. Cette transformation définit une nouvelle posture entre les deux protagonistes, l'un devenant le futur employé de l'autre.

Ce processus de sélection peut durer plusieurs semaines et nécessite un suivi régulier de la part des consultants. Ceux-ci ne sont désormais plus de simples courroies de transmission mais construisent et négocient l'information récoltée afin de susciter l'intéressement des parties prenantes (Callon, 1986). Des « *debriefing templates* » ont été élaborés en interne de chaque structure afin de suivre et d'annoter chaque étape de la négociation. Ces canevas sécurisent la mission de recrutement jusqu'à la conclusion de l'offre et ce, quel que soit le type de contrat conclu<sup>523</sup>. D'un côté, ils permettent aux consultants d'approfondir les besoins du client et de veiller à ce qu'il ne mette pas fin anticipativement au processus en recrutant en interne ou par ses propres canaux. D'un autre côté, ils offrent aux consultants un appui redoutable pour préparer au mieux le candidat jusqu'à l'emploi dans un délai raisonnable.

*« Et mon rôle, c'est de préparer le candidat pour chaque entretien et de debriefer avec lui chaque fois après chaque entretien. Toujours retirer un maximum d'informations, toujours dans le but d'avoir un maximum de maîtrise sur ce qui se passe. En gros, d'anticiper les doutes que les candidats peuvent avoir, d'anticiper les problèmes que peuvent poser tel ou tel aspect de leur profil pour le client. »* (I2, juin 2013)

Tout au long de ces multiples étapes composant une mission de recherche et de sélection, les consultants gèrent le processus de recrutement, à multiniveaux, en intervenant pour fixer les entretiens, récolter les *feedbacks* des diverses parties impliquées et contribuer au succès de la phase de négociation salariale. Plus l'échange et l'interaction sont entretenus entre la triangulation – client, consultant, candidat – plus leurs relations deviendront denses et durables.

## 2.4 Décision finale et négociation : la conclusion de l'offre

Alors qu'en entreprise, la décision finale est prise de façon collégiale par tous les acteurs impliqués dans le recrutement, lors du recours à un intermédiaire privé, le choix revient uniquement au client (sauf chez *Proximity* où le client est un particulier). Celui-ci a, en effet, sollicité l'expertise d'un intermédiaire contre rémunération pour le service rendu.

---

<sup>523</sup> Même si les contrats en « *no cure no pay* » exigent davantage d'appui et de sérénité dans le chef des consultants.



« [L'entreprise de placement] ne crée en effet pas le travail. Elle propose et le client tranche », témoignait une consultante (I47, décembre 2014). Ce choix final s'entérine lors de la conclusion de l'offre. Celle-ci correspond à « l'engagement du candidat mais aussi au moment le plus incertain du processus de recrutement et de sélection »<sup>524</sup>. Afin d'en assurer la réussite, les consultants se doivent « de faire l'intermédiaire jusqu'au bout : tu accompagnes tous tes candidats et ton client jusqu'au bout, jusqu'à ce qu'une décision soit prise, qu'une offre soit faite, qu'un contrat soit signé. » (I2, juin 2013)

À ce stade du processus, le consultant n'est plus acteur du recrutement. Il intervient à distance, comme appui et aide à la décision. Toutefois, dans certaines circonstances<sup>525</sup>, certains clients préfèrent que le consultant garde la mainmise sur la négociation « en se mettant entre les deux parties » (I3, juin 2013). La présence du consultant peut être justifiée pour jouer tantôt un rôle de traducteur, tantôt un rôle de médiateur, tantôt un rôle de négociateur. Concrètement, la conclusion de l'offre, « c'est [pour les consultants présents] accompagner les parties dans la négociation en se faisant avocat du diable, car in fine à ce stade du process, les deux parties sont considérées comme clientes » (I3, juin 2013). Pour cela, ils ne jouent plus sur un poste à combler mais défendent des profils créés en cours d'interaction. Les consultants « défendent les deux parties, trouvent un terrain d'entente, proposent des arguments contraires à la thèse qu'ils soutiennent eux-mêmes, de façon à enrichir le débat et à en ressortir le plus neutres possible » (I3, juin 2013).

Mais l'offre consiste également à assurer ses arrières et à faire en sorte que la mission aboutisse. Un tel comportement, que nous qualifierons d'ambivalent, se corréle à la pression des résultats et à la logique de performance impulsées par le sommet stratégique des quatre agences de placement étudiées – bien que contradictoires avec la *doxa* institutionnelle à l'égalité de traitement.

Face à cette pression, nous comprenons que les consultants appréhendent amplement les contre-offres<sup>526</sup> : c'est-à-dire l'utilisation d'une offre, par le candidat, pour exiger un alignement sur les conditions proposées par le concurrent soit au sein de son entreprise (s'il est en fonction), soit auprès d'une autre agence de placement (quand il est DE). En effet, certains candidats peuvent être amenés à activer une logique de marché. Celle-ci consiste à instrumentaliser l'offre proposée par le consultant pour envisager des perspectives d'évolution de carrière ou pour espérer un meilleur *package* salarial. Dans ces cas, certains employeurs adopteront une stratégie défensive et feront tout pour satisfaire les attentes des candidats afin de les maintenir ou de les accueillir dans leur équipe et d'éviter de futurs coûts<sup>527</sup>, d'autres refuseront par éthique en adoptant une stratégie de blocage. Mais, dans la majeure partie des cas, la contre-offre signifie l'échec de la mission et la perte d'un contrat. Face à une contre-offre, seuls un suivi régulier, une vérification des motivations et le recours automatique, à

---

<sup>524</sup> Voir : site Internet de *Talents*.

<sup>525</sup> Lors de désaccords, lorsque une rémunération importante est jeu, quand le client propose un CDI, etc.

<sup>526</sup> Les contre-offres peuvent également être mobilisées comme instrument de rétention de la part de l'entreprise qui emploie le candidat sollicité. Néanmoins, lors de notre recherche, nous n'avons à aucun moment été confrontés à ce cas de figure.

<sup>527</sup> Liés au temps nécessaire pour *sourcer* les candidats, faire passer des entretiens, mener les négociations autour d'une proposition d'engagement, le former avant qu'il ne soit opérationnel.

chaque étape du processus à des questions de contrôle sont conseillés. Ces questions permettent de tester l'honnêteté et l'engagement du candidat sans pour autant en être sûr.

Le candidat idéal devenu réalité et l'offre officiellement acceptée, les consultants de *Proximity*, *Civilis* et *Fluxus* conviennent des conditions d'engagement et adressent un contrat de travail en veillant à respecter les diverses modalités contractuelles. Les consultants de *Talents*, pour leur part, étant engagés pour une mission de placement définitif, garantissent au futur embauché qu'ils lui réservent un emploi mais ne peuvent le confirmer dans un contrat de travail. Seul le client, ayant signé l'offre, est autorisé à définir les termes du contrat et à spécifier la date d'engagement (ou la *start date*). Si la période, entre la fin du processus de recrutement et la date d'engagement, est longue, les consultants veilleront à ne pas perdre contact, tant avec le client qu'avec le candidat. Un abandon n'étant pas à exclure bien qu'il soit légalement prohibé.

« Quand c'est à longue échéance, je risque d'appeler une fois ou deux ou d'envoyer un petit message pour savoir comment ça se passe. Normalement quand un contrat est signé, le candidat commence. Maintenant, on ne sait jamais s'il y a une offre, une contre-offre, un truc, n'importe quoi. Ça s'est déjà vu qu'un candidat qui signe un contrat ne commence pas. » (I4, juin 2013)

## 2.5 Le suivi d'intégration : les intermédiaires privés, des facilitateurs d'intégration ?

Le processus de recrutement ne s'achève pas le jour où le candidat sélectionné signe son contrat de travail mais se poursuit durant toute sa phase d'intégration et sa mise à l'emploi par un suivi et un *coaching* régulier. En effet, identifier et recruter le profil le mieux adapté aux besoins de son client ne suffit pas. Il est fondamental de s'assurer de la qualité de l'appariement réalisé en vérifiant que tant le candidat que le client aient envie de s'investir et de se développer dans la relation construite.

Ce suivi d'intégration s'exerce dans le but de vérifier que le candidat trouve sa place au sein de l'entreprise et que les attentes du client soient rencontrées. Selon les structures étudiées, ce suivi prend diverses formes : un *lunch* professionnel et des contacts informels chez *Talents*, des visites clientèle et des entretiens de suivi chez *Civilis*, des suivis qualité et des entretiens de rentabilité chez *Proximity* et des entretiens d'évaluation et de fonctionnement chez *Fluxus*. Peu importe sa forme, le suivi d'intégration a pour objectif de « rectifier le coup et d'être à l'écoute si jamais il y a des choses qui ne vont pas » (I1, juin 2013).

En général, le contenu et la durée du suivi d'intégration varient selon le profil du candidat recruté, de la nature du contrat, de son expérience antérieure et des missions qui lui sont confiées. Au sein de nos structures, il répond à un besoin de responsabilité sociale d'entreprise et corrobore aux demandes de l'UE en termes de soutien à l'employabilité<sup>528</sup>. Pour les consultants de *Proximity*, *Civilis* et *Fluxus*, le suivi d'intégration est aussi le moyen de « déjouer » la précarité des contrats offerts par leur structure en accordant une disponibilité

---

<sup>528</sup> Par exemple, chez *Talents*, pour un candidat junior ou senior, la période de garantie sera en général de trois mois. Un profil expert ou les hauts potentiels bénéficieront d'une période de garantie de six mois. Au sein des entreprises d'interim étudiées, la période de garantie correspond à la moitié de la durée de la prestation.

relationnelle et un travail d'écoute. Contraints, tant institutionnellement qu'organisationnellement de ne recruter que des publics ciblés par les PAS, les consultants assurent leur mission de placement en proposant des contrats qualifiés de précaires en raison de leur courte durée et de l'absence d'évolution de carrière. Toutefois, ceux-ci auraient pour ambition d'aider les personnes les moins compétitives à s'insérer sur le marché du travail et à s'en servir comme moyen pour accéder par la suite à des emplois mieux rémunérés, plus stables et à temps complet.

*« Fort heureusement, il y a Activa, car le bénéfice généré est souvent équivalent au plan Activa. En tant qu'entreprise, c'est bien de rafraîchir le staff et Activa nous le permet au prix coutant ! Sans ça, on ne pourrait proposer du travail. Maintenant, c'est vrai que ce n'est pas le luxe mais au moins elles [les aide-ménagères] ont un emploi ! » (M8, mars 2014)*

Ce suivi s'étale durant la période de garantie de remplacement. Durant cette période, tant le client que le candidat peuvent se détacher l'un de l'autre. En cas de séparation, durant cette période, les agences de placement sont légalement tenues, par une clause contractuelle, de remplacer le candidat. Certains consultants préfèrent travailler avec un remboursement au *prorata*, mais en règle générale, le processus de recherche est relancé gratuitement. Ce remplacement ne peut avoir lieu qu'une seule fois, ce qui signifie que si le client et le nouveau candidat venaient à se séparer une seconde fois, le remplacement du nouveau candidat sera facturé, aux conditions « habituelles ». Une nouvelle prise de mission devra alors être conclue et le processus de mise en emploi se réitérera. C'est pourquoi, le suivi d'intégration, bien plus que de répondre à un objectif social d'accompagnement des DE, viserait davantage une logique commerciale de performance, car pour les consultants, « concrètement, l'intégration, c'est surtout assurer la réussite de nos missions et éviter des pertes financières » (I1, juin 2013). En effet, en cas d'échecs récurrents ou de perte financière conséquente, les consultants considérés comme « non rentables » peuvent être amenés à perdre leur poste. Lors de nos observations, nous avons d'ailleurs remarqué que, pour y faire face, certains consultants n'hésitent pas à réaliser de manière informelle des missions gratuitement, à défaut de suivre le protocole habituel et d'être qualifiés de « mauvais élèves ». Ainsi, comme précisé précédemment, derrière un objectif social d'intégration affiché se dissimule davantage un objectif commercial de rentabilité. C'est, notamment pour cette raison que nous pensons que les consultants gardent un contact régulier et assidu avec leur client et leur candidat – même au-delà de la période de garantie. Bien que d'autres le font par intérêt personnel en vue d'accroître leur réseau professionnel et d'entretenir leur portefeuille clients. Ce suivi se fait par des appels téléphoniques, l'envoi d'*e-mails* ou de messages privés, etc. Bref, être présent et à l'écoute afin d'éviter tout malentendu et être disponible :

*« Si on attend trop longtemps et on peut le remarquer, c'est que la veille de la période de garantie, après trois mois, ça nous claque entre les doigts et on peut tout recommencer alors que, voilà, on aurait pu arranger les choses, on ne s'est pas trompé au niveau du recrutement. C'est juste que, voilà, parfois, la crise, le stress, les aléas de la vie font qu'à un moment donné, les gens ne sont pas sur la même longueur d'onde. Et que si on ne le sait pas, on ne sait pas faire en sorte de rectifier les choses. Parfois, on ne sait pas que, voilà, ce n'est pas un bon placement pour telle ou telle raison et que, voilà, on peut s'être trompé. » (C1, le 03/06/2013)*

Notons, néanmoins, que certains consultants, épris d'une fibre sociale plus affirmée, n'hésitent pas à aider leurs candidats dans leurs futures transitions professionnelles en les

aidant à rechercher de l'emploi ou en leur proposant des programmes de développement personnel. Nous avons, à ce sujet, observé que *Proximity* a développé une académie et des formations certifiantes, en interne et en partenariat avec le service public de l'emploi wallon, afin d'assurer l'employabilité de ses aide-ménagères. *Talents*, pour sa part, dispense de nombreux conseils RH tant à destination de ses clients que de ses anciens candidats. *Civilis*, pour sa part, a développé son projet de *jobcoaching* pour les candidats éloignés du marché du travail et ne trouvant pas d'emploi. *Fluxus*, enfin, propose à ses candidats de conserver une certaine continuité de leur statut et de leurs droits au-delà de la discontinuité des missions qui leur sont confiées (Pennel, 2013).

## **Synthèse des actions menées par les accompagnateurs dans l'emploi : un objectif de placement remis en question pour une logique institutionnelle**

Compte tenu de l'analyse réalisée précédemment, il semblerait que le rôle des intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi ait largement évolué au fil du temps. À l'origine, leur activité se justifiait par la nécessité de pouvoir bénéficier rapidement d'une main-d'œuvre d'appoint flexible à moindre coût (Delbar et Léonard, 2002). L'accompagnement *dans* l'emploi a ensuite constitué un vecteur de transition vers un emploi fixe sur le marché du travail. Dans le contexte économique actuel, celui-ci aurait davantage un rôle d'agent d'intégration des plus vulnérables. Cette évolution s'explique, selon nos observations, par trois facteurs convergents. Premièrement, l'évolution du contexte socio-économique de la Belgique (accroissement du nombre de DE, augmentation de l'espérance de vie, croissance du coût de la main d'œuvre, etc.) qui modifie le public cible et invite les structures privées à se démarquer de la concurrence par une approche davantage socio-éthique. Deuxièmement, les restrictions institutionnelles de la part des pouvoirs publics (augmentation du prix du T-S, engagement de 60% de CCI et/ou de bénéficiaires de l'aide sociale via le revenu d'intégration, obligation de collaborer avec les SPE, profilage des publics cibles selon les mesures ciblées dans le PAS fédéral, etc.) qui astreignent les intermédiaires à de nouvelles contraintes. Ces contraintes les amènent à sélectionner davantage les candidats à partir de leur degré d'activité ou leur conformité aux critères « institutionnels ». Troisièmement, des changements organisationnels internes à chaque organisme privé (professionnalisation du secteur, imposition de quotas d'heures et de placements à effectuer, fixation d'une marge bénéficiaire à atteindre, etc.) qui confrontent les consultants à de nouveaux enjeux d'efficacité et d'efficacité organisationnelle. Ces trois facteurs contraignent les intermédiaires privés dans leur action d'accompagnement et modifient le sens de leur travail en une activité davantage de « réinsertion ».

### **1. La conformité au prescrit institutionnel comme source de soutien et de stabilité économique**

Structurellement, les intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi s'inscrivent dans une logique de marché en raison de quatre éléments organisationnels majeurs : leur statut juridique, leur secteur d'activité, la finalité lucrative de leurs activités et leurs valeurs

d'entreprise<sup>529</sup>. Toutefois, l'analyse réalisée nous permet de constater que leurs pratiques concrètes d'intermédiation sont dorénavant davantage corrélées à une logique institutionnelle ou politique. En effet, les pouvoirs publics structurent l'offre de services en introduisant un agrément ou une obligation d'enregistrement. Ils interviennent également dans la régulation de ce segment de l'intermédiation en invitant les structures privées du placement à respecter certains critères de « mise en équivalence » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997), sous peine de sanctions. Ce faisant, ils participent – en partie – au choix des bénéficiaires par l'imposition de quotas d'engagement ou par le profilage exercé en amont de l'accompagnement via le PAS<sup>530</sup>.

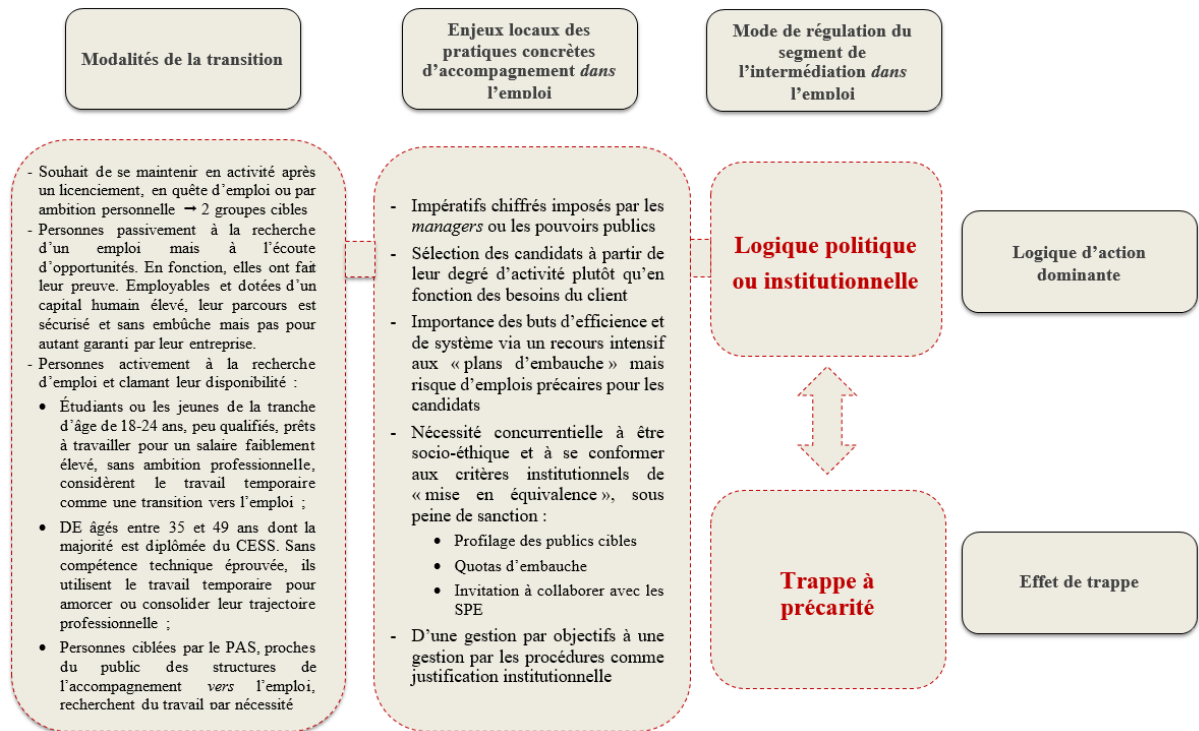


Figure 6 : Synthèse des enjeux communs des structures de l'accompagnement dans l'emploi

Eu égard de cette nouvelle logique, les consultants ont dû combiner avec d'autres tâches<sup>531</sup> plus psychologisantes qu'ils avaient pourtant volontairement écartées de leur mission. Parallèlement, ils veillent à rester efficaces et rentables pour leur entreprise via l'atteinte d'objectifs chiffrés et la mise en œuvre de jeux de compétition entre collègues. Outre une transformation de leur métier – les consultants deviennent, par exemple, des « *assistantes sociales* » (I31, I38) ou des « *mamans* » (I19) –, ce tournant institutionnel a progressivement<sup>532</sup> modifié l'objectif initial qui animait les quatre structures. Celles-ci

<sup>529</sup> Exigences d'efficacité et de rentabilité, gestion en flux continu, obligations de résultats contrôlées par des indicateurs, esprit de compétition, etc.,

<sup>530</sup> Ce profilage s'inscrit dans la lignée des exigences européennes en matière d'emploi (Balzani *et al.*, 2008). Il vise essentiellement les publics éloignés de l'emploi comme les CCI, les bénéficiaires de l'aide sociale, les chômeurs de longue durée, etc.

<sup>531</sup> Parmi celles-ci se trouvent l'accompagnement de personnes, les *coachings* individuels, la conscientisation, etc.

<sup>532</sup> Nous sommes consciente que ces changements sont moins visibles au sein de *Talents* étant donné que la majorité de ses candidats se trouve en activité et est de profil qualifié. Il n'en reste pas moins qu'un changement

n'œuvrent plus tant à un objectif de placement qu'à un objectif de réinsertion professionnelle – en désaccord *a priori* avec leur mission de base.

Afin de pouvoir conjuguer avec ces nouveaux enjeux, les intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi ont développé diverses stratégies. Ces dernières sont transversales aux quatre structures étudiées. D'une part, la majorité des intermédiaires rencontrés n'engage que des personnes bénéficiant d'aides à l'emploi afin d'atteindre plus aisément leurs objectifs chiffrés imposés par les *managers* ou les pouvoirs publics. De la sorte, ces intermédiaires bénéficient d'une réduction des cotisations patronales de sécurité sociale. D'autre part, ils respectent *stricto sensu* les exigences institutionnelles et les mobilisent comme atout concurrentiel et/ou appui politique en cas de délations (voir figure 6, ci-dessus). Ainsi, là où les intermédiaires de l'accompagnement *vers* l'emploi sont de plus en plus contraints à développer des activités marchandes annexes afin d'assurer la stabilité financière de leurs structures, les accompagnateurs *dans* l'emploi font de la conformité au prescrit institutionnel un atout de taille face à la pression de la concurrence et aux nouvelles exigences du contexte socio-économique contemporain. Ainsi, nous avons observé, au sein de notre population, que la viabilité du monde « marchand » est assurée par le politique. Ses acteurs activent en effet le système politique et ses mesures institutionnelles pour maintenir leur structure. Toutefois, ce travail reposerait de surcroît sur une mise en réseau. La participation à des *events*, la distribution de cartes de visites, la représentation en entreprises, l'activation de *Facebook* et *LinkedIn*, etc. sont autant d'activités mobilisées par les intermédiaires de l'accompagnement dans l'emploi pour asseoir leur visibilité et leur ampleur sur le marché du placement. Que ce soit avec les services publics de l'emploi, avec leurs clients ou de futurs partenaires, ce travail en réseau permettrait aux structures privées de se démarquer de la concurrence – au même titre que les PPP.

## 2. La priorité d'insérer les demandeurs d'emploi : le risque de s'enliser dans une trappe à précarité ?

En recrutant un large vivier de candidats, en recherche d'emploi, le segment de l'accompagnement *dans* l'emploi joue un rôle considérable sur le marché du travail. Il le structure et l'oriente. Sur la base de nos observations, nous considérons même qu'il se profile comme un instrument de régulation de l'offre et de la demande de main d'œuvre. Ce segment opère tantôt sous la forme d'un outil de flexibilité idéal pour les entreprises, tantôt comme dispositif d'insertion professionnelle pour les travailleurs défavorisés postulant souvent par nécessité<sup>533</sup>. Or, en pratique, ces deux « instruments » sont souvent difficilement conciliables. Il est évident que pour les DE, directement employables et dotées d'un capital humain élevé<sup>534</sup>, l'objectif de flexibilité attendue par les entreprises-clientes sera facilement réalisable. *A contrario*, pour les candidats peu qualifiés, sans expérience professionnelle probante et dépendants de l'aide sociale, la conciliation s'avèrera plus complexe et nettement plus

---

de mentalité ait été observé lors de notre terrain d'étude. Nous rattachons ce dernier à l'« invitation » faite par les pouvoirs publics à mobiliser les bases de données des SPE.

<sup>533</sup> Ce qui rejoint les priorités émises par Federgon (2010).

<sup>534</sup> Nous renvoyons le lecteur à ce sujet à l'encadré relatif aux caractéristiques des parcours du public cible des structures de l'accompagnement dans l'emploi.

coûteuse pour les structures privées. Pourtant, c'est vers ce type de candidats que les pouvoirs publics invitent les intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi à agir. Conscients des enjeux locaux de cette contrainte institutionnelle, les agences de placement, plutôt que de s'y soumettre, ont décidé d'en faire un atout concurrentiel. Ce faisant, certaines structures ont favorisé la collaboration avec les SPE. Ils recourent ainsi régulièrement à leur base de données (*Talents* et *Fluxus*). D'autres se sont concentrées sur les personnes ciblées par le PAS afin de pouvoir bénéficier de l'appui financier des pouvoirs publics.

Toutefois, pour compenser le coût du travail supplémentaire dû au déficit de productivité de ce public cible, les intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi ne sélectionnent que les bénéficiaires d'aides à l'emploi (sauf *Talents*). Ce recours leur permet *in fine* de réduire leurs cotisations sociales patronales par le biais « *d'une main d'œuvre bon marché* » (M13, décembre 2014). Néanmoins, ces aides à l'emploi sont souvent ponctuelles et limitées dans le temps. Elles ne conduisent principalement qu'à des expériences professionnelles insécurisantes, de courte durée et souvent de faible qualité.

Ce faisant, elles généreraient le risque pour les candidats de tomber dans une « trappe à précarité » (Guillemot *et al.*, 2002). Cette précarité se justifierait par deux éléments. D'une part, elle s'expliquerait en termes de statut en raison de l'instabilité de l'emploi offert et de la faiblesse des droits sociaux générés par ce type de contrat temporaire. D'autre part, elle s'interpréterait en matière de revenus ; compte tenu de l'incertitude de jouir, à long terme, d'un salaire fixe (de Nanteuil, 2005). Dès lors, le public de ce segment serait également restreint au marché secondaire en raison de la précarité de leurs emplois<sup>535</sup> (Doeringer et Piore, 1971). Il va de soi qu'en vertu du statut particulier de *Talents* et de la division office de *Fluxus*, l'activité d'accompagnement dispensé par leurs consultants épargnent les DE de tomber dans une trappe à précarité. Ces derniers bénéficient, la plupart du temps, d'opportunités professionnelles plus sécurisantes et pérennes.

Il n'en reste pas moins que l'action des intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi s'inscrit directement dans la lignée de l'individualisation des parcours de vie. Face à la mobilité des frontières professionnelles, chacun est censé faire à tout moment preuve de ses compétences et maîtriser son destin. Pourtant, même en voulant contrôler l'incertitude de ses trajectoires, l'individu se retrouve souvent malgré lui entraîné dans les spirales du marché du travail (Delbar et Léonard, 2002 : 42). Et ce, même lorsqu'il pense être en « sécurité »<sup>536</sup>. De nouveaux risques (licenciement, maladie, faillite, etc.) ou des bifurcations (nouvelle opportunité professionnelle, déménagement, naissance, etc.) peuvent se manifester et rendre les situations autrefois sécurisées instables, voire insécurisantes. Ainsi, conscients du caractère provisoire et souvent non choisi de ces formes d'emploi, certains consultants de *Proximity*, *Civilis* et *Fluxus* investissent énormément sur la phase de suivi et d'intégration du

---

<sup>535</sup> Ce constat avait également été émis dans le Chapitre 5 de la thèse relatif aux intermédiaires de l'accompagnement *vers* l'emploi à l'exception que ce dernier avait été formulé en raison de l'absence d'employabilité des candidats suivis.

<sup>536</sup> Nous faisons référence ici à la phase de prospection où les consultants créent des bifurcations dans les parcours professionnels des candidats en leur proposant de nouvelles opportunités professionnelles alors qu'ils sont en activité ou en soumettant une candidature à une entreprise-cliente qui n'est pas en demande.

processus de placement. Comme nous venons de l'évoqué, ils la perçoivent comme un moyen de « déjouer » la précarité des contrats proposés.

### 3. L'espoir d'un renouveau ou l'illusion des nouvelles mesures publiques ?

Cependant, selon les intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi, ces emplois auraient pour ambition d'aider les personnes les « moins compétitives » à s'insérer sur le marché du travail et à s'en servir comme moyen pour accéder par la suite à des emplois mieux rémunérés, plus stables et à temps complet. En outre, selon Delbar et Léonard (2002) et Pennel (2013), grâce au cadre réglementaire belge, les AEP proposeraient des formes de protection permettant de réconcilier flexibilité et sécurité sur le marché du travail. Grâce à ces types d'emploi temporaires et flexibles, les candidats, engagés comme salariés, conserveraient une certaine continuité de leur statut et de leurs droits et ce, au-delà de la discontinuité des missions qui leur sont confiées. Ainsi, à titre illustratif, un DE engagé comme intérimaire pourra entre ses différentes missions continuer à percevoir ses allocations de chômage<sup>537</sup>. Cette disposition permettrait à la majorité des travailleurs intérimaires, en recherche d'emploi, de sortir de la précarité. Ils bénéficieraient de nouveaux filets de sécurité<sup>538</sup>, en contrepartie d'un travail flexible, dans un contexte de travail, pourtant défini comme *insecure*. Néanmoins, peu de candidats sont conscients des opportunités offertes par l'activité d'intermédiation des intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi.

*« [Avec les nouvelles mesures], on rebooste les gens à se reprendre en main. Maintenant, le gros problème qu'il y a c'est que le salaire qu'on offre par rapport aux allocations de chômage n'est pas encore assez différent. Les gens ne se disent pas dit qu'ils vont travailler peut-être pour 100 euros en plus, mais qu'ils vont aussi retoucher aux contributions, avoir une prime de fin d'année, leurs congés payés et en plus, ils restent dans le circuit du travail et ils peuvent négocier une augmentation dans deux ans. Mais ils n'ont pas cette mentalité et j'espère que ça va venir. (M13, décembre 2014)*

Ainsi, selon le discours de certains *managers* (M7, M10 et M13), la mise à disposition temporaire permettrait de rendre possible la portabilité de plusieurs droits (retraite, chômage, congés payés, etc.) en offrant à l'ensemble des salariés des avantages sociaux cumulables au fil de leurs missions, quelle que soit l'entreprise-utilisatrice dans laquelle ils sont placés mais également quelle que soit l'agence de travail temporaire qui les emploie. Toutefois, à ce stade de la recherche, peu d'informations vont dans ce sens. Plutôt que l'accès à un emploi stable, c'est davantage l'insécurité d'emploi ou l'insertion de publics défavorisés qui est retenue comme trait caractéristique du secteur de l'accompagnement *dans* l'emploi.

<sup>537</sup> Bien entendu, sous certaines conditions.

<sup>538</sup> Notamment en matière de pécule de vacances, de pension ou de droit aux allocations familiales.



## Chapitre 7 : Les intermédiaires privés de l'accompagnement *après* l'emploi Les cas d'*Insero* et d'*Arselis*

---

### Introduction au secteur de l'accompagnement *après* l'emploi : présentation du cadre légal du secteur de l'accompagnement après l'emploi

Les intermédiaires privés de l'accompagnement *après* l'emploi représentent la dernière catégorie heuristique que nous souhaitons aborder dans le cadre de cette recherche doctorale. Ces intermédiaires émergent également des transformations de l'action publique et ont pour particularité de s'adresser aux travailleurs ayant perdu leur emploi.

Comme dans le chapitre précédent, nous allons procéder en trois temps. Mais avant d'entrer dans le cœur de notre analyse, nous allons brièvement présenter le cadre légal du secteur de l'accompagnement *après* l'emploi à partir de sa définition juridique et de son évolution contextuelle.

Nous souhaitons également prendre une précaution terminologique. Bien que souvent utilisé comme synonymes, le reclassement professionnel dont il est question ci-après n'est pas le même que celui qui est offert par les SPE, dans le cadre de licenciements collectifs via les cellules de reconversion<sup>539</sup>. En effet, il s'agit de deux réalités distinctes.

D'une sortie anticipée du marché du travail à un besoin de reconversion ou d'activation des travailleurs âgés vers la remise à l'emploi, le problème du licenciement des 45 ans et plus serait aujourd'hui devenu un outil au service de l'augmentation du taux d'emploi (Moulaert, 2010)<sup>540</sup>. Avec le tournant néolibéral présent en Europe depuis les années 1990, le domaine des fins de carrière s'inscrit dans le référentiel d'action publique du vieillissement actif (Muller et Surel, 1998). Selon la CE, le vieillissement actif « désigne le fait d'aider les personnes âgées à rester aussi longtemps que possible les acteurs de leur propre vie et à contribuer à l'économie et à la société dans la mesure du possible »<sup>541</sup>. Pour ce faire, l'action publique a désigné l'*outplacement* comme un instrument d'activation favorisant le maintien en activité. Ce maintien est notamment assuré à travers un accompagnement dans la recherche d'un emploi (Moulaert et Conter, 2008). Ce faisant, l'*outplacement* s'inscrit dans les pourtours de l'*empowerment*, car il induit aussi bien un « soutien à l'activité à partir de la personne et de ses capacités [...] qu'une intervention publique que ce soit pour encourager les entreprises à maintenir leurs salariés en emploi, ou pour créer des incitations positives » (Moulaert, 2010 : 116). Mais que signifie l'*outplacement* ? Quel est son cadre législatif et

---

<sup>539</sup> Les cellules de reconversion sont des aides publiques qui se réfèrent à la mise en place de mesures d'accompagnement pour les travailleurs touchés par des licenciements collectifs dus à des restructurations, des fermetures ou des faillites d'entreprises et par la mise en place de comités d'accompagnement – association chargés de suivre la mise en œuvre du reclassement des travailleurs. Ces programmes sont assurés soit par des agences d'*outplacement* reconnues par le Gouvernement régional, soit par le dispositif public « cellule de reconversion », soit par des interventions mixtes publiques et privées (voir : <https://www.leforem.be/partenaires/actions/fonctionnement-cellules-reconversion.html>, consulté le 27/08/2014).

<sup>540</sup> Au même titre que le développement de l'employabilité des jeunes ou du maintien en activité des plus vulnérables.

<sup>541</sup> Voir : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1062&langId=fr>, consulté le 22/04/2016.

quelle portée offre le travail des consultants sur les trajectoires des candidats en recherche d'emploi ?

### 1. Définition légale de l'*outplacement*

Par définition, l'*outplacement* ou le reclassement professionnel est : « un ensemble de services et de conseils de guidance fournis pour le compte de l'employeur au profit du travailleur en vue de lui permettre de retrouver le plus rapidement possible un nouvel emploi auprès d'un autre employeur ou de développer une activité professionnelle en tant qu'indépendant » (art 1<sup>er</sup> de la CCT 51<sup>542</sup> du 10 février 1992).

Par cette définition, l'*outplacement* prend la forme d'un accompagnement professionnel dispensé après une perte d'emploi. Il a pour visée d'offrir un encadrement tant psychologique, professionnel que logistique aux candidats « *endeuillés par leur licenciement* » (M12, novembre 2014). Cet encadrement est fourni soit individuellement, soit en groupe pour le compte d'une entreprise-utilisatrice selon le « programme » d'accompagnement choisi par cette dernière.

De la sorte, les agences d'*outplacement* sont sollicitées pour dispenser un accompagnement à un travailleur licencié, dépendant encore juridiquement de l'entreprise-utilisatrice l'ayant mandaté. La relation prend dès lors une forme triangulaire entre trois acteurs : l'entreprise d'*outplacement*, le travailleur licencié et l'entreprise-utilisatrice. Cette triangulation est similaire à la relation présente dans les structures de l'accompagnement *dans* l'emploi faisant intervenir un tiers. Premièrement, l'agence d'*outplacement* se définit comme une personne physique ou morale ou encore l'institution ou l'organisme de droit public. Elle fournit un ou plusieurs services et conseils à un travailleur licencié. Deuxièmement, le travailleur licencié représente toute personne qui s'engage dans les liens d'une convention avec une entreprise de reclassement dans le but d'être accompagné, en vue de retrouver un emploi auprès d'un nouvel employeur ou de développer une activité professionnelle en tant qu'indépendant. Et, troisièmement, l'entreprise-utilisatrice, représentée par toute personne physique ou morale, privée ou publique (depuis la Loi du 26 décembre 2013<sup>543</sup> relative à l'introduction du statut unique) sollicite les services d'une agence de reclassement professionnel. Cette sollicitation se fait contre paiement afin de permettre à un travailleur de retrouver lui-même – et le plus rapidement possible – un emploi auprès d'un nouvel employeur ou de se réorienter professionnellement. Dès lors, bien que contribuant au placement de candidats, l'*outplacement* n'est pas synonyme d' « *inplacement* » ou de « *replacement* ». Dans le sens où les services de guidance seraient instrumentalisés soit dans l'intention de recruter et de placer un travailleur, soit en vue de lui procurer un autre emploi auprès du même employeur. En effet, l'action du consultant en *outplacement* a pour but d'aider le candidat dans sa reconversion professionnelle et non dans sa remise à l'emploi.

---

<sup>542</sup> Convention collective de travail n°51 du 10 février 1992, conclue au sein du Conseil national du Travail, relative à l'*outplacement* - Convention enregistrée sous le n°29.648/CO/CNT (M.B., le 01/05/1992, p.9787).

<sup>543</sup> Loi du 26 décembre 2013 concernant l'introduction d'un statut unique entre ouvriers et employés (M.B., le 31/12/2013, p.104147).

## 2. Un cadre légal qui évolue avec son contexte historique

« En Belgique, l'outplacement est fort réglementé au niveau légal. C'est pourquoi, il y a différentes règles à respecter.... » (I43, octobre 2014)

### 2.1 La démocratisation de l'outplacement volontaire

D'origine américaine, le reclassement professionnel est apparu en Belgique, dans les années 1980, avec la Convention collective de travail n°51 du 10 février 1992. À cette époque, l'outplacement s'adressait aux cadres du secteur privé<sup>544</sup> et s'organisait sur une base volontaire. Il impliquait l'intervention d'un tiers dans la relation de travail afin d'assurer une neutralité par rapport aux règles du licenciement. Ce système, dit « volontaire », n'était d'application que lorsqu'un employeur choisissait d'offrir délibérément un reclassement à son travailleur alors qu'il n'y était pas obligé légalement<sup>545</sup>.

### 2.2 La traduction du vieillissement actif par l'État social<sup>546</sup> : d'une logique volontariste à une logique d'obligation

L'outplacement connaît alors un premier tournant lorsque le Gouvernement fédéral belge instaure dix ans plus tard, un droit à l'outplacement pour les travailleurs de 45 ans et plus, en vertu de la Loi du 5 septembre 2001<sup>547</sup> – également nommée *Loi Onkelinx* – afin d'améliorer le taux d'emploi en Belgique :

« Le travailleur dont l'employeur a mis fin au contrat de travail et qui a atteint l'âge de 45 ans au moment où le congé est donné, a droit à une procédure de reclassement professionnel [...]. Ce droit n'est toutefois accordé que si le travailleur remplit simultanément les conditions suivantes : il n'a pas été licencié pour motif grave ; au moment du licenciement, il est âgé d'au moins 45 ans ; au moment du licenciement, il compte au moins un an d'ancienneté de service ininterrompu auprès de l'employeur. Le droit ne lui est pas non plus accordé à partir du moment où il peut demander le bénéfice de la pension de retraite ». (Art. 13, chapitre V- Reclassement professionnel de la Loi du 5 septembre 2001).

Peu de temps après, la CCT 82 du 10 juillet 2002<sup>548</sup> traduit les dispositions légales de la *Loi Onkelinx* en des règles pratiques. Dorénavant le droit à l'outplacement est ouvert aux travailleurs de 45 ans et plus, issus du secteur privé, ayant au moins un an d'ancienneté. Le point de départ de l'outplacement reste son caractère totalement volontaire, puisqu'il n'a pas d'effet sur les règles de licenciement. Effectivement, bien que l'employeur soit tenu de faire

<sup>544</sup> Par secteur privé, on entend les employeurs et les travailleurs qui tombent sous le champ d'application de la Loi du 5 décembre 1968 sur les CCT et les commissions paritaires (*M.B.*, le 15/01/1969, p.267).

<sup>545</sup> Actuellement, ce système volontaire s'adresse aux travailleurs n'ayant pas un an d'ancienneté ou ayant 45 ans.

<sup>546</sup> Selon le titre d'une section de l'article de Moulaert (2010).

<sup>547</sup> Loi du 5 septembre 2001 relative à l'amélioration du taux d'emploi des travailleurs (*M.B.*, le 15/09/2001, p.30941) et l'Arrêté royal du 23 janvier 2003 pris en exécution des articles 15 et 17 de la Loi du 5 septembre 2001 visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs (*M.B.*, le 11/02/2003, p.06887). Cette loi a été modifiée par la Loi du 23 décembre 2005 relative au Pacte de solidarité entre les générations (*M.B.*, le 30/12/2005, p.57266) ; la Loi du 20 juin 2006 modifiant l'article 13 de la Loi du 5 septembre 2001 (*M.B.*, le 25/07/2006, p.36444.) et La loi du 17 mai 2007 portant exécution de l'accord interprofessionnel pour la période 2007-2008 (*M.B.*, le 19/06/2007, p.33401).

<sup>548</sup> Convention collective de travail n°82 du 10 juillet 2002 relative au droit au reclassement professionnel pour les travailleurs de quarante-cinq ans et plus qui sont licenciés - Convention enregistrée le 18 juillet 2002 sous le numéro 63401/CO/300, ratifiée par l'Arrêté royal du 20 septembre 2002 (*M.B.*, le 05/10/2002, p.45248).

une offre de procédures de reclassement professionnel aux travailleurs licenciés qui remplissent ces conditions, ceux-ci sont libres de la refuser et ce, quel que soit leur âge<sup>549</sup>. L'employeur qui n'a pas respecté ses obligations en matière de reclassement professionnel est tenu de payer à l'ONEm une contribution en compensation de la procédure de reclassement professionnel qui n'a pas été organisée pour le travailleur. Le caractère obligatoire de la loi serait ainsi uniquement dans le chef de l'employeur : « *c'est obligatoire de proposer mais l'autre n'est pas obligé d'accepter* » (I44, novembre 2014).

Suite à la Conférence sur la fin de carrière annoncée par le Conseil des ministres extraordinaire de Gembloux en 2005 (Moulaert, 2005), un ensemble de mesures légales sont définies. Celles-ci permettent de faire face à l'évolution démographique en augmentant le taux d'emploi des plus âgés et en diminuant les coûts de la sécurité sociale liés au vieillissement. Le Gouvernement Verhofstadt II (VLD-PSMR-SP.A) définit alors un « pacte de solidarité entre les générations »<sup>550</sup>. Ce dernier modifie fondamentalement les bases de la CCT 82 par une nouvelle CCT, la CCT 82bis<sup>551</sup> du 17 juillet 2007. Cette CCT généralise désormais le droit à l'*outplacement* après 45 ans et le rend obligatoire sous peine de sanctions<sup>552</sup>. L'employeur est dès lors astreint à faire une offre d'*outplacement* à chaque travailleur licencié de 45 ans et plus, qui a un an d'ancienneté<sup>553</sup>. Les travailleurs, quant à eux, sont obligés de demander, d'accepter et de participer à toute offre d'emploi ou de formation. « Le refus de collaborer à ou d'accepter une offre de reclassement professionnel ainsi que le fait de ne pas demander une procédure de reclassement professionnel peuvent être sanctionnés dans le cadre de la réglementation du chômage » (art.1<sup>er</sup> de la CCT 82bis). La logique du volontariat sans obligation et sans sanction est dès lors inversée. Tant l'employeur que le travailleur sont dorénavant tenus de proposer et d'accepter une procédure d'*outplacement*. Par cet ancrage, l'*outplacement* devient un instrument d'action publique en faveur d'une politique de vieillissement actif contribuant à la remise au travail des travailleurs âgés. Il s'en suit une croissance exponentielle (entre 2006 et 2009, le nombre de personnes concernées par

---

<sup>549</sup> Au départ, la Loi Onkelinx prévoyait : « que chaque travailleur de plus de 45 ans ayant au moins un an d'ancienneté bénéficie automatiquement (sous peine d'amende) d'un service d'*outplacement* payé par son (futur ex-) employeur quand il perd son emploi (sauf en cas de motif grave). Ce reclassement durera 60 heures échelonnées sur 12 mois maximum. [...] » (Art. 11/5, chapitre V- Reclassement professionnel de la Loi du 5 septembre 2001).

<sup>550</sup> Entré en vigueur par la Loi du 23 décembre 2005 relative au pacte de solidarité entre les générations (*M.B.*, le 30 décembre 2005, p.57266), ce pacte sera plus tard modifié par la loi du 17 mai 2007 portant exécution de l'accord interprofessionnel du 2 février 2007, conclu pour la période 2007-2008 (*M.B.*, le 19/06/2007, p.33401) et son Arrêté royal d'exécution du 11 octobre 2007 (*M.B.*, le 22/10/2007, p.58214).

<sup>551</sup> Convention collective de travail n°82bis du 17 juillet 2007 relative au reclassement professionnel pour les travailleurs de quarante-cinq ans et plus qui sont licenciés (*M.B.*, le 22/10/2007, p.58214) - Convention C-2007/12394, ratifiée par l'Arrêté royal du 3 octobre 2007 (*M.B.*, le 21/11/2007, p.58200).

<sup>552</sup> Selon la Directrice d'Arselis, l'employeur, qui refuse de proposer un programme d'*outplacement* à son travailleur licencié, a une amende de 1000 euros.

<sup>553</sup> Si l'employeur néglige d'offrir une procédure de reclassement professionnel au travailleur, le travailleur est en principe tenu d'en demander le bénéfice dans la mesure où il remplit les conditions exposées par la loi (voir l'Arrêté royal du 26 novembre 2006 portant exécution de la loi du 30 juin 1971 relative aux amendes administratives applicables en cas d'infraction à certaines lois sociales - *M.B.*, le 7/12/2006, p. 68469).

l'*outplacement* passe de 4 670 à 15 579<sup>554</sup>) et une transformation des publics (inversion de la part d'ouvriers ou d'employés).

Trois similitudes peuvent en effet être établies entre les principes d'activation, exposés à la partie 1 de la thèse, et l'*outplacement* : « l'encouragement de la logique des “droits et devoirs” et la reconnaissance de possibles “obligations” pour les individus ; les préférences accordées aux politiques dites “actives” plutôt qu'aux politiques dites “passives” ; l'encouragement de l'autonomie via l'*empowerment* » (Moulaert, 2010 : 119). Afin de s'assurer de cette activation, les bureaux d'*outplacement* sont tenus de rendre des comptes aux pouvoirs publics et à Federgon – en plus du suivi ponctuel aux entreprises-utilisatrices – par l'intermédiaire de rapports d'activités, reprenant des éléments tant qualitatifs que quantitatifs :

*« Il y a une obligation de transparence. [Insero], tous les ans, ainsi que nos compétiteurs [...] remettent une série de chiffres pour nourrir le secteur et permettre à Federgon de sortir des documents, des chiffres, des statistiques, des recommandations à l'égard des autorités politiques et des ministères concernés pour éventuellement évoluer au niveau législation, etc. Donc, il y a vraiment des règles à respecter, des législations, des directives. Et Federgon veille à ce qu'on intègre les Directives européennes dans le droit national. (M12, novembre 2014)*

Tout comme c'était le cas au sein des deux catégories heuristiques précédentes, à partir de ces rapports, Federgon génère en fin d'année un rapport d'activités. Celui-ci fait le bilan de l'activité socio-économique du marché de l'*outplacement* et de son évolution. Le Gouvernement régional, pour sa part, mobilise les données afin de dresser un portrait statistique du secteur.

### 2.3 Un changement de cap avec la Loi sur le statut unique : une commercialisation de l'*outplacement* ?

Depuis la Loi du 26 décembre 2013 sur l'introduction du statut unique et la sixième réforme de l'État, ce « droit » à l'*outplacement* a été étendu à tous les travailleurs, issus du secteur privé et du secteur public, ayant un délai de préavis d'au moins trente semaines et une certaine ancienneté au moment du licenciement, quel que soit leur âge. Ce n'est que si un travailleur de 45 ans et plus n'a pas droit à un délai de préavis de 30 semaines qu'on retourne à la règle actuelle de la CCT 82bis. Dans ce cas, l'entreprise de reclassement doit contrôler si le travailleur a au moins 45 ans et une année d'ancienneté chez l'employeur concerné.

Quant aux coûts de l'*outplacement*, une distinction est faite entre les situations où le travailleur doit prêter un délai de préavis et celles où il bénéficie d'une indemnité de rupture de contrat. Dans ce dernier cas, le travailleur sera tenu de participer au financement de son reclassement à raison d'un prélèvement équivalent à quatre semaines de son indemnité de rupture<sup>555</sup>. Ainsi, alors qu'auparavant, l'*outplacement* était organisé à la demande et pour le

<sup>554</sup>

Selon

Naedenoen,

2010 :

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4u3BS4avK4cJ:ec.europa.eu/social/ajax/BlobServlet%3FdocId%3D6112%26langId%3Dfr+&cd=4&hl=fr&ct=clnk&gl=be>, consulté le 25/04/2016.

<sup>555</sup> La nouvelle législation prévoit qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016 jusqu'au 31 décembre 2018, le travailleur cède un douzième de ses indemnités de préavis alors qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, le travailleur participera à raison d'un tiers de ses indemnités de licenciement (voir Annexe 14 pour la comparaison entre les deux régimes).

compte de l'employeur, il est dorénavant partiellement financé par le travailleur<sup>556</sup>. Ce changement de paradigme n'est pas sans conséquence puisqu'il inscrit non seulement le candidat dans une relation commerciale en étant lui-même consommateur de son propre accompagnement mais il accentue aussi son activation :

*« On va de plus en plus vers une consomérisation du métier dans le sens où les gens doivent payer une partie. Quelque part, ils ne sont plus candidats mais clients et ça change toute la donne du système et ça lui donne un côté un peu plus commercial. »* (I43, octobre 2014)

Toutefois, lors de notre terrain de recherche, l'*outplacement* revêtait à nouveau un caractère facultatif pour l'employé – la Loi sur le statut unique faisant mention à nouveau d'un « droit » pour le travailleur et non d'une « obligation »<sup>557</sup>. Ce n'est qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016 qu'il deviendra à nouveau obligatoire tant pour l'employeur que pour le travailleur, peu importe leur âge. Ainsi, *« pour le moment, la loi est mal faite, car c'est ceux qui en ont le plus besoin qui n'ont pas d'obligation [ceux de moins de 45 ans]. C'est lié au changement de loi : on est dans une période de transition »* (I45, novembre 2014). En effet, du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2015, le secteur de l'*outplacement* est régi concomitamment par les deux dernières références susmentionnées. Cette « superposition » juridique rend dès lors le cadre légal équivoque en termes de droits et de devoirs pour le travailleur licencié bien que la CCT 82bis ait « normalement » un caractère supplétif<sup>558</sup>. *« 2014 a été une année très difficile avec le changement de législation et le statut unique qui est très mal connu et très mal maîtrisé »* (I44, novembre 2014).

Dans les faits, ce flou juridique a eu deux conséquences. Premièrement, il a incité les entreprises à figer leurs activités. Celles-ci ne sachant pas *« à quelle sauce elles allaient être mangées et ce qu'elles pouvaient réellement faire, [...] n'engageaient plus et ne viraient plus. Elles n'ont plus rien osé et ça s'est figé »* (I44, novembre 2014). En outre, en raison des répercussions des diverses crises économiques, il semblerait que *« les entreprises offrent rarement l'outplacement à quelqu'un qui n'a pas 45 ans ou un an d'ancienneté. Ça arrive encore mais ce n'est pas systématique, c'est plus rare qu'avant. »* (M3, juin 2013). Deuxièmement, il a engendré une baisse de la demande. 82%<sup>559</sup> des travailleurs concernés par un licenciement préfèrent en effet « récupérer » l'argent de leur indemnité de rupture plutôt que de l'investir dans leur employabilité<sup>560</sup>. Et ce, malgré le risque potentiel de se voir refuser l'octroi d'allocations de chômage par l'ONEm<sup>561</sup> :

<sup>556</sup> Ce n'est qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016 que cette mesure sera réellement sanctionnée et prise en compte par le Gouvernement.

<sup>557</sup> « Art. 11/3. Le travailleur visé à l'article 11/1, premier alinéa, a droit à un reclassement professionnel. Ce droit n'est pas accordé lorsque le travailleur est licencié pour faute grave » (Article 79, la Loi du 26 décembre 2013).

<sup>558</sup> Voir : <http://fr.workpocket.be/4/1/le-droit-au-reclassement-professionnel-outplacement/>, consulté le 26/08/2014.

<sup>559</sup> Données chiffrées recueillies en entretien (I43, octobre 2014 et I44, novembre 2014).

<sup>560</sup> Ces deux conséquences justifient que la majorité des personnes qui ont été observées lors de cette thèse s'inscrivent dans le cadre de l'*outplacement* obligatoire et soient âgées de plus de 45 ans.

<sup>561</sup> En cas de refus d'*outplacement*, le travailleur risque d'être exclu du droit aux allocations de chômage pour une période allant de 4 semaines à maximum 52 semaines (voir : <http://restructurations.be/restructuration/fr/content/content/website/homepage/measure/outplacement/sanctions/againstworkers.html>, consultés le 13/02/2015).

« Vu que pour le moment ce n'est pas obligatoire, ils ne sont pas pénalisés s'ils refusent. [...] Ces gens-là peuvent choisir entre prendre l'argent ou consacrer une partie de l'argent à l'outplacement mais 80% des gens prennent l'argent. Mais finalement, ce n'est pas 4 semaines de préavis qui sont retenues, car sur ce montant, ils paient des taxes, des cotisations. Donc finalement, le montant est beaucoup plus petit que ce qu'ils voient. Ensuite, ils touchent des indemnités de chômage seulement 4 semaines plus tard. S'ils refusent, ils n'ont pas d'accompagnement et donc ils allongent leur temps de recherche puisqu'en général l'outplacement accélère le fait de retrouver un emploi d'un mois ou de deux. Et, tout ça ensemble, c'est quand même un mauvais calcul que de prendre l'argent. (I45, novembre 2014)

Cependant, dès 2016, l'ambiguïté sera levée : le reclassement sera généralisé et obligatoire pour les travailleurs licenciés totalisant au moins neuf ans d'ancienneté et ayant un délai de préavis d'au moins 30 semaines au moment du congédiement. Il sera partiellement pris en charge par le travailleur, agissant à présent comme un acteur responsable de ses transitions professionnelles. Ce « changement de cap » permettra aux pouvoirs publics d'instituer, parallèlement au droit à l'outplacement, un droit à l'accompagnement de carrière<sup>562</sup> en référence au tournant néolibéral présent dans les pays européens. Ainsi, selon Federgon (2009), en se généralisant et en adoptant un caractère astreignant, l'outplacement doit pouvoir fonctionner pleinement comme un instrument de la politique d'activation permettant une transition rapide et réussie entre emplois.

## **Section 1 : Description – organisationnelle et stratégique – des structures de l'accompagnement après l'emploi**

Cette section a pour objectif de présenter empiriquement les deux derniers dispositifs privés de notre thèse : *Insero* et *Arselis*. Celles-ci ont été choisies comme terrains d'étude pour représenter les intermédiaires de l'accompagnement après l'emploi. À travers cette description, nous ambitionnons non seulement de dresser en quelques traits caractéristiques le fonctionnement de chaque structure étudiée mais aussi de comprendre la manière dont s'organise l'accompagnement après l'emploi. Comme pour les autres dispositifs de notre population, nous verrons que des ressources et des problèmes locaux confrontent ces deux structures à une organisation spécifique. C'est pourquoi, nous nous attèlerons à rendre compte des contours organisationnels d'*Insero* et d'*Arselis* et de la manière dont leurs acteurs s'organisent pour assurer le reclassement professionnel de son public cible. Pour ce faire, nous veillerons à notifier les régularités locales présentes au sein des pratiques concrètes de chaque acteur en situation d'interactions.

### **1.1 Le cas d'*Insero***

#### **1.1.1 Éléments contextuels**

Située au cœur du centre-ville liégeois, *Insero Liège* est une succursale d'une société multinationale américaine, spécialisée dans la gestion des carrières et des talents. En tant que SA, la multinationale est active depuis 1980 dans cinquante pays, avec plus de 3 500 employés, travaillant dans plus de 300 agences.

<sup>562</sup> Voir : <http://www.federgon.be/fr/publications/rapports-annuels/>, consulté le 13/02/2015.

Sur le marché belge, *Insero Liège*<sup>563</sup> inscrit ses activités, depuis 1999, dans le Groupe *Insero Benelux*<sup>564</sup>. Ce Groupe comporte vingt-cinq collaborateurs (toutes fonctions confondues)<sup>565</sup>. Parmi ceux-ci, seuls trois consultants et deux indépendants sont actifs sur la région liégeoise<sup>566</sup>. Ils sont dirigés par un CA siégeant en Pennsylvanie et d'une Directrice opérationnelle, dépendants des autorités ministérielles de tutelle et d'un cadre légal contraignant (voir ci-dessus).

À Liège, c'est à travers deux départements – le *talent management* et le *career* – qu'*Insero* œuvre à sa mission d'accompagnement de carrière. Ces deux départements ont pour visée d'offrir un service personnalisé et flexible tant aux entreprises confrontées à des ajustements, qu'aux personnes<sup>567</sup> confrontées à des réorientations de carrière<sup>568</sup>. De la sorte *Insero* contribue à la régulation du marché de l'emploi en tant que support de transitions. Il assiste tant les entreprises à augmenter leur productivité via l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de leurs collaborateurs que les travailleurs dans leur transition professionnelle par le biais d'une approche personnalisée et adaptée à leurs besoins. Dans le cadre de cette thèse, c'est la division *career* d'*Insero Liège* qui a fait l'objet de toute notre attention. D'un point de vue géographique, cette dernière est située le long du « Boulevard de l'emploi »<sup>569</sup> dans un immeuble à appartements afin d'assurer « *la discrétion nécessaire pour les candidats* » (M12, novembre 2014).

### 1.1.2 Conditions de création et développement d'*Insero*

Si ce n'est que fin des années 1990 qu'*Insero* s'implante en Belgique, l'entreprise avait déjà fait largement ses preuves en Amérique en tant qu'entreprise nationale de transitions de carrière. En Belgique, les activités d'*Insero* se sont développées au regard de l'évolution du cadre légal relatif à l'*outplacement*. Au départ, spécialisé dans l'accompagnement des profils cadres et employés, *Insero* a progressivement adapté ses services aux ouvriers et aux profils infra-qualifiés bénéficiant d'un projet d'*outplacement* offert par leurs anciens employeurs.

Afin d'y œuvrer efficacement, l'entreprise d'*outplacement* s'est progressivement positionnée comme un expert en gestion des collaborations professionnelles. *Insero* contribue

---

<sup>563</sup> *Insero* est agréée entreprise d'*outplacement* depuis plus de 15 ans à durée indéterminée par le Ministre de l'Emploi et de la Formation wallon. Cette reconnaissance publique contraint le personnel du bureau à compléter un rapport d'activités annuel. Le caractère soporifique et la lourdeur administrative qui en découle alourdit considérablement la charge de travail des consultants de l'agence d'*outplacement*. C'est pourquoi, cette tâche est reléguée, en interne, au *team* administratif, les consultants devant uniquement faire mention du suivi « processuel » de leurs candidats dans le serveur informatique.

<sup>564</sup> Le Benelux est une coopération qui transcende les frontières entre les Belges, les Néerlandais et les Luxembourgeois (voir : <http://www.benelux.int/fr>, consulté le 21/02/2015).

<sup>565</sup> Le personnel d'*Insero* se répartit sur un des quatre sites : Anvers, Bruxelles, Gand et Liège.

<sup>566</sup> Lors de notre terrain, un des consultants indépendants était écarté ; c'est pour cette raison que nous n'avons pu le rencontrer.

<sup>567</sup> Allant des cadres supérieurs au personnel de première ligne.

<sup>568</sup> Le département *talent management* propose des solutions en matière de mobilité interne et de développement de carrière en aidant les travailleurs à déterminer leurs attentes et à développer leurs compétences afin de prendre des décisions averties pour l'avenir de leur carrière. Le département *career*, quant à lui, a pour objectif d'assister les entreprises-utilisatrices tout au long de leur processus de licenciement et d'offrir une solution d'orientation de carrière aux travailleurs ayant récemment perdu leur emploi.

<sup>569</sup> Expression couramment utilisée par les habitants de la ville de Liège pour qualifier le Boulevard où se situe une majorité des agences d'emploi privées de la ville.



ainsi à aider ses clients à harmoniser leur stratégie de gestion des talents à leur stratégie commerciale en adressant un ensemble de services correspondant aux diverses étapes d'un cycle de carrière. Par cette approche à 360 degrés, *Insero* est à même d'offrir un accompagnement exhaustif au cours des différentes phases de transition professionnelle en contribuant au développement de la carrière de ses candidats à travers l'élaboration d'un nouveau projet professionnel :

*« Notre rôle, c'est d'accompagner humainement, techniquement et professionnellement des personnes qui sont entre deux points. Un point relativement négatif qui est le départ en entreprise vers un point plus positif qui est l'intégration vers un nouveau job, une nouvelle fonction, pas nécessairement une nouvelle entreprise. »* (M12, novembre 2014)

À cet égard, l'entreprise de reclassement professionnel a choisi pour valeur phare la primauté du client. En effet, en tant qu'entreprise marchande, *Insero* doit son existence à ses entreprises-utilisatrices. C'est pour cette raison qu'elle se donne pour principal objectif « *de développer une relation de confiance réciproque fondée sur des objectifs communs* » (M12, novembre 2014). Son personnel s'y attelle au quotidien via une fidélité envers les valeurs clés de l'entreprise. Ces dernières sont axées sur les personnes, l'expertise, l'innovation et la responsabilité sociale<sup>570</sup>. D'autres engagements peuvent également être mentionnés, tels que le professionnalisme et la confidentialité.

Cette évolution a été pensée et mise en œuvre par diverses équipes de direction, chargées successivement d'assurer la gestion stratégique du Groupe Benelux. Ainsi, l'actuel administrateur délégué et le *managing* consultant en affirment la continuité bien qu'ils ne faisaient pas partie des négociations à l'origine d'*Insero* Belgique. Ils dirigent donc une entreprise dont ils n'ont pas pensé l'organisation tout en veillant à maintenir l'esprit qui en a constitué l'essence.

### 1.1.3 Les missions d'*Insero*

Dans le cadre de ses activités de reclassement professionnel, *Insero Liège* se donne pour principale mission d'assister les travailleurs lors de leurs diverses phases de transition professionnelle via un accompagnement personnalisé : « *l'outplacement, c'est un ensemble de conseils et de guidances dans le but d'aider les personnes qui ont perdu un emploi, à en retrouver en tant que salariés ou indépendants* » (I43, octobre 2014).

Pour ce faire, l'entreprise privée s'engage à proposer différents programmes en fonction des besoins des travailleurs, des moyens de l'employeur et du cadre légal en vigueur. Ainsi, selon l'article 6 de la CCT 82, toute agence d'*outplacement* est tenue de proposer au travailleur licencié un accompagnement de 60 heures, réparties en trois périodes de 20 heures, sur une durée totale de 12 mois :

- une première phase de 20 heures réparties sur deux mois maximum, à compter de la date du début du programme (établissement d'un bilan personnel et d'une campagne de recherche d'emploi) ;

---

<sup>570</sup> Ces dernières sont axées sur les personnes, l'expertise, l'innovation et la responsabilité sociale. D'autres engagements peuvent également être mentionnés, tels que le professionnalisme et la confidentialité (Site officiel de la structure, consulté le 23/02/2015).

- une deuxième phase de 20 heures réparties sur quatre mois maximum (mise en œuvre des efforts d'accompagnement) ;
- une troisième phase de 20 heures réparties sur six mois maximum (activation).

En pratique, *Insero* dispense deux types de programme de reclassement professionnel – un programme en individuel et un programme en collectif. Ceux-ci lui permettent de répondre au mieux aux besoins des candidats en *outplacement* et aux moyens financiers des entreprises-clientes. Alors que les programmes individuels sont habituellement destinés aux travailleurs ayant une fonction de cadre et un profil hautement qualifié, les programmes collectifs s'adressent généralement aux travailleurs de première ligne, appelés en termes indigènes « *blue collars* ». Pour ce faire, l'entreprise s'appuie sur l'apport des TIC en proposant un suivi tant en présentiel par le biais des sessions d'accompagnement que de manière virtuelle à travers la plateforme numérique et leurs nombreux instruments en ligne (tests, vidéos, *coachings*, etc.). De la sorte, les candidats d'*Insero* bénéficient non seulement d'une approche personnalisée mais aussi d'un accès flexible aux technologies de l'information et de la communication jusqu'à ce qu'ils trouvent une nouvelle voie professionnelle.

Concrètement, les programmes individuels sont des programmes entièrement personnalisés et assurés, la plupart du temps, par des consultants seniors expérimentés et bénéficiant d'un réseau dense de ressources adaptées (veille économique, contacts personnels, *background* professionnel avéré, etc.). Ces programmes se déclinent en trois composantes : les évaluations et les exercices en ligne, les ateliers en groupe (*workshops*) et les *coachings* individuels en face à face. Ils offrent dès lors tant un contenu qu'une assistance individualisée. Alors que les candidats sont suivis de manière individuelle par le consultant référent, ils disposent de la possibilité de suivre, à la carte, des ateliers thématiques en groupe afin de parfaire certaines lacunes liées à leur parcours professionnel en fonction de leur disponibilité horaire. De la sorte, les candidats sont à même de gérer de manière autonome, proactive et efficace la gestion de leur carrière en se perfectionnant grâce aux *workshops* thématiques. En opérant de la sorte, *Insero* inscrit son activité d'*outplacement* dans l'orientation des politiques actives de l'emploi de l'UE puisqu'elle délègue aux candidats la prise en charge de leur transition professionnelle.

Les programmes en groupe, quant à eux, sont donnés essentiellement aux profils moins qualifiés. Ils sont dispensés à horaire fixe et de manière collective. Leur contenu est préalablement défini par l'ensemble des consultants du Groupe et figé dans les dossiers d'offre de prix transmis aux entreprises-clientes. Appliqués sous la forme d'ateliers dirigés, ces programmes préparent collectivement les candidats à gérer efficacement leurs recherches d'emploi. Ne pouvant se reposer sur la capacité individuelle des candidats à gérer seuls leur reconversion, ces programmes développent non seulement leurs aptitudes personnelles à rechercher de l'emploi mais aussi l'actualisation de leurs réseaux, tout en prévoyant suffisamment de temps pour des exercices pratiques et des jeux de rôle.

« *Quelqu'un qui est en outplacement collectif, il doit aller à telle date à telle session. Il n'a pas le choix. S'il a raté sa session, il a un travail de rattrapage s'il le souhaite mais nous, on ne donnera pas une nouvelle session. Il doit apprendre à être responsable de sa situation.* » (I44, novembre 2014)

Sur la base de ces premières explications, nous percevons combien la part du budget alloué par l'employeur interfère largement sur le type de service dispensé par *Insero*. C'est pourquoi, certaines différences de traitement, voire des inégalités, semblent se présenter au sein des différents programmes – ce que beaucoup de consultants imputent aux changements de législation. En effet, soumis à la loi du marché, c'est souvent les plus offrants qui bénéficieront d'un meilleur accompagnement et ce, quel que soit le statut, la fonction ou le salaire du candidat licencié. Or, un accompagnement individuel et personnalisé n'est pas toujours justifié pour une « *personne exerçant une fonction routinière, à la chaîne et ayant peu de compétences techniques* » (I43, octobre 2014).

Contrairement au secteur de l'accompagnement *vers* et *dans* l'emploi, les agences d'*outplacement* ne sont pas – initialement – animées par des objectifs de résultats mais plutôt par une exigence d'accompagnement. Ces agences sont en effet rémunérées pour les conseils de guidance qu'elles proposent et non pour la finalité de leur action :

« *Nous n'avons pas d'obligation de résultats sur papier. Nous accompagnons les gens et nous leur donnons le maximum d'outils pour atteindre au maximum leurs objectifs. [...] Nous ne sommes pas dans un phénomène de placement, nous ne visons pas l'emploi. [...] Nous, nous préparons les gens pour qu'ils soient ensuite meilleurs dans les sociétés d'intérim, les agences de recrutement dans le cadre de candidatures spontanées ou dans leur contact avec des entreprises.* » (M12, novembre 2014).

Ce faisant, *Insero* inscrit son action davantage dans une gestion par les procédures en veillant à respecter le cadre légal et le canevas dans lequel elle inscrit son action plutôt que de s'assurer du placement réel de ses candidats et de contribuer concrètement à l'augmentation du taux d'emploi des 45 ans et plus, en région liégeoise. Toutefois, plus le consultant sera efficace dans son accompagnement, plus vite le candidat retrouvera un emploi et plus, le chiffre d'affaires de la structure augmentera :

« *On fait le maximum pour que les gens se positionnent, c'est dans notre intérêt. C'est une boutade de croire qu'on n'est pas dans une obligation de résultats. Plus quelqu'un retrouve vite chez nous, plus c'est rentable. Mais ça, c'est mon côté un petit peu financier. Ça, je le dis au second degré mais dans les faits, ça reste vrai pour certains consultants.* » (M12, novembre 2014).

Bien que l'efficacité constitue un des objectifs d'*Insero*, en pratique il est difficilement réalisable compte tenu de la situation personnelle et du profil de chaque candidat. C'est pourquoi, les consultants investissent énormément dans le relationnel « *en donnant davantage du temps au temps et en reculant pour mieux avancer* » (M12, novembre 2014), plutôt que de se précipiter dans l'accompagnement de leurs candidats.

#### 1.1.4 Les règles du jeu d'*Insero*

##### 1.1.4.1 Rôles et compétences des acteurs d'*Insero*

À la fin de l'année civile 2014, *Insero Liège* compte trois consultants et deux indépendants. Ensemble, ces différents acteurs ont pour rôle d'assurer la gestion opérationnelle du département *career* d'*Insero* par le biais de sessions d'*outplacement*. Tandis que les consultants sont engagées sous CDI, les indépendants interviennent en renfort pour

des prestations exécutées à l'heure. Outre cette différence contractuelle, les consultants indépendants sont également déchargés des tâches administratives, des formations en individuel et ne sont autorisés à participer que partiellement aux décisions stratégiques de la structure. Cette différence de « traitement » engendre des tensions relationnelles avec la Directrice opérationnelle d'*Insero* (voir encadré 20, ci-après).

**Encadré 20 : La structure parallèle d'*Insero* (des acteurs en interaction aux stratégies diverses)**

Au sein d'*Insero Liège*, cinq personnes assurent la gestion opérationnelle de la succursale. Parmi celles-ci figurent les consultants salariés et les consultants indépendants. Ces deux groupes d'acteurs œuvrent à la réalisation du but de mission de la structure en accompagnant *après* l'emploi les personnes licenciées bénéficiant d'un programme d'*outplacement*. Bien que confrontés à des contraintes diverses et disposant de ressources distinctes, ces acteurs considèrent la prise en charge de ces personnes au sein de l'entreprise comme une priorité bien plus que leur remise à l'emploi. Toutefois, l'organisation de cette prise en charge confronte ces deux rôles à des problèmes relationnels spécifiques, notamment lorsqu'il s'agit d'interagir avec la Directrice opérationnelle du Benelux.

Comme nous l'avons vu précédemment, la Directrice opérationnelle est peu présente au sein de l'entreprise belge en raison des volets stratégique et financier qu'elle assume sur l'ensemble du territoire du Benelux. Ne pouvant se consacrer à l'accompagnement et au suivi des candidats au quotidien, elle se repose entièrement sur les compétences des consultants salariés auxquels elle reconnaît un savoir-faire éprouvé. Cette reconnaissance professionnelle transparaît aussi bien dans le *management* persuasif mis en place par celle-ci que dans la répartition des rôles au sein de la structure. En effet, même si la prise de décision est centralisée au niveau de la ligne hiérarchique du Groupe, les consultants salariés sont de plus en plus invités à s'investir et à donner leur avis lors des *delivery meetings* (voir *infra*). En outre, ces deux acteurs partagent le même point de vue sur l'importance de la prise en charge des candidats licenciés au sein de l'entreprise même si les consultants sont moins cadencés dans une logique de résultats. Afin de faciliter le travail des consultants, la Directrice a d'ailleurs défini les orientations et les procédures à suivre en matière d'*outplacement*. Ceux-ci en assurent alors la mise en œuvre quotidienne de manière totalement autonome. En échange de l'autonomie octroyée et de la reconnaissance de leur expertise, la Directrice opérationnelle attend de ceux-ci un suivi régulier de leurs activités de manière à pouvoir jouir d'une information riche, nécessaire au maintien en activité des succursales. Sur la base de ces éléments, il semblerait que les relations entre les consultants salariés et la Directrice opérationnelle soient très bonnes. Derrière celle-ci, nous remarquons que tous deux tirent un avantage : alors que la Directrice obtient des informations nécessaires à la gestion stratégique d'*Insero*, via les procédures qu'elle a instituées, les consultants salariés jouissent d'une autonomie et se sentent reconnus et soutenus dans leur travail.

*A contrario*, les relations semblent nettement plus tendues entre les indépendants, intervenant en renfort au sein d'*Insero* et la Directrice opérationnelle. En effet, les indépendants, écartés des décisions stratégiques, déchargés des tâches administratives et des formations en individuel, ne se sentent pas reconnus par la ligne hiérarchique du Groupe. Leur opinion est rarement prise en compte. De plus, ils ont peu de contacts avec cette dernière même si la Directrice opérationnelle reconnaît l'importance du travail pris en charge par ceux-ci. Au même titre que les salariés, ceux-ci s'investissent semblablement dans les relations avec les candidats licenciés. Ils ont également bien accueilli les procédures impulsées et définies par la Directrice afin d'assurer un suivi – à distance – des activités d'*outplacement*. Même s'ils sont déchargés de certaines tâches administratives, les consultants indépendants n'hésitent pas à réaliser le même travail de suivi que les salariés. Ainsi, sur la base de ces éléments, nous pouvons supposer que les consultants souffrent d'un manque de légitimité. Ils cherchent vainement une valorisation de leur statut alors que la Directrice refuse de les impliquer davantage dans le développement d'*Insero*.

À côté de ces différences contractuelles, nous sommes étonnée de constater l'absence de tension, du moins perceptible, entre les deux types de consultants. Ceux-ci considèrent qu'ils appartiennent au même Groupe et qu'ils œuvrent à un objectif commun d'accompagnement. Dans leurs pratiques quotidiennes, tous deux cherchent à rendre leur accompagnement efficace en diminuant les coûts financiers, en transmettant les informations de la ligne hiérarchique et en s'échangeant – si besoin – des candidats. En interne, aucune concurrence ne semble présente entre les deux « types » de consultants, *Insero* agissant plut en tant qu'entité et non comme la somme d'individus aux parcours et aux ambitions diverses. Il n'y aurait dès lors pas d'enjeu autour de la prise en charge des personnes licenciées pour ces groupes d'acteurs. En raison des éléments empiriques avancés, l'enjeu se situerait davantage à un niveau plus contractuel.

L'équipe opérationnelle d'*Insero Liège* a également pour particularité d'être représentée par une majorité de consultants ayant une moyenne d'âge de 40 ans ainsi que par un corps professionnel essentiellement féminin (80% de femmes). La structure prônant l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, il n'est pas rare de voir des consultants sous contrat à temps partiel et ce, peu importe la fonction qu'ils occupent en interne ou leur sexe. En ce qui concerne leurs conditions de travail, les consultants d'*Insero* exercent leur activité dans un contexte de flexibilité tant géographique que quantitative et qualitative. Effectivement, les consultants sont tous amenés à se déplacer quotidiennement au sein des différentes succursales du Groupe *Insero Benelux*, à s'adapter aux différentes modulations horaires et à fluctuer entre les différents programmes d'accompagnement (individuel/groupe ; cadres/premières lignes). Un consultant nous confiait à ce sujet que son « *travail, c'est de la variabilité dans l'espace – Liège et Bruxelles – et dans le contenu – individuel et collectif* » (I43, octobre 2014).

#### 1.1.4.2 La structure formelle d'*Insero*

Influencée par la culture américaine du siège social, l'administration d'*Insero Liège* s'inscrit dans une structure de type *staff and line*<sup>571</sup> propre aux grandes entreprises américaines. Cette structure a pour principe l'unicité gestionnaire et le recours à des organes de conseil composés de spécialistes agissant comme appui à la décision. Ainsi, au sein d'*Insero*, chaque prise de décision doit se faire en remontant l'information à la hiérarchie.

Au sein de la multinationale, l'administration est assurée par un CA, constitué d'un *Chief executive officer* (CEO) et de cinq *Executive vice-présidents* répartis dans les divers continents. Conjointement, ces différents acteurs chapeautent l'ensemble des succursales d'*Insero* en définissant les orientations stratégiques et en apportant leur soutien et leur légitimité à chaque pays. En outre, afin de renforcer la direction opérationnelle et l'ancrage local, le Groupe américain a désigné un Directeur opérationnel pour chacun des cinquante pays où le groupe exerce ses activités. En Belgique, ce rôle est occupé par la *Managing Director & SVP Career Management Solutions*. Cette dernière partage ses compétences sur l'ensemble du territoire du Benelux. Elle a pour fonction d'assurer le pouvoir décisionnel d'*Insero Benelux* tout en veillant à appliquer les orientations prises par le siège social. De la sorte, elle assure une continuité entre les décisions stratégiques. Elle veille aussi à leur mise en œuvre et à leur optimisation à un niveau plus local. Dans les faits, cette dernière est aidée de trois spécialistes – *Market Vice President Central Europe*, *Managing Consultant Career Management* et *Finance Director Central Europe*. Ceux-ci ont pour rôle d'assurer le développement du secteur en offrant un appui et une analyse circonstanciée du marché du travail à leurs collaborateurs agissant à un niveau plus local.

À côté de cette « hiérarchisation stratégique » propre au Groupe américain, *Insero Belgique* se subdivise en six succursales<sup>572</sup>. Elles sont réparties sur l'ensemble du territoire belge et dirigées par la Directrice opérationnelle du Benelux. Bien que s'inscrivant dans une tradition américaine, la Direction tente de faire de chaque succursale une structure conviviale fondée sur l'esprit d'équipe, la confiance mutuelle et le partage de connaissances. Ainsi,

<sup>571</sup> Ou structure hiérarchique et fonctionnelle (Suzuki et Cier, 1994).

<sup>572</sup> À savoir : Bruxelles, Anvers, Gand, Liège, Mons et Hasselt.

chaque entité fonctionne comme une « entreprise familiale », développant son propre mode d'organisation au départ des contraintes du Groupe et de ses enjeux locaux.

Au sein de la succursale *Insero Liège*, l'organisation se fait autour d'une départementalisation par service et d'une polyvalence relativement forte. *Insero* se structure ainsi en trois services : une *business unit*<sup>573</sup>, une *commercial unit*<sup>574</sup> et un *team administratif*<sup>575</sup>. En pratique, les missions des consultants d'*Insero Liège* suivent assez fidèlement la départementalisation autour des divers services de l'entreprise. S'il s'agit de services bien distincts, il n'est pas rare de voir leur intégration assurée par des mécanismes d'appuis réciproques. En effet, les consultants doivent être en mesure de pouvoir tourner entre les différents services de la structure (division horizontale faible), ce qui leur octroie la casquette de « *consultants hybrides* » (I44, novembre 2014). Il semblerait, à ce titre, que la petite taille de la structure liégeoise (N=5) empêche les consultants de se spécialiser dans une matière, même s'ils deviennent, par expérience ou par affinités personnelles, des référents pour l'une ou l'autre thématique.

Au quotidien, le travail des consultants d'*Insero Liège* est organisé par demi-journées en fonction du type d'accompagnement à dispenser. Bien que ceux-ci soient relativement libres dans la manière d'organiser leur temps de travail, ils sont cependant soumis à une méthodologie spécifique propre au Groupe américain et sont contraints de respecter le cadre légal dans lequel ils inscrivent leur action. Entre chaque séance d'accompagnement, ceux-ci sont également invités à tourner entre des fonctions d'accueil, d'administration, de conception et de soutien. Cette multiplication des tâches leur permet d'assurer tant la conception que l'exécution des programmes d'accompagnement qu'ils dispensent, mais elle nécessite également une grande capacité d'organisation et d'adaptation (division verticale faible).

Cette latitude serait dépendante non seulement de la structure organisationnelle de l'entreprise mais aussi de son mode de *management*. En effet, la structure d'*Insero* Belgique étant répartie sur différents sites, la Directrice opérationnelle ne peut contrôler de manière directe le travail de chaque collaborateur. C'est pourquoi, cette dernière base son fonctionnement sur des procédures écrites, ou du moins connues de tous, et sur de nombreux échanges. Tournée vers ses collaborateurs, la Directrice opérationnelle est à l'écoute de leurs suggestions et attend d'eux des décisions efficaces. Exercée sous un système d'influence davantage centrifuge (Pichault, 1993), la Direction opérationnelle d'*Insero* investit dans la capacité d'implication et d'initiative de son personnel dans lequel elle accorde toute sa confiance. De la sorte, elle s'inscrit dans un *management* participatif où chaque consultant contribue largement à l'activité de la structure. C'est d'ailleurs dans cette visée qu'*Insero Benelux* a récemment développé un système de verticales. Ce dernier vise à doter les consultants d'une spécialité, voire d'une expertise supplémentaire à leurs compétences de « généralistes » en *outplacement*. En effet, chaque consultant a été invité à choisir, en 2013, un secteur d'activité ou un domaine de compétences (appelé également industrie) dans lequel

---

<sup>573</sup> Constituée de deux départements opérationnels : le département *talent management* et le département *career*.

<sup>574</sup> Composée d'un commercial et de trois *internal sales* ayant pour mission de remettre des offres et de générer des rendez-vous auprès des clients.

<sup>575</sup> Désigné pour gérer la logistique, l'accueil, les RH et les technologies.

il excelle en termes de connaissances techniques, pratiques et de réseau. Dès lors, pour chaque offre d'*outplacement* attendant à un segment spécifique, le consultant expert est désigné *lead consultant*. Il a pour mission d'assurer le suivi tant commercial que social et ce, même s'il n'est pas désigné *a priori* consultant-référent pour la dite mission :

« Par exemple, ici, on a tous, ce que l'on appelle des verticales. On est des généralistes de l'*outplacement*, car on maîtrise le secteur, mais en parallèle, depuis l'année passée on doit creuser dans un domaine particulier, une industrie. Par exemple, moi, je dois creuser dans l'industrie des FMCG, de la consommation rapide. Ce sont nos clients comme Coca cola, Unilever, etc. Et là, je dois rencontrer les clients. Quand tu as un projet chez eux, tu deviens *lead consultant*, c'est toi qui a un lien avec eux au niveau commercial. Et alors, c'est trouver des bureaux de recrutement spécialisés dans cette branche, faire des partenariats pour que les candidats puissent aller plus vite vers eux, trouver des centres de formation qui peuvent avoir trait à cette industrie. C'est se doter d'une expertise. » (I44, novembre 2014)

De la sorte, le système de verticales vise deux objectifs : (1) permettre à la structure d'assurer une connectivité et un ancrage plus local dans son environnement externe ; (2) impliquer et responsabiliser davantage les consultants dans les activités d'*Insero* en leur octroyant une part de pouvoir dans l'entreprise.

À partir de ces constats empiriques, nous pouvons déduire que la structure d'*Insero Liège* repose sur des divisions du travail horizontale et verticale faibles (intégration des tâches et des rôles ; imbrication entre fonction de conception et d'exécution). Celles-ci s'organisent autour d'une ligne décisionnelle et d'une ligne de conseil et d'assistance. De la sorte, l'équipe d'*Insero Liège* veille non seulement à équilibrer l'ensemble de ses activités mais aussi à intégrer les décisions stratégiques prises en amont par le siège social.

#### 1.1.4.3 Les modes de coordination d'*Insero*

Bien que l'organisation du travail au sein d'*Insero Benelux* repose sur une standardisation des procédures, la coordination entre les consultants se fait, au quotidien, de manière informelle à partir d'ajustements mutuels au gré des disponibilités et des événements. Ceci est facilité par la configuration centralisée des lieux. En l'absence physique du *Managing Director & SVP Career Management*, les consultants en *outplacement*, hautement qualifiés, sont invités à gérer de manière décontractée et autonome leurs activités. Ces derniers se coordonnent par un simple processus de communication informelle via des *briefings* quotidiens : « à Liège, c'est très informel. Quand on doit discuter, on discute » (I45, novembre 2014).

Néanmoins, au sein d'*Insero Benelux*, des mécanismes de coordination de l'information ont été institués afin d'assurer la gestion de la capacité opérationnelle des succursales. Premièrement, chaque jeudi matin, à raison de deux heures, les consultants accompagnés de leurs responsables échangent en *delivery meetings*. Ces *delivery meetings* sont des moments d'échange institutionnalisés et codirigés par le Groupe *Insero Multinational*. Ils permettent à chaque niveau hiérarchique de se tenir informé de leurs activités respectives. Alors que les consultants transmettent des informations factuelles sur leurs activités en cours de réalisation,

le *management*<sup>576</sup> profite de ces moments pour transmettre les chiffres réalisés et faire le point sur les activités du Groupe.

Deuxièmement, *Insero* organise mensuellement des sessions d'intervision durant une durée de trois heures. Celles-ci sont organisées, par site, de manière individuelle et ont pour objectif d'engager une réflexion globale autour de problématiques internes (ex : le contenu d'une formation), d'événements d'actualité (ex : le changement de législation et la définition d'un statut unique) ou d'un phénomène organisationnel prioritaire (ex : l'optimalisation du système de verticales). Ce moment est sacré pour les consultants, car il leur sert à la fois d'exutoire et de soutien interne ; le travail de consultant étant davantage un travail solitaire dans un environnement collectif qu'un travail collégial :

*« C'est vraiment dans un but « intervion ». C'est de l'échange qui se tient durant trois heures, tous les mois. À un moment, ils avaient tenté de supprimer cela mais on a un peu protesté, car on en a besoin. C'est un métier où finalement oui on travaille avec des gens mais où on est seul au cours de la journée parce qu'on est beaucoup là pour les autres et il n'y a personne pour nous. Et le fait de se retrouver en team, ça fait du bien aussi. »* (I44, novembre 2014)

Outre ces moments d'échanges officiels, les consultants d'*Insero Bruxelles* travaillent depuis peu en *open space*. Malgré l'absence d'intimité, cet aménagement de l'espace de travail leur permet dorénavant d'échanger et de partager leurs connaissances au quotidien sans passer par les réunions officielles du Groupe. Néanmoins, d'après I44, *« ce nouvel agencement organisationnel a été fait au détriment d'un accueil chaleureux et personnalisé puisque l'aménagement en plateau ouvert a contraint les consultants à accueillir les candidats non plus dans leur bureau personnel mais dans des salles austères et épurées où l'intimité est moins respectée »* (novembre 2014).

Enfin, en raison de l'absence de contacts réguliers, les consultants n'hésitent pas à se téléphoner, à se *mailer* ou à se *skyper* afin de coordonner l'information au sein des différentes succursales d'*Insero* et de se *« nourrir de l'expérience des uns et des conseils des autres »* (I45, novembre 2014).

À partir de ces différents éléments organisationnels, nous pouvons déduire qu'*Insero Liège* s'inscrit dans une structure ad hoc dépendant d'un Groupe à la structure davantage mécaniste et procédurale.

## 1.2 Le cas d'Arselis

### 1.2.1 Éléments contextuels

Créé en 2005, en Province de Liège, *Arselis* est un bureau d'*outplacement*<sup>577</sup> et de réorientation de carrière, fondé sous la forme d'une SPRL. Il est situé au domicile de la Directrice, en périphérie de toute circulation, dans un quartier à la situation socio-économique favorable. *Arselis* rassemble seulement deux personnes – la Directrice et une consultante constituée indépendante – dont les pratiques dépendent d'un cadre légal stricte les astreignant

---

<sup>576</sup> Terme « indigène » pour qualifier la ligne hiérarchique.

<sup>577</sup> *Arselis* est enregistrée à durée indéterminée en tant qu'agence d'*outplacement* depuis neuf ans auprès du Ministre de l'Emploi et de la Formation wallon, sous les numéros W.SO.293 et W.RE.293.



à une redevabilité régulière auprès du politique. « *C'est détaillé, fastidieux et ennuyeux. Mais j'ose espérer que c'est utile* » (M3, juin 2013).

Spécialisé dans le reclassement individuel, le bureau privé vise un service de proximité en ne desservant que des entreprises de la Province, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. De la sorte, le bureau répond aux exigences légales en termes de « disponibilité géographique » : « la distance entre le domicile ou le lieu de travail du travailleur et le lieu où la procédure de reclassement professionnel est organisée » est raisonnable et tient compte des possibilités de déplacement du travailleur (Art. 3 de la CCT 82bis du 17 juillet 2007). Toutefois, afin d'assurer un maintien de ses activités dans les autres circonscriptions, la Directrice s'accompagne ponctuellement de trois partenaires indépendants exerçant, notamment sur Bruxelles, Nivelles et Charleroi.

*« On ne va pas très souvent très loin, c'est seulement quand les employeurs nous le demandent. J'ai des partenaires à Charleroi qui travaillent sur Nivelles. Et chaque fois qu'il y a une mission un peu loin – vu que nous, on ne se déplace pas trop – eux le font, sur Nivelles, sur Bruxelles, même sur Tournai, même sur Namur. »* (M3, juin 2013)

Pour assurer le reclassement professionnel de ses candidats, *Arselis* propose une approche adaptée au parcours de chaque personne licenciée. Cette approche s'adresse à tous les types de candidats en quête d'accompagnement professionnel qu'ils soient salariés, ouvriers ou employés, envoyés par leur employeur lors de licenciements individuels ou collectifs ou bien venus volontairement pour un bilan ou une réorganisation de carrière. Cette approche croise des techniques propres au domaine des ressources humaines et des outils issus de la psychologie cognitive. Comme pour *Insero*, elle s'organise selon les modalités des CCT en vigueur et ne répond pas à un objectif de placement même si cette dernière « *signale les opportunités professionnelles de [son] réseau à [ses] candidats sans les recommander de manière à ne pas tromper le processus de recrutement mais à profiter quand même de l'offre* » (M3, juin 2013).

### 1.2.2 Conditions de création et développement d'*Arselis*

Parallèlement à *Insero Liège*, les activités d'*Arselis* se sont développées au regard de l'évolution du cadre légal relatif à l'*outplacement*. Ainsi, lorsque la Directrice d'*Arselis* crée son bureau, l'*outplacement* s'est généralisé et est devenu obligatoire pour les personnes de 45 ans et plus alors qu'à ses débuts l'*outplacement* n'était pas obligatoire et peu de personnes en connaissaient l'existence. Il n'y avait que quelques bureaux de reclassement professionnel actif, sur la région liégeoise, et la mise en concurrence était *in fine* limitée. Depuis, est apparue une prolifération de structures « *se prétendant spécialisées dans le reclassement professionnel, bénéficiant d'une renommée et d'une image de marque et offrant des services collectifs à des prix imbattables* » (M3, juin 2013).

*« Maintenant, on demande tout pour rien. Ce qui m'énerve aussi, c'est qu'on donne le nom outplacement à tout venant et ce n'est pas la même chose ! »* (I7, juin 2013)

C'est donc dans ce contexte de concurrence que la Directrice a pensé, négocié et créé *Arselis*. À l'époque, celle-ci travaillait dans le secteur de reclassement professionnel depuis 1989 alors qu'auparavant, elle avait déjà embrassé une carrière de 30 ans dans les RH. Forte

de son expérience professionnelle et de sa connaissance du marché du travail, elle a développé son entreprise grâce « à la réputation et aux liens [qu'elle a] pu tisser à l'extérieur de son bureau » (M3, juin 2013). « Ne vivant que sur sa réputation et son réseau » (M3, juin 2013), cette dernière a longtemps investi les événements inter-entreprises afin de développer son portefeuille-clients et de stabiliser sa structure dans un ancrage local.

Mais avec la généralisation de l'*outplacement*, l'évolution du cadre légal et l'ouverture des frontières à une multiplication d'acteurs, le reclassement professionnel par un tiers s'est banalisé. Cette banalisation a engendré non seulement une perte de qualité dans le suivi et l'accompagnement des candidats ainsi qu'une démocratisation accrue des services. Cette situation s'est accentuée, selon elle, avec les crises économiques. En effet, les employeurs n'ayant plus les moyens d'offrir un service assidu et de qualité ont préféré solliciter l'aide de structures plus démocratiques, favorisant des accompagnements en groupe.

« Il y a beaucoup de bureaux d'*outplacement* qui font des tarifs promotionnels pour un certain type de commission paritaire. Ils packagent le tout et quelque part, c'est parfois difficile de faire sa place. Je ne voudrais pas commencer maintenant. » (M3, juin 2013)

Âgée maintenant d'une soixantaine d'années et lassée par les changements structurels touchant le secteur, la Directrice a modifié son idéal organisationnel en partageant, depuis 2009, ses activités avec une consultante indépendante à laquelle elle envisage de concéder son entreprise d'ici peu. Diplômée d'un baccalauréat en psychologie, cette dernière avait bénéficié des services de la Directrice lors de son propre reclassement. Professionnellement (similarité dans les techniques, la méthodologie, le savoir-faire, l'approche, etc.) et socialement accordées (partage de valeur, de croyance, de moral, d'éthique, de déontologie, etc.), les deux dames se sont rapidement rapprochées au point de « voir en chacune d'elles le partenaire idéal » (I7, juin 2013). C'est ainsi qu'en 2009, la candidate alors *outplacée*, s'est constituée indépendante pour rejoindre *Arselis*. D'une côté, la Directrice apportait son *background* professionnel et ses connaissances techniques. De l'autre côté, la consultante l'outillait et l'informait de l'utilisation des réseaux sociaux et des avantages de travailler en groupe. En parallèle, la consultante suivait un encadrement individualisé basée sur un apprentissage par les pairs et un transfert de connaissance de manière à reprendre la main.

Malgré ce changement organisationnel et les ressources tant relationnelles que personnelles de la consultante, le 1<sup>er</sup> octobre 2014, *Arselis* change de statut et se sépare de ces trois collaborateurs : « la concurrence accrue et l'instabilité économique de la Province ont fait largement chuter la demande et notre chiffre d'affaires. J'ai donc dû réagir et réduire ma structure » (M3, août 2014)

### 1.2.3 Les missions d'*Arselis*

Tout comme *Insero*, *Arselis* se donne pour mission de dispenser des conseils de guidance afin d'aider les personnes licenciées à retrouver le plus rapidement possible un nouvel emploi (art.4 de la CCT 51). L'entreprise ne propose, pour ce faire, que des prestations individuelles en situation de face à face de 60 heures, réparties en périodes de 20 heures, allant « de l'établissement des bilans personnels et professionnels, à l'élaboration d'une campagne de recherche d'emplois et à sa mise en œuvre jusqu'à la négociation de nouveaux contrats »

(M3, juin 2013). Ainsi, même si l'entreprise est sollicitée pour une mission de groupe, elle ne fonctionne pas « *en masse* » mais prend les dispositions nécessaires pour opérer en individuel et dupliquer les formations.

*« Notre spécificité, c'est qu'on ne fait pas de groupe. On fait que de l'individuel et même si on acceptait des missions de groupe, on les terminerait en individuel. On a remarqué que c'était de façon individuelle que les gens avaient plus de facilité à bien comprendre leur métier et à mieux s'exprimer. [...] En groupe, il y a vraiment un aspect négatif où on n'ose pas se mettre en valeur parce que les autres nous disent "dis, il me semble que tu gonfles tes responsabilités, hein". Donc on n'ose pas [s'exprimer] et c'est celui qui a le plus de poids qui parle le plus et qui étouffe les autres. »* (M3, juin 2013)

En effet, lors de nos observations, l'agence avait une mission de groupe (vingt personnes) qu'elle a scindée en trois groupes dans un premier temps et en individuel, dans un second temps. Selon la consultante, « *ce fut très difficile à mettre en place d'un point de vue opérationnel (complication d'horaire, mécontentement des uns, revendication des autres, etc.) mais le résultat était plus riche et on a pu suivre un à un chaque candidat* » (I7, juin 2013).

En outre, dans ses pratiques, *Arselis* perçoit l'*outplacement* non seulement comme un instrument efficace de transition professionnelle mais aussi comme une méthode de *marketing* à appliquer à sa candidature. Ainsi, il n'est pas rare de voir que les deux consultants incitent leurs candidats à faire la promotion de leur parcours et de leurs ambitions professionnelles tel un vendeur qui commercialiserait son nouveau produit. Le message posté sur le site Internet de l'entreprise témoigne largement de cette approche commerciale du candidat :

*« Si vous n'avez pas de budget publicité, ou un bon vendeur, vous ne vendrez pas bien ou pas du tout. C'est la même chose pour vous si vous devez vous placer sur le marché de l'emploi, il faut le faire de façon positive, il faut que l'on sache que vous êtes disponible. C'est mieux si vous êtes aidé par un professionnel pour faire votre promotion personnelle et que l'on vous guide et vous soutienne. Vous devez vous présenter en "offreur de service" et pas en demandeur d'emploi ! »*  
(Extrait du site Internet d'*Arselis*, consulté le 01/09/2014)

Cette approche commerciale est quelque peu paradoxale avec la mission de base du bureau d'*outplacement* : aider les travailleurs licenciés à retrouver un emploi par l'intermédiaire de services de guidance et de conseils personnalisés, en lien avec les besoins du candidat.

## 1.2.4 Les règles du jeu d'*Arselis*

### 1.2.4.1 Rôles et compétences des acteurs d'*Arselis*

Comme précisé ci-dessus, *Arselis* est une petite structure conviviale qui compte deux personnes. Une Directrice qui a la mainmise sur les décisions tant stratégiques, opératoires que managériales et une consultante, en fin de phase d'apprentissage, qui la seconde pour la gestion opérationnelle du bureau. Ensemble, ces deux femmes assurent la réalisation du but de mission de la structure privée.

Bien que la prise de décision soit centralisée en la personne de la Directrice, en pratique toutes deux dispensent les sessions d'accompagnement en réalisant tant les séances de formation que le suivi administratif auprès des clients et des candidats. Toutefois, seule la

Directrice assure le volet stratégique d'*Arselis* en définissant les orientations à suivre, la méthode à appliquer et en assumant également la prospection de nouveaux clients. C'est également elle qui réalise les rapports d'activités en tant qu'interlocutrice avec les pouvoirs publics. Dès lors, nous pouvons déduire que la consultante exécute son travail selon les directions définies par la Directrice et qu'elle a peu de marge de manœuvre quant à la conception ou à l'amélioration de celui-ci (division verticale forte). En échange, la consultante est responsable de l'intégralité de son projet en assumant de manière polyvalente les différentes facettes du métier : négociation de l'offre, accueil des candidats, accompagnement, suivi, etc. (division horizontale faible). Le style de *management* mis en place serait donc davantage directif puisque le fonctionnement d'*Arselis* est basé sur des procédures à suivre et des consignes strictes à respecter.

#### 1.2.4.2 La structure formelle d'*Arselis*

Aussi petite qu'elle soit, la structure organisationnelle d'*Arselis* suit une structure hiérarchique articulée autour des différents projets d'accompagnement en cours, plutôt qu'autour des fonctionnalités de base de l'organisation. Ainsi au sommet se trouve la Directrice, directement secondée par la consultante, assistée périodiquement par les trois consultants indépendants. Au-delà de ces contributions, la consultante est tenue d'appliquer les directions et la méthodologie définies en amont par la Directrice.

Durant l'accompagnement de candidats, les deux femmes travaillent soit en binôme, soit de manière autonome en situation de *face to face* avec leurs candidats, selon les *desiderata* exprimés ou la situation personnelle de ceux-ci. En moyenne, chacune traite une dizaine de candidats par semaine. Ceux-ci sont reçus du lundi ou jeudi sur rendez-vous ou à la demande. En général les entrevues n'excèdent pas une heure trente de manière à pouvoir « *faire front intellectuellement et émotionnellement* » (I7, juin 2013). En effet, bien que l'*outplacement* soit « *un havre de détente où les candidats peuvent dire leurs angoisses et leurs craintes* » (M3, juin 2013), la charge émotionnelle est parfois lourde à assumer pour les consultantes qui rencontrent des « *personnes en deuil* » avec des parcours de vie difficiles et des situations privées compliquées. L'équilibre est, dès lors, difficile à trouver ; surtout si le candidat se présente régulièrement au bureau et qu'un lien se tisse entre les deux :

« *On doit faire attention justement à ne pas s'attacher affectivement. C'est très, très important et je le dis tout le temps à mes collaborateurs : " si vous faites ce métier, en vous impliquant trop, vous ne dormirez plus parce que vous aurez tous les malheurs des gens mais si vous vous impliquez trop peu, vous allez devenir presque indifférents à tout et c'est mauvais aussi ". Il faut arriver à écouter, comprendre mais à ne pas prendre les problèmes des gens. Donc, la chose la plus importante c'est de dire " je vous comprends, mais maintenant, il faut vous en sortir ".* (M3, juin 2013)

Au cours des différentes phases d'accompagnement, les consultants sont tenus de notifier par écrit, dans le dossier individuel des candidats, aussi bien des informations relatives à la méthode suivie, aux éléments abordés qu'aux résultats atteints ou à leur ressenti personnel. En plus de ces informations, chaque dossier comporte les conventions signées, les factures payées, les notes d'honoraires, etc. Cette traçabilité permet, selon la Directrice, de se « *déverser émotionnellement* » et « *d'assurer une transparence dans la structure* » (juin,

2013). En outre, elle justifierait la position de « professionnel en *outplacement* » d'*Arselis* auprès des pouvoirs publics et des entreprises-utilisatrices. « *C'est important qu'on ait une traçabilité, on est des professionnels, on ne fait pas de l'improvisation. Pour ça, on est bien organisé.* » (M3, juin 2013). À côté de ce souci de professionnalisation, le fait d'acter ses moindres faits et gestes, permet à *Arselis* de se doter de « matières » afin de répondre efficacement aux exigences institutionnelles en termes de *reporting*. En effet, l'agence d'*outplacement* n'étant pas animée par un objectif de résultats mais plutôt par une exigence d'accompagnement (nettement moins quantifiable), le respect des procédures et des étapes du suivi semble être nettement plus important aux yeux des pouvoirs publics (art.11/5, § 2 de la Loi du 05/09/2011, art.6 de la CCT 82bis). La Directrice s'exprime :

*« Je suis vraiment suivie et à tous les niveaux mais quelque part, c'est logique parce qu'autrement on pourrait faire n'importe quoi. Ça m'ennuie de le faire mais je trouve ça logique de le faire. »* (M3, juin 2013)

#### 1.2.4.3 Les modes de coordination d'*Arselis*

La coordination au sein d'*Arselis* se fait sous la supervision directe de la Directrice par l'intermédiaire de décisions à respecter et de procédures à suivre.

Hormis l'échange par procédure, peu de réunions sont formellement prévues et tenues au sein de la structure privée, ce que les travailleurs imputent à la disposition géographique et au mode de fonctionnement d'*Arselis*. Alors que la Directrice et la consultante s'informent au quotidien, aucun contact ne semble avoir lieu avec les consultants exerçant dans le Brabant Wallon. Ne pouvant se déplacer, la Directrice se repose sur la confiance qu'elle accorde à ces derniers mentionnant une « *transparence mentale ou psychologique* » (M3, juin 2013). Toutefois, même si les deux femmes échangent quotidiennement, nous ne pouvons affirmer que la coordination entre celles-ci s'opère par un ajustement mutuel. Ces échanges se font effectivement entre des personnes de rangs hiérarchiques différents et ne concernent que rarement des conseils et du savoir-faire. Il s'agit davantage de mises au point ou de rectifications que de collaborations. Dès lors, à partir de ces quelques éléments organisationnels, nous pouvons déduire qu'*Arselis* s'inscrit dans une structure davantage entrepreneuriale (supervision directe, division verticale forte, division horizontale faible) même si nous reconnaissons l'importance des procédures dans le quotidien des consultants.

**Encadré 21 : La structure parallèle d'Arselis (des acteurs en interaction aux stratégies diverses)**

Parallèlement à *Insero*, nous reconnaissons que les travailleurs d'*Arselis* considèrent la prise en charge des travailleurs licenciés au sein de leur entreprise comme une priorité bien plus que leur remise à l'emploi. Toutefois, notre terrain n'ayant porté que sur deux personnes, il nous est difficile de nous positionner de manière concrète sur la logique d'ensemble qui définit cette organisation. Nous ne pouvons, en effet, qu'émettre des tendances sans en assurer l'assiduité.

Tout d'abord, l'absence de contact et même d'échange entre la consultante indépendante (exerçant en Province de Liège) et les trois consultants (actifs dans les autres contrées) nous permet de déduire qu'il n'y a pas d'enjeu autour de l'accompagnement *après* l'emploi des candidats ayant perdu leur emploi.

Il en est de même pour la relation « superficielle » qu'entretient la Directrice avec ces trois consultants externes. Ceux-ci travaillant pour leur propre compte – mais au nom d'*Arselis* – sont totalement libres dans la réalisation de leur travail. Moyennant le respect de la méthode préconisée par la Directrice et de la réalisation de rapports de suivi à la clientèle, la Directrice les laisse agir de manière autonome. En contrepartie, celle-ci bénéficie de leur expertise en cas de surcharge temporaire de travail.

Enfin, même si la relation entre la Directrice et la consultante est une relation de subordination, les différents éléments empiriques présentés ci-dessus nous permettent de considérer que celle-ci repose sur l'échange de ressources. D'une part, la Directrice exige un suivi régulier des activités d'*outplacement* via la réalisation de procédures et un *reporting* circonstancié en échange desquels elle accorde confiance et légitimité au travail de la consultante. Cette reconnaissance est en outre approuvée par son souhait de lui « *passer le flambeau* » (M3, juin 2013). D'autre part, la consultante, alors en phase d'apprentissage, respecte les *desiderata* de sa responsable en terme de *reporting* en échange de responsabilité et d'un développement de carrière assuré.

À partir de quelques concepts-clés propres à la sociologie des organisations, nous venons de décrire tour à tour les contextes organisationnels caractérisant le fonctionnement des deux structures de l'accompagnement *après* l'emploi de notre population. Ces différents concepts sont synthétisés dans le tableau 20, présenté à la page suivante. Ils nous ont permis de rendre compte des enjeux locaux et de l'hétérogénéité organisationnelle de chacune des deux structures étudiées<sup>578</sup>. À côté de ces différences, nous avons en outre remarqué que toutes deux reconnaissent l'importance de la prise en charge de personnes licenciées. Nous avons constaté que cette prise en charge dépend, notamment des réseaux socioprofessionnels dont disposent les structures de l'accompagnement *après* l'emploi. Ces réseaux leur permettent d'assurer un ancrage local et d'activer la reconversion vers l'emploi de leur public cible. Aucune de ces structures ne semble *a priori* habitée par une logique de résultats et une certaine homogénéité de profil semble se retrouver au sein de notre population de consultants. *A contrario*, seul *Insero* pratique les deux types d'accompagnement alors qu'*Arselis* ne dispense que des séances en individuel en raison de sa lutte contre la concurrence des agences d'intérim qui exercent « *en masse* » (M3, juin 2013). Nous avons également remarqué que les prestations de ces structures privées reposent sur un cadre légal cadenassé contraignant les consultants en *outplacement* à un *reporting* régulier sous peine de voir leurs activités interdites.

Nous allons à présent, étudier les pratiques concrètes de ces structures et confronter ces différents constats au travail en action. Nous porterons, pour ce faire, une attention particulière aux comportements des intermédiaires lorsqu'ils se trouvent en situation d'interactions avec les candidats, à présent devenus DE.

<sup>578</sup> Toutes deux en effet dépendent de configurations organisationnelles et de modèles de GRH distincts. Leurs ressources et contraintes internes sont différentes en raison du type d'accompagnement qu'elles dispensent, de leurs conditions de création et des choix stratégiques réalisés par leur direction.

**Tableau 20 : Synthèse des caractéristiques des structures de l'accompagnement *après* l'emploi**

	<i>Insero</i>	<i>Arselis</i>
<b>Date de création</b>	1999	2005
<b>Région d'activité</b>	Région wallonne	Région wallonne
<b>Forme juridique</b>	SA	SPRL
<b>Secteur d'activité (Commission Federgon)</b>	<i>Outplacement</i> (individuel et collectif)	<i>Outplacement</i> (individuel)
<b>Mission officielle</b>	« Dispenser un ensemble de conseils et de guidances dans le but d'aider les personnes qui ont perdu un emploi, d'en retrouver en tant que salariés ou indépendants »	« Dispenser un ensemble de conseils et de guidances dans le but d'aider les personnes qui ont perdu un emploi, d'en retrouver en tant que salariés ou indépendants »
<b>Nombre d'effectifs</b>	5	2
<b>Type de bénéficiaires</b>	Ouvriers et employés ayant perdu leur emploi	Salariés, ouvriers ou employés, envoyés par leur employeur lors d'un licenciement ou venus volontairement pour un bilan ou une réorganisation de carrière
<b>Structure organisationnelle</b>	Divisions du travail faibles Structure départementalisée par service Coordination par les procédures (pour le Groupe) et ajustements mutuels (au quotidien, entre collègue) Prise de décision plutôt centralisée Priorité aux buts de mission Configuration davantage adhocratique	Division verticale forte et division horizontale faible Structure hiérarchique articulée autour de projets d'accompagnement Coordination par supervision directe et contrainte de procédures avec le politique Prise de décision centralisée Priorité aux buts de mission + survie Configuration entrepreneuriale
<b>Type de <i>management</i></b>	Persuasif avec une obligation de rendre compte aux pouvoirs publics	Directif → participatif avec une obligation de rendre compte aux pouvoirs publics

## Section 2 : Fonctionnement concret du secteur de l'accompagnement *après* l'emploi. La mise en œuvre des pratiques d'intermédiation

Dans la section précédente, nous avons découvert le contexte organisationnel de deux entreprises d'*outplacement* en nous intéressant, notamment au vécu quotidien de ses différents acteurs. Pour ce faire, nous avons établi un premier diagnostic nous permettant de saisir la complexité sociale et organisationnelle qui définit la prise en charge de l'accompagnement *après* l'emploi exercée par le personnel d'*Insero* et d'*Arselis*.

Comme pour les autres chapitres empiriques, avant d'entrer dans le cœur de notre objet de recherche, nous souhaitons nous attarder quelque peu sur les caractéristiques du public cible des structures de l'accompagnement *après* l'emploi (voir encadré 22). Encore une fois, nous ne disposons pas de données sociodémographiques suffisamment étayées pour chacun des bénéficiaires observés au sein des structures étudiées. C'est pourquoi le type d'accompagnement dispensé par *Insero* et *Arselis* sera corrélé au type de parcours ou de transition opéré par les bénéficiaires de ces structures.

Le travail en action des intermédiaires de l'accompagnement *après* l'emploi se fera à travers différentes étapes constituant cette activité (voir figure 7). En pratique, nous montrerons que ce travail d'accompagnement s'élabore dans quatre cadres d'interactions différents<sup>579</sup> : la prise de contact, le diagnostic (en situation de face à face, de manière individualisée), l'outillage (en groupe ou en individuel, sur rendez-vous) et le suivi (par téléphone à distance ou de manière ponctuelle et informelle). Assez étonnamment, nous verrons que le processus de reclassement professionnel, autant singulier qu'il soit, semble largement se corréliser aux contenus des processus d'accompagnement *vers* et *dans* l'emploi, développés aux chapitres précédents. Nous tenons également à préciser que contrairement aux deux autres catégories heuristiques, nous n'avons pu, pour les intermédiaires *après* l'emploi, accéder à la négociation avec le donneur d'ordres lors de la récolte de notre matériau. Cette étape du processus d'accompagnement est, en effet, considérée par les deux structures comme un avantage commercial décisif et est donc, confidentielle.



Figure 7 : Les trois cadres d'interactions de l'accompagnement *après* l'emploi

En tentant de rendre compte des enjeux et des régularités locales de comportements, nous serons en mesure de définir, en synthèse de ce chapitre, la logique d'action dominante qui caractérise l'accompagnement *après* l'emploi ainsi que l'effet généré par ses acteurs sur le parcours des DE.

<sup>579</sup> Souhaitant étudier l'employabilité des candidats, seules les relations consultant/candidat seront abordées. Nous écarterons dès lors, de notre analyse, le lien client/consultant même si celui-ci restera présent en toile de fond.



**Encadré 22 : Caractéristiques des parcours du public cible des structures de l'accompagnement après l'emploi**

À la différence des autres types d'intermédiaire, le public cible des structures de l'accompagnement après l'emploi est défini légalement<sup>580</sup> puisque l'*outplacement* s'adresse aux personnes ayant un délai de préavis d'au moins trente semaines, totalisant au moins neuf ans d'ancienneté et une certaine ancienneté au moment du licenciement, quel que soit leur âge. Cette définition cible dès lors les personnes, qu'elles soient salariées, ouvrières ou employées<sup>581</sup>, ayant déjà vécu une carrière professionnelle et bénéficiant d'une expérience avérée et d'un certain *background*. De plus, rappelons que lors de notre terrain de recherche, la nouvelle législation n'était pas encore en vigueur. Cela signifie que, les personnes que nous avons observées pendant notre thèse étaient, pour une large majorité, âgées de plus de 45 ans et avaient à leur actif une carrière de 15 ans d'ancienneté chez leur dernier employeur.

Auparavant, ces personnes n'avaient jamais – ou rarement – connu de rupture ou de bifurcation dans leur parcours. Elles se retrouvent alors « *endeuillées* », surprises, voire abasourdies par la perte de leur emploi. Chamboulées dans leur confort quotidien, elles se sont retrouvées précipitamment en situation de peur et d'incertitude, ignorant ce dont demain allait être. « *Ce sont des gens qui étaient en sécurité, qui entrent en insécurité, dans le doute, l'incertitude, la peur, l'angoisse, la crainte, car il y a la vie, le manque d'utilité sociale, l'argent – même s'ils sont toujours en fonction* » (M12, novembre 2014). Par cette perte d'emploi, elles ont perdu non seulement confiance en elles mais aussi toute estime de soi. Elles se sentent non seulement trahies, voire dégoutées par le monde du travail, mais aussi stigmatisées et jugées par la société. Un candidat, en phase 3 du processus d'accompagnement, nous confiait son ressenti : « *je ne veux plus m'investir, je n'ai plus envie d'être un kleenex* » (candidat - extrait d'observation, le 06/10/2014).

Bien qu'ayant des compétences techniques, conceptuelles et humaines (voir *supra*), éprouvées par leur vécu professionnel (Katz, 1974), ces personnes se retrouvent aujourd'hui disqualifiées, porteuses d'une trop forte ancienneté sur un même poste et de compétences peu transférables et à faible valeur ajoutée sur le marché de l'emploi. Prises au piège de la transition démographique, ces travailleurs vivent la fin de leur carrière professionnelle comme un effritement alors qu'ils sont invités à se prendre en main et à rebondir rapidement afin de réduire le temps de la recherche d'emploi et donc de l'indemnisation (Divay et Perez, 2010). Ayant – pour la plupart – exercé leur carrière professionnelle au sein d'une seule et même entreprise sous les modèles de carrière d'hier, ils se retrouvent du jour au lendemain propulsés, de gré ou de force, dans les modèles de fins de carrière de demain mais, sans préparation aucune<sup>582</sup>. À présent sans emploi, ils se sentent démunis et en quête de sens. Même qualifiés, ils semblent moins à même de gérer seuls leur reconversion professionnelle que le public cible des structures de l'accompagnement dans l'emploi. Ils n'ont ni conscience des changements sociétaux en matière de législation sociale, ni connaissance des normes actuelles applicables sur le marché du travail. Dès lors, l'accompagnement après l'emploi, « *c'est surtout une prise de conscience que le monde a changé, que le marché du travail a changé et que ce ne sont pas les mêmes paradigmes et que oui, ça requiert de la part des candidats un comportement beaucoup plus actif. Et c'est ça tout l'atout de l'accompagnement parce qu'ils sont perdus. Ils n'ont plus les mêmes repères.* » (M12, novembre 2014). « *Avant quand tu cherchais un boulot, il y a 15 ou 20 ans, tu allais chercher le soir et tu regardais les annonces. Mais voilà les [anciennes] générations, elles ont encore ce réflexe d'aller chercher un journal pour regarder les annonces. Mais, le problème, c'est que l'on n'est pas du tout sur le même marché. À l'époque, tu étais sur un marché de plein emploi* » (M12, novembre 2014).

Enfin, cette perte d'emploi semble s'accompagner fréquemment, selon nos observations, d'une dégradation dans la vie personnelle du candidat ; ce dernier se voyant stigmatisé par sa situation de non-emploi :

« *Souvent les candidats couplent leur licenciement à des difficultés privées, des problèmes de couple ou de santé. L'aspect psychologique invite les candidats à les requinquer, leur redonner confiance en eux. Parfois, on reçoit des candidats dans des états pas possibles où ils n'ont vraiment pas vu venir leur licenciement, ou alors ils ont fait un burnout ou ont été victimes d'harcèlement. Ils peuvent aussi, tout simplement, ne pas avoir vu venir la chose. Et c'est un gros choc et ils doutent beaucoup d'eux-mêmes.* » (I45, novembre 2014)

<sup>580</sup> Pour les structures de l'accompagnement vers l'emploi, le public cible se réfère aux critères des appels à projets ou d'inscription

<sup>581</sup> Selon une étude de Federgon, en 2013, 54% des personnes *outplacées* étaient des employés, 19% des cadres et 27% des ouvriers (voir : <http://www.federgon.be/fr/outplacement/la-pratique-de-loutplacement/>, consulté le 09/05/2016).

<sup>582</sup> Voir : <http://www.queltravaildans20ans.com/les-grands-themes-de-la-prospective/theme-5-la-valeur-travail/v20-les-parcours-professionnels>, consulté le 02/12/2015.

## 2.1 La définition des conduites attendues des parties prenantes

### 2.1.1 La prospection de clients : un préalable nécessaire à toutes activités commerciales

Avant de développer une activité commerciale, une première étape, nécessaire et commune à l'ensemble des entreprises marchandes quelle que soit leur finalité, consiste à se faire connaître, auprès des responsables des entreprises avoisinant, leur secteur d'activité. Cette étape procure une sécurité financière une de stabilité d'emploi. En général, tant *Insero* qu'*Arselis* prospectent leur future clientèle en période d'accalmie afin d'anticiper une future demande, « *en restant ouvert* » (M12, novembre 2014) :

*« Je vais toujours en entreprises quand elles vont bien, jamais quand ça ne va pas. Si j'entends à la radio qu'une firme ne fonctionne plus bien, qu'il y a un problème, je n'y vais pas. Ça ne sert à rien. Ce que je fais [par contre], si j'y suis allée quand tout allait bien, je peux appeler en disant " vous, je vous ai rencontré à une époque. Je vous rappelle que je suis là et que je peux vous aider ". Comme ça, il se souvient de moi, et il a déjà eu toutes les informations nécessaires. »* (M3, juin 2013)

Lors de cette prise de contact avec leurs « futurs » clients, les consultants exposent, tout d'abord, leurs services (programmes, atouts concurrentiels, tarifs, etc.) pour ensuite les recontacter en période de restructurations et enfin, mettre en pratique leurs techniques de reclassement auprès de leur personnel licencié. Conscientes que « *si les licenciements n'existaient pas, notre activité n'existerait pas* » (M3, juin 2013), les deux entreprises ont soit gelé des périodes de prospection dans leur agenda (*Arselis*), soit recruté du personnel destiné à cette tâche (*Insero*). Outre cet état de veille permanent, deux outils sont indispensables à ce stade du processus : un site Internet finement ciselé et actualisé ainsi qu'un réseau professionnel dense et déployé.

### 2.1.2 La prise de mission ou l'engagement des parties prenantes

Lors d'un licenciement, les entreprises sont alors amenées à s'adresser au bureau d'*outplacement* ayant fait la meilleure offre de service. L'employeur définit alors par écrit les modalités de sa demande (montant, durée, nombre de candidats à accompagner, etc.) : il s'agit de l'*intake*. L'agence d'*outplacement*, quant à elle, négocie l'offre proposée au regard du statut et de la fonction du/des candidat(s). Comme l'oblige la loi – sauf dérogation prévue par une CCT sectorielle – les agences d'*outplacement* sont tenues de proposer un accompagnement de maximum soixante heures, réparties sur douze mois selon la règle des deux, quatre ou six mois, à compter du début de la première période de vingt heures (voir *supra*). En principe, le passage à la période suivante est automatique sauf si le travailleur accompagné a retrouvé de l'emploi ou qu'il ne souhaite plus poursuivre la procédure d'accompagnement :

*« Les missions d'outplacement sont obligatoires mais on doit offrir 20 heures d'accompagnement dans les deux premiers mois, 20 heures d'accompagnement dans les quatre mois qui suivent si la personne n'a pas retrouvé de travail et en a fait la demande. Et à nouveau, 20 heures d'accompagnement sur une durée de 6 mois si la personne a fait la demande et n'a pas retrouvé de travail. »* (I7, juin 2013)

En général, le processus de facturation s'effectue en trois temps, selon la durée du processus, à la fin de chaque période d'accompagnement<sup>583</sup> alors qu'auparavant, il se tenait uniquement en début de processus<sup>584</sup>. Ce mode de financement permet aux entreprises-clientes de limiter leurs coûts en anticipant le comportement de leur ancien travailleur tout en répondant à leur obligation légale en termes d'*outplacement*. Ainsi, si « *un employeur se dit que c'est une personne qui ne cherche pas vraiment ou qui a toutes ses chances de retrouver du travail très vite ; au lieu de payer une mission complète, il payera en morcelant. Dans ce cas, il n'aura financé que les deux premiers mois et ça ne lui aura pas coûté trop cher. On ne peut pas le critiquer, car il a répondu à ses obligations* » (M3, juin 2013). Bien que bénéfique pour les clients, ce mode de financement est nettement moins rentable pour les bureaux d'*outplacement* qui ne peuvent gagner sur un retour à l'emploi précipité. Ainsi, même si ces derniers ne sont pas dans une obligation de résultats, « *plus quelqu'un retrouve vite, plus c'est rentable et plus vite on atteint nos chiffres, car on reste quand même avant tout une entreprise commerciale (je dis ça au second degré mais c'est vrai on n'a pas d'obligation de résultats mais ... sur papier)* » (M12, novembre 2013). Conscients de cet enjeu, les consultants des deux structures adoptent deux postures différentes à l'égard de leurs candidats. D'une part, les consultants d'*Insero* préférèrent dissimuler cette facette de leur métier en accordant toute leur attention à l'individu en tant que personne humaine, en quête de sens, porteuse d'intérêts et de valeurs plutôt que comme une « une marchandise » pouvant être rentable (ce qui est quelque peu contradictoire avec leur approche commerciale évoquée ci-dessus). D'autre part, le personnel d'*Arselis* est nettement plus transparent. Dès le départ, il se montre honnête et joue franc-jeu sur les implications et les enjeux individuels de chaque processus d'accompagnement :

*« Disons que dès le départ, je leur dis : " voilà mon but et on a tous les deux le même but, au plus tôt vous retrouver, mieux ça vaut. Un, je gagne mieux ma vie et deux, j'ai mes statistiques [pour le Gouvernement] ". J'essaie d'impliquer la personne pour qu'elle aille vite parce que certaines personnes si on leur dit que ça prend du temps, elles ne font rien. »* (M3, août 2014)

On perçoit ici combien le discours sur la mobilisation des personnes licenciées est affiché par les bureaux d'*outplacement*. Cette mobilisation transparait, selon Divay et Perez (2010), « dans les services proposés qui exhortent les salariés [...] à gérer leur carrière » (p.4) mais aussi dans le comportement intrusif des consultants. Afin d'atténuer ce discours quelque peu libéral, les consultants clament porter davantage leur intérêt sur l'individu et pas seulement sur le travailleur vendant sa force de travail sur le marché ou sur l'entreprise en quête de relance économique. Les consultants d'*Arselis* se définissent d'ailleurs à cet égard comme la « *bonne conscience* » des chefs d'entreprises, présents pour « *adoucir le choc* » tant pour l'employeur que pour le travailleur (I7, juin 2013). En effet, ils s'engagent aussi bien à aider les employeurs à dédramatiser la situation en apportant leur connaissance en matière de législation sociale qu'à rassurer les travailleurs sur leur avenir professionnel.

---

<sup>583</sup> Notons que si l'employeur dépend de la Commission paritaire 218, l'*outplacement* se réalise au Cefora et est entièrement subsidié.

<sup>584</sup> À la suite de nombreuses revendications de la part de clients ayant préalablement facturé le service alors que leurs employés n'avaient pas « consommé » l'accompagnement en raison d'un retour à l'emploi, les agences ont décidé de répartir leurs facturations aux différentes phases du programme (I43, octobre 2013).

Une fois l'offre acceptée et négociée, celle-ci est formalisée dans une convention qui sera signée et validée par les diverses parties prenantes. Cette dernière officialise la prise en charge de l'*outplacement* par le tiers intermédiaire même si le licenciement n'a pas encore été formalisé. De la sorte, les structures de l'accompagnement *après* l'emploi fluidifient les parcours dans l'emploi afin que les candidats en sortent.

L'accueil du candidat par les consultants en *outplacement* s'opère alors dans la foulée de son congédiement. Celui-ci se tient soit au siège social de l'entreprise-utilisatrice, soit en toute intimité au sein de l'agence d'*outplacement*. Toutefois, dans la majeure partie des cas, le consultant fait en sorte d'être présents en entreprise le jour du licenciement de son futur candidat, car il est souvent difficile pour un candidat « *endeuillé* » (M12, novembre 2013) de se diriger délibérément vers le bureau d'*outplacement* sollicité par son employeur. Selon les consultants, cette rencontre permet en outre au candidat d'avoir un regard plus positif sur son avenir en « *sachant de quoi demain sera fait* » (M3, juin 2013). Nombreux sont les candidats qui se demandent « *où ils vont être mis, ce qu'on va leur faire faire* » (M3, juin 2013).

## 2.2 Du diagnostic à la mise en place du « traitement »

### 2.2.1 De l'accueil du candidat au respect des modalités administratives

Lors de la prise de contact au siège social de l'entreprise-cliente, le consultant a convié le travailleur licencié à un premier rendez-vous d'une durée de deux heures (quel que soit le programme offert par l'employeur). Celui-ci se tient en général dans le courant de la semaine ayant suivi le licenciement et vise deux objectifs. Tout d'abord, il permet au consultant de présenter les services de l'agence d'*outplacement* ainsi que son rôle et sa fonction au sein de celle-ci (personne de référence tout au long de son accompagnement). Ensuite, il lui offre l'occasion d'exposer le dispositif réglementaire dans lequel s'inscrit le candidat (loi sur le statut unique, CCT 51 et 82bis), le programme financé par l'employeur et les diverses modalités de mise en œuvre du dispositif de reclassement professionnel (déclaration d'engagement, demande de formation, accord de consentement, sanctions éventuelles par l'ONEm, attestation de DE au sein du SPE, etc.).

Lors de cette phase, les consultants occupent la casquette d'« agent d'accueil » bien qu'ils n'en aient pas réellement les compétences techniques. En réalité, au sein d'*Insero*, cette tâche devrait incomber à la *candidate support* du *team administratif* ayant pour mission « *d'accompagner et d'accueillir les candidats* » (I45, novembre 2014). Néanmoins, celle-ci n'est prédisposée à exercer ses fonctions qu'au sein d'*Insero* Bruxelles, rendant impossible sa mobilisation sur les autres succursales du Groupe. Tandis que chez *Arselis*, cette tâche revient aux consultantes alors polyvalentes.

L'inscription du candidat au sein de l'agence de reclassement professionnel se fera au terme de cette entrevue, par la signature de la convention et la saisie de diverses informations d'identification<sup>585</sup> au sein du dossier individuel de chaque candidat. Ce dossier sera mis à jour

---

<sup>585</sup> Nom, prénom, date de naissance, adresse, numéro de portable/téléphone, e-mail, langues parlées, statut (ouvrier-employé-cadre), fonction anciennement occupée, titre donné par l'entreprise, salaire en net et en brut,

au fur et à mesure du processus, pour créer une information singulière et unique sur le marché du travail. Les consultants y notifieront, notamment les motifs du préavis, la situation personnelle du candidat, son état d'esprit mais aussi le type d'emploi trouvé, les coordonnées de la nouvelle société, son nouveau salaire, etc. Pour les consultants, l'objectif de cette phase de prise de contact est avant tout procédural puisque c'est celle-ci qui ouvrira l'accès aux différentes étapes nécessaires à la réalisation de la mission d'accompagnement. En effet, sans preuve écrite de l'engagement du candidat à suivre le programme d'*outplacement*, les consultants ne peuvent légalement débiter leur activité.

### 2.2.2 Le travail sur les émotions : un état des lieux physique, mental et professionnel

Les modalités administratives remplies, le consultant peut à présent faire connaissance avec son candidat. Cette phase d'interconnaissance repose sur une écoute active qui consiste à laisser le candidat s'exprimer librement sur la situation qu'il vient de vivre, de manière à pouvoir stabiliser les événements subis et leurs multiples répercussions :

*« Après alors, il faut écouter, il faut leur demander comment ça s'est passé. Ça leur fait du bien de raconter cela à quelqu'un qui les écoute – je dirais – presque sans jugement et sans crainte. Parce que quand on raconte chez soi, on doit rassurer et alors on donne des petits conseils [...] Et à ce moment-là, les personnes se détendent et arrivent à expliquer. On essaie un peu de comprendre et selon le rythme des gens soit on donne le premier fascicule à remplir, soit on le fait à la séance suivante. Ça il faut vraiment le sentir. » (M3, juin 2013)*

Cette phase est importante dans le processus d'accompagnement, car c'est elle qui déterminera la nature de la relation qui liera le candidat à son consultant ainsi que le niveau de souffrance de la personne à accompagner. Souvent surprises par leur perte d'emploi, la plupart des personnes présentes en *outplacement* sont à la fois affaiblies professionnellement mais aussi mentalement et physiquement. Acceptant difficilement la réalité de la perte de leur emploi, leurs émotions semblent pratiquement absentes. Tirillées entre un sentiment de culpabilité et de colère, elles ne croient plus en leur avenir professionnel et ont perdu toute considération personnelle. Or, *« la quête de l'estime de soi est un travail de longue haleine qui doit nécessairement passer par une étape de deuil dont la teneur et la durée varie selon la situation et le parcours de chaque candidat »* (I43 - extrait d'observation, le 06/10/2014). Ne pouvant interférer sur les sentiments des gens, les consultants font, dans un premier temps, preuve d'empathie, d'humilité et de patience *« en donnant du temps au temps et en dispensant un accompagnement social d'un être humain qui aide un autre être humain à s'y retrouver dans sa vie »* (M12, novembre 2014). De la sorte, ils entreprennent un vaste travail consistant à traduire le parcours individuel de ses candidats en profils.

À cette fin, le consultant prête attention aux besoins personnels et professionnels du candidat tout en réévaluant en permanence ses « troubles » afin de pouvoir diagnostiquer efficacement l'« affection » dont il souffre et lui proposer un accompagnement individualisé (Oriane, 2006). Seul ce diagnostic permet au consultant de saisir les besoins du candidat en termes d'employabilité (tels qu'un projet de formation continue ou complémentaire, une

---

nom de la société où il exerçait, date d'entrée en fonction, début du préavis et durée de celui-ci, type de convention signée, etc.

sensibilisation aux outils de recherche, une mise à jour de CV, etc.) et d'examiner s'il n'y a pas de freins pouvant entraver le début de l'accompagnement ou nécessitant l'intervention d'un tiers plus expérimenté (comme un psychiatre, un médecin traitant, un spécialiste, etc.).

*« On n'est pas psychologue – en tous cas, moi je ne le suis pas – et ce n'est pas notre rôle. Si on sent que la personne a besoin de soutien psychologique plus fort, on les conseille d'aller voir quelqu'un. Mais, on est là pour le soutien psychologique, le moral, etc. » (I45, novembre 2014)*

Le bilan professionnel et le bilan social appuient alors le jugement du consultant dans cette tâche de diagnostic. Ceux-ci sont communs aux autres intermédiaires de l'emploi et ont pour objectif de saisir le *background* du candidat en se saisissant de la teneur de son parcours de vie. Alors que le bilan professionnel est une analyse de la situation professionnelle du candidat à un instant *t* ayant pour but de permettre au candidat de prendre conscience de ses capacités professionnelles, le bilan social vise, quant à lui, à appréhender sa situation personnelle en pointant ses ressources (famille, qualités, réseau, etc.) et ses contraintes (divorce, addiction, maladie, etc.). Tout comme dans les structures *vers* l'emploi, lors de ces bilans, le consultant procède indirectement au contrôle de certains paramètres et de certaines actions (CV, recherche d'emploi, situation personnelle, ressenti, etc.). Ces paramètres sont essentiels pour l'établissement du diagnostic. Chez *Insero*, ils se réalisent soit avec le consultant en situation de face à face, soit en ligne sur la plateforme. Chez *Arselis*, ces bilans se font par l'intermédiaire d'un fascicule à compléter individuellement et de deux tests : un questionnaire de personnalité où le candidat est invité à se noter sur différents paramètres purement personnels et un test d'auto-évaluation lui permettant de confirmer ou d'infirmer les éléments mentionnés. Cette analyse fera, ensuite, l'objet d'un rapport, directement identifiable dans le dossier informatisé du candidat. En parallèle, le consultant veillera à amorcer une relation de confiance avec le candidat afin de pouvoir l'impliquer dans le développement de sa propre employabilité.

Le consultant préfère, à ce titre, se définir comme un « *support psychologique* » (I45) ou un « *aiguilleur* » (M12 et I43) sollicité pour aider le candidat à dédramatiser et à accepter sa perte d'emploi en étant à l'écoute et, en dispensant des conseils adaptés avant de s'attaquer pleinement à la recherche d'emploi.

*« C'est donner du temps, de la sensibilité, de l'écoute. Ce n'est pas décider pour la personne mais l'aiguiller. [...] C'est dédramatiser, clamer la situation et dire aux gens de prendre du recul, prendre les éléments dans l'ordre. J'encourage à leur faire faire des choses autres que de chercher du boulot dans leur vie : voyager, faire ses courses, retaper son jardin, peindre une chambre, s'occuper de sa famille. Faire autre chose. Avoir une vie sociale et ne pas culpabiliser et surtout ne pas envoyer 200 CV le samedi soir quand la famille est là, ce n'est pas le bon moment. On ne les lira pas le dimanche. » (M12, novembre 2014)*

Lors de cette phase, le consultant exercera dès lors davantage un « *travail sur les émotions où des thèmes tels que le changement, le licenciement, le deuil ou la perte, etc. sont abordés* » via des mises en situation, des tours de table, des échanges (I45, novembre 2014). Puis, petit à petit, la tâche du consultant est de proposer des perspectives plus actives<sup>586</sup> afin de permettre au candidat de se rapprocher du marché du travail grâce à un outillage adapté.

---

<sup>586</sup> Comme un plan d'actions, un projet professionnel, un nouveau départ, etc.

## 2.3 L'outillage : la confrontation aux normes d'évaluation du marché du travail ou l'injonction à s'activer ?

### 2.3.1 Un équipement sur mesure vers un nouvel emploi

*« Mon objectif, c'est de remettre le plus tôt possible le candidat sur les rails en étant un facilitateur de transition plutôt que juste un bureau d'outplacement. C'est faire en sorte qu'il soit prêt à retrouver un emploi et à le retrouver lui-même. C'est le préparer et ne pas chercher un emploi pour lui ou avec lui. C'est le préparer à chercher lui-même un emploi et à sa manière. »*  
(I45, novembre 2014)

Comme évoqué précédemment, « l'outplacement ne sert pas à retrouver un travail pour un candidat, mais à l'aider à ce qu'il en trouve un par lui-même » (Moulaert, 2010 : 121). Au sein d'*Insero* et d'*Arselis*, cette quête d'autonomie passe par une préparation aux « nouvelles » normes d'évaluation du marché du travail et à un équipement individualisé. Par cette approche, les consultants espèrent rendre le candidat à même d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail en tant que sujet actif de sa transition, d'une part, et directement employable et ce, quel que soit son parcours ou son profil professionnel, d'autre part. Pour ce faire, *Insero* et *Arselis* appliquent « le principe de "si tu donnes à manger à un homme, il mangera une fois, si tu lui apprends à pêcher, il mangera toujours" » (M3, juin, 2013). Ainsi, métaphoriquement, ils ne leur apprennent pas à manger mais ils les sensibilisent à suivre un bon régime et à bien se nourrir en leur montrant où trouver de la nourriture. Ils font en sorte d'« outiller le candidat pour qu'il puisse mettre en pratique [la méthodologie apprise] et se l'approprier pour gérer seul sa transition » (I44, novembre 2014). Ils visent ainsi davantage la capacité d'assimilation du candidat et le développement de son autonomie, dans le long terme, plutôt que son aptitude de restitution à un instant *t*. Par ailleurs, l'encadré ci-dessous illustre bien cette image (voir encadré 23).

#### Encadré 23 : Extrait d'observation chez *Insero* (le 07/11/2014)

**Contexte :** *Workshop* sur le CV donné à Woluwe-Saint-Lambert à cinq candidats en transition professionnelle d'une moyenne d'âge de 55 ans et de 16 ans d'ancienneté professionnelle chez leur dernier employeur.

-----  
Lors de l'observation d'un *workshop* consacré au CV, la consultante au lieu de transmettre la matière de manière *ex-cathedra*, a réparti les cinq candidats et moi-même en trois sous-groupes. Chacun avait été désigné responsable d'une partie du CV (le haut, le milieu et le bas). À partir de plusieurs *post-its* reprenant divers éléments à mettre ou à ne pas mettre sur un CV, chaque sous-groupe, devait, d'une part, scinder les choses utiles/inutiles en apportant une justification circonstanciée à leur cas et, d'autre part, constituer le CV idéal pour la partie qui leur avait été attribuée.

Dans le cadre de cet exercice, j'ai été surprise du manque d'actualisation des candidats – âgés de 55 ans en moyenne. En effet, certains désiraient mettre sur le CV le salaire souhaité, le nombre d'enfants qu'ils avaient ou s'ils fumaient. C'est là que tout le travail de sensibilisation aux normes actuelles du marché prôné par les agences d'*outplacement* fit sens à mes yeux. Ces personnes licenciées sont employables, ont des compétences et des aptitudes professionnelles adaptées aux besoins du marché mais n'ont aucune connaissance de la grammaire actuelle du marché du travail. Cela explique davantage le travail de sensibilisation que celui de placement exercé par les consultants en *outplacement*.

À la fin du *workshop*, lorsque je me suis entretenue avec la consultante au sujet de sa technique, cette dernière ajouta : *Si j'ai un candidat qui vient me demander de l'aider pour un CV, je ne vais pas commencer à faire tout un speech sur le CV. Je vais partir de lui, de ce qu'il sait faire ou ne pas encore faire. Il faut que ça vienne de lui et que moi, je le guide d'une certaine façon. C'est l'outiller pour qu'il puisse mettre en pratique. Je ne fais pas son CV à la place, je ne dis pas " fais ceci, cela", ça doit être un juste milieu aussi. C'est aussi dire de faire attention à ceci et à ça, et puis de le laisser faire, car il tirera une plus grande satisfaction s'il le fait lui-même. Et puis, après, c'est éventuellement corriger l'une ou l'autre chose. En gros, ce que je cherche, c'est déclencher l'envie de faire soi-même en sachant qu'il n'est pas tout seul.* (I44, novembre 2014)

L'activité de développement de l'employabilité se fait dès lors de manière progressive et non mécanique en fonction du parcours de chaque candidat<sup>587</sup>. C'est d'ailleurs pour cette raison que les consultants préfèrent transmettre une méthodologie plutôt que des outils purement techniques et ponctuels. Cette manière de faire permet à la personne licenciée d'adapter la bonne conduite dans sa future recherche d'emploi. Elle repose, dans un premier temps, sur une phase d'équipement aux outils de base de recherche d'emploi et aux techniques de recrutement. Cette phase, plus technique, se tient en début d'*outplacement* durant deux mois<sup>588</sup> de manière à rendre les candidats, qui risqueraient de quitter précipitamment le programme, à jour en termes de « standards » du marché. Dans un second temps, cette méthodologie socialement construite à partir des besoins de chaque candidat se base sur un travail de confrontation. Elle consiste, notamment à rendre les candidats affligés à nouveau motivés, à faire comme si l'âge n'existait pas ou à rendre un projet de recherche attrayant alors que la personne n'y croit pas (Moulaert, 2010). Par cette approche singularisée, l'*outplacement* serait donc initialement un travail de conscientisation et de consolidation des acquis. Il passerait par une sensibilisation aux « règles qui mettent en relation des catégories générales d'emplois (catégories d'entreprises, de postes de travail, etc.) avec de candidats (diplômes, expériences, etc.) » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : 25).

Si les consultants visent le même objectif, ils sont tenus de s'adapter, dans leurs pratiques concrètes, aux modalités des différents programmes qu'ils dispensent. Ainsi, à la différence des accompagnements individuels où les différents outils et étapes à franchir sont définis en fonction des besoins initiaux hiérarchisés dans les bilans professionnel et social du candidat, les accompagnements en collectif reposent sur un « *suivi individuel en groupe* » (I45, novembre 2014). Dans ce cas, les consultants conjuguent entre les différents besoins des candidats en présence. Les consultants doivent ainsi accorder assez d'importance à chaque candidat pour qu'ils ne se sentent pas négligés, sans pour autant freiner les candidats les plus autonomes et à même d'évoluer seuls vers l'emploi.

### 2.3.2 Un travail sur la motivation ou les prémices d'une responsabilité individuelle ?

*« En outplacement, comme dans la recherche d'emploi, quelqu'un qui n'a pas de volonté ne va nulle part et, c'est dur parfois. »* (M12, novembre 2014)

Dans la recherche d'emploi, la motivation est un facteur clé, un élément de base. Selon Benarrosh (2000), il représente même un critère minimum d'employabilité. Sans motivation, le candidat ne peut s'engager dans un projet de carrière à long terme, car il sera découragé par le moindre frein. Pour un consultant, « *être motivé, c'est savoir ce qu'on avait, ce que l'on ne veut plus, ce que l'on peut avoir et pouvoir conjuguer avec le tout* » (M12 - extrait d'observation, le 26/08/2014).

---

<sup>587</sup> C'est la raison pour laquelle l'accompagnement en groupe génère davantage de difficultés dans la transmission des outils de recherche d'emploi puisque le consultant sera sans cesse amené à conjuguer entre les besoins des uns et les attentes des autres.

<sup>588</sup> Au bout de ces deux mois, le consultant peaufinera son apprentissage en sélectionnant des sujets plus spécifiques tels que *LinkedIn*, les tests de recrutement, des simulations d'interview, la négociation contractuelle ou salariale, etc.



Pour être motivé, il faut « *savoir rebondir* » (I7 et M3), « *en vouloir* » (I43), « *s'adapter* » (M3) mais aussi « *diminuer sa prétention salariale* » (I43), etc. C'est aussi savoir prendre du recul et accepter d'attendre. Mais être motivé, c'est avant tout, en *outplacement*, être quelqu'un qui réalise les exercices demandés, respecte les *deadlines*, est présent aux séances d'accompagnement. En d'autres termes, il faut être quelqu'un qui s'imprègne de la « *grammaire du marché de l'outplacement* » (I43, novembre 2014). Or, cela nécessite souvent un cadrage de la part des consultants. C'est pourquoi, le consultant se donne aussi pour objectif de motiver le candidat à l'action, c'est-à-dire qu'il devra « *le suivre, le guider, le challenger, répondre à ses questions et à ses doutes en reflétant l'image qu'il transmet*<sup>589</sup> » (I45, novembre, 2014), sans pour autant l'oppresser dans la définition de son projet.

La motivation permet dès lors indirectement de catégoriser les candidats qui en veulent vraiment et ceux qui sont là par obligation.

*« Il y a des candidats qui en veulent et d'autres qui n'en veulent pas. Je pense que l'essentiel pour les candidats, c'est de connaître leurs objectifs et leurs limites aussi. Il y a beaucoup de candidats qui arrivent chez nous en disant « je ne sais pas ce que je veux mais je sais ce que je ne veux plus ». Et ça, c'est déjà un début. »* (I45, novembre 2014)

Rappelons-nous du candidat qui nous disait qu'il ne voulait plus s'investir ou faisons référence à un candidat qui ne voulait plus travailler. Aucun des deux, en fin d'*outplacement*, n'a retrouvé un emploi. Ainsi, derrière cette motivation attendue, se cacherait la définition du candidat idéal : « *c'est quelqu'un qui a aussi l'humilité pour apprendre à se connaître et à se reconnaître objectivement. Et un bon candidat, c'est quelqu'un qui va reconnaître ses forces et faiblesses et faire en sorte que son bilan personnel soit juste. C'est quelqu'un qui est curieux, éveillé, à l'écoute et qui a aussi de la volonté d'aller jusqu'au bout* » (M12, novembre 2014).

### 2.3.3 Mise en équivalence des qualifications : la définition d'un projet professionnel réaliste et réalisable

« *Impliquer les gens dans leur recherche d'emploi, activer leur comportement* » (M12, novembre 2014) ou les « *confronter aux normes du marché* » (I43, octobre 2014) sont autant d'actions qui incitent les candidats à se motiver dans leur recherche d'emploi. Or, cette dernière ne peut être concrétisée qu'à partir de la définition d'un projet professionnel réaliste et réalisable. En d'autre termes, elle doit être en adéquation tant avec la situation socio-économique du marché, qu'avec les compétences et aptitudes du candidat en quête de choix de carrière.

C'est pourquoi, la définition du projet professionnel se fait dans le prolongement du séminaire dédié à la présentation approfondie et circonstanciée du marché de l'emploi et de ses multiples facettes (marché visible/invisible, différences générationnelles, etc.). Pour construire son projet, le candidat s'appuie sur les résultats des bilans réalisés en début de processus ainsi que sur le contenu des divers exercices appréhendés au sein du groupe. À ce stade, le projet ciblé est encore illusoire. Il ne répond qu'aux aspirations et aux phantasmes

---

<sup>589</sup> Cette technique est appelée en termes techniques, l'effet miroir.

professionnels du candidat. Il ne repose que sur peu d'éléments tangibles et se caractérise par sa faiblesse opérationnelle. Un consultant utilise à ce titre le terme de « *projet rêve* » (M3, juin 2013). Ce n'est que lorsque le consultant sera confronté aux aptitudes et aux compétences réelles et acquises du candidat que le projet deviendra réaliste. Pour ce faire, les agences s'appuient sur différents tests techniques accessibles via le serveur d'*Insero* ou réalisables sur papier au sein d'*Arselis*. Ces tests « *poussent les candidats à réfléchir sur ce qu'ils ont envie de faire aujourd'hui, comment et dans quel environnement. Ils les confrontent à la réalité* » (I45, novembre 2014). Leurs résultats sont, ensuite, corrélés au choix de carrière préalablement établis, à partir de diverses grilles d'auto-évaluation.

Par la suite et grâce aux nombreux conseils dispensés par le consultant, le candidat sera capable de définir un projet professionnel réaliste. L'objectivation de ce dernier passera alors de l'oral à l'écrit, car il sera exprimé sous la forme d'un CV et d'une lettre de motivation.

Cette étape est capitale dans le processus d'*outplacement* puisque c'est le projet professionnel qui guidera, par la suite, l'accompagnement personnalisé du candidat. Ainsi, pour le consultant, bien plus que de concrétiser la motivation réelle du candidat, ce projet détermine l'avancée du candidat et le travail qu'il a fait sur lui. Néanmoins, celui-ci ne peut être réalisable que si une confiance mutuelle s'est installée entre les deux parties : « *aucune zone d'ombre ne peut [à ce stade] être présente* » (M12, novembre 2014) ; l'authenticité étant la clé de réussite du processus de reclassement. De plus, bien que soutenu par différents tests, le consultant se fiera essentiellement à son *background* et à son intuition pour aider le candidat dans ses choix, les outils servant essentiellement de balises dans la ligne du projet mais restant inopérants pour accéder aux attentes réelles du candidat :

*« Le thème est peut-être un peu galvaudé mais c'est un peu du feeling – au-delà des compétences techniques et professionnelles – et du respect. C'est du cas par cas. La situation de chacun fait que l'outplacement de chacun est différent. Il y a un parcours. Les gens doivent se connaître pour un CV, une lettre de motivation, pour les préparer aux entretiens, à l'approche du marché de l'emploi, debriefing, négociation salariale, intégration entreprise. Ça, c'est un choix, le squelette, la colonne vertébrale. Pour le reste, c'est l'être humain et on ne peut agir dessus. Ce n'est pas toujours facile. Il faut que les gens soient eux-mêmes. Et je leur dis " si vous jouez un jeu avec moi, je ne sais pas vous aider ". [...] Je leur dis : " un CV ça doit dire la vérité, mais vous devez aussi dire la vérité" ».* (M12, novembre 2014)

Par cette étape, le candidat aura appréhendé les attentes du marché en les confrontant à ses qualifications et à ses aptitudes professionnelles, de manière à définir un projet de carrière réel qui le rapprochera du marché de l'emploi. Mais, comment faire, à présent, pour se vendre et retrouver un emploi ? Quels sont les outils à activer ?

#### 2.3.4 L'activation de son réseau interpersonnel : un outil de prédilection dans la recherche d'emploi

Après avoir permis au candidat d'articuler ses compétences professionnelles et personnelles au sein d'un projet professionnel rendu tangible dans un CV et une lettre de motivation, le consultant s'engage à faire en sorte que ses candidats se retrouvent rapidement sur le marché du travail. Pour ce faire, les consultants d'*Insero* et d'*Arselis* confèrent une large part des retours à l'emploi de leur public cible à l'activation de réseaux personnels et professionnels. Alors qu'auparavant, le marché du travail se caractérisait par un plein emploi,

aujourd'hui c'est plutôt en référence à un chômage structurel qu'il se spécifie (Cahuc *et al.*, 2004). Il est, dorénavant, devenu nettement plus difficile et chronophage de retrouver un emploi dans son secteur de prédilection, surtout après 45 ans (Léonard, 2008a). « *Même s'il y un alignement entre le profil d'un candidat et les besoins d'une entreprise, il n'y a peut-être pas de budget destiné au poste et donc il faut continuer sa recherche* » (I43 - extrait d'observation, le 20 /10/2014). Dorénavant, selon une consultante rencontrée, « *pour un poste vacant, les entreprises reçoivent en moyenne trois cents candidatures* » (I44, novembre 2014) ce qui génère un climat nettement plus concurrentiel et individualiste nécessitant des stratégies de démarcation de la part des DE. C'est d'ailleurs dans cette optique qu'*Insero* et *Arselis* ont, d'une part, développé des techniques « *pour mieux se vendre* » (I43, octobre 2014) et « *assurer sa campagne de marketing vers le chemin de l'emploi* » (I44, novembre 2014) et, d'autre part, développer leur accompagnement autour de l'apport de réseaux.

« *Un de nos objectifs, c'est d'aider les gens à oser se vendre et à oser dire ce qu'ils ont fait et ce dont ils sont fiers. Car souvent et, c'est peut-être lié à notre culture et à notre civilisation, les gens ont dur à se vendre. [...]* » (M12, novembre 2014)

Tout d'abord, la capacité à se vendre repose non seulement sur des « techniques visuelles d'attraction » mais aussi sur une aptitude personnelle à pouvoir évaluer ses forces et à les faire valoir devant un interlocuteur lors d'un entretien mais aussi sur des techniques (Moulaert, 2010). Premièrement, avant de pouvoir rencontrer un futur employeur, le candidat doit préalablement avoir suscité l'intérêt et fait en sorte d'attirer l'attention sur lui. Pour ce faire, le CV est un atout de taille mais à plus de 45 ans, il peut également représenter un obstacle. Certes, le CV permet de représenter des expériences et des réalisations sous des dénominateurs communs mais il dégage également des faiblesses difficilement contrôlables pour affronter le marché du travail (« trous » sans explication, situation familiale, etc.). Pour le public cible des structures de l'accompagnement *après* l'emploi, l'âge du candidat représente fréquemment « une source explicative des difficultés à retrouver un emploi » (*ibidem* : 122). Nous avons observé que certains consultants partaient du postulat que l'âge de leurs candidats était un atout exprimant leur expérience et leur compétence (I43 et I7). D'autres les incitaient plutôt à gommer leur âge dans leur CV ou à le disposer en fin, dans la section « divers », avec le reste des variables sociodémographiques de la personne (I44 et I45). Avantage ou inconvénient ? La question reste soulevée. Toutefois, nous avons constaté que l'âge pouvait également être source de frein à l'emploi pour un employeur en recherche de main d'œuvre, en raison, notamment du coût que peut générer ce type de profil. Les extraits d'observation abondent dans ce sens : « *je coûte trop cher, je ne retrouverai pas dans le circuit traditionnel. Je le sais, j'ai des amis qui ont vécu ça* » (un candidat – extrait d'observation, le 20/10/2014), « *à quoi bon chercher de l'emploi on ne me prendra pas ou alors un petit jeune viendra à nouveau prendre ma place* » (un candidat – extrait d'observation, le 07/11/2014), « *j'ai trop d'ancienneté, ça ne sert à rien* » (une candidate – extrait d'observation, le 06/10/2014). Face à ce type de réaction, seuls diminuer sa prétention salariale, choisir la voie de la retraite ou accepter un changement de train de vie peuvent être des choix de vie conseillés par les consultants (voir encadré 24).

« *Quand tu as quelqu'un de 55 ans, je ne vais pas lui dire " non, tu ne trouveras pas ". Je ne peux pas lui dire ça même si moi, je le sais. Je vais nuancer ma réponse " non, tu ne trouveras pas dans les mêmes conditions que tu as eu jusqu'à présent " ».* (I43, octobre 2014)

**Encadré 24 : Extrait d'observation chez Insero (le 20/10/2014)**

**Contexte :** Workshop en phase 1, donné à Liège

-----

Toutefois, lors de l'observation d'un *workshop* (le 20/10/2014), en début de séance, un candidat annonce qu'il a reçu une proposition d'emploi de la part d'un ami, pour occuper un emploi d'indépendant en activité complémentaire, à temps partiel. Âgé de 58 ans et anciennement cadre, le candidat voulait prendre connaissance des conséquences qu'impliquait un tel choix de carrière en termes de rémunération et d'obligations vis-à-vis de l'ONEm. Suite aux explications du consultant, le candidat a pris conscience qu'il « *gagnerait moins qu'au chômage* » étant donné que les allocations sont calculées sur la base du dernier salaire (Beuker, 2016). Sachant cela, le candidat mentionne son refus d'accepter le poste. Sur cette décision, le consultant présent ajoute « *tu peux refuser et continuer à chercher, comme ça tu maintiens tes allocations. Mais vu ton âge, l'ONEm va vite te laisser tranquille. Tu peux, donc aussi garder tes allocations, accepter et ne rien dire...* » (I43, novembre 2011).

Ne rien dire et aller – nous supposons – vers l'informalité, diminuer ses prétentions salariales, changer de train de vie ou rester inactif, etc. seraient donc les transitions envisageables pour les personnes licenciées de plus de 45 ans ?

Ensuite, conscients des difficultés pour les plus de 45 ans à retrouver un emploi même s'ils sont équipés, motivés et porteurs d'un projet réaliste, les consultants en *outplacement* ont récemment investi dans les techniques de réseautage, notamment grâce à l'apport des réseaux sociaux virtuels. Selon eux, « *les réseaux et le vis-à-vis deviennent de plus en plus importants dans la recherche d'emploi, si pas nécessaires* » (I44, novembre 2014). Ils créent de l'emploi et permettent aux candidats de se montrer visibles. C'est donc, dans cet objectif que les consultants vont apprendre à leurs candidats à actualiser leurs réseaux, les développer en les invitant se bouger et à contacter des personnes, en mettant à jour leur profil (ou en créant un), à faire et à distribuer des cartes de visite, etc.

« *Nous, ce que l'on apprend à faire, c'est de se détourner de l'abondance des candidatures traditionnelles et d'arriver avant que le besoin ne se fasse ressentir que ce soit par le networking ou la candidature spontanée. Et donc, pour éviter d'être face à cette situation [3 000 candidats], il faut apprendre à devancer le besoin et à aller vers le marché caché, qui représente un bon 65 ou 70% des opportunités. Et pour cela, LinkedIn est un facilitateur vraiment incroyable de networking. Tu n'as plus d'espace spatio-temporel, tout le monde est disponible. Il te crée et te dit lui-même quelle personne tu dois contacter en te montrant le chemin et par qui tu dois passer. Donc il fait même le travail à ta place pour que tu trouves ton networking. C'est un vrai accélérateur de réseau.* » (I44, novembre 2014)

Pour ce faire, *Insero* a d'ailleurs créé un *workshop* « *LinkedIn* » ayant pour objectif de présenter la pertinence et la potentialité de propager sa réputation sur la toile alors que les consultants d'*Arselis* préfèrent sensibiliser oralement leurs candidats. Selon le personnel d'*Insero*, les réseaux sociaux numériques ayant largement devancé les réseaux « humains », il est dorénavant devenu incongru de ne pas disposer d'un profil *LinkedIn* en tant que chercheur d'emploi. La distribution des compétences est à présent plus rapide et rendue concrète par l'onglet « recommandation » de *LinkedIn*. Cette fonctionnalité a deux objectifs. Premièrement, elle permet de rendre visible les compétences du candidat au-delà de son réseau de relations interpersonnelles, puisqu'il atteint l'ensemble des membres du réseau

social *LinkedIn*. Deuxièmement, elle hiérarchise les aptitudes et les compétences du candidat en fonction du nombre de recommandations formulées et validées par ses anciens ou nouveaux collaborateurs. Outre cette fonctionnalité, les réseaux sociaux ont pour avantage d'accélérer l'obtention d'un emploi via l'actionnement de ses propres contacts. Un consultant s'exprime en ce sens :

« Leur propre réseau va les référer quelque part et dire “ voilà c'est quelqu'un de bien, cherche là-bas ”. Mais, nous ce qu'on fait c'est leur apprendre à chercher et surtout dans leur réseau. Je dirais que c'est à eux d'activer leur réseau. On les met parfois en contact si on a quelque chose, mais c'est à eux à faire le boulot. On leur apprend à développer leur réseau. » (I45, novembre 2014)

Dès lors, par ces différents outils, les consultants définissent en quelque sorte la démarche à suivre en termes d'*outplacement* pour pouvoir retrouver de l'emploi de manière autonome. À certains moments, nous avons évoqué les freins pouvant démotiver les personnes licenciées à se lancer dans la quête d'une nouvelle carrière professionnelle. À présent nous allons analyser les diverses possibilités de carrière qui s'offrent aux candidats et les modalités d'appui proposées par les bureaux de reclassement.

#### 2.4 Du suivi à l'intégration des candidats : une question de garantie commerciale ou une preuve de responsabilité sociale ?

Bien que les deux agences d'*outplacement* étudiées se donnent pour mission principale d'outiller et de conseiller les candidats *outplacés* en recherche d'emploi afin qu'ils puissent postuler de manière autonome et « avertie » sur le marché du travail, l'objectif principal des consultants reste cependant l'emploi puisque c'est lui qui déterminera la rémunération finale de la mission. « Nous, c'est un métier sur plus la longueur avec pour objectif que les gens réintègrent ou intègrent le marché du travail » (M12, novembre 2014).

Quatre types de réactions associés à des profils observés semblent dès lors caractériser le comportement des personnes en *outplacement* face à la recherche d'emploi. Ceux-ci correspondent toujours aux travaux de Moulart (2010). Premièrement, les candidats licenciés acceptent l'injonction à l'autonomie véhiculée par les bureaux d'*outplacement* et s'impliquent de manière personnelle dans leur recherche d'emploi et les exercices proposés. Ces personnes sont souvent dotées d'un capital humain élevé, jouissent d'un réseau déjà développé et se font rapidement engager à partir de 50 ou 55 ans, sous CDD dans un emploi de conseil ou de guidance (pour la majeure partie des cas) auprès de leur entourage. Ce faisant, ils sont capables d'extraire des revenus confortables, en cumulant à la fois revenus de remplacement et revenus de travail. Deuxièmement, il y a les candidats qui acceptent difficilement leur *outplacement* et qui n'ont pas encore fait le deuil de leur perte d'emploi. Ils n'admettent pas l'injonction à l'autonomie impulsée par les consultants et le travail d'employabilité dispensé en interne. Se refusant de participer aux divers exercices, ils s'excluent volontairement du groupe. Certains s'arrangent d'ailleurs pour ne pas se présenter au programme pour diverses causes (cambriolage ou maladie). Ce faisant, ils se cantonnent dans l'inactivité et le chômage. Troisièmement, fragilisé et en quête de sens, ce troisième groupe de travailleurs licenciés accepte les exercices qui lui sont donnés même s'il croit peu en leur efficacité. De nature

pessimiste ou déçus de ce qui leur est arrivé, ces travailleurs s'investissent au minimum dans le programme. Souvent, il s'agit des candidats qui combineront leurs indemnisations avec un emploi à temps partiel faiblement rémunéré, déclaré ou non – sans savoir jusqu'à quel moment ils pourront tenir ainsi. Enfin, – plus rarement – des candidats jouissent d'une indemnité de rupture suffisamment élevée leur permettant de vivre confortablement jusqu'à l'âge de leur retraite<sup>590</sup>. Ils suivent l'*outplacement* tel que conseillé par la loi mais ne désirent plus travailler : « *je ne veux plus travailler, j'ai assez donné maintenant je profite* » (un candidat – extrait d'observation, le 06/10/2014).

Ainsi même si l'accompagnement professionnel en *outplacement* se dispense légalement en trois phases distinctes<sup>591</sup> en pratique, les consultants s'adaptent à l'avancée de chaque candidat et à leur comportement. Ce faisant, les consultants préfèrent arrêter leur programme non pas au bout des douze mois légaux mais au moment où le candidat a retrouvé un nouvel emploi au sein duquel il se sent épanoui. Ceci signifie que le bureau d'*outplacement* peut être amené à continuer sa mission au-delà de la période officielle des douze mois en cas de non placement du candidat<sup>592</sup>.

« *Moi, j'arrête ma mission quand la personne a retrouvé un travail, repris confiance en elle – mais ça, ça n'attend pas la fin de la mission, ça va après quelques semaines – et je m'arrête à la mise à l'emploi du candidat. Et quand il est en poste, pendant les six premiers mois, il peut m'appeler. Certains le font, d'autres ne le font pas. Mais ça, ça ne s'écrit pas et c'est comme cela que l'on a toujours fait chez [Arselis].* » (M3, août 2014)

Toutefois, ce n'est pas pour autant que le bureau sera rémunéré davantage ou qu'il sera évalué de manière plus positive par les pouvoirs publics puisque l'*outplacement* n'est pas soumis à une obligation de résultats. La seule variable pouvant altérer la rémunération du bureau est, rappelons-le, la rapidité à laquelle le candidat retrouve un emploi. Au-delà de cette variable, le bureau est contraint de suivre le programme légal d'accompagnement *après* l'emploi. D'ailleurs, ce n'est pas parce qu'un candidat a retrouvé un emploi – avant ou en cours de *outplacement* – que son ancien employeur sera dispensé de proposer une procédure de reclassement. Tout programme d'accompagnement comprend effectivement une période de garantie, variable selon la structure. Alors que chez *Insero*, elle correspond à douze mois tant pour les programmes courts que pour les longs, chez *Arselis* elle équivaut à deux mois. Cette période de garantie est relativement proche de celle octroyée par les intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi. Elle permet d'ailleurs aux consultants de s'assurer de l'intégration du candidat au sein de sa nouvelle société et repose sur une présence à distance et la dispense de conseils. « *Si j'ai une mission complète avec reprise d'emploi et que la personne perd son travail au début ou pendant sa période d'essai ou s'il ne s'amuse pas, il peut revenir. Et on l'aide à s'intégrer* » (M3, juin 2013). Ainsi bien plus que de s'assurer de leur rétribution, cette période de garantie et de suivi génère aux bureaux d'*outplacement* une image d'entreprise responsable.

<sup>590</sup> Voir : <http://www.queltravaildans20ans.com/les-grands-themes-de-la-prospective/theme-5-la-valeur-travail/v20-les-parcours-professionnels>, consulté le 02/12/2015.

<sup>591</sup> Cela signifie qu'une mission est considérée comme terminée après deux mois d'accompagnement, au minimum

<sup>592</sup> Chez *Insero*, cette période supplémentaire peut être octroyée jusqu'à deux années supplémentaires. Elle vise surtout à apporter un soutien moral aux candidats.

« On est relativement souple chez [Insero]. C'est-à-dire que si la personne a avancé et qu'elle a donné ce qu'elle pouvait, qu'elle a travaillé et qu'elle est encore un petit peu perdue, pour deux ou trois petites choses (un conseil, un débriefing, une négociation salariale), et ben on lui donne sans problème. Nous sommes une société de ressources humaines. OK, il y a la rentabilité et la productivité mais c'est aussi notre image de marque que d'avoir une certaine souplesse qui n'est absolument pas rentable pour notre entreprise. » (M12, novembre 2014)

## **Synthèse des actions menées par les accompagnateurs *après* l'emploi : un objectif de réinsertion sous-tendu par une logique de réseau**

En tant qu'entreprise commerciale assurant une mission sociale d'accompagnement et de support psychologique, nous avons observé que les consultants d'*Insero* et d'*Arselis* conjuguent au quotidien avec différentes facettes de leur métier tout en respectant le cadre légal qui structure leur activité d'*outplacement*. Mais quelles sont les conséquences de cet ajustement pour le devenir des personnes de plus de 45 ans licenciées ? Comment les consultants œuvrent-ils à leur réinsertion dans l'emploi ? Face à ces contraintes, les consultants en *outplacement* ont défini deux stratégies communes : l'affirmation d'un vieillissement actif et le développement de réseaux sociaux. Conjointement, ces stratégies permettent au personnel des structures de l'accompagnement *après* l'emploi de trouver l'équilibre entre une gestion par les procédures, un besoin social d'utilité et un objectif organisationnel d'insertion (voir figure 8, ci-après).

### **1. L'affirmation d'une logique d'activation : l'application d'une injonction à la responsabilisation et à l'autonomie**

Alors que l'*outplacement* visait initialement l'augmentation du taux d'emploi des travailleurs licenciés de 45 ans et plus sur le marché du travail, cette mise à plat empirique nous permet d'être dubitative quant à cette réelle portée. En effet, l'absence d'exigence chiffrée de la part des opérateurs d'emploi privés à l'égard de leur activité d'*outplacement* (et des pouvoirs publics) ne permet pas de mesurer clairement l'effet de cette mesure auprès des candidats y recourant. Seul un suivi régulier des procédures à suivre et à respecter est en effet mesuré par un *reporting* régulier auprès des instances publiques. Dès lors, peut-on réellement affirmer que l'*outplacement* vise bien à améliorer le taux d'emploi des travailleurs âgés alors qu'aucune instance ne prend en compte le taux de placement de ce public après avoir suivi un programme d'*outplacement* ? Quel est l'effet de ce secteur d'activité sur le parcours des DE ?

Si les pouvoirs publics ne peuvent effectivement pas mesurer de manière quantitative la portée du secteur de l'*outplacement*, nous avons remarqué la présence bel et bien affichée d'une logique d'activation des comportements de recherche d'emploi. Cette dernière transparaît dans l'injonction à la responsabilisation individuelle et à l'autonomie dictée et mise en œuvre par les consultants, au sein des différentes phases de l'accompagnement *après* l'emploi. Cette injonction incite un travail sur Soi de la part des candidats désirant se prendre en main (Vrancken et Macquet, 2006). Elle repose, comme nous l'avons analysé, sur une confrontation aux normes d'évaluation du marché du travail et aux représentations véhiculées par les candidats. Pour ce faire, les consultants s'appuient sur une méthodologie éprouvée et socialement construite en fonction des besoins exprimés par chaque candidat en accompagnement. Bien plus que de se démarquer de la concurrence par une méthode inédite,

cette approche permet aux structures privées d'assurer un retour vers l'emploi dans un délai prompt<sup>593</sup> et *in fine*, d'assurer une part de bénéficiaires non négligeables. C'est d'ailleurs pour cette raison que la phase d'équipement apparaît relativement tôt dans le processus d'*outplacement*. Elle a pour visée de rendre les candidats outillés le plus rapidement possible.

Toutefois, bien qu'efficace pour les personnes dotées d'un capital social élevé, cette méthode est souvent insuffisante pour la majorité des candidats qui sont affaiblis par la perte de leur emploi et leur situation personnelle. Ces derniers perçoivent négativement leur avenir professionnel. En raison de leur inactivité et de leur profil sociodémographique, ils courent le risque de transiter, une fois l'accompagnement dispensé, vers le chômage. Économiquement peu convoités et proches de l'âge de la retraite, ils sont pourtant contraints par les pouvoirs publics de travailler. À croire que l'*outplacement* et l'activation des travailleurs âgés seraient davantage perçus comme des moyens de réduire le temps de recherche et d'indemnisation (Divay et Perez, 2010). Trop âgés pour être formés et trop chers pour être engagés sous CDI, certains candidats préfèrent vivre de leurs indemnisations et/ou cumuler plusieurs revenus. Ce faisant, les bénéficiaires de ces structures courent le risque de tomber dans une « trappe à chômage » (Zajdela, 2001) ou dans le circuit de l'informalité. Selon Astier (2010), « les personnes de la classe d'âge des 55-65 ans qui ont connu le chômage n'ont presque plus aucune chance de retrouver un emploi : ils sont exclus du marché du travail » (p.81). Bien souvent, les conditions qu'on leur propose ne combinent pas le déficit de leur perte d'emploi. À présent bénéficiaires de l'assurance sociale, ils pourraient être, pour des raisons financières, désincités à accepter un emploi – ou du moins de manière légale. C'est donc par le biais de différents types d'entrées (chômage, informalité, inactivité, etc.) qu'ils envisagent leur transition professionnelle. Ces dernières redéfinissent non seulement les limites de leur fin de carrière mais questionnent surtout la notion de l'âge.

## 2. L'activation des réseaux : un besoin commercial ou l'unique voie d'accès vers le marché du travail ?

Face à ce public psychologiquement faible, les consultants ont choisi de se démarquer en capitalisant sur le développement et l'activation des réseaux sociaux plutôt qu'en adoptant une approche psychologisante de conscientisation. L'activation des réseaux revêt deux objectifs en interne des agences étudiées.

Premièrement, pour les candidats, elle apparaît comme l'« unique » voie d'accès vers l'emploi. En effet, employables et outillés, les candidats des agences d'*outplacement* n'ont pas de déficit « technique ». Seuls leur âge et leur profil sociodémographique représentent un frein réel à leur employabilité. Conscients de cette faiblesse, il semblerait que seuls les liens faibles (réseau interpersonnel : ancien collègue, connaissance, etc.) permettent aux candidats licenciés de retrouver un emploi à des conditions « normales » au sein du marché primaire (Piore et Doeringer, 1971). Un tel constat avait déjà été établi par Granovetter en 1973 et en 1995, lorsqu'il concluait à la force des liens faibles dans la recherche d'emploi. À la différence qu'aujourd'hui, ces liens faibles sont davantage virtuels et appuyés par des outils de cooptation leur permettant une diffusion plus rapide et un ancrage étendu. En réactivant

---

<sup>593</sup> C'est-à-dire avant l'échéance officielle du contrat commercial.

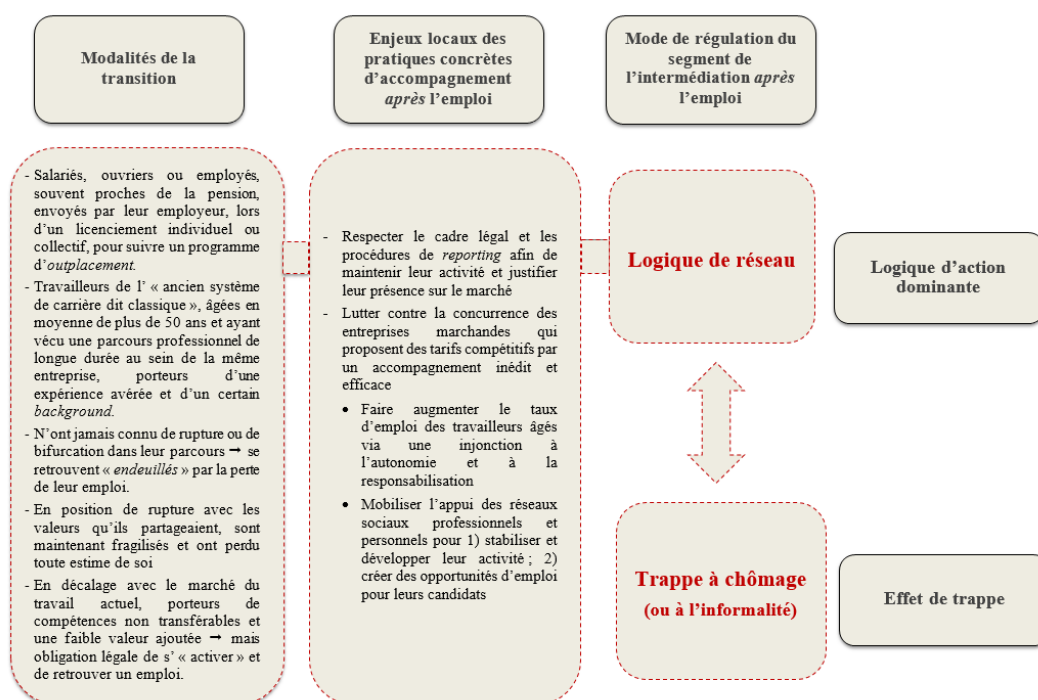


leur réseau interpersonnel, notamment par le biais d'une mise en réseau, de profils *online* ou simplement d'une confrontation à l'autre, les candidats ont davantage de chance de se réinsérer dans la vie active et de s'éloigner des formes de dépendance et de subordination institutionnelles (Clot et Litim, 2003). Par le biais des relations, les candidats deviennent acteurs de leurs transitions et de leur propre devenir. Ils prennent en main la distribution de leurs compétences et investissent sur le capital confiance. En allant de proche en proche, ils mettent en relation leurs aptitudes et leurs compétences techniques avec les besoins des employeurs. Ces derniers, pour leur part, gagnent en efficacité ainsi que sur la phase d'identification. Les candidats n'ont plus besoin d'être évalués puisque leurs compétences sont déjà éprouvées par le réseautage et leur ancienneté. Toutefois, ce n'est pas pour autant qu'ils auront un emploi de qualité aux mêmes standards que leur emploi antérieur.

Deuxièmement, pour les consultants, l'activation des réseaux assure non seulement la stabilité de leur structure mais aussi leur différence face à la concurrence externe. Elle leur permet de développer leur portefeuille clients et de générer de nouvelles opportunités d'emploi pour leurs candidats. En étendant leur réseau, les consultants s'assurent d'une approche adaptée et compréhensible du marché du travail. Cette maîtrise du marché et des différents canaux de recrutement permettent aux consultants de mettre plus rapidement leurs candidats en relation avec le marché du travail et la sphère professionnelle. Contraints au respect des procédures et à un suivi régulier en termes de *reporting* bureaucratique, les consultants jouissent de peu de temps pour développer l'attractivité de leurs services. C'est pourquoi, ces derniers investissent énormément d'énergie dans l'entretien de leur réseau interpersonnel, tels des commerciaux en quête de nouvelles niches.

Tantôt outil de recherche d'emploi, tantôt outil commercial, l'activation des réseaux sociaux revêt un caractère capital pour le maintien des activités d'*outplacement* au sein des deux agences étudiées. Selon certains consultants, elle serait même devenue un outil stratégique incontournable.... interrogeant dès lors l'essence de leur mission de réinsertion.

Figure 8 : Synthèse des enjeux communs des structures de l'accompagnement après l'emploi



## **Conclusion de la troisième partie : des transitions professionnelles pilotées par des logiques d'action plurielles**

Dans cette troisième partie, nous avons appréhendé le rôle des intermédiaires privés dans la mise en œuvre de l'accompagnement des DE en Belgique francophone. Cette analyse a été éclairée à l'aune des enjeux sociopolitiques concernant les politiques actives de l'emploi. Elle s'est également appuyée sur les apports théoriques, conceptuels et analytiques de la sociologie de l'action organisée et de la sociologie des marchés. Dans celle-ci, notre but était de comprendre l'action collective créée et instituée par les intermédiaires privés de l'emploi à partir du sens et de la rationalité qu'ils attribuent à leurs comportements lorsqu'ils se situent en relation de face à face avec les DE. Nous nous sommes concentrée, pour ce faire, sur les relations et les interactions qu'ils entretiennent à différentes étapes clés de l'accompagnement des DE.

Cette analyse reposait sur la description, la décomposition et l'approfondissement du travail concret de neuf structures privées spécialisées dans la prise en charge des DE. Celles-ci furent, à titre heuristique, préalablement regroupées en trois catégories. Ces catégories représentent non seulement des types différents d'accompagnement (*vers*, *dans* et *après* l'emploi) mais elles reflètent également des formes de transition diverses (Schmid, 1995b). Chacune de ces catégories a fait l'objet d'un chapitre empirique : le chapitre 5 pour les intermédiaires de l'accompagnement *vers* l'emploi, le chapitre 6 pour les intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi et, le chapitre 7 pour les intermédiaires de l'accompagnement *après* l'emploi. Au sein de ces trois chapitres, nous avons suivi le même processus analytique et adopté une structure d'analyse commune.

Tout d'abord, nous avons réalisé une description détaillée des structures de l'accompagnement constituant notre population, à partir des concepts-clés de la sociologie des organisations. Cette description – organisationnelle et stratégique – fut analysée en termes « mintzbergiens » (Mintzberg, 1983 ; Pichault, 1993 ; Pichault et Nizet, 2000 ; Hersey *et al.*, 2007) et « crozériens » (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1988 et 1997). Par cette description, nous avons autant saisi le contexte organisationnel et historique dans lequel s'ancre chacune de ces structures qu'appréhendé les enjeux locaux auxquels elles sont confrontées. Nous avons ainsi découvert que la plupart des intermédiaires étudiés ont une configuration organisationnelle de type adhocratique ou entrepreneuriale. Leur mode de coordination repose, le plus souvent soit sur la supervision directe du responsable ou du coordinateur de la structure, soit sur la base d'ajustements mutuels entre pairs. Ce mode de coordination est néanmoins fréquemment influencé par une pression aux objectifs et une gestion par les procédures sous-tendues par le contexte de gestion mixte dans lequel les intermédiaires exercent leurs pratiques. Ainsi, alors que nous faisons l'hypothèse d'une diversité organisationnelle en introduction de cette partie de la thèse, l'articulation entre le contexte institutionnel dans lequel s'inscrit l'accompagnement des DE et la diversité interne des structures nous conduit à considérer la présence d'une certaine similarité dans la manière de mettre en œuvre l'accompagnement. Toutes les structures jouissent certes de différentes ressources internes, mais elles semblent pourtant toutes soumises aux mêmes contraintes et pressions institutionnelles (obligations de rendre compte, pressions aux résultats et aux

chiffres, difficultés à se financer et à stabiliser leur activité, etc.). Ces dernières mènent dès lors les intermédiaires privés à adapter leur manière de concrétiser l'accompagnement des DE : tantôt en les poussant à développer des activités annexes (réalisation de chantiers pour *Synergie*, dispense de formations payantes chez *Erudio* et *FomaC*, le placement d'intérimaires chez *Civilis*, etc.), tantôt en les encourageant à recourir aux incitants institutionnels (aides à l'emploi, partenariats, subventions publiques, etc.) ou en les poussant à développer leur visibilité et à coopérer entre elles et avec leurs partenaires. Par conséquent, bien que les caractéristiques formelles des structures retracent le fonctionnement organisationnel des bureaux d'accompagnement, elles sont loin d'être suffisantes pour en assurer la stabilité économique interne. Pour se stabiliser, les structures de l'accompagnement réclament d'autres ressources, faisant appel à des logiques différentes et parfois opposées aux fondements mêmes de leur mission.

Afin d'approfondir les divers constats formulés, nous avons ensuite interrogé le travail quotidien des intermédiaires privés. Ce questionnement s'est réalisé à partir de leurs pratiques concrètes d'intermédiation. Ces dernières traduisent, opérationnalisent et implémentent l'accompagnement des DE comme mesure d'activation. Au sein des trois catégories heuristiques, ces pratiques concrètes ont été abordées à travers différentes étapes qui constituent le processus d'accompagnement. À partir du vécu professionnel exprimé, observé et raconté, nous avons défini les enjeux et les régularités de comportements qui sous-tendent l'activité d'accompagnement par des intermédiaires privés. Ceux-ci nous ont alors permis de faire émerger, pour chaque catégorie heuristique, une logique d'action « dominante » et un effet de trappe. Ces deux éléments définissent la dynamique d'ensemble des structures de l'accompagnement des DE qui résulte de leur fonctionnement concret.

Par conséquent, nous avons conclu que le recours aux intermédiaires privés dans la mise en œuvre de l'accompagnement des DE se concrétise dans l'articulation de trois logiques d'action. Or, la littérature le justifiait davantage en termes d'efficacité, d'efficacités, de flexibilité et d'un maintien des objectifs d'intérêt public (Gratadour et Mansuy, 2007 ; Struyven et Van Parys, 2009b). Ces logiques d'action stabilisées s'inscrivent dans des formes sociales singulières (le marché, le politique et le réseau) où les dimensions de l'action publique se diffusent et s'intègrent mutuellement. Si nous reprenons la définition de Weber (1992)<sup>594</sup>, évoquée au chapitre 4 de la thèse, ces formes sociales singulières dépendent de relations et de règles de fonctionnement spécifiques dont nous avons rendu compte précédemment (la concurrence et l'échange pour la logique de marché ; le mandat, la publicisation et l'exigence d'enregistrement pour la logique politique et la force des liens faibles et l'absence de concurrence déloyale pour le réseau). Assemblées, ces logiques d'action définissent, par conséquent, l'ensemble des mécanismes qui portent et qui donnent forme et sens à l'accompagnement des DE sur le segment de l'intermédiation privée du marché du travail. Elles cadrent les rapports entre les intermédiaires et leurs parties prenantes et définissent de la sorte leurs jeux d'action.

---

<sup>594</sup> Pour rappel, Weber (1995) considère que le marché doit être pensé en tant que forme sociale spécifique qui se décrit comme une structure d'interaction stabilisée et singulière. Pour lui, c'est uniquement à partir des jeux d'interactions que le marché peut être analysé et considéré comme *faisant société*.

Tout d'abord, pour les intermédiaires privés de l'accompagnement *vers* l'emploi, nous avons défini une logique d'action de marché. L'activité d'accompagnement de cette catégorie d'intermédiaires repose essentiellement sur une pression aux résultats et un écrémage des publics cibles. Ceux-ci s'expliquent en raison d'indicateurs chiffrés à atteindre et d'une rémunération aux résultats. Outre ces enjeux liés au contrat commercial qui les attachent aux SPE, le recours au marché par le développement d'activités commerciales connexes serait un des seuls moyens d'assurer leur stabilité financière face à la baisse de subventions et au durcissement des critères d'appels à projets.

Ensuite, nous avons déterminé que le fonctionnement des intermédiaires privés de l'accompagnement *dans* l'emploi s'appuie sur une logique d'action politique ou institutionnelle. Nous avons en effet constaté que leurs activités d'accompagnement se justifient davantage par une conformité au prescrit institutionnel et aux critères d'activation que par la mise en action de services rémunérés. Ce recours à la sphère institutionnelle et à ses nombreuses aides (plans d'embauche, subventions publiques, partenariats, etc.) leur permet de bénéficier de la réduction de cotisations patronales de sécurité sociale et/ou d'une plus grande légitimité.

Enfin, l'activité des intermédiaires de l'accompagnement *après* l'emploi se concrétise dans une logique d'action de réseau. Nous avons montré que cette dernière offre aux consultants la possibilité d'étendre leurs contacts, de parfaire leur maîtrise du marché afin d'offrir un accompagnement ciblé leur permettant d'accomplir rapidement leur mission de réinsertion. Cette logique d'action, contrairement aux deux autres logiques, influence également le choix des candidats dès lors que le recours aux réseaux interpersonnels apparaît comme « l'unique » moyen de s'activer et de retrouver un emploi de qualité compte tenu du contexte actuel.

Ces trois logiques sont caractéristiques des enjeux organisationnels et locaux des trois catégories heuristiques traitées. Elles définissent les effets de régulation et la stabilisation des pratiques d'accompagnement sur le segment de l'intermédiation privée. Elles permettent également de concevoir que les interventions publiques par des opérateurs privés prennent une forme fragmentée, voire labile nécessitant de concevoir le marché, le politique et la société non pas dans des rapports d'opposition – comme certains sociologues du marché l'ont longtemps considéré (François, 2008) – mais en combinaison. Toutefois, même si cette imbrication concrétise la mise en œuvre de l'accompagnement des DE par des intermédiaires privés, elle en interroge le bien-fondé pour les demandeurs d'emploi. En effet, à côté de la prise en charge de leur transition et du développement de leur employabilité, l'accompagnement des DE engendre des effets de trappe.

Tout d'abord, nous avons constaté que l'action des intermédiaires de l'accompagnement *vers* l'emploi avait pour risque d'enliser les DE dans une « trappe à inemployabilité » (Benarrosh, 2000 et Zajdela, 2001). Ces derniers, bien que pris en charge et aidés dans le développement d'eux-mêmes, n'ont pas reçu les outils nécessaires pour prendre en main leur « carrière » et se mettre en action vers le chemin de l'emploi. Ils se retrouvent dès lors dans une position d'« assistés », happés par l'occupationnel et les projets d'insertion (Astier, 2010). Pour Castel (1995), cette catégorie de publics cibles signe le retour des « inutiles au monde ». Les accompagnateurs les considèrent, quant à eux, comme des « *cas sociaux* » (I23), des « *gens à problèmes* » (I10) auxquels il est impossible de faire confiance ou de confier un emploi.

Ensuite, nous avons observé que le public cible des structures de l'accompagnement *dans* l'emploi court le risque de tomber dans une « trappe à précarité » (excepté pour les candidats de *Talents* qui bénéficient essentiellement de CDI). Ce terme, mobilisé dans les travaux de Guillemot *et al.* (2002) sur les allocataires du revenu minimum d'insertion en France, illustre le risque de pauvreté qu'encourent certaines personnes lorsqu'elles sont amenées à accepter des emplois de faible qualité en raison de leur parcours ou de leur situation personnelle. Ces emplois sont, pour la plupart, insécurisants, de courte durée et de faible qualité. Ils n'offrent pas de grande possibilité de transition vers le marché primaire (Piore et Doeringer, 1971), traditionnellement composé des « bons » emplois. Des résultats identiques sont évoqués par Demazière et Zune (2016) lorsqu'ils considèrent que l'obtention d'un emploi ne signifie pas *ipso facto* sortie du chômage dans la mesure où les chômeurs sont majoritairement confrontés aux formes contractuelles atypiques. Dès lors, ce public est souvent contraint de cumuler des revenus de remplacement avec des revenus du travail afin de jouir d'un salaire « confortable ». Une telle situation illustre la reconfiguration des frontières du social. Ce nouveau social, qualifié de barbare ou d'émergent par Vrancken (2010b), repose, comme nous l'avons vu, sur une combinaison des régimes d'assistance et d'assurance alors qu'auparavant ils étaient en disjonction. Il permettrait aux DE de bénéficier d'un maintien de leurs droits sociaux afin de compenser les risques et les nombreuses ruptures vécus le long de leur parcours. Parallèlement, les DE continueraient à percevoir un revenu fixe lié à leur participation au marché afin de rester des sujets actifs et responsables (Vrancken et Macquet, 2006). En effet, tout porte à croire que le public cible de cette catégorie serait, d'un point de vue rationnel, tenté de recourir au chômage pour bénéficier d'allocations de remplacement et y gagner financièrement. Mais il semblerait que certains préfèrent leur statut de travailleurs précaires à celui de bénéficiaires de l'aide publique (comme les aide-ménagères de *Proximity* ou les candidats de *Fluxus* et *Civilis*). Comme nous l'avons vu, ils déclarent majoritairement « *se sentir mieux* » même lorsqu'ils reconnaissent y perdre financièrement (un DE, extrait d'observation, le 19/09/2016).

Enfin, pour la catégorie des intermédiaires de l'accompagnement *après* l'emploi, nous avons constaté que son public cible risquait soit la « trappe à chômage » (Zajdela, 2001), soit la trappe à informalité. En raison de leur *background* ou de leur parcours socioprofessionnel, les bénéficiaires de cette catégorie heuristique sont, pour la plupart, jugés employables. Toutefois, ils sont également confrontés à l'absence d'emplois disponibles ou alors ceux-ci sont à la piètre qualité des emplois et de faibles conditions. Cette absence d'emploi s'explique par le coût que ces publics – souvent d'expérience professionnelle éprouvée – génèrent sur le marché. Face à la difficulté de devenir des entrepreneurs d'eux-mêmes (*ibidem*), ils tendraient à redevenir de simples consommateurs des biens ou des services publics comme si la volonté publique de sécurisation était en soi insuffisante pour protéger toutes les populations (Castel, 2003). Ainsi, à la différence des deux autres, cette trappe à chômage reflète un choix davantage volontaire. Elle contraint son public cible à la désincitation à prendre un emploi. Elle repose dès lors sur l'idée que l'offre de travail se réduit à un arbitrage entre consommation et loisir. Dans ce sens, la décision de travailler résulte d'un calcul coûts/avantages financiers.

Comme précisé, ces trois effets de trappe se déclinent selon des transitions considérées. La trappe à inemployabilité reflète les transitions du non-emploi (aide sociale ou chômage) vers

l'emploi ou la formation. La trappe à pauvreté incarne les transitions en emploi et plus précisément les transitions de l'emploi précaire (temps partiel, CDD, aides à l'emploi, etc.) à l'emploi classique (plein-temps, CDI). Et enfin, la trappe à chômage concerne les transitions de l'emploi vers le non-emploi (chômage) ou, dans certains cas, vers le marché noir (informalité).

Au-delà des risques engendrés pour les DE, ces effets de trappe illustrent deux réalités présentes au cœur des politiques actives de l'emploi. D'une part, ils démontrent, à l'instar d'Astier (2010) à quel point les frontières entre l'emploi, l'inactivité, l'éducation, la retraite, le chômage, etc. sont de plus en plus floues et perméables. Ainsi, même si ces catégories heuristiques ont été pensées de manière distinctes et séparées, la réalité empirique présentée et analysée au cours de ces quelques pages témoigne de la complexité qui caractérise l'accompagnement des DE ou, plus généralement, le social. Comme si, à présent, chaque individu risquait, au cours de ses transitions, de devenir tantôt chômeur, tantôt salarié, tantôt inactif, tantôt assisté, etc. Aujourd'hui, les problèmes vécus par les individus s'enchevêtrent et interfèrent les uns sur les autres. Selon Foucault (2004, cité par Vrancken 2010c), il s'agit de se gouverner par le risque en sachant qu'on sera, un jour ou l'autre, « dépendant par marginalisation ou par exclusion » (Brunhes *et al.*, 1983 cité par Astier, 2010 : 21). D'autre part, ces effets de trappe témoignent de l'importance et de la nécessité pour les DE de recourir au soutien et à l'appui de professionnels d'intervention. En soutenant des parcours plutôt que des individus, ceux-ci permettent à chacun de prendre en main leur devenir de sorte à pouvoir rebondir face aux dangers, à l'imprévu, aux aléas de la vie. Par leur action d'accompagnement, les intermédiaires privés de l'emploi activent les DE, les responsabilisent et leur reconnaissent des capacités et des droits. Ils les confrontent de la sorte – assez paradoxalement – aux différents risques qui les guettent. Ainsi, ces effets de trappe témoignent de l'enchevêtrement du marché, du politique et du réseau dans la mise en œuvre des politiques de l'emploi. Ils illustrent par conséquent l'action d'un État de plus en plus interventionniste, soucieux d'une mise en réseau et d'un équilibre social. L'action ou plutôt l'intervention publique, en tant que « ce système fini face à une demande infinie [et particulariste] » (Foucault, cité par Astier, 2010 : 20), ne peut à ce jour être pensée et mise en œuvre que de manière intégrée et encadrée (Polanyi, 1983 ; Granovetter, 1985).

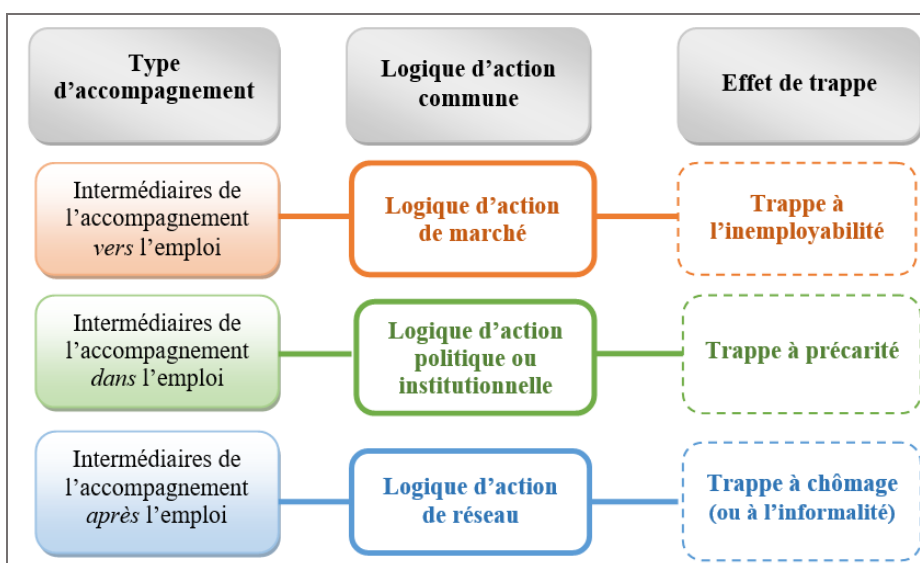


Figure 9 : Schématisation globale des effets de régulation sur le segment de l'intermédiation privée

Sur la base de ces constats empiriques, nous sommes en mesure de définir un modèle théorique reflétant les effets de régulation propres au segment de l'intermédiation privée sur le marché du travail (voir figure 9). Celui-ci, bien que représenté de manière linéaire et largement circonscrite, reflète une réalité nettement plus mouvante et hybride. Cette hybridité s'est présentée dans notre analyse par le recouvrement du champ d'activité de certains intermédiaires (comme *Civilis* et *Talents*), par la similarité des profils des publics cibles ainsi que par une homologie des effets engendrés par l'action des intermédiaires sur les parcours de DE (écrémages, trappes, responsabilisations individuelles, etc.). Selon nous, cette hybridité incarne l'instabilité des transitions et les aléas de parcours de tout un chacun. Rappelons que dans la première partie de la thèse, nous affirmons que la fluidité et l'adaptabilité étaient devenues les maîtres mots des politiques publiques de l'emploi. Nous voyons à présent leur portée à un niveau plus local, au sein de système sociaux se voulant « autonomes ».

Les effets de régulation soulevés au travers de ce modèle, nous amènent dès lors à questionner la plus-value réelle de recourir à des intermédiaires privés dans la mise en œuvre de politiques publiques d'activation ou de sécurisation des DE. Ou plus encore, nous nous interrogeons sur l'efficacité de l'ensemble des politiques publiques de l'emploi en nous référant particulièrement aux conclusions de la thèse de Beuker (2016). Cette dernière affirme, notamment que l'action des intermédiaires publics de l'emploi (SPE et ONEm) vise à mettre en conformité les DE par rapport aux normes de l'employabilité, jusqu'à créer une fabrique de chômeurs conformes. Quelle est dès lors la portée réelle des objectifs visés par les politiques publiques de l'emploi puisque tant les SPE, que les opérateurs privés, enlisent les DE dans des systèmes d'action influencés par les institutions politiques sous couvert d'efficacité et de la rationalisation de l'action publique ?

Au-delà des contingences organisationnelles de chaque dispositif, des enjeux locaux observés et de la marge de discrétion des acteurs en présence, nous souhaitons dans la dernière partie de la thèse approfondir notre réflexion en mobilisant la sociologie de l'action publique. Nous défendrons la thèse que ces effets de régulation propres au segment de l'intermédiation privée entretiennent une sorte de précarité sur le marché du travail. Cette précarité serait entretenue par l'influence de pressions exercées par le contexte social et par l'environnement à l'intérieur duquel la prise en charge des DE s'opère au sein des trois catégories étudiées. Ces pressions reposent sur des institutions qui « *inevitably involve normative obligations but often enter into social life primarily as facts which must be taken into account by actors* » (Meyer et Rowan, 1977 : 341). Elles se définissent dès lors comme « des construits sociaux et politiques, issues de conflits et de négociations entre acteurs [...] comme des règles, des séquences d'action standardisées, des normes, etc. [...] plus ou moins coordonnées et contraignantes, qui gouvernent des interactions entre individus [...] » (Lascoumes et Le Galès, 2012 : 88). Elles incarnent des réponses à des problèmes de l'action collective et ne sont dès lors pas considérées comme des données naturelles prescrites.

Dans la littérature, les institutions peuvent recouvrir trois significations désignant des niveaux de réalité distincts (Hall *et al.*, 1997 ; Friedberg, 1998). Premièrement, dans leur acception la plus abstraite ou immatérielle, les institutions renvoient à un univers symbolique partagé, à un ensemble de croyances, de normes, de conventions, de règles et de routines qui font partie de l'évidence du monde et de l'interaction sociale, fondent son sens et finissent par

structurer les comportements. Deuxièmement, à un niveau intermédiaire, les institutions désignent des institutions sociales fondamentales d'une société comme la famille, la religion, l'école, le droit oral et écrit, etc. Enfin, sur le plan le plus concret, on désigne par « institutions » la justice, l'armée, le gouvernement, le système de relations professionnelles, une profession, le système carcéral, etc. En d'autres mots, quelque chose qui correspond à une organisation ou à un ensemble inter-organisationnel complexe mais empiriquement délimitable et étudiable (*ibidem*).

Dans notre recherche, celles-ci renvoient tant à la signification la plus abstraite des institutions qu'à la plus intangible et intouchable. Elles sont – principalement – imputées à la gestion mixte du marché du travail, impulsée par la Convention n°181 de l'OIT et par les injonctions qui en découlent. Selon nous, elles structurent les cadres cognitifs des intermédiaires privés et impulsent un mouvement d'homogénéisation de l'action publique, dont nous allons développer les tenants et aboutissants dans la dernière partie de la thèse. Ce mouvement d'homogénéisation, supporté par diverses formes d'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983), sera appréhendé de manière transversale, sans pour autant négliger ses appropriations locales et inattendues au sein de chaque structure privée (Friedberg, 1998).



## PARTIE 4 : DISCUSSION

### LES INTERMÉDIAIRES PRIVÉS À L'ÉPREUVE DE L'ACTION PUBLIQUE : COMMENT LES INSTITUTIONS RÉGULENT L'ACTIVITÉ D'ACCOMPAGNEMENT DES INTERMÉDIAIRES PRIVÉS DU MARCHÉ DU TRAVAIL ?

#### Introduction de la quatrième partie : De l'émiettement des systèmes d'action concrets à l'homogénéité de l'action publique

Dans cette partie dédiée à la discussion des principaux résultats de la thèse, nous allons approfondir notre réflexion en tentant d'appréhender la logique de fond qui sous-tend le fonctionnement du segment de l'intermédiation privée, tout en restant attentive aux compromis construits par les acteurs.

Dans la partie précédente de la thèse, nous avons présenté notre modèle théorique. Celui-ci reflète la manière dont les intermédiaires privés construisent l'action publique par des effets de régulation définis empiriquement. Ce modèle reprend les trois *momentum* qui concrétisent l'activité d'accompagnement des DE, en tant que mesure d'activation initiée par le PAS. Ces *momentum* regroupent trois moments heuristiques (*vers*, *dans* et *après*), trois logiques d'action (le marché, le politique et le réseau) et trois effets de trappe (à inemployabilité, à précarité et à chômage). À présent, nous souhaitons confronter ce modèle à l'hypothèse d'une homogénéisation de l'action publique. Cette homogénéisation se traduirait en une activité de profilage des DE qui serait fondée sur des formes multiples d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983 ; Huault, 2009). Dans cette partie, nous allons dès lors montrer de quelle manière, sous couvert d'autonomie et de liberté de choix, une homogénéisation de l'accompagnement des DE semble s'affirmer au nom d'une rationalisation renforcée de l'action publique en quête d'efficacité (Lascoumes et Le Galès, 2012). En outre, le champ de force qui se dégage de cette homogénéisation de l'action publique influencerait les contextes d'action immédiats et leurs caractéristiques en pré-structurant les ressources matérielles, cognitives, relationnelles et financières que les acteurs mobilisent pour poursuivre leurs intérêts (Friedberg, 1998).

Afin de tester cette hypothèse d'homogénéisation, nous allons mobiliser l'approche néo-institutionnelle et, plus particulièrement, les apports du néo-institutionnalisme sociologique (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Rizza, 2008). Cette approche considère que les institutions ont une influence dans la détermination des ordres sociaux et des politiques publiques ainsi que sur les facteurs qui les contraignent (Friedberg, 1998). Ces institutions, une fois stabilisées, limitent le choix des possibles des acteurs locaux et rendent l'action publique réalisable. Cette limitation de choix réfère dès lors au concept de « dépendance au sentier » de Pierson (2000). Selon Lecours (2002), ces institutions « incarnent et reflètent [en effet] des symboles et des pratiques culturelles tenaces qui façonnent les perceptions des acteurs et "informent" la reproduction institutionnelle » (p.9). Par conséquent, le processus d'institutionnalisation n'est pas neutre puisqu'il privilégie certains acteurs, certaines valeurs ou certains intérêts (Lascoumes et Le Galès, 2012).

Plus précisément, pour le néo-institutionnalisme sociologique, qui trouve ses racines dans la théorie des organisations, les institutions mettent en lumière « la tendance des organisations

présentes dans un domaine à se ressembler, en raison de l'action croisée de tous les acteurs et de l'homogénéisation des critères de conduite et des prestations internes au champ lui-même » (Rizza, 2008 :13). Ce courant sociologique considère dès lors que les institutions conditionnent l'interprétation des situations et le quotidien des organisations par l'expression de pressions et la valorisation de comportements à adopter. Celles-ci influencent le comportement des acteurs et les invitent également à imaginer ce qu'ils pourront faire dans un contexte donné sans pour autant s'attacher à une vision purement déterministe. Elles contribuent, de la sorte, à la structuration des relations de pouvoir, à la construction de l'action et à la production d'effets inattendus au sein d'ordre plus locaux. Elles reposent, pour ce faire, sur la coopération et l'affrontement des acteurs autour de la définition de règles du « jeu » (*ibidem*). Cette institutionnalisation s'opère, pour DiMaggio et Powell (1983), par un changement institutionnel isomorphique, dans un champ organisationnel<sup>595</sup> précis à l'intérieur duquel différents acteurs issus de diverses organisations interagissent et se contaminent réciproquement afin d'instituer des croyances légitimées auxquelles il faut se conformer, de sorte à influencer le cours de l'action. Ainsi, selon Hall *et al.* (1997), les procédures, les formes ou les pratiques institutionnelles utilisées par les organisations ne sont pas adoptées en termes d'efficacité par rapport aux tâches à accomplir. En revanche, elles sont incorporées aux organisations en raison du même type de processus de transmission négocié et institué par différents acteurs. Dès lors, comme le souligne Lecours (2002), les acteurs extirpent un sens de leur environnement qui transpire dans leur action. Bergeron et Castel (2015), pour leur part, considèrent que toutes les organisations sont influencées par un environnement plus large au sein duquel leur objectif principal est la survie. Pour ce faire, elles sont invitées à faire « plus » que réussir économiquement parlant : elles doivent aussi établir leur légitimité et leur autonomie au sein du monde des institutions (*ibidem*). Toutefois, même si les institutions constituent un facteur de contraintes pour les acteurs présents, celles-ci peuvent également être utilisées de façon inattendue par certains d'entre eux et représenter des ressources pour l'action. Par exemple, dans notre recherche, nous verrons que les aides à l'emploi permettent, en réalité, aux intermédiaires privés de l'accompagnement *dans* l'emploi de stabiliser leurs activités et que les contraintes de procédures offrent la possibilité aux consultants *après* l'emploi de gagner en légitimité.

Ces différents éléments de cadrage expliquent par conséquent le phénomène d'homogénéisation dans les organisations ainsi que l'influence du contexte social et de l'environnement sur le fonctionnement de celles-ci. L'influence de ces derniers et leurs diverses institutions conduit, pour DiMaggio et Powell (1983), à l'isomorphisme institutionnel. Celui-ci se décline sous trois formes : coercitive, mimétique et normative. Premièrement, l'isomorphisme coercitif « *results from both formal and informal pressures exerted on organizations upon which they are dependent and by cultural expectations in the society within which organizations function* » (*ibidem* : 150). Les pressions formelles peuvent provenir du Gouvernement, des institutions étatiques, de l'environnement juridique ou des parties prenantes (comme, par exemple, des partenaires d'un PPP) qui imposent des règles et

---

<sup>595</sup> Il se définit comme « *set of organizations that, in the aggregate, constitute an area of institutional life ; key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products* » (DiMaggio et Powell, 1983 : 148).

des structures particulières par un appareil légal-rationnel. Les pressions informelles, quant à elles, renvoient à la culture, aux mythes et aux routines. Ces deux pressions peuvent être ressenties comme une force, de la persuasion ou comme une invitation à se joindre à la connivence. Deuxièmement, le processus mimétique « *refers to imitation among organizations. When goals are ambiguous, or when the environment creates symbolic uncertainty, organizations may model themselves on other organizations' that they perceive to be more legitimate and successful* » (*ibidem* : 151). Enfin, l'isomorphisme normatif se rapporte aux pressions exercées par les organisations professionnelles et les réseaux associatifs. Elles conduisent à l'adoption de structures et de pratiques de travail fondées sur les normes et les valeurs promues par les acteurs institutionnels. Ces structures et ces pratiques de travail se répartissent ensuite de différentes façons (programmes de formation, les réseaux, les pratiques de recrutement, etc.) que ce soit parce que les professionnels ont un socle culturel commun ou parce qu'ils s'échangent fréquemment des informations à l'intérieur du champ lui-même (Rizza, 2008). Selon Huault (2009), ces efforts collectifs visent la définition de méthodes de travail, la légitimation de leurs activités et la garantie d'un degré suffisant d'autonomie. Selon Dimaggio et Powell (1983), les dispositifs d'éducation formelle (les universités et les centres de formation professionnelle) et la croissance des réseaux professionnels sont deux sources d'influence qui permettent le développement de normes communes au sein d'une profession. Comme le souligne Powell (1991, cité par Rizza, 2008), en dépit de leur importance reconnue, les processus d'isomorphisme ne constituent qu'une partie des tendances présentes dans un champ. Il importe de relever les sources d'hétérogénéité dans les formes organisationnelles à partir des désaccords et des ajustements opérés par les acteurs à l'égard des critères qui leur sont imposés de l'extérieur (DiMaggio et Powell, 1997).

C'est à ces différents écarts ou appropriations locales que nous allons être particulièrement attentive dans la suite du document. En effet, même si nous envisageons d'étudier la manière dont les institutions façonnent le comportement des acteurs et des structures de l'accompagnement, nous souhaitons nous détacher des préoccupations initiales de l'approche néo-institutionnelle en ne considérant pas l'agence sur un plan secondaire (Lawrence *et al.*, 2009). Au contraire, nous souhaitons saisir les stratégies et les méthodes d'appropriation des acteurs mobilisées face à leur environnement et au contexte social (Oliver, 1990), en évoquant les jeux organisationnels et les régularités locales que nous avons traités dans la partie empirique de la thèse. Cette manière dont les acteurs influent sur les arrangements institutionnels dans lesquels ils opèrent rejoint le concept d' « *institutional work* » de Lawrence *et al.* (2009). Ceux-ci le définissent d'ailleurs comme « *purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions* » (Lawrence *et al.*, 2009 : 1).

Ainsi, afin de traiter l'hypothèse d'homogénéisation de l'action publique dans la mise en œuvre de l'accompagnement des DE par les intermédiaires privés du marché du travail, nous allons repartir de leurs pratiques concrètes d'intermédiation en conservant notre perspective microsociologique. Cet approfondissement se fera tout d'abord autour deux points d'analyse : l'accès aux ressources financières et la concrétisation de l'accompagnement des DE (le pilotage en amont par les procédures et la publicisation en aval des résultats). Ces deux points

ont été abordés brièvement dans la partie empirique de la thèse. Ils présentent, pourtant, deux types de « point de passage obligé » (Callon, 1986) dans la mise en œuvre de l'accompagnement des DE au sein desquels nous envisageons d'explorer la présence de différentes formes de pressions institutionnelles et d'appréhender la convergence de comportements qui en résulte. De la sorte, nous serons en mesure de saisir le caractère « institutionnel » des actions de réinsertion mises en œuvre par les intermédiaires privés du marché du travail. Cette appréhension se fera à partir des formes d'isomorphisme en présence et des différents écarts ou appropriations locales exercés par les acteurs à l'égard des pressions institutionnelles. Ce faisant, nous adopterons une approche largement inspirée de François (2007) dans ses travaux consacrés au rôle de l'action publique dans le monde de la musique ancienne. Enfin, nous clôturerons cette dernière partie par une réflexion plus large autour de l'influence des institutions sur les parcours des DE. Pour ce faire, nous approfondirons les enjeux soulevés par les trois effets de trappe analysés précédemment et interrogerons la possibilité de vivre une « carrière de demandeur d'emploi » dans le contexte actuel de rationalisation de l'action publique (Becker, 1985).

### **1. L'influence institutionnelle dans l'accès aux ressources financières : le financement bricolé des structures privées de l'accompagnement**

Dans quelle mesure les pressions institutionnelles jouent-elles un rôle dans le développement de l'accompagnement et de la prise en charge des DE par des opérateurs privés ? Comment orientent-elles les choix des acteurs et influencent-elles les résultats de l'action publique ? En d'autres termes, comment créent-elles des espaces d'action collective ou contraignent-elles les acteurs dans l'action ?

Pour rappel, les intermédiaires privés que nous avons étudiés interviennent sur le marché du travail pour mettre en œuvre une mesure d'activation afin d'assurer la réinsertion des DE et de contribuer à l'augmentation du taux d'emploi en Belgique francophone. Ils réalisent cette activité dans le cadre de la gestion mixte du marché du travail rendue tangible, en Belgique, en 2014 par la ratification de la Convention n°181 de l'OIT. Cette gestion mixte du marché du travail implique un partage de compétences et encourage la coopération entre les SPE et les agences privées de l'emploi. Dans certains cas (regroupés sous l'appellation « collaboration directe » dans notre recherche), ce partage de compétences est officialisé dans le cadre d'une convention partenariale où les SPE, en tant qu'entités publiques, exercent les fonctions de coordination, d'instruction et de vérification administrative, d'octroi d'aides publiques et de subventions, de maintien de droits sociaux ainsi que de gestion et de diffusion de l'information. Dans d'autres cas (nommés « collaboration indirecte »), ce partage de compétences repose sur une logique de transparence et d'échange d'informations où les intermédiaires privés exercent leur fonction d'accompagnement de manière propre, tant sur le plan fonctionnel et décisionnel que comptable et budgétaire.

Ces formes de partage de compétences s'exercent dans un contexte d'influence où la sphère politique (assurée par l'intermédiaire des SPE et du Ministre de l'Emploi et de la Formation) prend en charge le contenu, la traduction et l'orientation de l'accompagnement des DE ainsi que la répartition du budget public alors que la sphère économique (via l'action des intermédiaires privés) et les intermédiaires publics en assurent l'opérationnalisation au

niveau local. Pour ce faire, ces acteurs privés engagent ou recrutent des candidats, majoritairement infra-qualifiés et au parcours socioprofessionnel sinueux, pour assurer une série de services destinés à les accompagner dans leurs transitions professionnelles (la formation, le *coaching* et le développement de compétences pour *FormaC*, *Synergie*, *Erudio* et *Civilis* ; le recrutement et le placement pour *Talents*, *Proximity*, *Fluxus* et *Civilis*, et *l'outplacement* pour *Arselis* et *Insero*). La mise en œuvre de ces services octroie deux ressources financières aux intermédiaires privés. Premièrement, ces services peuvent être vendus à des entreprises ou à des particuliers à qui les intermédiaires privés facturent une partie des coûts engendrés par leur action (défraiements kilométriques, coût du service rendu, charges, etc.). Dans notre recherche, ce type de ressources concerne principalement les structures marchandes de l'accompagnement *dans* et *après* l'emploi. Selon Mertens (2011), ces entreprises sont légalement autorisées à financer leurs dépenses courantes par la vente des biens et des services qu'elles produisent. Deuxièmement, lorsque ces services ne sont pas commercialisables en raison de leur nature non-marchande, les structures de l'accompagnement *vers* l'emploi (pour notre cas) peuvent compter sur des ressources publiques anciennement difficilement mobilisables par des entreprises classiques (subventions publiques, aides à l'emploi, articles 60, PPP, etc.). Ces ressources sont attribuées en fonction de leur champ d'activité (approuvé par un agrément ou l'acte d'enregistrement) et de leurs caractéristiques juridiques propres (statut, absence de but de lucre, prorata d'activités marchandes, etc.). Dès lors, ces structures (*Formac*, *Erudio* et, surtout, *Synergie*), en dispensant une activité à finalité sociale, jouissent d'une entrée financière ponctuelle conditionnée par le biais de subventions ou d'aides publiques.

Ces deux ressources financières – privées et publiques – s'établissent en référence à un arsenal législatif (le Code des sociétés), en matière de financement des structures privées marchandes et non-marchandes, défini par l'État et ses autorités régionales ou locales. Selon Mertens (2010), c'est le financement qui conditionne le développement des activités des entreprises et l'atteinte de leurs objectifs. Par cet arsenal législatif, l'État garantit des ressources et confère une stabilité aux structures s'y référant. Toutefois, si ces structures souhaitent se développer de manière autonome en ayant une activité régulière, elles doivent en plus, comme le souligne François (2007), parvenir à financer des coûts de fonctionnement. Ceux-ci correspondent aux dépenses nécessaires au fonctionnement de leur organisation. Ils couvrent tant les coûts salariaux que les loyers, les dépenses d'entretien et de fourniture ou les frais administratifs. Or, comme nous l'avons illustré à plusieurs reprises, la plupart des structures que nous avons suivies sont incapables, d'une part, de couvrir les divers frais engendrés par leur action et, d'autre part, d'assurer la pérennité de leur activité avec une seule source de financement alors qu'elles devraient en principe pouvoir le faire (Mertens, 2010). Dès lors, comment ces acteurs font-ils face à ce besoin de financement ? Subissent-ils des pressions institutionnelles et, si oui, d'où émanent-elles ? Comment parviennent-ils à assurer la stabilité financière de leur structure tout en respectant les critères légaux attendant à leur statut juridique ? Des différences se présentent-elles entre les trois types de catégories d'intermédiaires étudiés ?

### 1.1 Quand le soutien public ne suffit plus à financer les structures de l'accompagnement vers l'emploi

La principale ressource financière des intermédiaires de l'accompagnement *vers* l'emploi (issus principalement du secteur non-marchand) est constituée de fonds, de dotations ou de subventions publiques. Néanmoins, comme nous l'avons constaté, les produits de cette ressource financière sont insuffisants pour assurer la pérennité de leur structure. Ces fonds s'accompagnent d'ailleurs fréquemment d'un creusement de leur déficit public. Dans la partie empirique de la thèse, nous avons constaté à ce sujet une dégradation de la situation économique des structures privées associatives et non-marchandes en raison, notamment, d'une précarité contractuelle et d'un contexte de menaces généralisées sur l'emploi (*Synergie* et *Erudio*). Cette réalité justifie également qu'un monde insécurisant transparaisse sans cesse dans les propos des travailleurs de *Synergie*. Outre la diminution des subventions ou le durcissement des critères d'accessibilité aux appels à projets, l'ouverture des frontières au secteur marchand et aux structures parapubliques (comme *FormaC* ou *Civilis*) a accru la concurrence dans le secteur de la réinsertion. Ces entreprises « classiques », issues du secteur marchand, jouissent généralement d'apports financiers nettement plus accessibles. Ceux-ci reposent sur la vente des biens et des services produits, sur leur facilité de trésorerie ou sur diverses possibilités de « levée de fonds » dont elles peuvent bénéficier en raison de la reconnaissance publique de leur statut et de la « bonne » réputation qui les accompagne.

Plutôt que de se limiter au financement public et de risquer la cessation de leurs activités, les structures de l'accompagnement *vers* l'emploi ont progressivement été amenées à fonctionner différemment en ajustant leurs pratiques d'accompagnement vers un autofinancement. Ce faisant, elles développent des activités connexes commercialisables comme la réalisation de chantiers chez les particuliers (*Synergie*), le placement rapide de candidats (*Civilis*) ou la dispense de séances de *coaching* au sein d'un partenaire (*Erudio* et *FormaC*) leur permettant de lisser tant bien que mal leur mission d'accompagnement. Pour être compétitifs, les intermédiaires de l'accompagnement *vers* l'emploi ne disposent, en effet, que d'une seule variable d'ajustement : l'appel au marché et à la sphère économique. Ces activités incarnent dès lors davantage des opportunités contextuelles que des choix réfléchis et prédéfinis dans le cadre de projets stratégiques. Les négociations qui se déroulent désormais au sein de cette catégorie d'intermédiaires se font autour du prix des services rendus plutôt qu'au niveau des modalités sociales de l'accompagnement des DE. Ceci explique dès lors la présence d'une « trappe à inemployabilité » (Benarrosh, 2000) en raison, notamment, d'un délaissement du suivi psychosocial chez *Synergie* ou du désintérêt pour le développement des *softs-skills* des stagiaires de chez *FormaC*, *Erudio* et *Civilis*. Les accompagnateurs de ces quatre structures étant, à présent, pris en porte-à-faux, rappelons-le, entre deux logiques diamétralement opposées : assurer la réinsertion socioprofessionnelle des DE, d'une part, et contribuer à leur stabilité contractuelle en développant de nouvelles activités rétribuées, d'autre part. Leurs responsables, de leur côté, veillent davantage à satisfaire les injonctions institutionnelles (telles que réaliser des projets de réinsertion, coordonner l'action publique, atteindre un taux de placement satisfaisant, etc.) plutôt que de concourir à l'efficacité réelle du travail d'accompagnateur en tant que chef d'orchestre (Pichault et Schoenaers, 2011). Ayant désormais pour visée principale le maintien de l'activité de leur structure, ces intermédiaires

préfèrent cumuler les chantiers et varier les séances de formation rémunérées plutôt que de se cantonner au respect des programmes de cours ou au contenu des appels à projets. Notons néanmoins que l'appel au marché se fait non pas à des fins lucratives mais plutôt à des fins budgétaires (Weber, 1995). L'objectif des intermédiaires *vers* l'emploi est moins de réaliser un gain que de couvrir leurs besoins.

Cette « stratégie » d'ajustement (c'est-à-dire recourir à des ressources privées issues de la vente de leurs services) repose par conséquent sur l'inscription de leur action dans une logique de marché, avec des financements de plus en plus permanents, au profit de ressources privées et de soutiens financiers ponctuels et résiduels sur la base d'appels à projets publics. Dans ce contexte d'incertitude (Castel, 2009), cette façon de faire société (Weber, 1995) est de plus en plus présente dans l'ensemble des structures de l'accompagnement *vers* l'emploi. Elle prend différentes formes en fonction des possibilités internes des structures. Elle est même alimentée par les structures de l'accompagnement *vers* l'emploi lorsqu'elles vendent leurs services auprès de leurs propres partenaires (*Civilis*).

## 1.2 Le marché des aides à l'emploi comme dernière ressource publique pour les structures de l'accompagnement *dans* l'emploi ?

*A contrario*, nous avons remarqué que les intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi fonctionnent à schéma inversé. L'impulsion donnée par les pouvoirs publics à réinsérer des DE éloignés du marché du travail ou des bénéficiaires de l'aide sociale crée un déficit de productivité pour générer des intérêts sur la vente de leurs services et assumer la totalité de leurs frais. Face à cette difficulté, la recherche d'apports publics conditionne largement la stabilité de l'activité des intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi. Ainsi, là où les intermédiaires de l'accompagnement *vers* l'emploi sollicitent la sphère économique pour faire face à l'instabilité des subventions publiques et réaliser de manière autonome leur activité d'accompagnement, les intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi assurent le maintien de leur activité en inscrivant leur action dans la sphère politique.

Cette inscription se concrétise de deux manières. Premièrement, elle se réalise par le biais d'un soutien financier défini en termes d'aides à l'emploi initiées par les SPE ou l'ONEm. Ces aides octroient un soutien financier aux structures engageant un travailleur appartenant à un groupe cible défini par le Gouvernement fédéral ou par ses autorités de tutelle. Comme nous l'avons vu, ce soutien financier prend la forme de réductions ONSS ou de déductions salariales prises en charge par l'ONEm via une allocation de travail. Dans notre recherche, ce soutien financier est sollicité par *Proximity* et *Fluxus*. Toutefois, il est ponctuel, éphémère et souvent conditionné. De plus, il n'est pas consolidé dans des budgets reconduits d'année en année, ce qui plonge certaines structures de l'accompagnement *dans* l'emploi dans des situations d'insécurité. Deuxièmement, cette inscription dans la sphère politique repose sur le respect de quotas d'engagement (comme les 60% trimestriels de CCI chez *Proximity*) ou d'injonctions institutionnelles impulsées, entre autres, par la gestion mixte du marché du travail (telles que l'engagement de DE au sein de *Talents* ou le recours à des DE infra-qualifiés de 18 à 30 ans en Région de Bruxelles-Capitale chez *Civilis*).

Ainsi, dans le chapitre 6, nous avons vu que pour assurer la vente de services de placement auprès de particuliers ou d'entreprises en recherche de main d'œuvre, les consultants recouraient soit aux DE considérés comme les « plus » éloignés du marché du travail, soit aux candidats correspondant davantage au profilage institutionnel afin de diminuer le coût de leur transaction. Ne pouvant leur proposer un salaire susceptible de les attirer et de les retenir (d'où le risque de s'enliser dans une « trappe à précarité », selon Guillemot *et al.*, 2002), les consultants de *Proximity*, *Fluxus* et *Civilis* leur offrent un appui journalier dans le développement de leur employabilité. Comme constaté, ils cherchent à investir énormément sur la phase de suivi et d'intégration du processus de placement ; cette dernière étant perçue comme un moyen de « déjouer » la précarité des contrats proposés par leur structure. Ce faisant, ils ont dû progressivement s'adapter à d'autres tâches plus psychologisantes qu'ils avaient pourtant volontairement écartées de leur mission. En acceptant ces règles du jeu « routinisées », les consultants des structures de l'accompagnement *dans* l'emploi n'œuvrent plus tant à un objectif de placement qu'à un objectif de réinsertion professionnelle par une subjectivation du travail. Cette subjectivation s'entend comme l'intensification de l'engagement subjectif dans l'activité et la mise au travail par la sensibilisation des DE aux normes d'employabilité et à la valeur travail (Périlleux, 2003). Les consultants de *Talents*, pour leur part, choisissent plutôt la voie du « maniement des règles du jeu » en jouant de leur influence afin d'attirer un nombre limité mais suffisant de candidats DE tout en ayant un contrôle sur les critères et les valeurs de service public qu'ils mettent – partiellement – en œuvre. Ainsi, ils équilibrent leur positionnement à l'égard de la norme institutionnelle et des attentes des SPE.

Par conséquent, nous percevons à quel point le contexte social et l'environnement influent sur la manière d'accompagner les DE *dans* l'emploi. Ces structures, initialement marchandes et guidées par à un but de lucre, sont contraintes de suivre l'impulsion institutionnelle en respectant les quotas et les critères d'inscription ou en recourant à des aides à l'emploi soit par une stratégie d'acquiescement (*Proximity*, *Fluxus* et *Civilis*), soit par une stratégie d'influence (*Talents*) de sorte à pouvoir agir de manière autonome et légitime.

### 1.3 La capitalisation sur la réputation des structures de l'accompagnement après l'emploi et l'entretien de son réseau

Enfin, les intermédiaires de l'accompagnement *après* l'emploi ont un mode de financement similaire aux structures de l'accompagnement *dans* l'emploi. Comme elles, ce sont des structures issues du secteur marchand qui vivent de la vente de leurs services. Toutefois, elles souffrent d'un déficit de visibilité et de notoriété face à la concurrence. Pour consolider leur activité d'accompagnement et être efficaces sur le marché du travail, ces intermédiaires tirent profit des pressions institutionnelles issues de deux sphères. D'une part, ils interpellent la sphère politique en réalisant des projets d'accompagnement en partenariat avec les SPE et les partenaires sociaux lors de licenciements collectifs. Cette insertion dans la sphère politique vise moins l'octroi de financements stables que l'appui et la reconnaissance des institutions publiques dans leur domaine d'intervention. Par celui-ci, *Insero* et *Arselis* recherchent une méthode de travail commune et partagée appuyant la légitimité de leurs activités face à la concurrence. D'autre part, ils s'appuient sur la sphère civile et les réseaux



interpersonnels afin d'étendre leur action, d'être plus visibles et de parvenir à atteindre leur objectif de réinsertion le plus rapidement possible. Ce faisant, cette inscription dans la sphère civile suit plutôt un objectif de réseautage ayant pour visée de cultiver les relations avec son réseau, de multiplier les ressources relationnelles et d'œuvrer à nouer des liens de confiance avec les employeurs potentiels de leurs candidats. Cette négociation s'appuie sur un compromis institutionnel qui repose sur un arrangement avec les parties prenantes. La variable d'ajustement devient dès lors la réputation et la visibilité tant des intermédiaires de l'accompagnement *après* l'emploi que de leurs publics cibles, même si les intermédiaires privés de l'accompagnement *après* l'emploi sont conscients de la faiblesse de leur action et de la possibilité pour leurs candidats de recourir au marché informel ou au chômage.

Comme nous venons de le constater, le financement des activités d'accompagnement dispensées au sein des trois catégories d'intermédiaires étudiées mène à un système hybride où fonds publics, financements privés et ressources relationnelles se répondent et s'épaulent mutuellement. Cette hybridation, rendue tangible à travers différentes méthodes d'ajustement, répond en réalité à différentes contraintes et pressions institutionnelles, exercées par le contexte social et par l'environnement à l'intérieur duquel les pratiques concrètes d'accompagnement se réalisent. Cette hybridité incarne par conséquent l'influence multiple de pressions institutionnelles normatives (le réseautage, la mise en œuvre de partenariats, etc.) et coercitives (le financement public par appels à projets, les subventions publiques conditionnées, le recours aux DE). Ces différentes pressions ont une place et un rôle considérables au sein des trois catégories d'intermédiaires étudiées. Elles impulsent une homogénéité dans l'action de financement des structures privées des trois catégories heuristiques étudiées que les intermédiaires s'approprient au moyen essentiellement d'ajustements et de compromis (bricolage interne, adaptation des activités, compromis avec les parties prenantes, etc.). Ces ajustements reflètent par conséquent le bricolage financier opéré. Celui-ci consiste à faire avec les moyens du bord en fonction des diverses pressions institutionnelles et des ressources ou des supports largement hétéroclites en présence. Bien qu'habituellement non destinées aux types de structures qui les sollicitent, ces ressources sont pourtant activées et articulées les unes et aux autres. Alors que rien ne les prédestinait à s'entrecroiser, les intermédiaires s'en saisissent et les négocient pour parvenir à leurs fins et œuvrer à leur mission publique de réinsertion. L'enjeu est dès lors de pérenniser ces diverses ressources en présence afin d'assurer un financement stable, la pérennité contractuelle des intermédiaires et un maintien des activités d'accompagnement.

Ce bricolage financier illustre, par conséquent, l'articulation présente entre le marché, le politique, le réseau dans l'accessibilité aux ressources financières des activités d'intermédiation par des opérateurs privés. Il montre enfin que l'accompagnement des DE par des opérateurs privés s'est adossé d'un soutien public et d'une mise en réseau – moins apparente mais bien présente – actionnés par des mécanismes marchands. Dès lors, cette hybridité est-elle seulement le produit des modes de financement des structures privées ou se présente-t-elle à d'autres niveaux de la mise en œuvre de l'accompagnement des DE ? Les pressions institutionnelles ont-elles autant d'influence dans la concrétisation de

l'accompagnement des DE ? C'est de ces questions qu'il s'agit de traiter dans la section suivante de la thèse.

## **2. L'influence institutionnelle dans la concrétisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi**

À côté de l'accès aux ressources financières, l'influence institutionnelle semble également transparaître dans la concrétisation de la mission d'accompagnement des DE. Au sein de notre étude, les institutions influencent tant en amont qu'en aval la mise en œuvre de l'accompagnement des DE par des opérateurs privés. Cette présence modifie, semble-t-il, les pratiques quotidiennes des intermédiaires privés ainsi que leurs priorités en matière d'accompagnement. En outre, elle est portée par une transformation du rôle de l'État. En s'appuyant notamment sur les initiatives privées en provenance de la société civile qu'il vise à organiser, réglementer et subventionner, l'État devient plus interventionniste ainsi que le garant du progrès social et le créateur de liens (Astier, 2010). Comme nous l'avons vu, son rôle est à présent d'activer tant les dispositifs, les intervenants que les DE par une série d'interventions et d'orientations de sorte à assurer la prise en charge collective des fonctions de solidarité. Ce faisant, il devient planificateur et programmeur des équipements, des services, des hommes et des moyens (Vrancken, 2010a). Pourtant, jusqu'à la fin des années 1970, tout se passait comme si le politique n'avait pas de place dans le monde de l'intervention sociale (Chauvière, 2004). Les interventions de l'État étaient relativement limitées et les acteurs locaux exerçaient leur travail quotidien éloignés des préoccupations et des orientations institutionnelles.

Cette transformation de l'action publique s'appuie, comme nous l'avons constaté dans l'empirie, sur une gestion par les procédures et sur une pression aux résultats sous-tendues par un mouvement de standardisation (et de professionnalisation) au sein des structures d'intermédiation. Ce mouvement de standardisation renforce la nécessité de rendre des comptes et de faire remonter l'information, au travers d'indicateurs chiffrés, vers les différentes personnes impliquées dans l'activité de service public (des différents échelons de la hiérarchie aux SPE et aux autorités de tutelle). Avec la gestion mixte du marché du travail, il ne s'agit plus de rendre compte uniquement à son responsable hiérarchique mais aussi aux organisations politiques (Ministères de l'Emploi et de la Formation et services publics de l'emploi), agissant comme gestionnaires et régisseurs-ensemblers des politiques publiques de l'emploi (Stryuven et Van Parys, 2009b). Par ce biais, la standardisation devient un véritable outil de *management* destiné à évaluer tant la performance des intermédiaires que l'efficacité de leur action. En effet, les intermédiaires anciennement reconnus pour leurs techniques et leurs savoirs normatifs communs sont, à présent, jugés pour leur efficacité et leur rapidité à produire de la société. Comme l'écrivait Vrancken (2010b), dorénavant, « l'équilibre financier et les normes de performance deviennent aussi – sinon plus – importants que l'appréciation politique de la qualité du service » (p.69). Avec cette nouvelle rhétorique politique d'inspiration libérale ayant traversé l'ensemble des pays européens, nous constatons que le secteur de l'intermédiation se cherche un nouveau modèle de gouvernance. Ce dernier se veut plus technique, outillé et davantage efficace. Mais il reste aussi très dépendant d'impératifs budgétaires et financiers, encore tributaires des SPE. Par cette approche libérale,

l'orientation et le sens du travail des intermédiaires privés sont à présent confrontés à de nouvelles normes institutionnelles qu'il convient de s'approprier et de mettre en musique. Par conséquent, comment les intermédiaires privés les associent dans leurs pratiques ?

## 2.1 Un pilotage en amont : les procédures comme organisateurs institutionnels de l'accompagnement des demandeurs d'emploi

L'accompagnement des DE consiste à encadrer, à conseiller, à placer, à orienter, etc., l'ensemble des candidats d'une structure dans leur parcours socioprofessionnel. Les intermédiaires privés s'efforcent dès lors de faire coïncider au mieux les aspirations professionnelles et les compétences personnelles de chacun d'entre eux avec les priorités et les injonctions institutionnelles, dans le respect des procédures et de la législation en vigueur.

Ainsi, pour assurer la gestion des parcours socioprofessionnels des DE, les structures privées de l'accompagnement doivent respecter et mettre en œuvre des dispositions politiques (comme les demandes d'agrément et d'enregistrement, la création et la diffusion d'un numéro d'entreprise, la collaboration avec des entreprises agréées, etc.) ainsi que se conformer aux modalités d'évaluation et de suivi qui en découlent. Ces dispositions reposent, selon nous, sur une phase de standardisation des procédures consistant, d'une part, à coordonner le travail entre les intermédiaires privés et les institutions publiques et, d'autre part, à organiser la traçabilité des compétences acquises par les DE au cours de leur parcours. La standardisation des procédures désigne, notamment, l'ensemble des formalités requises pour valider l'activité d'accompagnement dispensée. Dans notre recherche, cette standardisation reposait sur trois procédés.

Tout d'abord, pour pouvoir exercer leurs activités, les intermédiaires privés de l'accompagnement doivent, depuis les années 1990, se faire enregistrer ou agréer auprès du Ministre régional de l'Emploi et de la Formation. Cet acte officialise publiquement la reconnaissance de l'activité réalisée et sécurise le recours aux intermédiaires privés. Dans le champ juridique, nous pourrions considérer que cet acte rejoint des notions d'obligations et de responsabilités. Il repose sur des règles définissant des délais d'obtention, une période de stage d'attente, des conditions à satisfaire (en termes d'activité, de public, de confidentialité, de déontologie, etc.) et des contreparties (la rédaction de rapports d'activités annuels, le respect des critères d'éligibilité, contrôles et sanctions, etc.). En d'autres termes, l'acte d'enregistrement incarne un ensemble de procédures ayant pour visée de garantir une sécurité de fonctionnement vis-à-vis des tiers et de la législation ainsi que de clarifier l'organisation quotidienne des intermédiaires privés. Il est dès lors impossible pour les intermédiaires d'y échapper sous peine de voir leurs activités cessées. Par conséquent, ils obéissent aux règles et acceptent les normes qui en découlent. Cette standardisation des procédures est la même lorsque les intermédiaires souhaitent devenir membre de Federgon, à la différence que le rapport d'activités est trimestriel et que la Fédération accorde une importance considérable au code déontologique et à la charte des valeurs de l'institution.

Ensuite, comme le souligne Remy (2014), l'octroi des subventions et des appels à projets a longtemps obéi (jusque dans les années 1990) à une logique interpersonnelle et d'initiatives caractéristique du secteur non-marchand et des relations partenariales. Dans notre recherche,

nous avons vu, par exemple, que les projets initiaux de *Civilis* et de *Synergie* relevaient de la décision isolée d'un homme politique, le Ministre de l'Emploi et de la Formation (pour *Civilis*) et le Ministre des Budgets (chez *Synergie*), qui faisait ensuite entériner sa décision par la collectivité publique qui l'entourait. De la sorte, ce dernier participait à la décision simultanée des objectifs et des moyens de la politique publique qu'il défendait. Toutefois, suite à l'ouverture des frontières et au mouvement de rationalisation dans les SPE, des procédures d'octroi se sont progressivement généralisées au sein des différents Régions. Celles-ci reposent désormais sur un cahier des charges strict (mesure ciblée, public visé, méthode imposée, etc.), des délais de souscription (agenda prédéfini), des dispositifs d'évaluation (service chargé des relations partenariales, ComAcc), des processus décisionnels consultatifs, etc. Ces procédures incarnent, pour les SPE, la bonne façon de faire dans la conduite des activités. Ainsi, pour pouvoir bénéficier à ce jour de subventions, les intermédiaires privés doivent élaborer des dossiers dont le contenu est standardisé par un canevas préalablement défini par les acteurs chargés de financer les politiques publiques de l'emploi. Chaque dossier est alors discuté et examiné en commission. L'avis de cette dernière est alors donné *a posteriori* en début d'année civile. Cet avis repose sur des règles définies et transparentes. En échange, les structures privées sont tenues de rendre compte de leur action d'accompagnement au travers de rapports d'activités mensuels. Face à cette marche à suivre, les intermédiaires privés bénéficient par conséquent de peu de latitude. La seule variable d'ajustement dont ils disposent est le côté créatif et innovant des projets qu'ils envisagent de mettre en œuvre (conseil en image, atelier théâtral, gestion du stress, projets citoyens, etc.). Ce faisant, ils acceptent les pressions institutionnelles qui émanent des SPE et des Ministères de l'Emploi en considérant ces normes pour acquises, même si en réalité ils n'ont pas vraiment le choix.

Enfin, les dernières « traces » de standardisation des procédures apparaissent en début d'accompagnement lors du recrutement des candidats. Celles-ci émergent dans les critères d'inscription et d'accessibilité définis tant par les SPE dans les systèmes d'appels à projets (conditions d'accès et mesures ciblées ne pouvant être dérogées que partiellement selon les structures et la Région) que par le Gouvernement au travers de son appareil légal (recours aux CCI ou aux bénéficiaires du revenu d'intégration chez *Proximity*, *outplacement* obligatoire pour les travailleurs de plus de 45 ans, etc.). Ces procédures ont pour nous une fonction davantage politique (Laoukili, 2005). Elles reposent, d'une part, sur le profilage initié par l'Europe (Gérard et Beuker, 2016) et, d'autre part, elles prennent, effectivement, en compte l'intérêt, les droits et les obligations des DE les plus éloignés en impulsant leur champ de responsabilité et de pouvoir.

Ces différentes procédures reposent sur l'intervention d'acteurs politiques, par des règlements, des procédés, des dispositifs, etc., pour fixer les tâches que les intermédiaires doivent réaliser. Elles permettent de rendre partiellement prévisibles le comportement des intermédiaires privés ainsi que les résultats de leur action d'accompagnement sur le marché du travail. L'inflation décrétable et réglementaire dont nous avons rendu compte en introduction de chaque chapitre empirique témoigne de l'investissement considérable de la puissance publique en matière de politique publique de l'emploi. Il va de soi que la mise en place de cette formalisation participe à un désir d'homogénéiser les situations par des

procédures publiques standardisées et communes en tentant de dépersonnaliser les processus décisionnels. Même si ces « règles » offrent peu de marge de manœuvre, des zones d'incertitude peuvent demeurer dans la façon d'organiser et de prévoir l'accompagnement. C'est notamment ce que nous avons analysé à travers les stratégies d'écramage et de sélection mises en œuvre par les intermédiaires privés du marché du travail lors de la phase d'inscription. *Civilis*, par exemple, par ses formations en *coaching* comportemental, a pu contourner la règle d'accessibilité en étendant ses inscriptions aux candidats présents en *coaching*. C'est également ce que nous avons constaté lorsque les formateurs de *Synergie* dispensaient davantage de moyens aux candidats considérés comme plus employables tout en respectant les critères définis par le décret. C'était aussi le cas quand les intermédiaires des structures de l'accompagnent *vers* l'emploi signaient les fiches de présence des DE absents afin de leur éviter une suspension de leurs allocations et en même temps éviter un *reporting* supplémentaire et de possibles sanctions. Outil de gouvernance des institutions et des services publics, les procédures dont nous venons de rendre compte sont utiles pour fixer les aspects de droit ainsi que pour favoriser une efficacité et une cohérence qui, sans elles, seraient impossibles. Elles illustrent néanmoins aussi combien les intermédiaires doivent dorénavant apprendre à se débrouiller à travers les dédales juridiques, réglementaires et légaux. Auparavant, les règles protégeaient les intermédiaires privés, car elles s'imposaient et offraient un cadre dans lequel ils pouvaient exercer leur activité. Au vu de leur nombre croissant, elles demandent aujourd'hui à être interprétées, contournées, ajustées.

## 2.2 La publicisation en aval des activités d'accompagnement : la domination des chiffres et des résultats de l'action publique

Bien que la plupart des structures étudiées soient coordonnées par la supervision directe d'un responsable hiérarchique ou par l'ajustement mutuel entre pairs, nous avons constaté que les pressions institutionnelles poussent les intermédiaires à une phase d'instrumentation et de paramétrage de l'action publique. Ces pressions permettent de voir comment les procédures, de plus en plus rationalisées et utilisant des supports techniques comme moyens sophistiqués de mise en œuvre, évacuent du débat les enjeux, les valeurs et les finalités de l'accompagnement des DE en Belgique francophone. Ce mouvement d'instrumentation et de paramétrage de l'action publique se traduit par un engouement pour les indicateurs chiffrés, les données statistiques, les tableaux de bord, etc. exprimant la nécessité de rendre compte et de « publiciser » l'information en la remontant (François, 2007). Par la publicisation, les intermédiaires privés confirment leur « rôle d'agents de l'action publique destinés à mettre la chose publique en actes » (Vrancken, 2010b : 56). En assurant, voire en incarnant l'intervention publique sur le marché du travail, les intermédiaires privés de l'emploi matérialisent et amplifient ces nouvelles exigences au sein de leur segment d'activités. Ainsi, tant la visée des politiques publiques de l'emploi que les modalités de mise en œuvre ont changé.

Cette mise en œuvre repose désormais sur de nouvelles normes de *management* (Lascoumes et Le Galès, 2012). En référence à la partie socio-historique de la thèse, celles-ci sont caractéristiques d'une infiltration de la logique libérale dans la gestion publique propre à l'évolution des politiques actives de l'emploi. Dorénavant, efficacité, individualisation des

compétences, flexibilité, mobilité, rentabilité, etc. sont autant de vocables nous permettant de qualifier l'orientation gestionnaire des institutions publiques. Ces nouvelles normes s'introduisent afin d'orienter les conduites des acteurs et assurer un meilleur pilotage de leurs services. Elles reposent sur des instruments techniques de rationalisation où les indicateurs de performance sont mesurés en termes de coût (efficacité, marge bénéficiaire, pourcentage de rentabilité, etc.). Sous prétexte de liberté et d'autonomie, ces indicateurs offrent des cadres contraignants qui illustrent le contrôle qu'exercent les pressions institutionnelles sur l'activité d'intermédiation réalisée par des privés. Ils disciplinent leur action et quadrillent leurs conduites sous couvert de rendre l'action publique plus performante par l'assignation d'objectifs et un contrôle des résultats. Ces indicateurs se déploient en autant de formes que de chiffres et de procédures possibles afin d'évaluer et d'objectiver le travail réalisé (Divay, 2011). Ils visent ainsi à mieux connaître l'état et l'usage des moyens et à mieux apprécier l'activité et les résultats de l'action publique mise en œuvre. Ce faisant, les institutions font comme si l'accompagnement des DE était mesurable et dénombrable. Or, bon nombres de tâches restent encore inquantifiables telles que le travail d'écoute et de conseils, l'accompagnement psychosocial de l'AS de *Synergie*, la réponse aux *e-mails* chez *Insero* et *Arselis*, le suivi en entreprise chez *Civilis*, le travail de prospection et d'entretien du réseau, etc. Les indicateurs chiffrés ne saisissent, en effet, que partiellement le parcours réel de l'insertion des DE et le travail effectivement réalisé des intermédiaires. En découle un malaise de la part des intermédiaires soumis à de fortes demandes d'information et de résultats dans des délais de plus en plus courts.

Dans notre étude, ces indicateurs chiffrés expliquent la mise en place progressive, au sein de la plupart des structures étudiées, d'une pression aux résultats. Cette dernière repose sur la réalisation d'objectifs individuels et, plus rarement, collectifs à atteindre. Ces objectifs sont traduits en termes de pourcentages chiffrés à atteindre au sein de chaque structure ou pour chaque type d'accompagnement dispensé : 18% de marge bénéficiaire, 60% de CCI, 55% de sorties positives « emploi » et 40% de sorties positives « orientation », un objectif mensuel de 54 000 euros pour un consultant senior, entre six et douze DE à accompagner par session de formation, etc. Ils visent initialement un renforcement de l'autonomie et de la responsabilité des intermédiaires notamment par la mise en place d'un *management* participatif (essentiellement mis en œuvre chez *Synergie*, *Erudio*, *Civilis* et *Arselis*). Pourtant, cette autonomie semble mise à mal en raison d'un contrôle accru sous-tendu par l'obligation de devoir rendre des comptes. Le travail réel des intermédiaires privés englobant désormais une forte dimension partenariale, ils doivent, à présent, rendre des comptes à l'ensemble des acteurs impliqués dans l'activité publique de réinsertion (collègues, responsables, DE, SPE, Gouvernement régional et Federgon). Autant d'acteurs qui multiplient la position de responsabilisation dans laquelle se retrouvent les intermédiaires privés.

De nouvelles formes de contrôle semblent ainsi émerger au sein des structures de l'accompagnement (pression par les pairs, autocontrôle, enquête de satisfaction auprès des DE, primes à la performance, etc.). En découlent des tensions internes en raison de la concurrence suscitée entre pairs et de l'éventualité d'être pointé du doigt. Cette concurrence explique notamment la réticence à faire du *cross-selling* chez *Talents* ou l'absence de soutien entre les consultants de *Fluxus* ou entre les agences de *Proximity*. D'autant plus que ces

formes de contrôle sont fréquemment accompagnées d'instruments et de procédures de *reporting*, initiés sous prétexte de transparence et de visibilité. Il s'agit, à titre illustratif, des réunions « chiffres » organisées chez *Synergie* et *Proximity*, des bilans de rentabilité mis en œuvre chez *Fluxus* et *Proximity*, des ComAcc, rapports d'activités, des tableaux de bord, etc. Cette logique d'*accountability* représente les contreparties demandées aux intermédiaires privés pour qu'ils exercent leur activité que ce soit de la part des SPE, de Ferdergon ou du Ministère de l'Emploi et de la Formation. Outre le contrôle direct du *manager* sur l'efficacité de son personnel, nous avons vu que ces données étaient surtout récoltées à des fins d'usage politique. Ainsi, nous avons pu constater la présence de multiples « jeux de chiffres » véhiculés comme stratégie de « contournement ». Les exemples abondent dans l'ensemble des chapitres empiriques : signer une fiche de présence pour éviter de notifier une absence, jouer sur des rotations de postes ou l'attribution d'avenants, notifier l'ensemble des candidats reçus en agence même s'ils n'ont pas été tous interviewés ou placés, déclarer des sorties positives pour emploi alors que le candidat n'a réalisé qu'un jour de contrat intérimaire, valider et soutenir une formation non-qualifiante, etc. Ces différents constats peuvent expliquer le caractère biaisé et insuffisant des données chiffrées issues des rapports d'activités. Il souligne l'importance de ce que les intermédiaires donnent à voir de leur action à travers ces différents chiffres. En outre, dans certaines structures comme chez *Proximity*, la pression aux indicateurs et à leur saisie a eu des effets négatifs sur le moral des consultantes. Celles-ci ont en effet progressivement perdu leur rôle d'intermédiaire – à présent délégué aux AM – au profit d'un rôle de gestionnaire administratif. Alors que les consultantes sont contraintes d'enregistrer les états de prestation, veiller aux heures prestées, etc. afin d'atteindre une marge bénéficiaire de 18% et un quota d'heures de placement, les AM jouissent d'une relation privilégiée avec leurs clients qu'elles prospectent, évaluent et accueillent.

En outre, quand ces objectifs chiffrés sont corrélés à l'octroi de moyens publics (subventions, aides à l'emploi, appels à projets), ils sont en plus reliés à une conditionnalité de leur utilisation. Dorénavant, les intermédiaires doivent en effet prouver à la sphère politique qu'ils sont capables et en mesure d'encadrer et de responsabiliser les personnes dans leur parcours. Cette compétence, moins formalisée et plus insaisissable qu'auparavant, est jaugée en fonction de résultats intermédiaires. Cette pression aux résultats est nettement plus importante pour les intermédiaires de l'accompagnement *vers* l'emploi, quand on sait que ces derniers sont rémunérés en fonction des résultats atteints. Pour eux, ces indicateurs de performance, plus que financer l'action d'accompagnement déléguée, leur permettent d'assurer la stabilité contractuelle de leurs travailleurs ou de maintenir le cours de leur action. La fragilité professionnelle des intermédiaires privés de l'emploi s'exprime dès lors à travers une forte dépendance politique. Face à ces enjeux, nous avons observé un certain nombre de stratégies de « contestation » telles que recruter davantage de DE afin d'anticiper un futur abandon, n'engager que les plus employables des inemployables de sorte à atteindre rapidement les objectifs fixés, influencer les candidats vers des aides à l'emploi plus faciles d'accès, etc. Celles-ci consistent à défier la norme institutionnelle en matière de gestion par les résultats en contournant certaines pratiques.

Ainsi, alors que l'objectif explicite de cette gestion par les résultats était de rendre les travailleurs autonomes et responsables, l'objectif implicite est de pouvoir contrôler leur

performance et leur rentabilité individuelle alors qu'ils travaillent sous pression et à flux tendu (Pichault et Schoenaers, 2011). Ce contrôle permettrait, *in fine*, de légitimer un rabais sur un financement ou de justifier une évaluation négative. Ainsi, pour pouvoir produire et publier des « bons » chiffres – et de ce fait déjouer les pressions institutionnelles – les intermédiaires privés ont, semble-t-il, diverses stratagèmes et atouts entre leurs mains. À partir de ces constats, nous comprenons également comment la pression aux résultats ou la difficulté d'accéder à des ressources financières stables ont poussé les intermédiaires à redéfinir les priorités dans leur action d'accompagnement (*outplacement* individuel/collectif pour *Insero* ; développement d'activités commerciales chez *FormaC*, *Synergie*, *Erudio* et *Civilis* ; le soutien et le placement des DE chez *Talents*, *Fluxus*, *Proximity* et *Civilis*). Ainsi, bien que les préoccupations sociales demeurent présentes dans le cœur de l'activité des intermédiaires privés de l'emploi, un déplacement s'opère dans le travail réel qu'ils réalisent : il importe davantage d'éprouver rapidement la capacité d'adaptation des DE en les confrontant à un environnement professionnel afin d'obtenir un taux de placement satisfaisant, de pouvoir jouir de la totalité des subventions publiques ou d'être tout simplement évalué positivement par ses pairs.

La concrétisation de l'action publique à travers cette forme de standardisation (procédure et résultats) brouille à son tour les frontières établies entre l'espace public et l'espace privé. Elle contribue en quelque sorte à « publiciser » le privé et à « privatiser » le public » (Astier, 2010 : 53). L'importance des pressions institutionnelles dans le travail quotidien des intermédiaires privés rend également compte de la situation de dépendance dans laquelle ces différents acteurs se trouvent. Dorénavant, tant les politiques que les DE ou les consultants et les clients incarnent des fonctions dépendantes les unes des autres. Ces éléments apportent autant de preuve de l'encastrement – politique, économique et relationnel – de l'activité d'intermédiation par les privés (Polanyi, 1983 ; Granovetter, 1985). Par cette imbrication, nous percevons non seulement dans quelles conditions l'accompagnement des DE se déploie dans les relations de face à face et de conseil entre candidats et intermédiaires privés mais aussi de quelle manière il s'instrumentalise dans les interstices du marché de l'intermédiation privée. Cette institutionnalisation de l'action publique illustre, par conséquent, le contexte actuel de rationalisation dans lequel les intermédiaires privés sont tenus d'exercer leur mission publique de réinsertion et d'accompagnement.

### **3. L'influence institutionnelle dans le travail quotidien des intermédiaires privés du marché du travail**

Afin de rendre compte de l'influence des institutions dans les pratiques concrètes d'accompagnement des DE, nous avons focalisé notre raisonnement sur deux points d'analyse : l'accès aux ressources financières et la concrétisation de l'accompagnement des DE (le pilotage en amont par les procédures et la publicisation en aval des résultats). Au sein de ces deux points d'analyse, nous avons exploré la présence de différentes formes de pressions institutionnelles et appréhendé la convergence de comportements qui en résulte. Nous avons vu que ces pressions s'exercent tant par le contexte social que par l'environnement à l'intérieur duquel les pratiques concrètes d'accompagnement se réalisent.



Le premier niveau traité renvoie aux ressources mobilisées par les intermédiaires privés pour financer leur activité de réinsertion. Celles-ci sont, au sein des trois catégories heuristiques, essentiellement attachées à la puissance publique et à la capacité à disposer de des fonds de celle-ci (aides à l'emploi, subventions publiques, appels à projets, réduction de cotisations patronales, etc.). L'analyse de l'accessibilité aux ressources publiques nous a permis de constater la présence de multiples pressions institutionnelles avec lesquelles les intermédiaires privés sont contraints de composer. Le second niveau que nous avons étudié porte, quant à lui, sur la concrétisation de l'accompagnement des DE en tant que mesure d'activation. Nous avons observé que tant le pilotage en amont par les procédures que la publicisation des résultats en aval consistent à matérialiser et à amplifier l'intervention des institutions sur le segment de l'intermédiation privée. Cette amplification est fréquemment influencée par la présence d'un État interventionniste qui impulse une logique partenariale et de réseau. Cet État incarne, selon nous, un nouveau modèle de gouvernance. Ce modèle repose sur une standardisation des procédures et des résultats, tantôt traduite en règles et en canevas à respecter, tantôt en pourcentages de performance à atteindre et en indicateurs chiffrés.

Ainsi, ces deux niveaux d'analyse nous ont permis de comparer empiriquement les formes prises par l'« institutionnel » dans la prise en charge des DE. Nous avons vu que ces différentes formes d'isomorphisme conduisent, dans les faits, à une homogénéisation de l'action publique, confirmant dès lors notre hypothèse. Nous avons en effet constaté que les comportements des intermédiaires privés convergent vers un isomorphisme de type normatif (se contraindre à une standardisation des résultats et à une logique des chiffres, se conformer aux ressources relationnelles pour étendre son action, recourir à la sphère économique pour s'autofinancer, etc.) lorsque les intermédiaires privés veulent démontrer la conformité de leurs décisions aux pressions produites par la structure sociale afin d'assurer un degré d'autonomie suffisant et d'établir une base de légitimité. Cet isomorphisme normatif s'opère généralement dans une démarche *bottum-up* et participative où les intermédiaires privés sont investis d'une responsabilité et d'une marge de liberté pour mener à bien leurs activités d'accompagnement. Dans d'autres cas, les comportements des intermédiaires privés s'inscrivent dans un isomorphisme de type coercitif, notamment quand la pression formelle du cadre légal (comme les normes d'accessibilité au financement public, les procédures d'agrément et d'enregistrement, les critères d'inscription des DE, etc.) contraint, par une approche *top-down* et directive, les intermédiaires privés à se conformer et à appliquer le prescrit institutionnel dans la mise en œuvre de leur action. Enfin, même si les éléments empiriques développés ci-dessus n'illustrent pas suffisamment cette dimension, divers constats évoqués dans la partie empirique de la thèse, en résonance notamment avec l'évolution des TIC dans notre société, nous permettent d'évoquer une mineure mimétique. Ce type d'isomorphisme apparaît notamment lorsque les intermédiaires privés recourent à l'utilisation de réseaux sociaux, tels que *Facebook* et *LinkedIn*, dans la recherche de candidats (pour les intermédiaires dans l'emploi) ou dans l'entretien de leur visibilité (pour *Talents*, *Insero*, *Arselis*, *Fluxus* et *Civilis*). Ce mimétisme est utilisé dans certaines poches du segment de l'intermédiation privée comme la chasse de tête, l'*outplacement* ou le recrutement et la sélection. Il s'opère lorsque les intermédiaires souhaitent réduire l'incertitude sur la qualité des candidats et faire face à la

rareté de certains profils sollicités par les entreprises-clientes (de Larquier et Rieucan, 2014). Alors que l'isomorphisme coercitif et l'isomorphisme normatif répondent davantage à un besoin de survie, l'isomorphisme mimétique répond, quant à lui, à une quête d'efficacité et de visibilité face à la concurrence. Dans notre recherche, ces trois formes d'isomorphisme (mais essentiellement celles normative et coercitive) conduisent à une convergence de comportements des structures de l'intermédiation privée. Cette homogénéisation est perçue par les intermédiaires privés comme une contrainte négociée leur permettant de maintenir et de légitimer leur action d'accompagnement. Contrairement aux travaux de DiMaggio et Powell (1983), ce mouvement d'homogénéisation va au-delà de la convergence de comportements entre des structures appartenant à un même champ puisqu'il concerne l'ensemble du segment de l'intermédiation privée étudié.

En prenant un peu de hauteur, nous pourrions aller plus loin dans notre raisonnement en termes d'isomorphisme institutionnel dans la prise en charge et le développement de l'accompagnement des DE. Nous pourrions, en effet, rapprocher ces trois formes d'isomorphisme des trois logiques d'action traitées empiriquement. Nous aurions dès lors trois « idéaux-types » à la vertu descriptive et non normative. Premièrement, l'isomorphisme normatif défini, entre autres, par les PPP et par le mouvement de standardisation des résultats serait rattaché à la logique de réseau. Cet idéal-type permettrait aux intermédiaires de légitimer leur activité par l'uniformité et la conformité de leur action via des groupes professionnels ou les réseaux de partenaires et associatifs. Deuxièmement, l'isomorphisme coercitif, caractérisé notamment par les procédures d'agrément et d'enregistrement, le financement public, la standardisation des procédures, etc., serait relié à la logique politique ou institutionnelle. Cet idéal-type serait attaché à la présence de l'État et à la promulgation de règles. Enfin, l'isomorphisme mimétique, déterminé par la mise en réseau et l'appui des TIC dans l'acte de prospection et d'*intake*, serait rattaché à la logique de marché. Il permettrait aux intermédiaires privés de faire face à la concurrence et d'assurer leur visibilité sur le segment de l'intermédiation privée. Cet idéal-type impulserait le développement d'un marché virtuel et de cooptation, devenu nécessaire dans le domaine du recrutement et de la sélection. Ces trois formes d'idéaux-types ont une dimension heuristique qu'il conviendrait de tester et d'approfondir empiriquement. Elles nous permettraient, pour de futures recherches, de décrire un mouvement, un déplacement ou une stabilisation des positions dans un champ donné du segment de l'intermédiation privée. Dans cette recherche, cet outil descriptif nous a surtout permis de donner du sens, de la contenance et de l'organisation à nos résultats empiriques.

### 3.1 Vers des formes d'appropriation locale de l'homogénéisation de l'action publique

Les procédures, les indicateurs et les arrangements reflétant ce mouvement d'homogénéisation sont loin de représenter le travail d'accompagnement réellement réalisé et les difficultés des intermédiaires à concilier la multiplicité d'objectifs qui leur est assignée (développer l'employabilité, être efficaces et performants, réduire les inégalités sociales, être justes et égalitaires, etc.). En réalité, les intermédiaires sont invités à associer un besoin d'utilité sociale à un respect des contraintes de l'action publique, tout en contribuant à la stabilité financière de leur structure. En effet, ces derniers doivent non seulement œuvrer à

leur mission de réinsertion en veillant à la protection des ayants-droits et à la vulnérabilité des personnes qu'ils doivent rendre employables, autonomes et responsables mais aussi se restreindre à un écrémage des DE afin de maintenir la pérennité de leur structure et d'atteindre les résultats fixés. Ainsi, initialement engagés pour leur fibre sociale et leur capacité à rapprocher les DE du marché du travail, les intermédiaires privés sont, au quotidien, pris en porte-à-faux entre différentes logiques imputables à la reconfiguration du contexte des politiques publiques de l'emploi en Belgique francophone. À côté de cette difficulté tacite, les intermédiaires privés sont par ailleurs déçus du manque de reconnaissance et de l'absence de prise en considération du travail relationnel et d'écoute. Comme l'a souligné Boanca-Deicu (2016), les procédures et les indicateurs n'intègrent effectivement pas les autres éléments qui agissent sur les trajectoires des personnes (comme le contexte socio-économique local, les situations familiales des candidats, etc.) réduisant de la sorte l'évaluation de l'efficacité des dispositifs d'intermédiation à la simple rentabilité des indicateurs publicisés. Ceci explique que les préoccupations sociales de réinsertion et du développement des compétences s'effacent au profit de préoccupations économiques et financières. Il n'en demeure pas moins que certaines interventions sont encore guidées par une conception plus normée de l'action sociale et plus « psychologisante » (Divay, 2008). Cependant, comme nous l'avons constaté, ce type d'intervention est de moins en moins présent notamment, car son efficacité repose sur l'invisibilité du travail réalisé. Ainsi, dans ce contexte de rationalisation, tout porte à croire que celui qui a le pouvoir est celui qui sait jouer avec les chiffres et les procédures de sorte à se montrer à la fois responsable socialement et relationnellement disponible pour ces DE.

Pour chaque point d'analyse exploré, cet approfondissement analytique nous a permis de constater la présence de multiples appropriations locales (synthétisées ci-dessous au tableau 21), contrebalançant la logique de fond de l'homogénéisation de l'accompagnement des DE et la « régulation de contrôle » qui en découle (Reynaud, 1988).

**Tableau 21 : Formes d'appropriation locale face à l'isomorphisme institutionnel**

Point d'analyse	Pression institutionnelle	Type d'intermédiaire	Forme d'appropriation des pressions institutionnelles
Accès aux ressources financières	Vivre du subventionnement public	Vers l'emploi	Adapter leur activité primaire vers un autofinancement
	Recourir à des DE, à des CCI ou à des bénéficiaires du revenu d'insertion	Dans l'emploi : <i>Proximity, Civilis et Fluxus</i>	Se soumettre aux règles du jeu et respecter l'isomorphisme coercitif (appels à projets et critères d'inscription)
		Dans l'emploi : <i>Talents</i>	Exercer une influence en agissant sur les valeurs et les critères de service public
	Travailler en réseau avec les SPE, faire des partenariats	Après l'emploi	Négocier avec les pouvoirs publics pour obtenir plus de reconnaissance et agrandir son réseau
Concrétisation de l'action publique	Piloter par les procédures : rendre compte de ses activités, respecter les canevas et les cahiers des charges, réaliser des rapports d'activités, etc.	Vers, dans et après l'emploi	Suivre l'influence institutionnelle prise pour acquise et se l'approprier en temps voulu
		Vers l'emploi	Défier l'influence institutionnelle en contournant certaines pratiques
		Dans l'emploi	Éviter de se conformer en « déformant » les données
	Publiciser les résultats : se conformer aux indicateurs de performance, atteindre les taux de placement définis par les SPE, etc.	Après l'emploi	Adapter leurs services afin de minimiser les coûts et les moyens

Ces formes d'appropriation illustrent le fonctionnement concret du segment de l'intermédiation privée sur le marché du travail. Elles montrent que, au-delà des contraintes institutionnelles et de l'homogénéisation de l'action publique, des compromis se construisent entre acteurs qui s'accommodent – vaille que vaille – de cette quête d'employabilité et d'activation. Cette accommodation confirme également l'hybridation présente entre le public et le privé ainsi qu'entre les trois logiques d'action – le marché, le politique, le réseau – décrites précédemment pour caractériser l'activité d'intermédiation privée ; comme si, finalement, l'action publique se construisait dans le jeu d'interaction entre le privé, le public, le politique, le marché et le réseau. Sur la base de ces constats, nous pouvons affirmer que les sphères économique et politique tendent à « s'indéfinir pour se confondre en un espace médian où se déploient des stratégies d'adaptation indifférenciées et des formes institutionnelles nécessairement hybrides et inqualifiables » (François, 2007 : 630). Cet espace serait le « lieu » où se concrétise l'homogénéisation de l'action publique et où les effets sur le parcours des DE prennent forme.

Nous allons à présent approfondir ces derniers résultats par une réflexion autour de l'influence des pressions institutionnelles sur les parcours des DE.

### 3.2 Quand les pressions institutionnelles influencent les parcours des demandeurs d'emploi

Les limites empiriques de la thèse ne nous permettent pas d'offrir un raisonnement structuré et argumenté autour de la question des parcours des DE. Elles nous ouvrent cependant la voie à des perspectives de recherche futures qui pourraient s'articuler autour des DE et de la manière dont ils vivent, composent et s'ajustent à cette nouvelle façon de faire société (Weber, 1995).

L'influence institutionnelle sur les pratiques d'accompagnement, dont nous venons de rendre compte, illustre les ajustements opérés par les intermédiaires non seulement pour assurer la stabilité de leur activité, gagner en légitimité et en autonomie mais aussi pour accroître la participation des DE à la production de la mission publique qu'ils mettent en œuvre. Cette prise en compte des DE témoigne de l'influence libérale anglo-saxonne dans l'activité d'accompagnement en Belgique francophone. Cette dernière invite les DE à se saisir d'eux-mêmes et à être responsables de leur parcours. Cette action s'inscrit, dès lors, dans la notion « d'accompagnement de parcours » propre aux marchés transitionnels (Gazier et Schmid, 2002). Elle montre également que les intermédiaires se retrouvent dans la nécessité de remettre le DE, en tant que personne (ayant un statut, des attentes, un parcours et un vécu) et non plus en tant qu'objet de catégorisation, au cœur du processus d'accompagnement. Pour œuvrer à sa mission de réinsertion, l'intermédiaire doit percevoir le DE comme un acteur dont il faut sans cesse reconnaître et solliciter les compétences et les appuis. Cette configuration valorise dès lors l'idéal actif des politiques de l'emploi contemporaines. Elle souligne l'effort particulier exigé de la part du bénéficiaire afin qu'il se prenne progressivement en main et développe son employabilité, son propre réseau relationnel, son portefeuille de compétences, etc. L'accompagnement se fait dès lors avec le DE mais aussi en fonction des contraintes et des ressources dont les intermédiaires disposent. Ce faisant, l'accompagnement des DE incarne une sorte de compromis entre les pressions institutionnelles (financement public,

mouvement de standardisation, contraintes de *reporting*, etc.) et la singularité des parcours des individus (en situation problématique et d'incertitude). Ce compromis, que nous qualifions de « profilage », représente les enjeux de la concrétisation de l'accompagnement des DE dans un contexte de gestion mixte et de rationalisation de l'action publique. Il incarne ainsi le mouvement d'homogénéisation évoqué ci-dessus. Ce compromis permet aux intermédiaires d'être conformes aux pressions institutionnelles plutôt que de veiller au rapprochement effectif des DE vers le marché du travail. Par conséquent, que recouvre en réalité cette notion de profilage ? Quels sont les risques et les effets générés par cette activité de profilage sur les demandeurs d'emploi et leurs parcours ?

Dans la section précédente, nous avons observé que le travail quotidien des intermédiaires privés repose sur une adaptation continue des pratiques d'accompagnement aux pressions institutionnelles qui conditionnent leur existence. Cette façon de concevoir l'accompagnement des DE rend davantage ponctuelle et située l'intervention des intermédiaires privés. Comme nous l'avons vu, cette dernière s'élabore « sur mesure » (Ravon, 2008) dans une succession d'agencements locaux et de formes de compromis où les pratiques se construisent dans l'intersubjectivité des rencontres entre protagonistes. En plus de répondre à un problème social, l'intervention des intermédiaires privés s'inscrit dans le tumulte des contraintes institutionnelles et organisationnelles.

Avant le développement des politiques actives de l'emploi et de la gestion mixte du marché du travail, c'est-à-dire lorsque l'accompagnement des DE était fédéralisé, ce dernier n'était l'affaire que de l'administration et du service public de l'emploi. L'accompagnement des DE reposait sur un travail d'intégration et sur l'aide des plus vulnérables. Ce travail consistait à répondre à des problèmes sociaux à partir de principes normatifs prédéfinis et sectorialisés. Il s'appuyait sur la construction de cibles qui dessinaient des populations de bénéficiaires types. Construites à partir de classements juridiques et de statuts sociaux (handicapés, malades, invalides, pauvres, veufs, etc.), ces cibles étaient définies préalablement à l'action d'accompagnement. Elles entraient, d'une part, dans des catégories de risque social qui fondaient anciennement le droit à l'indemnisation et le social assistantiel et reflétaient, d'autre part, une structuration hiérarchisée et bureaucratique de la société (Astier, 2010). Ces diverses cibles donnaient dès lors accès à une intervention spécifique, basée sur les principes d'égalité de traitement et d'égalité catégorielle exercés au « guichet ». L'intervention conduisait moins à un souci d'activation et de responsabilisation individuelle qu'à la réparation de situations (Vrancken, 2010b). Ce mode de catégorisation offrait, par conséquent, une manière d'organiser la société où les exclus étaient séparés des intégrés. Celle-ci conduisait à la stigmatisation de certains et à la possibilité de discipliner et de « contrôler » les autres.

Mais, face à une demande de plus en plus individualisée et à la transformation du secteur de l'intermédiation, « les institutions sont obligées de se transformer et de se saisir différemment des “usagers” du social » (Astier, 2010 : 17). Alors que le social se banalise et devient barbare (Vrancken 2010b), l'État cherche à se rapprocher de la société en devenant plus entreprenant et incitatif. Ses interventions s'adressent désormais moins à des catégories ou à des populations cibles à qui il faut rendre une place dans la société par un changement de statut (*ibidem*). Il ne s'agit plus de défendre la cause de tel ou tel individu marginalisé mais de

transformer, d'ajuster, de négocier les conduites de tout un chacun pour les rendre acceptables et conformes aux influences institutionnelles. Dans notre recherche, nous avons vu à quel point les intermédiaires pouvaient formater le discours ou le projet professionnel des DE pour satisfaire aux indicateurs chiffrés ou assurer le maintien de leur structure. Nous repensons, notamment, à l'extrait d'observation où le consultant de *FormaC* ajuste le discours du candidat en tentant d'enjoliver, voire de transformer, son projet professionnel afin que ce dernier satisfasse aux attentes du conseiller chargé des relations partenariales amené à l'évaluer et aux besoins du marché. Cette recherche de conformité amène dès lors les intermédiaires privés à négliger les conditions de mise en œuvre de leur activité au profit d'une pratique orientée sur l'*output*. Le risque encouru pour les DE fut d'ailleurs illustré par la présence de trois trappes : à inemployabilité, à précarité et à chômage. Ces dernières montrent le travail d'agencement organisationnel et d'ajustement effectué par les intermédiaires privés avec leurs candidats.

Compte tenu de nos constats, l'accompagnement des DE est devenu une sorte d'intervention sociale négociée et située. Cette intervention porte, en effet, tant sur des individus au parcours atypique que sur les situations dans lesquelles ils sont pris, voire enlisés. Elle consiste à aider « à tenir » grâce à un travail non plus « sur » autrui mais « avec » autrui. Ce faisant, tout échec d'activation est désormais vu comme une erreur potentielle de l'individu puisque sa situation est la synthèse de ses choix et de sa responsabilité personnelle. Mais il peut également être imputé à l'intermédiaire qui n'a pas activé correctement son réseau et ses outils. Dans ce cas, l'échec d'activation risque d'être perçu comme un déficit personnel de performance et d'efficacité. Ainsi, afin d'impliquer davantage les DE dans la prise en charge de leur devenir, les intermédiaires vont être attentifs à leur volonté d'adhésion en saisissant tant leurs caractéristiques individuelles que leur parcours et leur *background*. En découle un travail d'activation à flux tendu où les pratiques concrètes des intermédiaires privés ne sont ni orientées vers l'emploi ni vers les individus, mais vers une activité de profilage où les formes de subjectivité des acteurs convoqués ont fondamentalement changé. En effet, à aucun moment dans l'analyse des pratiques concrètes d'intermédiation, les intermédiaires privés de l'emploi n'ont évoqué l'individu en tant que personne mais plutôt en tant qu'expérience sociale ou de parcours. N'intervenant plus auprès de catégories de statuts préalablement définies, ces derniers définissent leurs publics dans le cours de l'action, voire dans la négociation avec les DE, au gré des aléas de leur parcours et de la situation sociale à traiter (Astier, 2010 ; Vrancken, 2010b). Les intermédiaires privés sont dès lors invités à apprécier des situations, à réagir à des malaises, à orienter des candidats, à juger de l'opportunité ou du risque de leur action, etc. plutôt qu'à œuvrer à un travail relationnel de réinsertion. Le travail des intermédiaires s'apparente dès lors davantage à un ajustement continu faisant référence à une mise en mouvement, une responsabilisation, etc. des parcours et des transitions. Cet ajustement s'opère par le biais d'individus, de profils que les intermédiaires ajusteraient, déplaceraient, uniformiseraient, etc. en fonction des orientations politiques, des normes d'employabilité, des aléas de vie et des besoins du marché du travail. Ce faisant, ils mettent en œuvre de réels dispositifs de tri, d'écramage, de sélection de publics non définis. Ces dispositifs reposent sur un jugement en relation de face à face (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). Ce dernier se fonde non pas sur les ressources dont disposent les

individus mais sur leur capacité à se projeter, à développer leur employabilité, à mobiliser des supports, à prouver qu'ils sont des travailleurs oubliés. En d'autres mots, les DE ne sont pas seulement sommés de se conformer aux attentes des SPE, comme l'a démontré Beuker (2016) dans ses travaux sur les intermédiaires publics du marché du travail. Ils doivent en prime se montrer capables d'être acteurs de leur devenir, en affrontant les différents obstacles jalonnant leur parcours, et cela même si ça nécessite de « déconstruire leur propre appartenance » (Astier, 2010 : 33). Par cette vision, nous voyons à quel point les DE deviennent parties prenantes dans la définition des cibles que vise l'activité d'accompagnement (*ibidem*). Leur comportement et leur réactivité justifie en effet, en partie, le profilage exercé. Ils sont à présent invités à mettre des choses en place. Dès lors, nous comprenons mieux pourquoi les compétences techniques des intermédiaires, forgées anciennement en amont des situations d'interaction, ont perdu de leur légitimité pour des compétences plus relationnelles. Les intermédiaires privés sont en effet invités à agir en fonction de ce qui se joue au moment même de l'action, à un instant *t*.

L'activité d'accompagnement consiste dès lors à mobiliser des subjectivités (aspirations, valeurs, incertitudes, situations personnelles, etc.) et à objectiver des parcours professionnels recomposés en profils afin de satisfaire les exigences tant du marché du travail que du politique. Elle ne vise dès lors plus l'intégration ou la reconversion des DE mais leur adhésion au projet sociétal et aux attentes inter-systémiques (c'est-à-dire des sphères économique, politique et civile). Cette opération de traduction permet en réalité aux intermédiaires privés de justifier leur incapacité à mettre en emploi puisqu'ils visent davantage à satisfaire les pressions institutionnelles qu'à veiller au rapprochement effectif des DE vers le marché du travail. Dès lors, une question reste en suspens : est-ce que cette opération de traduction consiste, *in fine*, à instrumentaliser les DE ou est-elle un travail de conformité aux attentes inter-systémiques du marché de l'intermédiation ? Ainsi, face à un solde négatif qui demeure et à l'incapacité d'œuvrer à une mission publique de réinsertion socioprofessionnelle, les effets de trappe et les mouvements de va-et-vient mis en évidence ne peuvent être que l'expression d'une forme de compromis entre les différentes attentes systémiques. Ils témoignent également de l'absence de frontière entre les différentes catégories heuristiques : un demandeur d'emploi en formation peut rapidement trouver un emploi dans son domaine de prédilection et le perdre aussitôt pour cause de restructuration. Dans ce cas, il devient une figure hybride du bénéficiaire, du client et du consommateur.

Par conséquent, l'action des intermédiaires privés montre que le marché du travail ne se régule pas seulement par la rencontre entre l'offre et la demande de travail, mais également par des effets de trappe et des logiques d'action hétérogènes en raison d'un rôle omniprésent et réticulaire de l'institutionnel dans l'activité d'accompagnement des intermédiaires privés. Sur la base de ces différents éléments, nous nous demandons si en incarnant une forme de compromis entre les pressions institutionnelles et la singularité des parcours des DE, le profilage n'invite pas les intermédiaires à gérer davantage des carrières de DE plutôt que des individus en transition. Dans ce contexte de rationalisation de l'action publique, nous avons en effet constaté que l'accompagnement repose sur une intégration permanente et nécessaire du risque, en particulier celui que fait courir le DE pour sa personne (risque d'être exclu ou marginalisé, de devenir pauvre, d'être inemployable, etc.), pour celle de l'intermédiaire

(risque d'être évalué négativement, de perdre son emploi, de ne pas être renouvelé contractuellement, etc.), pour la structure privée qui l'accompagne (risque de cessation des activités, de faillite, de fusion, etc.) ou pour la société dans son ensemble (risque d'augmentation du taux d'emploi, de perte économique, etc.). Ce faisant, les intermédiaires ne sont dès lors plus tant amenés à gérer des transitions socioprofessionnelles d'un point A vers un point B, mais plutôt à accompagner des carrières construites dans un parcours de risques. Pour Becker (1985), ces carrières amènent dès lors les intermédiaires privés à repenser leur activité en prenant en compte tant les composantes objectives (situation officielle du DE dans la société telle qu'elle est perçue et référencée) que subjectives des DE (changements subjectifs qu'un DE est prêt à réaliser pour s'écarter du « risque » et se saisir des contraintes qui pèsent sur sa situation). En d'autres termes, elles invitent les intermédiaires à considérer dans leur activité tant l'influence institutionnelle que la manière dont les DE sont perçus et se saisissent de leur identité de DE ou de la façon dont ils anticipent les changements, les préparent, font face aux difficultés et interprètent leurs échecs ou leurs réussites.

Cette prise de distance à l'égard d'un modèle assurantiel et intégrationniste est dorénavant synonyme de confrontation aux risques où il s'agit de considérer les aléas de la vie et les situations d'incertitude avec la réalité de manière positive.

### **Conclusion de la quatrième partie : quand l'action publique s'empare du travail d'accompagnement des intermédiaires privés**

Dans cette dernière partie de la thèse nous avons approfondi notre réflexion en appréhendant la logique de fond qui structure le fonctionnement du segment de l'intermédiation privée tout en restant attentive aux appropriations locales. Notre analyse a pu mettre en évidence l'ampleur d'une évolution dans les manières d'accompagner les DE. Cette évolution, décrite à l'aide de la sociologie de l'action publique, ne s'est toutefois pas opérée de manière soudaine. Au contraire, nous avons illustré comment elle a pu se réaliser grâce à l'avènement d'un mouvement d'homogénéisation de l'accompagnement des DE.

Ainsi alors que cette thèse avait pour ambition de décrire la mise en œuvre de l'accompagnement des DE par les intermédiaires privés en contexte de gestion mixte, nous avons découvert empiriquement que ces derniers entretiennent davantage une forme de précarité sur le marché du travail plutôt que d'assurer pleinement la mise à l'emploi des DE. Nous avons montré que ce précarité est non seulement entretenu par diverses pressions institutionnelles contraignant les intermédiaires privés à cohabiter avec des tâches qui sont *a priori* non compatibles (aide et soutien aux DE, assurer et contribuer à la santé financière, répondre aux obligations de *reporting*, etc.), mais aussi par l'hybridation de plusieurs éléments (comme le marché, le politique et le réseau ou le privé et le public). Ce changement dans la finalité de l'accompagnement et la manière d'y œuvrer questionne le sens du travail et les repères professionnels des intermédiaires privés, devenus des acteurs de politiques publiques à part entière.

L'influence des pressions institutionnelles dans le travail quotidien des intermédiaires privés de l'emploi a été approfondie au sein de deux points d'analyse : l'accès aux ressources financières et la concrétisation de l'accompagnement des DE (le pilotage en amont par les



procédures et la publicisation en aval des résultats). Au sein de ces deux points d'analyse, nous avons saisi le caractère « institutionnel » des actions de réinsertion mises en œuvre par les intermédiaires privés des trois catégories heuristiques étudiées. Nous avons montré à quel point ce caractère institutionnel structure et stabilise les dimensions de l'intervention publique au sein du segment de l'intermédiation privée. Ce caractère institutionnel nous a aidée à comprendre le mouvement d'homogénéisation de l'action publique qui s'opère. L'analyse de ce mouvement nous a dès lors permis d'éclairer les effets de régulation par la présence de modes d'action publique, constitués de diverses formes d'isomorphisme (normatif, coercitif et mimétique) et de multiples stratégies d'appropriation. À l'égard de leurs spécificités et de leurs tensions internes et externes, ces différents modes d'action publique (stratégies d'appropriation, effets de régulation et formes d'isomorphisme) ont trouvé à s'articuler, à s'interpénétrer plutôt qu'à s'annihiler l'un l'autre, illustrant dès lors la complexité de l'accompagnement des DE en tant que mesure d'activation. Ces différents modes d'action nous permettent de considérer que la mise en œuvre de l'accompagnement des DE n'est jamais le résultat d'un seul mode de régulation. Ces différents modes se superposent en effet par couches successives et s'enchevêtrent les uns aux autres, à l'image d'un monde qui a profondément évolué. C'est d'ailleurs à la lueur de cette évolution qu'il faut comprendre l'essor des services d'accompagnement des DE. Sur la base de ces éléments, nous avons conclu que ceux-ci reposent sur une hybridation, voire une confusion, entre l'univers marchand et l'action publique au sein d'un espace médian, « où se déploient des stratégies d'adaptation indifférenciées et des formes institutionnelles nécessairement hybrides et inqualifiables » (François, 2007 : 630).

En fin de partie, nous avons souhaité approfondir ces résultats par une réflexion autour de l'influence des politiques publiques sur les parcours des DE au terme d'une activité de profilage à l'égard des singularités et des reconfigurations de parcours. Nous avons montré que cette activité de profilage incarne le compromis entre les pressions institutionnelles (financement public, standardisation des résultats, de devoir rendre compte, etc.) et la singularité des parcours des individus. Elle invite les intermédiaires à gérer davantage des carrières que des individus au parcours atypique et insécurisé. Cette activité a été éclairée par la présence d'un État de plus en plus interventionniste, invitant les intermédiaires – en tant que moyens par lesquels l'État personnalise ses interventions auprès de publics – à traiter non plus des catégories de droits mais des individus au parcours insaisissable. Ce faisant, nous avons montré que les intermédiaires privés étaient devenus des évaluateurs des conduites individuelles qu'il s'agit d'objectiver et de recomposer en profils, de sorte à satisfaire les exigences tant du marché du travail que du politique. Ce travail d'objectivation ne repose dès lors plus sur un processus de réparation de situations individuelles, mais sur un travail de responsabilisation et d'implication où les protections sont désormais individualisées et méritées. Il s'appuie sur l'idée que l'absence d'intégration résulte moins d'obstacles persistants liés à un mode d'organisation bureaucratique et hiérarchique qui fonctionnait aux principes d'égalité catégorielle que des parcours et des attentes des individus (Astier, 2010). Par conséquent, il devient capital pour les intermédiaires privés de s'assurer de la participation active des individus à l'ensemble du dispositif. Pour ce faire, ils s'aident de techniques d'évaluation et de suivi qui relèvent de diverses formes de procédures, d'outils, de

méthodes, de grilles, etc. (Divay, 2011). Alors que ces dernières représentent l'unique moyen de s'assurer de l'engagement des DE et du maintien de leur activité, elles pénètrent davantage leur travail d'intermédiation au point d'en redéfinir complètement le contenu. Elles traduisent dès lors la difficulté objective pour les intermédiaires privés de développer des réponses individualisées et situées tandis que l'organisation de leur travail repose sur des modes fortement verticaux, administratifs et bureaucratiques.

À partir de cet approfondissement réflexif, il semble que l'accompagnement des DE par les intermédiaires privés est loin d'atteindre les objectifs fixés par l'Union Européenne en termes de taux d'emploi. Nombreux sont d'ailleurs les travaux pointant ce manque d'efficacité et le maintien de l'état de fragilité des publics cibles (Ferracci, 2007 ; Balzani *et al.*, 2008 ; Ferracci et Martin, 2013 ; Cantillon et Vandenbroucke, 2014 ; Parent et Sautory, 2014). Conscients de leur difficulté à répondre à l'objectif institutionnel de mise à l'emploi, les intermédiaires privés s'échinent à remettre en mouvement des DE, dans la perspective, toujours aléatoire, de se reprocher du marché du travail. Par l'analyse des pratiques concrètes d'accompagnement, que nous qualifierons d'« adaptation indifférenciée » ou de « recouvrement », nous avons montré que le travail quotidien des intermédiaires privés de l'emploi veille moins à franchir, sur un mode disjonctif, les limites partageant le marché du travail et le chômage, le marché primaire et le marché secondaire, l'assurance chômage et l'emploi qu'à intégrer en permanence l'incertitude, l'insécurité et l'aléa dans les parcours de vie et d'emploi (Gérard et Vrancken, 2016).

## CONCLUSION GÉNÉRALE

### 1. Rappel des objectifs visés dans cette recherche doctorale

Qui sont les intermédiaires privés de l'emploi ? Comment concrétisent-ils l'activation des demandeurs d'emploi ? Et quel(s) rôle(s) jouent-ils dans la régulation du marché du travail ? Pour comprendre les enjeux de l'activation en Belgique francophone sur le segment de l'intermédiation privée, nous avons choisi de les saisir à partir de l'étude d'une mesure d'activation : l'accompagnement des DE. Celle-ci s'inscrit dans le PAS, concrétisé en Belgique par l'accord de coopération du 30 avril 2004. L'analyse de cette mesure d'activation a été réalisée sous l'angle du travail quotidien des intermédiaires privés chargés de la mettre en œuvre et d'en traduire les énoncés en action sur autrui.

Cette recherche doctorale repose sur une approche empirique qualitative de type inductif. Elle est constituée de trois cent soixante-huit observations d'interactions réalisées entre intermédiaires privés et DE ainsi que de nonante-cinq entretiens semi-directifs. Ses résultats ont été structurés au sein de quatre parties et de sept chapitres. Ces quatre parties rendent compte du contexte institutionnel dans lequel l'accompagnement des DE a émergé (partie 1), de la manière dont nous avons abordé l'accompagnement des DE (partie 2), de son implémentation concrète (partie 3) et enfin, des enjeux qui s'y jouent (partie 4).

L'objectif de cette recherche était double. D'une part, elle visait à comprendre la régulation du marché du travail à partir du rôle des intermédiaires privés dans la mise en œuvre de l'accompagnement des DE, en tant que mesure d'activation. D'autre part, elle s'attelait à saisir la place et l'influence des pressions institutionnelles sur le travail quotidien des intermédiaires privés et sur le parcours des DE à partir des mécanismes qui les portent, au-delà de la diversité des contextes organisationnels et de l'hétérogénéité des rapports de force. Par cette double approche, cette thèse ambitionnait de montrer, à partir de la mise en œuvre d'une mesure d'activation, que les interventions publiques prennent une forme fragmentée et labile nécessitant de concevoir le marché, le politique et la société non pas en opposition mais en combinaison.

Cette thèse reposait, pour ce faire, sur l'analyse approfondie de neuf études de cas, regroupées en trois catégories heuristiques (les intermédiaires de l'accompagnement *vers*, *dans* et *après* l'emploi), représentant trois types d'accompagnement mis en œuvre par les intermédiaires privés de l'emploi de notre population. Elle s'appuyait sur un cadre d'analyse général constitué d'une sociologie de l'action publique articulant trois perspectives théoriques : 1) l'analyse des politiques publiques de l'emploi ; 2) la sociologie des organisations – et plus précisément, la sociologie de l'action organisée et 3) la sociologie des marchés. Elle s'inscrivait dès lors dans une sociologie de l'acteur et une perspective interactionniste où nous souhaitions saisir les limites et les dimensions de l'action publique à partir du comportement des individus et du sens qu'ils confèrent à leur action.

## 2. De la thèse de la thèse aux principaux résultats

Dans la littérature, nous avons constaté que le recours aux intermédiaires privés permettait d'améliorer le retour à l'emploi, par un accompagnement au meilleur rapport qualité/prix, en gagnant en efficacité et en flexibilité tout en préservant les objectifs d'intérêt public (Gratadour et Mansuy, 2007 ; Struyven et Van Parys, 2009b). À travers notre thèse, nous avons démontré que ce recours se concrétisait dans l'articulation de trois logiques d'action, propres aux enjeux organisationnels et locaux des trois catégories heuristiques traitées : une logique d'action de marché pour les intermédiaires privés de l'accompagnement *vers* l'emploi ; une logique d'action institutionnelle ou politique pour les intermédiaires privés de l'accompagnement *dans* l'emploi et une logique d'action de réseau pour les intermédiaires de l'accompagnement *après* l'emploi. Dans la partie empirique de la thèse, nous avons constaté que l'articulation de ces trois logiques d'action engendrait des effets de trappe pour les DE y recourant : une trappe à inemployabilité pour les intermédiaires de l'accompagnement *vers* l'emploi, une trappe à précarité pour les intermédiaires de l'accompagnement *dans* l'emploi et une trappe au chômage pour les intermédiaires de l'accompagnement *après* l'emploi. Selon nous, ces logiques d'action et leur effet de trappe définissent des conséquences, voire des modes de régulation caractérisant le fonctionnement concret du segment de l'intermédiation privée (voir figure 10), un fonctionnement fait de mouvements de va-et-vient et d'aller-retour entre des régimes d'aide distincts, rendant les trajectoires professionnelles davantage incertaines. En nous référant à la sociologie des marchés, nous avons conclu que ce fonctionnement incarne des formes sociales singulières (le marché, le politique et le réseau) dépendant de relations et de règles spécifiques (Weber, 1992).

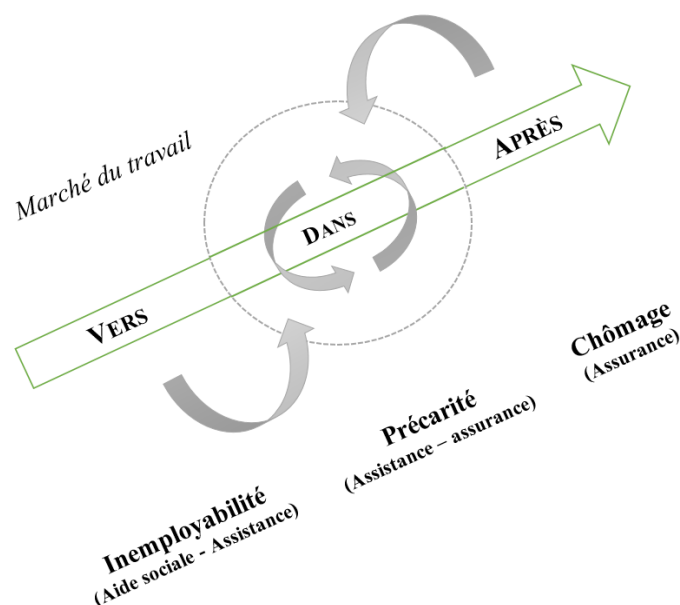


Figure 10 : Schématisation des effets de régulation du segment de l'intermédiation privée

Au-delà des contingences organisationnelles exposées, des enjeux locaux observés et de la marge de discrétion des acteurs en présence, cette thèse défend l'idée que ces effets de régulation amènent les organismes privés à entretenir une sorte de précarariat au sein du marché

du travail, plutôt qu'à œuvrer réellement à la mise à l'emploi des DE. Ces effets sont en réalité provoqués par l'influence de pressions institutionnelles, exercées par le contexte social et par l'environnement à l'intérieur duquel les pratiques concrètes d'accompagnement se réalisent au sein des trois catégories heuristiques étudiées. Nous avons montré que cette influence institutionnelle transparait sous des formes d'isomorphisme institutionnel distinctes. Celles-ci visent non seulement la survie des structures privées mais aussi leur légitimité et leur autonomie organisationnelle. Ces formes d'isomorphisme ont été appréhendées au sein de deux points d'analyse – l'accès aux ressources financières et la concrétisation de l'accompagnement des DE (le pilotage en amont par les procédures et la publicisation en aval des résultats) – dans lesquels nous avons défini le processus d'institutionnalisation à partir de l'analyse des réactions des acteurs face aux multiples pressions institutionnelles qui affectent leur action.

La première forme d'isomorphisme que nous avons identifiée, à l'instar des travaux de DiMaggio et Powell (1983) est normative. Elle nous a permis de comprendre de quelle manière les intermédiaires privés conforment leurs décisions aux pressions produites par la structure sociale afin d'assurer un degré d'autonomie suffisant et d'établir une base de légitimité (se contraindre à une standardisation des procédures et des résultats ainsi qu'à une logique des chiffres, recourir à la sphère économique pour s'autofinancer, etc.). La seconde forme d'isomorphisme, quant à elle, est coercitive. Elle résulte essentiellement de la pression formelle du cadre légal (normes d'accessibilité au financement public, critères d'inscription des DE, procédures d'agrément et d'enregistrement, etc.) et nous a permis de saisir la teneur des contraintes véhiculées par l'arsenal législatif ainsi que d'appréhender l'effet persuasif qui se dégage de ses institutions. La troisième forme d'isomorphisme que nous avons appréhendée est mimétique (recours aux TIC, activation des réseaux sociaux, etc.). À la différence des deux autres formes, nous n'avons pas été en mesure de l'illustrer empiriquement. Elle est apparue parcimonieusement dans notre analyse empirique. C'est pour cette raison que nous ne pouvons parler que d'une mineure mimétique.

Ces formes d'isomorphisme nous ont permis de comprendre que l'action publique se construit et se stabilise sur le segment de l'intermédiation privée par une convergence de comportements. Cette dernière repose, notamment sur un financement bricolé et une vague de standardisation des procédures et des résultats. Bien que perçues par les intermédiaires privés comme une contrainte négociée leur permettant de maintenir et de légitimer leur action d'accompagnement, ces formes d'isomorphisme sont sous-tendues néanmoins par divers modes d'appropriation locale faisant apparaître des logiques d'agence plus subtiles. Celles-ci nous ont permis de comprendre, une fois articulées aux pressions institutionnelles, la logique de fond qui structure le fonctionnement du segment de l'intermédiation privée.

Cette logique repose sur l'hybridation nécessaire entre le public et le privé ainsi qu'entre le marché, le politique et le réseau. En étant, à présent, socialement et politiquement encastré (Polanyi, 1983 ; Granovetter, 1985), l'accompagnement des DE amène les opérateurs privés à devoir associer en permanence un besoin d'utilité sociale au respect des contraintes de l'action publique, tout en assurant la stabilité financière de leur structure. Il montre que les sphères économique et politique tendraient à s' « indéfinir » pour se confondre en un espace

médian où se déploient des stratégies d'adaptation indifférenciées et des formes institutionnelles nécessairement hybrides et inqualifiables.

Ainsi, plus que de nous permettre de comparer les formes prises par « l'institutionnel » au sein des trois catégories heuristiques d'intermédiaires étudiées, ces formes d'isomorphisme institutionnel nous ont permis de démontrer que les pratiques d'accompagnement des intermédiaires privés du marché du travail s'inscrivent dans un mouvement d'homogénéisation de l'action publique. Nous avons constaté que sur le segment de l'intermédiation privée, cette homogénéisation se traduit en une activité de profilage des demandeurs d'emploi. Elle s'affirme au nom d'une rationalisation renforcée de l'action publique en quête d'efficacité et repose sur un soutien public ainsi que sur une mise en réseau actionnés par des mécanismes marchands. Le travail d'activation des intermédiaires privés se fait dès lors à flux tendu et sous-pression. Il transforme les pratiques concrètes des intermédiaires privés, qui ne sont désormais plus orientées vers l'emploi, ni vers les individus mais plutôt sur une activité de « profilage » où les formes de subjectivité des acteurs convoquées ont fondamentalement changé. Ce profilage incarne le compromis réalisé par les intermédiaires privés entre les pressions institutionnelles et les nouvelles formes de singularité des demandeurs d'emploi. Le travail des intermédiaires privés consiste dès lors à objectiver des parcours professionnels recomposés en profils afin de satisfaire les exigences tant du marché du travail que du politique. En prenant en compte tant les composantes objectives (statut et situation officielle du DE dans la société) que subjectives (manières dont ils se saisissent des contraintes, des trappes, etc. pour s'écarter des situations de risque qui les guettent) des DE, les intermédiaires privés gèrent plus des « carrières » de demandeurs d'emploi que des individus en quête d'emploi. Selon nous, cette opération de traduction permet aux intermédiaires privés de justifier leur incapacité à mettre en emploi puisqu'ils visent davantage à satisfaire les exigences institutionnelles afin de maintenir et de légitimer leur action d'accompagnement plutôt que de veiller au rapprochement effectif des DE vers le marché du travail. Conscients de leur difficulté à répondre à l'objectif institutionnel de mise à l'emploi, les intermédiaires privés s'adonnent alors à remettre en mouvement des demandeurs d'emploi, dans la perspective, toujours aléatoire, de se rapprocher du marché du travail.

Dès lors, cette thèse questionne la plus-value de recourir à des opérateurs privés dans la mise en œuvre de politiques publiques d'activation ou de sécurisation des DE. Premièrement, nous avons constaté qu'en œuvrant à l'augmentation du taux d'emploi, les intermédiaires privés de l'accompagnement précarisent plus qu'ils n'insèrent réellement sur le marché. Ceci questionne dès lors l'efficacité de l'ensemble des politiques publiques de l'emploi en Belgique francophone et l'effectivité de l'atteinte des objectifs fixés par l'UE. Deuxièmement, nous avons montré que les pratiques concrètes d'accompagnement enlisent certains DE dans des effets de trappe et questionnent le sens du travail des opérateurs privés se voyant, à présent, davantage évaluateurs des conduites individuelles ou simples agents administratifs. Enfin, l'absence de frontière que nous avons soulevée entre les différentes sphères, nous amène à interroger la répartition des compétences attenantes à l'emploi en Belgique francophone puisque tant les SPE, que les opérateurs privés, conduisent les DE dans des systèmes d'action autorégulés par les institutions politiques sous couvert d'efficacité et de la

rationalisation de l'action publique. Cette absence de frontière illustre par ailleurs que l'action publique se construit dans l'encastrement économique, social, politique, etc. des intermédiaires – tant privés que publics – du marché du travail.

### **3. Des limites aux potentielles pistes de prolongation**

Toute recherche comprend des limites. Dans le cadre de notre étude, nous en avons identifié quatre.

Tout d'abord, la principale limite, que nous souhaiterions mettre en exergue, touche à l'objet de recherche en lui-même. Avoir étudié l'activité d'accompagnement au sein de neuf études de cas, aux contextes organisationnels hétérogènes et aux spécificités locales variées, s'est répercuté sur la profondeur de notre analyse. À refaire, nous réduirions le nombre de terrains d'investigation pour une approche plus détaillée et située de notre objet d'étude. De la sorte, nous serions en mesure d'offrir une analyse organisationnelle plus fine et davantage illustrée empiriquement.

Ensuite, la deuxième limite que nous aimerions aborder porte sur le caractère comparatif de notre démarche. En regroupant nos terrains d'étude au sein de trois catégories heuristiques distinguables par quatre critères d'échantillonnage (le statut juridique, la localisation géographique des activités, le secteur d'activité et le type de collaboration avec le politique) nous aurions pu étoffer notre analyse par une approche comparative plus systématique. Nous sommes consciente que celle-ci aurait davantage étayé nos différents constats empiriques. Nous pensons dès lors qu'il aurait été judicieux de compléter notre démarche inductive empiriquement ancrée par les apports méthodologiques des travaux de Vigour (2005).

De plus, la troisième limite que nous avons relevée concerne la diversité du matériau empirique récolté. Même si la récolte des données repose, au sein des neuf terrains d'étude, sur une immersion d'une vingtaine de jours où une phase d'observations et une phase d'entretiens semi-directifs ont pu être menées, le tableau n°12 de synthèse présenté à la fin du chapitre méthodologique illustre l'asymétrie empirique entre les différentes structures étudiées. Par exemple, dans certains dispositifs nous avons eu la possibilité d'interagir avec les bénéficiaires du programme alors que dans d'autres non. Cette asymétrie pose dès lors des questions méthodologiques pouvant affaiblir les constats établis et la force de nos propos. Cette différence s'expliquerait, selon nous, par deux éléments. Premièrement, elle se justifierait par des opportunités de terrain hétérogènes résultant, sans doute, d'un manque d'expérience lors du processus de négociation, à l'entrée sur notre terrain. Deuxièmement, nous pensons qu'elle serait attachée aux deux postures que nous avons été amenée à adopter lors de l'observation directe du travail en action des intermédiaires privés. Rappelons que dans certaines structures, notre présence a été négociée sous la forme d'un stage en entreprise où nous occupions seulement le rôle de consultant RH alors que dans d'autres, nous étions autorisée à observer les pratiques concrètes en tant que DE en transition professionnelle. En fonction de ces postures, nous n'avons pas accédé aux mêmes réalités empiriques. Nous avons toutefois pallié ce manque par des échanges informels et une analyse documentaire. Malgré ces disparités, nous tenons néanmoins à souligner l'exhaustivité des données extraites des entretiens semi-directifs. En effet, au sein des neuf structures, nous avons pu accéder aux discours de l'ensemble des travailleurs de l'accompagnement. Dans la même lignée, il aurait

été intéressant de compléter nos résultats par une démarche quantitative. Cette dernière nous aurait permis de confronter nos constats empiriques avec des données chiffrées afin d'en objectiver la portée. Elle nous aurait également offert une représentativité nous permettant, par exemple, de préciser le nombre de structures de l'accompagnement *vers* l'emploi qui se conforment à une logique de marché ou de spécifier la proportion de DE de telle ou telle trappe.

Enfin, la dernière limite que nous désirons discuter porte sur la sélection initiale des terrains. Celle-ci a uniquement été réalisée sur des structures occupées en Belgique francophone. Alors que nous justifions, en méthodologie, ce choix en raison d'un taux de chômage moins élevé et de la présence de mesures d'accompagnement développées historiquement et institutionnellement depuis plus longtemps, il aurait été intéressant d'étudier les pratiques d'accompagnement sur l'ensemble du territoire belge. De la sorte, nous aurions, d'une part, eu accès à diverses réalités d'un même phénomène social et, d'autre part, accédé aux jeux de pouvoir qui se tiennent entre les intermédiaires privés et les SPE des Communautés flamande et germanophone.

Nous voyons moins dans ces différentes limites, un biais dans notre étude qu'une possibilité de poursuivre et de prolonger notre travail de recherche.

#### **4. Diverses ouvertures empiriques comme perspectives de recherche**

Suite à ce travail, des perspectives de recherche se dessinent. Ces dernières font écho aux limites formulées ci-dessus et répondent à une ouverture empirique.

Selon nous, les conséquences induites par la sixième réforme de l'État se traduiront à terme par une tendance plus interventionniste de l'État qu'il serait scientifiquement intéressant d'exploiter. Cette réforme en cours de réalisation envisage de céder aux Régions la compétence de décision et d'exécution en matière de contrôle de la disponibilité – active et passive – des DE ainsi que la gestion des sanctions financières qui en découlent. Officiellement, ce legs vise une cohérence plus soutenue entre l'accompagnement et le suivi des DE. Officieusement, il s'inscrit, selon nous, dans le prolongement de la rhétorique libérale et d'une rationalisation budgétaire. Nous supposons dès lors une croissance – implicite – du contrôle des activités d'accompagnement sous couvert de la régionalisation et d'un partage de compétences. Par conséquent, il serait enrichissant de parfaire cette approche en recourant aux travaux sur la régulation (Reynaud, 1988 ; Reynaud, 1997) de sorte à saisir la manière dont les intermédiaires se structurent et élaborent une action collective face aux règles et aux procédures qui pèseront davantage sur leurs pratiques.

Cette reconfiguration toucherait, à notre sens, différents acteurs. Premièrement, les SPE qui auront le choix d'assumer seuls cette nouvelle compétence ou d'en sous-traiter une partie à l'Office national. Dès lors, que deviendront les agents de l'ONEm habilités anciennement au contrôle des DE ? Comment les conseillers s'approprieraient-ils ces nouvelles compétences ? Leur travail de *reporting* changera-t-il ? De nouveaux indicateurs de performance émergeront-ils ? Deuxièmement, nous pensons que les DE seront davantage marqués par une radicalisation de la norme d'implication. Ils seront invités tant par le politique que par les intermédiaires de l'emploi à prendre en main, plus tôt, leur parcours en



tant qu'acteurs responsables de leur devenir (Beuker, 2016). Dans certains cas, comme nous l'avons vu, cette radicalisation sera intensifiée dans le cadre d'une relation commerciale où le DE devra financer partiellement son accompagnement. Par ce biais, il deviendra consommateur de son propre accompagnement et intensifiera son activation. Enfin, face à cette évolution et à la charge supplémentaire qui sera affectée aux SPE, nous supposons que les intermédiaires privés de l'emploi se verront confiés de nouvelles compétences et affectés par de nouvelles pressions institutionnelles. Leurs interlocuteurs auront changé, les modalités d'organisation du travail se seront durcies, de nouveaux pourcentages de performance auront peut-être fait leur apparition, etc. Nous pourrions dès lors envisager une approche comparative des deux « registres » d'encadrement des DE. L'institutionnalisation du recours aux intermédiaires privés serait au cœur de nouvelles formes de régulation. Pour ce faire, nous pensons à présent qu'il serait judicieux de mobiliser la sociologie des professions (Dubar et Tripier, 1998 ; Champy, 2009 ; Dubar *et al.*, 2011) ou des groupes professionnels (Demazière et Gadéa, 2009) alors que nous les avons initialement écartées de notre approche. Ces cadres d'analyse permettraient de rendre compte de la manière dont les intermédiaires privés se constituent en tant que profession ou groupe professionnel et se font reconnaître comme tels par l'État, leurs bénéficiaires et leurs clients dans ce nouveau paysage institutionnel, constitué de concurrents potentiels. Cette ouverture empirique nécessiterait d'adopter une perspective analytique plus interactionniste. Celle-ci reposerait dès lors davantage sur l'étude de la construction sociale de l'identité plutôt que sur l'analyse de la rationalité de l'acteur.

Il serait également enrichissant d'approfondir nos constats de rationalisation par une sociologie des instruments (Lascoumes et Le Galès, 2005 ; Lascoumes et Simard, 2011) ou des objets (Star et Griesemer, 1989 ; Trompette et Vinck, 2009 ; Meyer, 2009). Nous pourrions de la sorte étudier le poids réel des instruments de contrôle (tableaux de bord, ComAcc, rapports d'activités, etc.) mobilisés par les responsables d'entreprises privées et le politique pour évaluer la performance et l'efficacité des acteurs et, *in fine*, des politiques d'emploi. De plus, tout comme c'est le cas en France, nous pensons que la rationalisation de l'encadrement des DE en Belgique va s'intensifier au profit d'un contrôle croissant de la part des pouvoirs publics et d'une multiplication des instruments de *reporting*. Comme l'illustre Divay (2012), avec le portefeuille d'expériences et de compétences (PEC), il ne serait pas étonnant de voir émerger des méthodes et des instruments d'accompagnement numériques. Ceux-ci tendraient à rendre l'accompagnement auto-administré, voire virtuel et réalisé à distance par le soutien de plateformes *ad hoc*.

Enfin, nous pourrions également compléter notre recherche en approfondissant notre réflexion sur l'influence des politiques publiques de l'emploi sur le parcours des DE. Cet angle d'approche nous permettrait de saisir davantage la place des DE dans le politique ainsi que de comprendre de quelle manière ils intériorisent différentes logiques et plusieurs discours, tout en espérant une issue favorable. Dans ce sens, il serait pertinent de consacrer plus d'attention au discours des DE et à leur ressenti alors que dans cette recherche nous avons davantage placé la focale sur les pratiques concrètes des intermédiaires privés de l'emploi. Parallèlement, nous pourrions également approfondir le terrain institutionnel, réalisé en début de thèse, et rencontrer davantage d'acteurs chargés de la traduction et de

l'orientation des politiques actives de l'emploi (comme des membres de Federgon, des acteurs politiques, des syndicats, etc.) de sorte à appréhender le poids du discours institutionnel.

Il n'en reste pas moins que cette recherche doctorale offre plus qu'une simple mise à plat du travail concret réalisé par les intermédiaires privés de l'emploi lorsqu'ils accompagnent les DE sur le marché du travail. Elle propose, en effet, un réel travail réflexif sur les enjeux des politiques d'activation sur le segment de l'intermédiation privée en Belgique francophone.

## BIBLIOGRAPHIE

---

### Références scientifiques :

ALBARELLO L., 2011, *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.

ALBARELLO L., 2012, *Apprendre à chercher*. Bruxelles : De Boeck Supérieur, 4<sup>ème</sup> édition.

ALEXANDRE G., 2003, « Le coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionnalisation », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Paris : Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, pp.193-202.

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.-F., 2005, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. France : Seuil, 3<sup>ème</sup> édition augmentée.

AMPARO SERRANO P., MARTIN MARTIN M.-P., 2012, « Du discours de la sécurité à la rhétorique de la dépendance », in AMPARO SERRANO, P. (dir.), *La flexicurité, mutation symbolique de la notion de sécurité*, n°3 et 4, 72<sup>ème</sup> année. Madrid : Université Complutense (Coll. Les Politiques Sociales), pp. 11-26.

ARBORIO A.-M., FOURNIER P., 1999, *L'enquête et ses méthodes. L'observation directe*. Paris : Armand Colin, 3<sup>ème</sup> édition (Coll. 128 La collection universitaire de poche).

ARCQ E., 2011, « Le blocage de l'évaluation du Pacte de solidarité entre les générations », *Les analyses du CRiSP* [En ligne], mis en ligne 22 décembre 2011, URL : [www.crisp.be](http://www.crisp.be), consulté le 12/02/2015.

ASTIER I., 2010, *Sociologie du social et de l'intervention sociale*. Paris : Armand Colin.

AUBERT B., PATRY M., 2004, « Les partenariats public-privé : une option à considérer », *Gestion*, vol. 29, n°2, pp. 74-85.

AUTOR D.H., 2009, « Studies of labor market intermediation: Introduction », in AUTOR D.H (Ed.), 2009, *Studies of labor market intermediation*. Chicago, IL : University of Chicago Press, pp. 1-26.

AZUELOS M., 2007, « Bilan économique des années Blair », *Revue Projet*, vol.22, n°297, pp. 63-69. URL : [www.cairn.info/revue-projet-2007-2-page-63.htm](http://www.cairn.info/revue-projet-2007-2-page-63.htm), consulté le 26/06/2015.

BALZANI B., BÉRAUD M., BOULAYOUNE A., DIVAY S., EYDOUX A., 2008, *L'accompagnement vers l'emploi. Acteurs, pratiques, dynamiques*. Université Rennes 2 : CRESS-Lessor.

BARBIER J.-C., 2002, « Peut-on parler d' " activation " de la protection sociale en Europe ? », *Revue française de sociologie*, vol. 43, n°2, pp. 307-332.

BARBIER J.-C., 2003, « Les politiques d'activation des pays scandinaves et l'expérience française. », *Revue française des affaires sociales*, vol. 4, n°4, pp. 187-192.

BARBIER J.-C., 2004, « Une « européanisation » des politiques de l'emploi ? Réflexions d'étape à propos de la stratégie coordonnée pour l'emploi », *Travail et Emploi*, n°100, pp. 11-26.

BARBIER J.-C., 2007, « Réformer le service public de l'emploi : une fenêtre d'opportunité », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 2, n°2, pp. 235-243

BARBIER J.-C., 2009a, « From political strategy to analytical research and back to politics: a sociological approach of flexicurity », in H. JORGENSEN, P.K. MADSEN, *Flexicurity and beyond. Finding a new agenda for the European Social Model*. Copenhagen: DJOF Publishing, pp. 155-188.

BARBIER J.-C., 2009b, « Workfare, “flexicurité”, réflexions sur le voyage international des idées politiques dans les politiques sociales et la persistance des compromis nationaux insérés dans les cultures politiques nationales », *Communication au 10<sup>ème</sup> Congrès de l'AFSP*, réseau thématique - RT 23, Politiques sociales, Grenoble, septembre 2009.

BARBIER J.-C., 2012, « Le voyage des idées politiques, une exploration européenne », *Les politiques sociales*, n°3-4, pp. 53-67.

BARBIER J.-C., LUDWIG-MAYERHOFER, W., 2004, « The many worlds of activation », *European Societies*, vol. 6, n°4, pp. 423-36.

BARIBEAU C., 2005, « L'instrumentation dans la collecte de données », *Recherches Qualitatives. Hors-série*, vol. 2, pp. 98-114.

BEAUD M., 2006, *L'art de la thèse*. Paris : La Découverte (Coll. Guides, Grands Repères).

BEAUD S., WEBER F., 2010, *Guide de l'enquête de terrain*. Paris : La Découverte (Coll. Grands Repères).

BECKER H., 1985, *Outsiders, Études de sociologie de la déviance* (trad. fr. Briand J.-P., Chapoulie J.-M.). Paris : Métailié.

BENARROSH Y., 2000, « Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi », *Travail et Emploi*, n°81, pp. 9-26.

BENARROSH Y., 2006, *Recevoir les chômeurs à l'ANPE, l'institution entre don et contrat*. Paris : L'Harmattan.

BÉRAUD M., EYDOUX A., 2009, « Activation des chômeurs et modernisation du service public de l'emploi », *Travail et Emploi*, n°119, pp. 9-21.

BERGERON H., CASTEL P., 2015, « Les habits neufs du néo-institutionnalisme ? La redécouverte de l'ordre mésologique et de l'agenc », *L'Année sociologique*, vol. 3 (Prépublication), pp. 23-62.

BERNIER J., VALLEE G., JOBIN C., 2003, *Les besoins de protection sociale des personnes vivant une situation de travail non traditionnelle*. Canada : Gouvernement du Québec.

BERNOUX P., 2006, « Michel Crozier et Erhard Friedberg : l'analyse stratégique », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Paris : Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, pp.1598-1604.

BESSY C., EYMARD-DUVERNAY F., 1997, *Les intermédiaires du marché du travail*. Paris : PUF, n°36 (Coll. Les Cahiers du Centre d'Études de l'Emploi).

BESSY C., CHAUVIN P.-M., 2013, « The Power of Market Intermediaries: From Information to Valuation Processes », *Valuation Studies*, vol. 1, n°1, pp. 83-117.

BESSY C., de LARQUIER G., 2010, « Diversité et efficacité des intermédiaires du placement », *Revue française d'économie*, n°2, vol.15, pp. 227-270.

BEUKER L., ORIANNE JF., 2016, « Le métier de facilitateur et son rôle dans la diffusion de normes d'emploi : le cas d'un bureau de chômage belge », in MEILAND C., SAFARI F.,

*Accompagner vers l'emploi. Quand les dispositifs se mettent en action.* Paris : P.I.E. Peter Lang, pp. 149-163.

BEUKER L., 2016, *De l'activation des politiques d'emploi à l'agitation des chômeurs*, Thèse de doctorat en Sciences politiques et sociales. Liège : Université de Liège, non publiée.

BEUKER L., GÉRARD J., 2016, « Analyse des effets des exigences d'*accountability* sur l'organisation du travail des intermédiaires de l'emploi : mise en perspective de tensions identitaires », Communication aux *Quinzièmes Journées Internationales de Sociologie du Travail (JIST)*, « Crise(s) et mondes du travail ». Athènes, mai 2016.

BEZES P., 2012, « État, experts et savoirs néo-managériaux. Les producteurs et diffuseurs du New Public Management en France depuis les années 1970 », Actes de la recherche en sciences sociales, vol. 3, n°193, pp. 16-37

BINGEN A., HÉGALÉ M., LAYON E., 2007, « L'accompagnement des travailleurs licenciés collectivement », *Courrier hebdomadaire du CRISP* [En ligne], n°1943-1944, pp.5-70. URL : [10.3917/cris.1943.0005](http://10.3917/cris.1943.0005), consulté le 02/04/2016.

BLAIS M, MARTINEAU S, 2006, « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches qualitatives*, vol. 26, n°2, pp. 1-18.

BOANCA-DEICU I., 2016, « La formation à l'insertion, une activité de service à part ? », *Formation emploi*, n°134, pp. 67-87.

BONET R., CAPPELLI P., HAMORI M., 2013, « Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources », *The Academy of Management Annals*, vol. 7, n°1, pp. 341-392.

BONVIN J.-M., FARVAQUE N., 2007, « L'accès à l'emploi au prisme des capacités, enjeux théoriques et méthodologiques », *Formation emploi*, n°98, pp. 9-23.

BONVIN J.-M, MOACHON E., 2005, « Chapitre 1 : L'activation et son potentiel de subversion de l'État social », in VIELLE P., POCHEP P., CASSIERS I., (dir.), *L'État social actif, vers un changement de paradigme ?* Bruxelles : P.I.E. Peter Lang, pp.63-93.

BONVIN J.-M., ORTON M., 2009, « Activation policies and organisational innovation: the added value of the capability approach », *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 29, n°11/12, pp. 565-574.

BOUDON R., 2002, « Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ? », *Sociologie et société*, vol. XXXIV, n°1, pp. 9-34.

BOUDON R, 2003, *Raison, bonnes raisons.* France : PUF.

BOYER R., 1986, *La flexibilité du travail en Europe.* Paris : La Découvert.

BOYER R., 2003, « Les institutions dans la théorie de la régulation », *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*, vol. 1, n°44, pp. 79-101.

BOYER R., 2005, « Chapitre liminaire : Changement d'époque...mais diversité persistante des systèmes de protection sociale », in VIELLE P., POCHEP P., CASSIERS I., (dir.), *L'État Social Actif, vers un changement de paradigme ?* Bruxelles : P.I.E Peter Lang, pp.33-63.

BRÉCHET J.-P., SCHIEB-BIENFAIT N., 2009, *Logique d'action et projet dans l'action collective. Réflexions théoriques comparées*, n°15. France : LEMNA, Université de Nantes.

BRICLER M., 2009, « Des " Compétences d'Employabilité Durable " pour sécuriser les parcours professionnels des individus », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. 3, n° 3, pp. 95-101.

- BRYMAN A., BELL E., 2007, *Business research methods*. New York: Oxford University Press.
- BURNAY N., 2005, « Chapitre 6 : Travailleurs âgés. D'une politique de réduction du chômage à une politique du vieillissement actif », in VIELLE P., POCHEP P., CASSIERS I., (dir.), *L'État social actif. Vers un nouveau paradigme ?* Bruxelles : P.I.E. Peter Lang, pp. 209-232.
- BURNAY N. (coord.), 2008, *Vieillir au travail*. Bruxelles : Les Politiques Sociales, pp. 63-75.
- BURRONI L., KEUNE M. J., 2012, « Les faiblesses de la flexicurité et la crise financière », *Les politiques sociales*, vol. 3, n°4, pp. 27-38.
- CAHUC P., ZYLBERBERG A., SALANIÉ B., 2004, *Le chômage, fatalité ou nécessité ?* Paris : Flammarion.
- CALLON, M., 1986, « Éléments pour une sociologie de la traduction », *L'Année sociologique*, pp. 169-208.
- CALLON M., 1991, « Réseaux technico-économiques et irréversibilité », in BOYER R., CHAVANNE B. et GODARD O. (dir.), *Figures de l'irréversibilité*. Paris : Éditions de l'E.H.E.S.S., pp. 195-230.
- CALLON M., AKRICH M., DUBUISSON-QUELLIER S., GRANDCLÉMENT C., HENNION A., LATOUR B., MALLARD A., MÉADEL C., MUNIESA F., RABEHARISOA V., 2013, *Sociologie des agencements marchands*. Paris : Presses des Mines.
- CANTILLON B., VANDENBROUCKE F., 2014, « Introduction », in CANTILLON B., VANDENBROUCKE F., *Reconciling work and poverty reduction: how successful are European welfare states?* Oxford: Oxford University Press.
- CASTEL R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris, Fayard.
- CASTEL R., 2003, *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?* Paris : Éditions du Seuil.
- CASTEL R., 2011, *Gestion des risques*. France : De Minuit.
- CASTEL R., 2009, *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*. Paris : Seuil.
- CASSIERS I., 2005, « De l'État providence à l'État social actif : quelles mutations sous-jacentes ? », *Regards Économiques*, n°36, pp. 1-13.
- CASSIERS, I., LEBEAU E., 2005, « Chapitre 2 : De l'État providence à l'État social actif. Quels changements de régulation sous-jacents ? », in VIELLE, P., POCHEP, P., CASSIERS I. (dir.), *L'État social actif. Vers un changement de paradigme ?* Bruxelles : P.I.E. Peter Lang.
- CHAMPY F., 2009, *La sociologie des professions*. Paris : PUF.
- CHAPOULIE J.-M., 2000, « Le travail de terrain, l'observation des actions et des interactions et la sociologie », *Sociétés contemporaines*, vol. 40, n°1, pp. 5-27.
- CHAUVIÈRE M., 2004, *Le travail social dans l'action publique : sociologie d'une qualification controversée*, Paris : Dunod.
- CLOT Y., LITIM M., 2003, « Sens du travail », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Paris : Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, pp. 1534-1546.
- COHEN M.D., MARCH J.-G., OLSEN J.-P., 1972, « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n°1, pp. 1-25.

CONTER B., 2005, « Chapitre 8 : Agences locales pour l'emploi et titres-services. Entre développement de services et activation », in VIELLE P., POCHET P., CASSIERS I. (dir.), *L'État social actif. Vers un changement de paradigme ?* Bruxelles : P.I.E. Peter Lang.

CONTER B., 2011, « Origines et impacts de la flexicurité », *Courrier hebdomadaire du CRiSP*, n°2095-2096, pp. 1-63.

CONTER B., 2012, *La stratégie européenne pour l'emploi : de l'enthousiasme à l'effacement*, Bruxelles : CRiSP.

CONTER B., ORIANNE J.-F., 2007, « Les politiques d'employabilité en Belgique : traitement clinique des chômeurs et traitement statistique du chômage », *Recherches Sociologiques et anthropologiques*, vol. 38, n°2, pp. 175-190.

CONTER B., ORIANNE J.-F., 2011, « La flexicurité et la formation des demandeurs d'emploi : les politiques wallonnes à l'aune de l'approche par les capacités », *Formation et Emploi*, n°113, pp. 49-62.

CONTER B., ZACHARY M.-D., 2013, « Les vices cachés de l'État social actif », *Démocratie*, Dmocratie.be. URL : <http://www.revue-democratie.be/index.php/social/protection-sociale/868-les-vices-caches-de-letat-social-actif>, consulté le 09/04/2015.

COPANS J., 2011, *L'enquête et ses méthodes. L'enquête ethnologique de terrain*. Paris : Armand Colin, 3<sup>ème</sup> édition (Coll. 128, La collection universitaire de poche).

CORBIN J., STRAUSS A. 1990, « Grounded theory research: Procedures, canons and evaluative criteria », *Qualitative Sociology*, vol. 13, pp. 3-21.

CROZIER M., 1963, *Le phénomène bureaucratique - Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. France : Seuil Fercé (Coll. Book Condition).

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil (Coll. Sociologie politique).

DAHAN J., DI NARDO L., 2010, *Le FSE : les politiques actives du marché du travail et le service public de l'emploi*. Belgique : Commission Européenne. URL : <http://ec.europa.eu/esf>, consulté le 01/04/2016.

DARMON I., FRADE C., DEMAZIÈRE D., HAAS I., 2004, « Formés et formateurs face à la "double contrainte" des programmes de formation à l'employabilité des chômeurs de longue durée », *Formation Emploi*, n°85, pp. 57-77.

DARMON M., 2005, « Le psychiatre, le sociologue et la boulangère : analyse d'un refus de terrain », *Genèse*, vol. 1, n° 58, pp. 98-112.

de LARQUIER G., MARCHAL E., 2008, « Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements », *Centre d'Études de l'Emploi*, n°109, pp. 1-38.

de LARQUIER G., RIEUCAU G., 2014, « Quand les entreprises font leur marché : canaux et sélection sur les marché du travail », *Travail et Emploi*, n° 124, pp. 93-113.

DELBAR C., LÉONARD E., 2002, « Le travail intérimaire », *Courrier hebdomadaire du CRiSP*, vol. 33, n° 1778, pp. 5-45.

DEMAZIÈRE D., GADEA C., 2009, *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*. Paris : La Découverte.

DEMAZIÈRE D, ZUNE M., 2016, « Les dynamiques des normes de travail et d'emploi. Une approche par les expériences des chômeurs », *Communication aux Quinzièmes Journées Internationales de Sociologie du Travail (JIST)*, « Crise(s) et mondes du travail ». Athènes, mai 2016.

DEUMER J., 2010, « Flexicurité et qualité de l'emploi : le cas du travail à temps partiel », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n°2074-2075, pp. 7-82.

DEVETTER F.-X., ROUSSEAU S., 2015, *Le chômage*. France: Le Monde Sup'.

DIMAGGIO P.J, POWELL W.W, 1983, « The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, pp. 147-160.

DIMAGGIO P.J., POWELL W.W., 1997, « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », *Politix*, vol. 10, n°40. pp. 113-154.

DIVAY S., 2001, « Chômage, malchance et traitement social », *Ethnologie Française*, vol. 31, pp.153-159.

DIVAY S., 2008, « Psychologisation et dé-psychologisation de l'accompagnement des chômeurs », *Sociologies pratiques*, vol. 2, n°17, pp. 55-66

DIVAY S., 2009, « Nouveaux opérateurs privés du service public de l'emploi : les pratiques des conseillers sont-elles novatrices ? », *Travail et Emploi*, n°119, pp. 37-49.

DIVAY S., 2011, « Une progressive rationalisation de l'encadrement des chômeurs », *Langage et société*, vol. 3, n°137, pp. 91-111.

DIVAY S, 2012, « Les réalités multiples et évolutives de l'accompagnement vers l'emploi », *Informations sociales*, vol.1, n° 169, pp.45-54.

DIVAY S., PEREZ C., 2010, « Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail », *SociologieS*, Dossiers « L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions ». URL : <http://sociologies.revues.org/3068>, consulté le 23/07/2015.

DOERINGER P., PIORE M., 1971, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, Mass : Heat.

DUBAR C., TRIPIER P., 1998, *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin.

DUBAR C., TRIPIER P., BOUSSARD V., 2011, *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin.

DUBOIS C., 2009, *La justice réparatrice en milieu carcéral : plasticité d'une fonction et malléabilité d'un concept criminologique*, Thèse de doctorat en Sciences politiques et sociales. Liège : Université de Liège, non publiée.

DURAN P., 1999, *Penser l'action publique*. Paris : L.G.D.J. (Coll. Droit et Société. Série politique).

EISENHARDT K. M., 1989, « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 4, n°4, pp. 532-550.

ERHEL C., 2012, « Politiques de l'emploi : la tendance à l'activation donne-t-elle une place accrue à l'accompagnement ? », *Informations sociales*, vol. 1, n°169, pp. 30-38.



ESPING-ANDERSEN G., 1999, *Les trois mondes de l'Etat-providence. Essai sur le capitalisme moderne* (trad. fr. révisée de « *Three worlds of welfare capitalism* », 1990). France : PUF (Coll. Le lien social).

EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., 1997, *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris : Métailié.

EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., 2014, « Entretien avec François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal », *Revue Française de Socio-Economie*, vol. 2, n°14, pp. 155-167.

FERRACCI M., 2007, « Améliorer le service public de l'emploi : ce que disent les faits », *Revue française d'économie*, vol. 21, n° 3, pp. 75-135.

FERRACCI M., MARTIN F., 2013, « Évaluation par expérimentation aléatoire de dispositifs de reclassement innovants pour les demandeurs d'emploi », *Travail et Emploi*, n°135, pp. 15-26.

FERRERAS I, 2007, *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*. Paris : Sciences Po (Coll. Les Presses).

FLUDER R., FRITSCHI T., SALZGEBER R., 2011, « Parcours types et profils de risque des chômeurs », *La vie économique, Revue de politique économique*, n°9, pp. 40-43.

FORDE C., 2001, « Temporary Arrangements: The Activities of Employment Agencies in the UK », *Work Employment & Society*, vol. 15, n°3, pp. 631-6440.

FRANÇOIS P., 2007, « “ Le marché et le politique ”. Le rôle de l'action publique dans le développement du monde de la musique ancienne », *Revue française de science politique*, vol. 57, n°5, pp. 629-647.

FRANÇOIS P., 2008, *Sociologie des marchés*. Paris : Armand Colin.

FREYSSINET J. 2004, « Taux de chômage ou taux d'emploi, retour sur les objectifs européens », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n°11, pp. 109-120.

FRIEDBERG E., 1988, *Pour. L'analyse sociologie des organisations*. Paris : L'Harmattan.

FRIEDBERG E., 1992, « Les quatre dimensions de l'action organisée », *Revue française de sociologie*, vol. 33, n°4, pp. 531-557.

FRIEDBERG E., 1997, *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée, deuxième édition revue et complétée*. France : Seuil (Coll. Points).

FRIEDBERG E., 1998, « En lisant Hall et Taylor : néo-institutionnalisme et ordres locaux », *Revue française de science politique*, 48<sup>e</sup> année, n°3-4, pp.507-514.

FRIEDBERG E., 2001, « Faire son métier de sociologue, surtout dans l'intervention », in VRANCKEN D., KUTY O., *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. Belgique : De Boeck, pp.11-130.

FRIEDBERG E., 2008, *Livret formateur – Le cas de la douleur à l'hôpital*. France : R&d Multimedia. URL : [www.recherche-et-organisation.com](http://www.recherche-et-organisation.com), consulté le 12/11/2015.

GARNER-MOYER H., 2008, « Le poids de l'apparence physique dans la décision d'embauche », *Le Journal des psychologues*, vol. 4, n° 257, p. 53-57.

GARNER-MOYER H., 2011, « La beauté : L'attention qui lui est allouée en phase de recrutement. Constat de discrimination établi à partir d'un test de correspondances », *Revue internationale de psychologie*, vol. 17, n°41, pp. 185-206.

GAUTIÉ J., 2003, *Quelle troisième voie ? Repenser l'articulation entre marché du travail et protection sociale*. France : Centre d'études et de l'emploi (Document de travail, n°30).

GAUTIE J., GODECHOT O., SPRIGNET P.-E., 2005, « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête », *Sociologie du travail*, n°47, pp. 383-404.

GAZIER B., 1990, « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du travail*, vol. 90, n°4, pp. 575-584.

GAZIER B., 2003, *Tous « Sublimes ». Vers un nouveau plein-emploi*. France : Flammarion.

GAZIER B., 2006, « L'employabilité », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Paris : Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, pp.350-356.

GAZIER B., 2007, « Marchés transitionnels du travail, emploi durable et économie sociale », in PAUGAM S., *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*. Paris : PUF, pp. 491-511.

GAZIER B., 2008, « Flexicurité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative », *Travail et Emploi*, n°113, pp. 117-128.

GAZIER B., GAUTIÉ J., 2009, *The « Transitional Labour Markets ». Approach: Theory, History and Future Research Agenda*. Paris : CNRS (Documents de travail du Centre d'Économie de la Sorbonne).

GAZIER B., ZAJDELA H., 2006, « *Making work pay* ». *from justifications to implementations*. Paris : CNRS (Cahiers de la Maison des Sciences Économiques).

GÉLOT D., NIVOLLE P. (dir.), 2000, « Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi », *Cahier Travail et Emploi*. Paris : La Documentation française.

GEORGES N., 2007, « Confier les chômeurs au privé : leçons des expériences internationales », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 2, n° 2, pp. 178-187.

GÉRARD J., 2016, « L'effet d'un dispositif public belge d'accompagnement sur les parcours professionnels des demandeurs d'emploi », in MEILLAND C., SARFATI F., *Accompagner vers l'emploi, quand les dispositifs publics se mettent en action*. Paris : P.I.E. Peter Lang, pp. 133-148.

GÉRARD J., BEUKER L., 2016, « L'accompagnement des demandeurs d'emploi par les intermédiaires du marché du travail : une triple opération de sélection ? », *Travail et Emploi*, en *reviewing*.

GÉRARD J., ORIANNE J.F., BEUKER L., 2014, « La flexicurité, une politique des idées ? Regards croisés d'acteurs institutionnels belges en 2013 », *Revue belge de sécurité sociale*, n°1, pp. 65-84.

GÉRARD J., VRANCKEN D., 2016, « De l'activation à la précarité des demandeurs d'emploi : deux dispositifs d'activation en Belgique francophone », *Formation Emploi*, à paraître en novembre 2016.

GEUENS G., 2001, « Les médias Belges et "l'État social actif" : genèse, reproduction et diffusion du nouveau sens commun socio-économique », *Quaderni*, n°45, pp. 19-28.

GIAUQUE D., 2009, « Les difficultés de gestion des partenariats public-privé en Europe. Pour une lecture "institutionnelle" », *Revue française d'administration publique*, n°130, p. 383-394.

GIDDENS A., 1998, *The third way, the renewal of social democracy*. London: Polity Press.

GIDDENS A., BLAIR T., 2002, *La Troisième Voie. Le renouveau de la social-démocratie. Préface Jacques Delors*, Paris : Seuil.

GLASER B. G., STRAUSS A.L., 1967, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: IL, Aldine.

GRANOVETTER M., 1973, « The strength of weak ties », *American journal of sociology*, vol. 78, n°6, pp. 1360-1380.

GRANOVETTER M., 1985, « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, pp.481-510.

GRANOVETTER M., 1995, *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 2<sup>nd</sup> Edition.

GRATADOUR C., MANSUY M., 2007, « Sous-traiter l'accompagnement des chômeurs : éléments d'évaluation », *Travail et Emploi*, n°112, pp. 21-34.

GRAY A., 2002, « Jobseekers and Gatekeepers: the Role of the Private Employment Agency in the Placement of the Unemployed », *Work Employment & Society*, vol. 16, n°4, pp. 655-6740.

GRÉGOIRE O., 2003, « Profils nationaux des entreprises sociales d'insertion : Belgique, Liège : EMES Working Papers, n°03/03.

GROSSETTI M., 2006, « L'imprévisibilité dans les parcours sociaux », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 1, n°120, pp. 5-28.

GUILLEMOT D., PÉTOUR P., ZAJDELA H., 2002, « Trappe à chômage ou trappe à pauvreté. Quel est le sort des allocataires du RMI ? », *Revue économique*, vol. 53, n°6, pp. 1235-1252.

HALL P.A., ROSEMARY C.R, TAYLOR, 1997, « La science politique et les trois néo-institutionnalismes », *Revue française de science politique*, vol. 47, n°3-4, pp. 469-496.

HAMZAOUI M., 2007, « Économie sociale d'insertion : enjeux et limites », *Empan*, vol.1, n° 65, pp. 136-145.

HASSENTEUFEL P., 2010, « Les processus de mise sur agenda : sélection et construction des problèmes publics », *Informations sociales*, vol. 1, n°157, pp. 50-58.

HENRY A., NASSAUT S., DEFOURNY J., NYSSSENS M., 2009, *Économie plurielle et régulation publique. Le quasi-marché des titres-services en Belgique*. Belgique : Société et Avenir, Politique scientifique fédérale, Academia Press.

HERSEY P., BLANCHARD K. H., JOHNSON D. E., 2007, *The Management of Organizational Behavior*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, (9<sup>th</sup> edition.).

HILGERS M., 2013, « Observation participante et comparaison/contribution à un usage interdisciplinaire de l'anthropologie », *Anthropologie et Sociétés*, vol. 37, n°1, pp. 97-115.

HOQUE K., KIRKPATRICK I., LONSDALE C., & DE RUYTE A., 2011, « Outsourcing the procurement of agency workers: the impact of vendor managed services in English social care », *Work Employment & Society*, vol. 25, n°3, pp. 522-5390.

HUAULT I., 2008, « Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité », *Les Grands Auteurs en Management*, n°11, EMS, pp. XXX-XXX. URL : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00671797>, consulté le 14/10/2016.

HUGHES E.C., 1962, « Good people and dirty work », *Social problems*, vol. 10, n°1, pp.3-11.

HUGHES E.C., 1970, « The Humble and the Proud: The Comparative Study of Occupations », *The Sociological Quarterly*, vol. 9, n°2, pp. 147-156.

HUGHES E.C., 1996, *Le regard sociologique. Essais choisis* (textes rassemblés et présentés par Chapoulié J.-M.). Paris : École des Hautes Études en Sciences Sociales.

JOBERT B., 1985, « L'État en action, l'apport des politiques publiques », *Revue française de sciences politique*, vol. 35, n° 4, pp. 654-682.

JOBERT B., 1992, « Représentations sociales, controverses et débats dans la conduite des politiques publiques », *Revue française de science politique*, n°2, pp. 219-234.

JOBERT B., 2002, « Une Troisième voie très britannique. Giddens et l'État-providence », *Revue française de sociologie*, vol. 43, n°2, pp. 407-422.

KATZ R.L., 1974, « Skills of an effective administrator », *Harvard Business Review*, vol. 52, pp.90-102.

KELSEN H., 1999, *Théorie pure du droit* (trad. fr. Eisenmann Ch.). France : Bruyalan L.G.D.J (Coll. La pensée juridique).

KUTY O., 2007, *La négociation des valeurs : introduction à la sociologie*. Belgique : De Boeck Supérieur, 2<sup>ème</sup> édition.

KVIST J., 2003, « Scandinavian Activation Strategies in the 1990s : Recasting Social Citizenship and the Scandinavian Welfare Model », *Revue française des affaires sociales*, vol. 4, n°4, pp. 193-222.

LABORIER P., et LASCOUMES P., 2005, « L'action publique comprise comme gouvernementalisation de l'État », in MEYET S. (dir.), *Travailler avec Foucault : retours sur le politique*, Paris : L'Harmattan, 2005, pp. 37-60.

LAFORGUE D., 2009, « Pour une sociologie des institutions publiques contemporaines », *Sociologos. Revue de l'association française de sociologie* [En ligne], n°4, URL : <http://sociologos.revues.org/2317>, consulté le 10/03/2015.

LAOUKILI A., 2003, « De l'utilité à la domination de la gestion par les procédures », *Connexions*, vol .1, n°79, pp. 7-10.

LARSSON A., 2001, « A Turning Point for Employment Policy », *Europa. Novas Fronteiras*, vol. 9, n°10, pp. 49-54.

LASCOUMES P., LE GALÈS P., 2005, *Gouverner par les instruments*. Paris : Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).

LASCOUMES P., LE GALÈS P., 2012, *Sociologie de l'action publique*. Paris : Armand Colin, 2<sup>ème</sup> édition

LASCOUMES P., et LORRAIN D., 2007. « Trous noirs du pouvoir. Les intermédiaires de l'action publique », *Sociologie du travail*, vol. 49, n°1, pp. 1-9.

LASCOUMES P., SIMARD L., 2011, « L'action publique au prisme de ses instruments », *Revue française de science politique*, vol. 61, n°1, pp. 5-22.

LASCOUMES P., LABORIER P., 2011, « L'action publique comprise comme gouvernementalisation de l'État », in LABORIER P., *Les Sciences camérales, activités pratiques et histoire des dispositifs publics*, Paris : PUF, pp.81-101.

LAVILLE J.-L., 2008, « Encastrement et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss », *Revue Interventions économiques* [En ligne], n°38, mis en ligne le 01 décembre 2008. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/245>, consulté le 16 /06/2016

LAVITRY L., 2009, « De l'aide au contrôle ? Les conseillers à l'emploi à l'épreuve de la personnalisation », *Travail et Emploi*, n°119, pp. 63-75.

LAWRENCE T.B., SUDDABY R., LECA B., 2009, « Introduction: Theorizing and studying institutional work », in LAWRENCE T.B., SUDDABY R., LECA B., *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge, UK : Cambridge University Press. pp. 1-28.

LECOURS A., 2002, « L'approche néo-institutionnaliste en science politique : unité ou diversité ? », *Politique et Sociétés*, vol. 21, n°3, pp. 3-19.

LEFRESNE F., 1999, « Employability at the heart of the European employment strategy », *Transfer : European Review of Labour and Research*, vol. 5, n° 4, pp. 460-480.

LEJEUNE C., 2014, *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*. Bruxelles : De Boeck.

LEMAÎTRE A., NYSSENS M., PLATTEAU A., 2005, « Les entreprises sociales d'insertion par le travail entre idéal-type et institutionnalisation », *Recherches Sociologiques*, vol. 1, pp. 129-152.

LÉONARD D., 2008a, « Les seniors et la formation continue : une relation ambiguë ? », in BURNAY N. (coord.), *Viellir au travail*. Bruxelles : Les Politiques Sociales, n°3 et 4, pp. 63-75.

LÉONARD D., 2008b, « Quand l'État s'engage en faveur du maintien au travail : quelques leçons du Fonds de l'expérience professionnelle », in MOULIN M., MOULAERT T. (dir.), *La fabrique des vieillissements*. Bruxelles : Université libre de Bruxelles (Revue de l'Institut de Sociologie, 1-4, pp. 97-125.

LE VELLY R., 2002, « La notion d'encastrement : une sociologie des échanges marchands », *Sociologie du travail*, vol. 44, n°1, pp. 37-53.

LE VELLY R., 2012, *Sociologie du marché*. Paris : La Découverte.

LEVÊQUE A., VRANCKEN D., 2004, « La gestion par la dérogation. Une analyse de cas des politiques d'apprentissage industriel en Belgique francophone », *Formation-Emploi*, n°86, pp. 39-52.

LINDBECK A., SNOWER D. J., 1989, *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*. Cambridge, Mass : MIT Press.

MARCHAL E., 2015, *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*. Paris : H.E.S.S.

MARCHAL E., BUREAU M.-C., 2009, « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », *Revue Française de Sociologie*, vol. 50, n°3, pp. 573-598.

MARCHAL E., RIEUCAU G., 2010, *Le recrutement*. Paris : La Découverte.

MARTIN O., 2012, « Induction-déduction », *Sociologie* [En ligne], Les 100 mots de la sociologie, mis en ligne le 01 octobre 2012. URL : <http://sociologie.revues.org/1594>, consulté le 23/06/2016.

MATAGNE G., 2001, « De l' "État social actif" à la politique belge de l'emploi », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, vol.32, n°1737-1738, pp. 5-79.

MAURICE M., 1994, « Acteurs, règles et contextes. À propos des formes de la régulation sociale et de leur mode de généralisation », *Revue française de sociologie*, vol. 35, n°4, pp. 645-658.

MAURIN L., 2002, « La troisième voie. Le renouveau de la social-démocratie par Anthony Giddens et Tony Blair », *Alternatives économiques*, n°205. URL : [http://www.alternatives-economiques.fr/la-troisieme-voie-le-renouveau-de-l fr art 160 17170.html](http://www.alternatives-economiques.fr/la-troisieme-voie-le-renouveau-de-l-fr-art-160-17170.html), consulté le 03/03/2015.

MAZOUZ B., 2009, « Les aspects pratiques des partenariats public-privé. De la rhétorique néolibérale...aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP », *Revue française d'administration publique*, vol. 2, n°130, pp. 215-232.

MÉDA D., 2009, *L'État prévoyant. Quelles origines, quelles significations ?* Paris : Fondation Jean Jaurès (Coll. Les Essais).

MÉDA D., LEFEBVRE A., 2007, « Modèles sociaux et politiques d'emploi », in LE MERRER P., *Universalis 2007*, France : Encyclopædia Universalis, pp.143-150.

MERRIEN F.-X., 2011, « La nouvelle gouvernance de l'État social en France dans une perspective internationale », *Informations sociales*, vol. 5, n° 167, pp. 11-22.

MERTENS S., 2010, *La gestion des entreprises sociales*. Liège : Éditions Edipro.

MEYER J.-L., 1998, « Intermédiaires de l'emploi et marché du travail », *Sociologie du travail*, vol. 3, n°98, pp. 345-364.

MEYER M., 2009, « Objet-frontière ou Projet-frontière ? Construction, (non-)utilisation et politique d'une banque de données », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, n°1, pp.127-148.

MEYER J.W, ROWAN B., 1977, « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, pp. 340-363.

MICHELAT, G., 1975, « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », *Revue française de sociologie*, vol. 6, pp. 229-247.

MINTZBERG H., 1983, *Structure et dynamique des organisations*. Paris : d'Organisation.

MOREL N., 2013, « L'État-providence suédois comme modèle social productif », *Politiques sociales et familiales*, n°112, pp. 39-49.

MOULAERT T., 2005, « La fin de carrière. Des politiques en débat », *Courrier hebdomadaire du CRiSP*, vol. 17, n°1882, pp. 1-51.

MOULAERT T., 2010, « L'outplacement après 45 ans en Belgique », *Recherches sociologiques et anthropologiques* [En ligne], vol.41, n°2. URL : <http://rsa.revues.org/252>, consulté le 01/04/2016.

MOULAERT T., CONTER B., 2008, « L'incitation à l'outplacement, déclinaison belge du principe de 'vieillesse active' », *Les politiques sociales*, n°3-4, pp. 27-40.

MOULAERT T., LÉONARD D., 2011, « Le vieillissement actif sur la scène européenne », *Courrier hebdomadaire du CRiSP*, vol. 20, n°2105, pp.5-33.

MORENO L., 2006, « Le modèle de protection sociale des pays d'Europe du Sud », *Revue française des affaires sociales*, n°1, pp. 81-105

MULLER P., 2005, « Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique. Structures, acteurs et cadres cognitifs », *Revue française de science politique*, vol. 55, n°1, p. 155-187.

MULLER P., 2006, *Les politiques publiques*. Paris : PUF.

MULLER P., SUREL Y., 1998, *L'analyse des politiques publiques*. Paris : Montchrestien, Broché, (Coll. Clefs Politique).

MUSSELIN C., 2005, « Sociologie de l'action organisée et analyse des politiques publiques : deux approches pour un même objet ? », *Revue française de science politique*, vol. 55, pp.51-71.

MUSSELIN C., PAREDEISE C., 2002, « La qualité », *Sociologie du travail*, vol. 44, n°2, pp. 255-287.

de NATEUIL-MIRIBEL M., 2005, « Chapitre 3 : La flexibilité est-elle un choix rationnel ? », in de NANTEUIL, EL AKREMI A., 2005, *La société flexible*. Toulouse : ERES (Coll. Sociologie économique), pp.51-78

de NATEUIL-MIRIBEL M., POURTOIS H., 2005, « Chapitre 11 L'État social actif : une réponse au défi de l'intégration par le travail ? », in VIELLE P., POCHE P., CASSIERS I., *L'État social actif, vers un changement de paradigme?* Bruxelles : P.I.E. Peter Lang, pp. 323-350.

OLIVER C., 1991, « Strategic Responses to Institutional Processes », *The Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, pp. 145-179.

O'LOUGHLIN M. G., 1990, « What is Bureaucratic Accountability and How Can We Measure », *Administration and Society*, vol. 22, n°3, pp. 275-302.

ORIANNE J.-F., 2005, *Le traitement clinique du chômage*, Thèse de doctorat en Sociologie. Louvain : Université Catholique de Louvain, Faculté des Sciences économiques, sociales et politiques, non publiée.

ORIANNE J.-F., 2006, « Politiques actives d'emploi et professionnels de l'employabilité : critique et clinique », *Travail Emploi Formation*, vol. 6, pp.53-92.

ORIANNE J.-F., MAROY C., 2008, « Esquisse d'une profession consultante : les intermédiaires du marché du travail en Wallonie », *Formation Emploi*, n°102, pp. 21-39.

PAILLÉ P., 1994, « L'analyse par théorisation ancrée », *Cahiers de recherche sociologique*, n°23, pp. 147-181.

PARENT G., 2014, « Le contrôle de la recherche d'emploi et les sanctions », *Travail et Emploi*, n°139, pp. 91-104.

PARENT G., SAUTORY O., DESPLATZ R., 2013, *L'accompagnement des demandeurs d'emploi : enseignements des évaluations*, n°178, Document d'études (DARES). France : Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

PARENT G., SAUTORY O., 2014, « L'accompagnement des demandeurs d'emploi. Effets du renforcement et de l'externalisation du suivi », *Travail et emploi*, vol.3/2014, n° 139, pp.75-89.

PENEFF J., 2009, *Le goût de l'observation. Comprendre et pratiquer l'observation participante en sciences sociales*. Paris : La Découverte (Séries : « Grands Repères »).

PENNEL D., 2013, *Travailler pour soi : Quel avenir pour le travail à l'heure de la révolution individualiste ?* Paris : Seuil.

PERETZ H., 2004. *Les méthodes en sociologie. L'observation*. Paris : La Découverte.

PÉRILLEUX T., 2003, « La subjectivation du travail », *Déviance et Société*, n°3, vol. 27, pp. 243-255.

PÉRILLEUX T., 2005, « Chapitre 10 : Se rendre désirable. L'employabilité dans l'État social actif et l'idéologie managériale », in VIELLE P., POCHET P., CASSIERS I. (dir.), *L'État social actif. Vers un changement de paradigme ?* Bruxelles : P.I.E. Peter Lang, pp.301-323.

PESQUEUX, Y., 2006, *Le « nouveau management public » (ou New Public Management)*, CNAM. URL : <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/08/78/PDF/Lenouveaumanagementpublic.pdf>, consulté le 03/03/2016.

PICHAULT F., 1993, *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*. Bruxelles : De Boeck Université.

PICHAULT F., NIZET J., 2000, *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approche contingente et politique*, Paris : Seuil (Coll. Points/Essais sciences humaines).

PICHAULT, F., SCHOENAERS, F., 2011, « Le middle management sous pression. La difficile intégration du référentiel managérial issu du NPM dans les organisations au service de l'intérêt général », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* (ESKA), vol. 18, pp. 121-150.

PICHAULT F., XHAUFLAIR V., 2009, « Les pratiques de flexicurité : pour une approche analytique », in PRAS B., 2009, *Management : tensions d'aujourd'hui*. Paris: Vuibert, pp. 255-266 (Coll. F.N.E.GE.).

PIERSON P., 2000, « Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics », *The American Political Science Review*, vol. 94, n°2, pp. 251-267.

PIETTE A., 1996, *Ethnographie de l'action. L'observation des détails*. Paris : Métailié (Coll. Leçons de Choses).

PILLON J.-M, 2015, « Dire la qualité des chômeurs en 400 caractères », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 1, n°9, pp. 63-82.

PIOTET F., SAINSAULIEU R., 1994, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques. Paris : Entreprises - Aspect sociologique.

PIRES A, 1997, « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », in POUPART J., GROULX A., MAYER A., DESLAURIERS J.-P., LAPERRIÈRE A., PIRES A., *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin, pp. 113-169.

POLANYI K., 1983, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris: Gallimard.

POWELL W.W., 1991, « Expanding the Scope of Institutional Analysis », in POWELL W.W., DIMAGGIO P.J., 1991, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago/London: The University of Chicago Press, pp. 183-203.

QUIVY R., VAN CANPENHOUDT L., 2006, *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod, 3<sup>ème</sup> édition entièrement revue et augmentée.

RAVEAUD, G., 2004, « La stratégie européenne de l'emploi : une première évaluation », in EUZÉBY C. *et al.*, (eds.), *Mondialisation et régulation sociale*. France : L'Harmattan, pp. 159-173.

RAVEAUD, G., 2006, « La Stratégie européenne pour l'emploi : une politique d'offre de travail », *Travail et Emploi*, n° 107, pp. 7-18.



RAVON B., 2008, « Souci du social et action publique sur mesure », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 30 octobre 2008. URL : <http://sociologies.revues.org/2713>, consulté le 19/08/2016

RAVON B., ION, J., 2012, *Les travailleurs sociaux*. Paris : La Découverte, 8<sup>ème</sup> édition (Coll. Repères).

RÉA A., 2001, « Les politiques d'activation : le modèle européen du workfare », *Socio-economic Research : A European Dilemma: Punishment or Welfare Society*. Belgique : Bruxelles (Centre Borchette). URL : [https://cordis.europa.eu/improving/socio-economic/conf\\_dilemma.htm](https://cordis.europa.eu/improving/socio-economic/conf_dilemma.htm), consulté le 03/06/2015.

REMAN P., POCHET P., 2005, « Chapitre 3 : Transformation du système belge de sécurité sociale » in VIELLE P., POCHET P., CASSIERS I., (dir.), *L'État social actif, vers un changement de paradigme ?* Bruxelles : P.I.E. Peter Lang, pp.121-151.

REMY C., 2014. *La relation partenariale sous l'angle de la confiance : de l'autonomisation à la capacitation*, Thèse de doctorat en Sciences politiques et sociales. Belgique : Université de Liège, sous presse.

REMY C., ORIANNE J-F., 2013, « Le chargé des relations partenariales et ses clients : Significations et usages de la confiance », *Revue européenne du droit social*, vol. 20, n°3, pp. 67-98.

REYNAUD J.-D., 1988, « Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 29, n°1, pp. 5-18.

REYNAUD J.-D., 1997, *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.

REYNAUD J.-D., RICHEBÉ E., 2007, « Règles, conventions et valeurs, plaidoyer pour une normativité ordinaire », *Revue française de Sociologie*, vol. 48, pp. 3-36.

RIZZA R., 2008, « Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique : quelles relations ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], n°38. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/292>, consulté le 30/09/2016.

RODRIGUEZ CABRERO G., 2008, « L'État-providence espagnol : pérennité, transformation et défis », *Travail et Emploi*, n°115, pp. 95-109.

ROMZEK B. S., DUBNICK M. J., 1987, « Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy », *Public Administration Review*, vol. 47, n°3, pp. 227-238.

ROTHSTEIN B., 1998, *The Social Democratic State: Swedish Model and The Bureaucratic*. Pittsburgh: University of Pittsburgh (Coll. Political Science). URL : <https://books.google.be/books?id=5y3v-hrUJpAC&pg=PA206&lpg=PA206&dq=gosta+rehn+:+ocde&source=bl&ots=5Y2PGEWyle&sig=69m69z8bqjO-kPKsbWwJL0oFesY&hl=en&sa=X&ei=XNqLVYfvGsP9UOy3gMgJ&ved=0CEQQ6AEwBw#v=onepage&q=gosta%20rehn%20%3A%20ocde&f=false>, consulté le 12 avril 2015.

RUSSELL H., O'CONNELL P.J., 2001, « Getting a Job in Europe: The Transition from Unemployment to Work among Young People in Nine European Countries », *Work Employment & Society*, vol. 15, n°1, pp.1-24.

SALAI R., 2004, « La politique des indicateurs. Du taux de chômage au taux d'emploi dans la stratégie européenne pour l'emploi », in ZIMMERMANN B. (ed.), *Les sciences sociales à l'épreuve de l'action. Le savant, le politique et l'Europe*. Paris : Maison des Sciences de l'Homme, pp. 287-331.

SAUVAYRE R., 2013, *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*. Paris : Dunod.

SCHMID G. 1995a, « Is Full Employment Still Possible? Transitional Labour Markets as a New Strategy of Labour Market Policy », *Economic and Industrial Democracy*, SAGE, n°16, pp. 429-456.

SCHMID G. 1995b, « Le plein emploi est-il encore possible ? Les marchés du travail 'transitoires' en tant que nouvelle stratégie dans les politiques d'emploi », *Travail et Emploi*, n°65, pp. 5-17.

SCHMID G., GAZIER B., 2002, *The Dynamics of Full Employment. Social Integration Through Transitional Labour Markets*. Cheltenham : Edward Elgar.

SEN A., 2002, *Éthique et économies et autres essais* (trad. fr. Marnat S.). Paris : PUF.

SIBERTIN-BLANC C., AMBLARD F., MAILLIARD M., 2006, « A coordination framework based on the Sociology of Organized Action », in BOISSIER O., PADGET J., DIGNUM V., LINDEMANN G., OSSOWSKI S., SICHMAN J.S., VÁZQUEZ-SALCEDA J. (Eds.), *Coordination, Organizations, Institutions and Norms in Multi-Agent Systems*. Berlin: Springer, LNAI, 3913, pp. 3-17.

SIMAR L., 2003, « Le modèle des « insiders-outsiders » : entre théorie et pratiques », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol.4, (Tome XLII), pp. 81-90.

SIMAR L., 2013, « Transfert de compétences « Marché de l'emploi », une opportunité ? », *Service Public Fédéral Finances – Belgique, Bulletin de documentation*, 73<sup>ème</sup> année, n° 2, pp. 47-82.

SIMMEL G., 1999, *Sociologie. Études sur les formes de socialisation*. PUF : Paris.

SIMON H.-A., 1965, *Administrative behavior*. New York: The Free Press, 2<sup>nd</sup> Edition.

SIMONIN B., 1995, *Les politiques publiques de l'emploi et leurs acteurs*. Paris : PUF. Cahiers du (Centre d'Études de l'Emploi, n°34).

SMELSER Neil J., SWEDBERG R., 2005, *Handbook of Economic Sociology*. USA: Princeton University Press, 2<sup>nd</sup> Edition,

SOULÉ B., 2007, « Observation participante ou participation observante? Usages et justification de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, vol. 27, n°1, pp. 127-140.

SOULET M.-H., 2008, « La reconnaissance du travail social palliatif », *Dépendances*, n°33, pp. 14-18.

STAR S.L., GRIESEMER J.R., 1989, « Institutional ecology, "translations" and boundary objects: amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology », *Social Studies of Science*, 19, pp. 387-420.

STEINER P., 2005, « Le marché selon la sociologie économique », *Revue européenne des sciences sociales*, vol. XLIII-132, pp. 31-64.

STEINER P., 2007, *La sociologie économique*. Paris : La Découverte, 3<sup>ème</sup> édition (Coll. Repères).

SWEDBERG R., 1997, « Vers une nouvelle sociologie économique : bilan et perspectives »,

*Cahiers internationaux de Sociologie*, vol. CIII, pp.237-263.

SUZUKI Y., CIER P., 1994, « Structures d'organisation des entreprises japonaises. Analyse historique comparative », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 49<sup>ème</sup> année, n°3, pp. 569-584.

THOENIG J.-C., 2016, « Les chantiers organisationnels de l'entreprise », *Sociologie du travail*, n° 48, pp. 561-583

THOMAS D.R., 2006, « A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data », *American Journal of Evaluation*, vol. 27, n°2, pp. 237-246.

TOURRAINE A., 1984, *Le retour de l'acteur. Essai de sociologie*. Paris : Librairie Arthème Fayard (Coll. Mouvements 3).

TROMPETTE P., VINCK D., 2009, « Retour sur la notion d'objet-frontière », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol.3, n°1, pp. 5-27.

VAN HAEPEREN B., 2002, « Chapitre 5 : Formes d'emplois et flexibilité du marché du travail. Évolutions récentes en Belgique », in DE LA CROIX D., DOCQUIER F., MAINGUET C., PERELMAN S., WASMER E, *Capital humain et dualisme sur le marché du travail*. Bruxelles : De Boeck.

VIELLE P., POCHET P., CASSIERS I. (dir.), 2005, *L'État social actif. Vers un changement de paradigme ?* Bruxelles : P.I.E. Peter Lang.

VIGOUR C., 2005, *La comparaison dans les sciences sociales*, Paris : La Découverte.

VIGNON, J., 2014, « La riche prospérité du Livre blanc “ croissance, compétitivité, emploi ” », *Tribune*, Notre Europe Institut Jacques Delors, URL : [www.institutdelors.eu/media/20ansLivreblanc-vignon-ne-ijd-fev14.pdf](http://www.institutdelors.eu/media/20ansLivreblanc-vignon-ne-ijd-fev14.pdf), consulté le 16/03/2015.

VIVÉS C., 2013, « Claire Vivés, L'institutionnalisation du recours aux opérateurs privés de placement au cœur des conflits de régulation du service public de l'emploi (2003-2011) », *Revue de la régulation* [En ligne], n°14, 2<sup>e</sup> semestre. URL : <http://regulation.revues.org/10369>, consulté le 05/11/2015.

VOISIN A., 2007, « La gestion mixte des services publics », *Regards croisés sur l'économie*, n° 2, pp. 168-175.

VRANCKEN D., 2002, *Le crépuscule du social*, Bruxelles : Labor, Liège.

VRANCKEN D., 2010a, *Le Nouvel Ordre Protectionnel. De la protection sociale à la sollicitude publique*. France : Parangon.

VRANCKEN D., 2010b, *Social Barbare*. Charleroi : Couleurs Livres.

VRANCKEN D., 2010c, « Assister n'est pas assurer », *SociologieS* [En ligne], Débats, Figures contemporaines de l'État social, mis en ligne le 27 décembre 2010,. URL : <http://sociologies.revues.org/3395>, consulté le 03/06/2016

VRANCKEN D., MACQUET C., 2006, *Le travail sur Soi. Vers une psychologisation de la société ?* Paris : Belin.

VULTUR M., BERNIER B. (dir.), 2014, *Les agences de travail temporaire. Leur rôle et leur fonctionnement comme intermédiaires du marché du travail*. Laval : Presses de l'Université Laval (Coll. Sociologie contemporaine).

VULTUR M., PROVENCHER Y, 2014, « Chapitre 2 : Les logiques de recours aux agences de travail temporaire et leurs pratiques de recrutement et de sélection de la main-d'œuvre », in VULTUR M., BERNIER B. (dir.), *Les agences de travail temporaire. Leur rôle et leur fonctionnement comme intermédiaires du marché du travail*. Laval : Presses de l'Université Laval (Coll. Sociologie contemporaine), pp. 39-66.

WEBER M., 1992, *Essais sur la théorie de la science*. Paris : Plon.

WEBER M., 1995, *Économie et société* (trad. Fr. Freund J.). Paris : Plon/Agora.

WHYTE W.-F., 1961, *Street Corner Society. The social structure of an Italian slum*. Chicago: The University of Chicago press.

WILLIAMSON O.E., 1981, « The economics of organization: The transaction cost approach », *American Journal of Sociology*, vol. 87, pp. 548-77.

WILTHAGEN T., TROS F., 2004, « The concept of flexicurity: a new approach to regulating employment and labour markets », *Transfer, European Review of Labour and Research*, vol. 10, n° 2, pp. 166-186.

YAYA S. H., 2005, « Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique : ancrages théoriques et influences conceptuelles », *La Revue de l'innovation dans le secteur public*, vol. 10, n°3, pp. 1-17.

YIN R. K., 2003, *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 3<sup>rd</sup> Edition.

ZAJDELA H., 2010, « Faut-il avoir peur des trappes à chômage ? », *Revue du MAUSS*, vol. 2, n°18, pp. 94-104.

ZAJDELA H., 2009, « Comment et pourquoi activer les inactifs ? », *Travail et Emploi*, n°118, pp. 69-76.

### **Documents de terrain :**

BASTYNS C., 2013, *Le passif de l'état actif, vu à travers la politique d'activation des chômeurs, Lire et Écrire Communauté française*, étude réalisée à l'occasion de la préparation du Journal de l'alpha n°189 (mai-juin 2013) : L'État social actif. Où conduit l'activation et quels enjeux pour l'alpha ? URL : [lire-et-ecrire.be/ja189LE PASSIF DE L'ÉTAT ACTIF](http://lire-et-ecrire.be/ja189LE_PASSIF_DE_L'ÉTAT_ACTIF), consulté le 18/03/2015.

BIZET J., 2005, « Relever le défi. La stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi » : Rapport du groupe de haut niveau présidé par M. Wim KOK (novembre 2004), Examen dans le cadre de l'article 88-4 de la Constitution. Bruxelles : Union européenne. URL : <http://www.senat.fr/ue/pac/E2752.html>, consulté le 15/06/2015.

BOLLENS J. CORTEBEECK V., DOUTERLUNGNE M., GROENEZ S., MARX S., NICAISE I., PACOLET J. RAMIOUL M., SCHRYVERS E., VAN DAMME B. VAN DE PUTTE I., VAN GYES G., MAROY C., LALLEMAND T., PLASMAN R., 2002, *L'évaluation d'impact de la stratégie européenne pour l'emploi en Belgique*, Rapport final. Bruxelles : Convention Ministère de l'emploi et du Travail-ULB.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT), 2008, *Guide pour les agences d'emploi privées - Réglementation, contrôle et application*. Genève : Bureau International travail.

COCKX B., DEFOURNY A., DEJEMEPPE M., et VAN DER LINDEN B., 2007, *Le nouveau système de suivi des chômeurs : une évaluation*, Rapport de recherche. Louvain : Université

Catholique de Louvain, Département des sciences économiques, Institut de Recherches économiques et sociales.

COMMISSION EUROPÉENNE (European Commission), 2012, *Study Report: May 2011. Supported Employment for people with disabilities in the EU and EFTA-EEA good practices and recommendations in support of a flexicurity approach*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. URL: [http://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fjustice%2Fdiscrimination%2Ffiles%2Fcowi.final\\_study\\_report\\_may\\_2011\\_final\\_en.pdf&ei=34UJVYCjAYyt7gaSy4HwBw&usg=AFQjCNGBk1zh3a58I5bDf\\_GdrB0VigS4MQ&sig2=Mu0-IzcTw66o9xjJ9SqOFQ](http://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fjustice%2Fdiscrimination%2Ffiles%2Fcowi.final_study_report_may_2011_final_en.pdf&ei=34UJVYCjAYyt7gaSy4HwBw&usg=AFQjCNGBk1zh3a58I5bDf_GdrB0VigS4MQ&sig2=Mu0-IzcTw66o9xjJ9SqOFQ), consulté le 18/03/2015.

ConcertES, 2014, « L'économie sociale face à la régionalisation des aides à l'emploi », *Les cahiers de l'observatoire*, n°10, pp. 1-24.

CONSEIL EUROPÉEN, Réunion des 9 et 10 décembre 1994 à Essen, conclusions de la présidence. URL : [http://www.europarl.europa.eu/summits/ess1\\_fr.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/ess1_fr.htm), consulté le 10/06/2015.

CRiSP, Centre de recherche et d'information socio-politiques, 2015 *Vocabulaire politique*, avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles. URL : <http://www.vocabulairepolitique.be/pilier/>, consulté le 04/06/2015.

DEFEYT P., 2010, *Indicateurs de précarité sur le marché du travail*, IDD, août 2010. URL : <http://www.econospheres.be/Indicateurs-de-precarite-sur-le>, consulté le 06/11/2015.

EUROCIETT, 2012, *Le rôle du travail intérimaire et les transitions du marché du travail en Europe*, Uni Global. URL : [www.eurociett.eu/.../2012.12.18 - Executive Summary - FR.pdf](http://www.eurociett.eu/.../2012.12.18 - Executive Summary - FR.pdf), consulté le 07/09/2015.

FEDERGON, la Fédération des prestataires de services RH, 2009, *Mémoire 2009. Niveau fédéral*, ref.20133144. Bruxelles : Federgon. URL : [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oE7FD8W3d8YJ:www.federgon.be/fileadmin/MEDIA/pdf-fr/memoranda/Memorandum\\_BXL-def.pdf+&cd=9&hl=fr&ct=clnk&gl=be](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oE7FD8W3d8YJ:www.federgon.be/fileadmin/MEDIA/pdf-fr/memoranda/Memorandum_BXL-def.pdf+&cd=9&hl=fr&ct=clnk&gl=be), consulté le 25/04/2016.

FEDERGON, la Fédération des prestataires de services RH, août 2013, *Le projectsourcing selon les nouvelles règles. Brochure à l'intention des clients des bureaux de projectsourcing*. Bruxelles : Federgon. URL : [http://www.federgon.be/fileadmin/MEDIA/pdf-fr/05-projectsourcing/Brochure\\_clients\\_mise\\_a\\_disposition.pdf](http://www.federgon.be/fileadmin/MEDIA/pdf-fr/05-projectsourcing/Brochure_clients_mise_a_disposition.pdf), consulté le 15/06/2016.

FEDERGON, la Fédération des prestataires de services RH, 2014, *Mémoire 2014. Niveau fédéral*, ref.20133144. Bruxelles : Federgon. URL : [https://www.google.be/?gfe\\_rd=cr&ei=7Nh2VFPTCoawOq6jgaAF#q=memorandum+2014+:+niveau+federal+federgon](https://www.google.be/?gfe_rd=cr&ei=7Nh2VFPTCoawOq6jgaAF#q=memorandum+2014+:+niveau+federal+federgon), consulté le 09/06/2015.

FEDERGON, la Fédération des prestataires de services RH, 2010, *Les 10 priorités de Federgon pour un meilleur fonctionnement du marché du travail*, Mémoire de Federgon en vue des élections législatives du 13 juin 2010. Bruxelles : Federgon. URL : [www.federgon.be/.../Memorandum\\_de\\_Federgon\\_elections\\_legislatives\\_13...](http://www.federgon.be/.../Memorandum_de_Federgon_elections_legislatives_13...), consulté le 15/06/2015.

FOREM, L'Office Wallon de la Formation et de l'Emploi, *Contrat de gestion du FOREM 2011-2016*, 31/08. URL : [http://www.uwe.be/uwe/social-emploi-formation/emploi/dernieres-infos-sur-ce-theme/copy\\_of\\_forem-le-contrat-de-gestion-est-signe/](http://www.uwe.be/uwe/social-emploi-formation/emploi/dernieres-infos-sur-ce-theme/copy_of_forem-le-contrat-de-gestion-est-signe/), consulté le 06/08/2015.

GUÉZENNEC C., 2011, «L'accompagnement des demandeurs d'emploi : bilan d'une politique active du marché du travail en Europe et enseignements pour la France », *Note d'analyse*, n° 228, Centre d'analyse stratégique.

LECLERCQ C., 2013, « JOBPass », *Bienvenue sur le site du Forem, le service public wallon de l'emploi et de la formation*. URL : <http://www.leforem.be/particuliers/chercher/etreaccompagne/jobpass/jobpass.html>, consulté le 12/09/2013.

LOHEST O, VAN HAEPEREN B., 2001, *Évaluation du fonctionnement du parcours d'insertion en Région Wallonne*, n°0103. Belgique : Ministère de la Région wallonne, Secrétariat, Division de la Fonction publique.

MUYLDERMANS H., 2010, *Législation sociale & Bien-être au travail. Cours destiné au personnel permanent des membres de Federgon ; commission travail intérimaire*, Fédération des prestataires de l'exploit (Federgon) et Prévention en intérim (PI). Belgique : Bruxelles.

NAEDENOEN F., 2010, *Projet ARENAS : État des lieux des restructurations en Belgique*, Liège : Lentic HEC/École de gestion de l'Université de Liège. URL : <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4u3BS4avK4cJ:ec.europa.eu/social/ajax/BlobServlet%3FdocId%3D6112%26langId%3Dfr+%&cd=4&hl=fr&ct=clnk&gl=be>, consulté le 25/04/20016.

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT), 2015 (16-19 février), *Les formes atypiques d'emploi : Rapport pour discussion à la Réunion d'experts sur les formes atypiques d'emploi*. Genève : Bureau international du Travail, Département des conditions de travail et de l'égalité.

SINFIELD A., 2003, *Memorandum submitted by Adrian (CP 25)*, Select Committee on Work and Pensions Written Evidence, Parliamentary. URL : <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200304/cmselect/cmworpen/85/85we43.htm>, consulté le 09/06/2015.

STRATÉGIE EUROPÉENNE POUR L'EMPLOI, 2003, *PAN 2003 - Plan d'Action National pour l'Emploi 2003 – Belgique*, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. URL : <http://www.meta.fgov.be>, consulté le 09/06/2015.

STRATÉGIE EUROPÉENNE POUR L'EMPLOI, Septembre 2004, *PAN 2004 -Plan d'action national pour l'emploi 2004 – Belgique*, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. URL : <http://www.meta.fgov.be>, consulté le 09/06/2015.

STRUYVEN L., VAN PARYS, L., 2009a, *Le recours à des opérateurs externes dans le cadre de l'accompagnement des demandeurs d'emploi : comment aller plus loin après la première phase de 'tendering' et d'appels à projets. Note de recommandations*. Leuven : Federgon.

STRUYVEN L., VAN PARYS L., 2009b, *Au pays des 'tenders' et 'appels à projets' : les premières années du recours par les pouvoirs publics à des opérateurs externes pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi en Belgique*. Leuven : Federgon.

VANDENBROUCKE.F, Exposé Den Uyl (L'État social actif), discours du 13 décembre 1999. Amsterdam. URL : <http://oud.frankvandenbroucke.be/html/soc/ZT-991213.htm>, consulté le 11/06/2015.

## Références législatives :

- **Au niveau transnational**

Convention n°96 (C096) sur les bureaux de placement payants (révisée), 1949, entrée en vigueur le 18 juillet 1951, adoptée à Genève à la 32<sup>ème</sup> session CIT (01 juil. 1949) – Statut : Instrument à statut intérimaire (Conventions Techniques) – Ratification le 04 juillet 1958.

Convention n°88 (C088) de 1948 concernant l'organisation du service de l'emploi, entrée en vigueur le 10 août 1950, adoptée à San Francisco à la 31<sup>ème</sup> session CIT (09 juil. 1948) - Statut : Instrument à statut intérimaire (Conventions Techniques) – Ratification le 16 mars 1953.

Convention n°181 (C181) de 1997 concernant les agences d'emploi privées, entrée en vigueur le 10 mai 2000, adoptée à Genève à la 85<sup>ème</sup> session CIT (19 juin 1997) – Statut : Instrument à jour (Conventions Techniques) – Ratification le 28 septembre 2004.

Recommandation n°188 (R188) sur les agences d'emploi privées, 1997, adoptée à Genève à la 85<sup>ème</sup> session CIT (19 juin 1997) – Statut : Instrument à jour.

- **Au niveau européen (communautaire)**

Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, Comité Économique et Social européen et au Comité des Régions - Stratégie pour le marché intérieur - Priorités 2003- 2006, COM/2003/0238 final, 2003, n°52003DC0238.

Directive 2004/18/CE du Parlement européen et du Conseil du 31 mars 2004 relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services, Journal officiel L 134, le 30 avril 2004, pp.114-240 (modifiée par la Directive 2005/51/CE de la Commission du 7 septembre 2005 modifiant l'annexe XX de la Directive 2004/17/CE et l'annexe VIII de la Directive 2004/18 du Parlement européen et du Conseil sur les marchés publics et abrogée par la Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics).

Directive 2006/123/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2006 relative aux services dans le marché intérieur, *Journal officiel*, L 376, le 27 décembre 2006.

Directive 2008/104/CE du Parlement européen et du Conseil du 19 novembre 2008 relative au travail intérimaire, *Journal Officiel*, L 327, le 05 décembre 2008.

Livre vert sur le partenariat pour une nouvelle organisation du travail, EU9707134F, Bulletin de l'Union européenne, avril 1997, établi sur la base du Document COM597° 128 final.

Livre vert sur les partenariats public-privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions, 2004 [COM(2004) 327 final - Non publié au Journal officiel].

Livre vert sur les partenariats public-privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions, COM/2004/0327 final, 2004, n°52004DC0327.

Stratégie pour le marché intérieur - Priorités 2003 – 2006, [COM(2003) 238 final - Non publié au Journal officiel].

Traité d'Amsterdam modifiant le Traité sur l'Union européenne, les Traités instituant les Communautés européennes et certains actes connexes, Journal officiel des Communautés européennes, 97/C 34C/01, *Journal Officiel*, n° C340, le 10/11/1997,p.0001-0144.

Traité sur l'Union européenne et du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (versions consolidées), 2012/C 326/01, *Journal Officiel*, n° C326, le 26/10/2012, p.0001-0390.

- **Au niveau national (fédéral et régional)**

Accord de coopération entre l'État fédéral, les Régions et les Communautés relatif à l'accompagnement et au suivi actif des chômeurs du 30 avril 2004 (*M.B.*, le 25/07/2007, p.39850).

Arrêté de l'Exécutif relatif au subventionnement de certains organismes exerçant des activités d'insertion socioprofessionnelle et aux entreprises d'apprentissage professionnel du 8 novembre 1988 (*M.B.* le 30/03/1989, p.5549), abrogé en Région wallonne par l'Arrêté du Gouvernement wallon du 21 décembre 2006 portant exécution du Décret du 1<sup>er</sup> avril 2004 relatif à l'agrément et au subventionnement des organismes d'insertion socioprofessionnelle et des entreprises de formation par le travail (*M.B.*, le 16/03/2007, p.14822).

Arrêté de la Communauté germanophone du 10 décembre 2009 portant exécution du décret du 11 mai 2009 relatif à l'agrément des agences de travail intérimaire et à la surveillance des agences de placement privées (*M.B.*, le 14/11/2011, p.8887)

Arrêté du Gouvernement flamand du 8 juin 2000 portant exécution du Décret du 13 avril 1999 relatif au placement privé en Région flamande (*M.B.*, le 11/11/2000, p.37341).

Arrêté du Gouvernement flamand du 5 juin 2009 portant organisation de l'emploi et de la formation professionnelle (*M.B.*, le 23/09/2009, p.63442).

Arrêté du Gouvernement wallon du 22 décembre 2005 portant exécution du Décret du 1<sup>er</sup> avril 2004 relatif au Dispositif Intégré d'Insertion Socioprofessionnelle (*M.B.*, le 10/03/2006, p.14588).

Arrêté du Gouvernement wallon du 10 décembre 2009 portant exécution du Décret du 3 avril 2009 relatif à l'enregistrement ou à l'agrément des agences de placement (*M.B.*, le 21/12/2009, p.80116).

Arrêté du Gouvernement wallon du 28 juin 2012 portant exécution du Décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion (*M.B.*, le 17/09/2012, p.57769).

Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 12 juillet 2012 portant exécution de l'ordonnance du 14 juillet 2011 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale (*M.B.*, le 01/10/2012, p.60460).

Arrêté royal du 8 janvier 1962 fixant les conditions d'agrégation des groupements nationaux de sociétés coopératives et des sociétés coopératives (*M.B.*, le 18/11/2011, sans page).

Arrêté royal de 9 décembre 1981 rendant obligatoire la Convention collective de travail n°36 du 27 novembre 1981 conclue au sein du Conseil national du Travail, portant des mesures conservatoires concernant le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs (*M.B.*, le 06/01/1982, sans page).

Arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage (*M.B.*, le 31 décembre 1991, p.29888).

Arrêté royal du 12 décembre 2001 concernant les titres-services (*M.B.*, le 22/12/2001, p.44678), modifié par l'Arrêté royal du 03 août 2012 (*M.B.*, le 17/08/2012, p.48419), modifié par l'Arrêté royal du 20 décembre 2012 (*M.B.*, le 31/12/2012, p.88573), modifié par l'Arrêté royal du 17 août 2013 (*M.B.*, le 16/08/2013, n°2013204472, p.56289).



Arrêté royal du 23 janvier 2003 pris en exécution des articles 15 et 17 de la Loi du 5 septembre 2001 visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs (*M.B.*, le 11/02/2003, p.06887).

Arrêté royal du 04 juillet 2004 portant modification de la réglementation du chômage à l'égard des chômeurs complets qui doivent rechercher activement un emploi (*M.B.*, le 1<sup>er</sup> juillet 2004).

Arrêté royal du 26 novembre 2006 portant exécution de la loi du 30 juin 1971 relative aux amendes administratives applicables en cas d'infraction à certaines lois sociales (*M.B.*, le 7/12/2006, p. 68469).

Arrêté royal du 11 octobre 2007 portant exécution de l'article 13, § 3, 2<sup>o</sup> de la Loi du 5 septembre 2001 visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs et fixant la date d'entrée en vigueur des articles 7 et 9 de la Loi du 17 mai 2007 portant exécution de l'accord interprofessionnel pour la période 2007-2008 (*M.B.*, le 22/10/2007, p.58214).

Arrêté royal du 23 juillet 2012 modifiant l'Arrêté royal du 25 novembre 1991 portant la réglementation du chômage dans le cadre de la dégressivité renforcée des allocations de chômage et modifiant l'arrêté royal du 28 décembre 2011 modifiant les articles 27, 36, 36ter, 36quater, 36sexies, 40, 59quinquies, 59sexies, 63, 79, 92, 93, 94, 97, 124 et 131septies de l'Arrêté royal du 25 novembre 1991 portant la réglementation du chômage (*M.B.*, le 30 juillet 2012, p.45237).

Arrêté royal du 23 juillet 2012 portant exécution de la Loi spéciale du 6 janvier 2014 relative à la sixième réforme de l'État (*M.B.*, le 30/07/2012, p.45237).

Constitution coordonnée du 17 février 1994 (*M.B.*, le 17/02/1994, p.4054).

Convention collective de travail n°36 du 27 novembre 1981, conclue au sein du Conseil national du Travail, portant des mesures conservatoires concernant le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs, modifiées par les conventions collectives de travail n°36 septies du 5 juin 1984, n°36 octies du 5 mars 1985, n°36 decies du 4 mars 1986, n°36 terdecies du 16 octobre 2000, n°36 quaterdecies du 19 décembre 2001 et n°36 quindecies du 19 juillet 2004, rendue obligatoire par l'Arrêté royal du 9 décembre 1981 (*M.B.*, le 06/01/1982).

Convention collective de travail n°51 du 10 février 1992, conclue au sein du Conseil national du Travail, relative à l'*outplacement* - Convention enregistrée sous le n° 29.648/CO/CNT (*M.B.*, le 01/05/1992, p.9787).

Convention collective de travail n°82 du 10 juillet 2002 relative au droit au reclassement professionnel pour les travailleurs de quarante-cinq ans et plus qui sont licenciés - Convention enregistrée le 18 juillet 2002 sous le numéro 63401/CO/300, ratifiée par l'Arrêté royal du 20 septembre 2002 (*M.B.*, le 05/10/2002, p.45248), modifiée par la convention collective de travail n°82 bis du 17 juillet 2007 (*M.B.*, le 22/10/2007, p.58214) - Convention C-2007/12394, ratifiée par l'Arrêté royal du 3 octobre 2007 (*M.B.*, le 21/11/2007, p.58200) ;

Convention collective de travail n° 108 du 16 juillet 2013, conclue au sein du Conseil national du Travail, relative au travail temporaire et intérimaire - Convention enregistrée sous le n° 116317/CO/300 (*M.B.*, le 10/02/2014, p.11625).

Déclaration du Gouvernement fédéral, Chambre des représentants de Belgique, Session extraordinaires, 14 juillet 1999, 20/1 – 1999.

Décret du 13 avril 1999 relatif au placement privé en Région flamande (*M.B.*, le 05/06/199, p.1999035624).

Décret du 13 mars 2003 relatif à l'Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi (*M.B.*, le 31/03/2003, p.16040), modifiant le Décret du 6 mai 1999 (*M.B.*, le 08/07/1999, p. 25888).

Décret du 1<sup>er</sup> avril 2004 relatif à l'agrément et au subventionnement des organismes d'insertion socioprofessionnelle et des entreprises de formation par le travail (*M.B.*, le 16/03/2007, p.14822).

Décret du 1<sup>er</sup> avril 2004 relatif au Dispositif Intégré d'Insertion Socioprofessionnelle (*M.B.*, le 01/06/2004, p.42079)

Décret du 3 avril 2009 relatif à l'enregistrement ou à l'agrément des agences de placement en Région wallonne (*M.B.*, le 05/05/2009, p. 35038).

Décret du 11 mai 2009 relatif à l'agrément des agences de travail intérimaire et à la surveillance des agences de placement privées en Communauté germanophone (*M.B.*, le 13/07/2009, p. 48091).

Décret du 10 décembre 2010 relatif au placement privé en Région flamande (*M.B.*, le 29/12/2010, p.82856).

Décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion en Région wallonne (*M.B.*, le 23/01/2012, p.4586).

Décret du 10 juillet 2013 relatif aux centres d'insertion socioprofessionnelle CISP qui institue la Commission des centres d'insertion socioprofessionnelle (*M.B.*, le 20/08/2013, p.55474).

Décret Wallon du 19 mai 1994 modifiant le décret du 31 mai 1990 créant un programme de promotion de l'emploi spécialement destiné aux chômeurs de longue durée dans le secteur non marchand (*M.B.*, le 03/06/1994, p.15317).

Loi du 20 juillet 1955 sur institution d'un Conseil national de la Coopération (*M.B.*, le 10/08/1955, p.4865).

Loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires (*M.B.*, le 15/01/1969, p.267).

Loi organique du 8 juillet 1976 des centres publics d'action sociale (*M.B.*, le 05/08/1976, p.9876).

Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail (*M.B.*, le 22/08/1978, p.9277).

Loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs (*M.B.*, le 20/08/1987, p.12405).

Loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations (*M.B.*, le 01/07/1921, p.5409).

Lois coordonnées sur la comptabilité de l'État du 17 juillet 1991 (*M.B.*, le 21/08/1991, p 17986).

Loi du 8 décembre 1992 relative à la protection de la vie privée à l'égard des traitements de données à caractère personnel (*M.B.*, le 18/03/1993, p.5801).

Loi du 7 mai 1999 contenant le Code des sociétés (*M.B.*, le 06/08/1999, p.29440).

Loi du 20 juillet 2001 visant à favoriser le développement de services et d'emplois de proximité (*M.B.*, le 11/08/2011, p.27453).

Loi du 5 septembre 2001 relative à l'amélioration du taux d'emploi des travailleurs (*M.B.*, le 15/09/2001, p.30941), modifiée par la Loi du 23 décembre 2005 relative au Pacte de solidarité entre les générations (*M.B.*, le 30/12/2005, p.57266) ; la Loi du 20 juin 2006 modifiant l'article 13 de la loi du 5 septembre 2001 (*M.B.*, le 25/07/2006, p.36444.) et La loi du 17 mai 2007 portant exécution de l'accord interprofessionnel pour la période 2007-2008 (*M.B.*, le 19/06/2007, p.33401)

Loi du 23 décembre 2005 relative au Pacte de solidarité entre les générations (*M.B.*, le 30/12/2005, p.57266).

Loi du 20 juin 2006 modifiant l'article 13 de la Loi du 5 septembre 2001 (*M.B.*, le 25/07/2006, p.36444.).

Loi du 17 mai 2007 portant exécution de l'accord interprofessionnel pour la période 2007-2008 (*M.B.*, le 19/06/2007, p.33401).

Loi programme du 22 juin 2012 modifiant certaines notifications de la Loi du 20 juillet 2001 visant à favoriser le développement de services et d'emplois de proximité, conformément à l'article 78 de la Constitution (*M.B.*, le 28/06/2012, p.35784).

Loi du 26 décembre 2013 concernant l'introduction d'un statut unique entre ouvriers et employés en ce qui concerne les délais de préavis et le jour de carence ainsi que de mesures d'accompagnement (*M.B.*, le 31/12/2013, p.104147).

Loi spéciale du 6 janvier 2014 relative à la sixième réforme de l'État (*M.B.*, le 31/01/2014, p.8641).

Ordonnance du 18 janvier 2001 portant organisation et fonctionnement de l'Office régional bruxellois de l'Emploi (*M.B.*, le 13/04/2001, p.12379).

Ordonnance du 26 juin 2003 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale (*M.B.*, le 29/07/2003, p.39629).

Ordonnance du 30 avril 2009 relative à la surveillance des législations en matière d'emploi qui relèvent de la compétence de la Région de Bruxelles-Capitale et à l'instauration d'amendes administratives applicables en cas d'infraction à ces réglementations (*M.B.*, le 08/05/2009, p.35878).

Ordonnance du 14 juillet 2011 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale (*M.B.*, le 10/08/2011, p.45541).

Ordonnance portant assentiment à l'accord de coopération conclu le 9 février 2012 entre la Région de Bruxelles-Capitale et la Commission communautaire française concernant les politiques croisées « emploi-formation » (*M.B.*, le 25/03/2013, p.18518).



## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ - ABSTRACT.....	3
REMERCIEMENTS.....	5
SOMMAIRE.....	7
LISTE DES ACRONYMES ET DES ABRÉVIATIONS.....	9
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
1. Origines de la recherche.....	1
2. Un premier cadrage institutionnel.....	2
3. Des politiques actives du marché du travail à l'accompagnement des demandeurs d'emploi : définition de deux concepts clés.....	3
3.1 Émergence des politiques actives de l'emploi en Europe : de la lutte contre le chômage à l'augmentation du taux d'emploi.....	4
3.2 Les spécificités de l'accompagnement des demandeurs d'emploi en Belgique.....	6
4. Le concept d'intermédiaire privé du marché du travail : aperçu d'une définition théorique de l'intermédiation.....	8
4.1 Les origines françaises de l'intermédiation : les prémices d'une sociologie de l'intermédiation.....	8
4.2 À un prolongement à l'étranger.....	9
5. Les premiers pas vers notre objet d'étude : la mise en œuvre de l'accompagnement des demandeurs d'emploi par les intermédiaires privés de l'emploi dans un contexte de gestion mixte du marché du travail.....	10
5.1 Présentation du secteur de l'accompagnement des demandeurs d'emploi : trois « types » d'accompagnement pour neuf intermédiaires privés du marché du travail.....	10
5.2 Dispositif méthodologique : récolte des données.....	12
5.3 Présentation du cadre d'analyse : deux approches pour un même objet ? D'une sociologie stratégico-actancielle à une sociologie de l'action publique.....	13
6. Regard sociologique sur le rôle des intermédiaires privés de l'emploi dans les politiques publiques d'activation.....	14
7. Premières conclusions empiriques.....	16
8. Plan de la thèse.....	18
 PARTIE 1 : APPROCHE SOCIO-HISTORIQUE DES POLITIQUES ACTIVES DE L'EMPLOI EN BELGIQUE FRANCOPHONE. L'ACCOMPAGNEMENT DES DEMANDEURS D'EMPLOI COMME MESURE D'ACTIVATION DANS LE CADRE DE LA GESTION MIXTE DU MARCHÉ DU TRAVAIL EN BELGIQUE FRANCOPHONE .....	21
Introduction de la première partie.....	21
<b>Chapitre 1 : Origines institutionnelles des politiques d'activation dans un contexte de gestion mixte du marché du travail : naissance et formalisation .....</b>	<b>23</b>
Introduction au marché du travail belge.....	23
Section 1 : L'influence grandissante du cadre européen.....	28
1.1 Origine européenne des politiques de l'emploi : de l'activation à l'accompagnement des demandeurs d'emploi.....	28
1.2 Vers une gestion mixte du marché du travail.....	35
Section 2 : Traduction des orientations européennes à l'échelle nationale.....	42
2.1 Des Plans d'actions nationaux aux Programmes nationaux de réforme.....	42
2.2 Du Plan d'accompagnement des chômeurs au Parcours d'insertion.....	42
2.3 La Fédération des prestataires de services de ressources humaines, un acteur fédéral clé pour les intermédiaires privés de l'emploi.....	46
Section 3 : Des politiques régionales d'emploi aux dispositifs régionaux d'accompagnement professionnel.....	50

3.1	L'introduction de la gestion mixte au niveau régional et ses diverses modalités réglementaires	50
3.2	L'obligation d'agrément/enregistrement : une disposition institutionnelle régionale ?	51
3.3	Le cas particulier des intermédiaires d'accompagnement vers l'emploi	54
	Synthèse du cadrage institutionnel des politiques actives d'emploi dans un contexte de gestion mixte	57
	<b>Chapitre 2 : L'accompagnement des demandeurs d'emploi en gestion mixte</b>	<b>59</b>
	Introduction conceptuelle et empirique de l'activation	59
	Section 1 : Trois conceptions différentes pour penser le concept d'activation	60
1.1	Les différents régimes d'État providence (Esping-Andersen)	61
1.2	La « troisième voie » de Giddens	65
1.3	Les marchés transitionnels de Schmid et Gazier	67
	Section 2 : Présentation comparative des différentes applications de l'activation	70
2.1	L'influence sous-estimée des pays nordiques : l'origine des politiques actives au sein du <i>welfare state</i> scandinave	71
2.2	« Tous actifs dans la société de demain » : la réponse de l'Organisation de coopération et de développement économiques à la crise keynésienne	73
2.3	L'influence anglo-saxonne: entre <i>welfare to work</i> et <i>workfare</i>	74
2.4	L'approche européenne de l'État social actif : l'affirmation d'un nouveau paradigme ?	76
	Section 3 : La dynamique de l'activation en Belgique : entre incitation, sanction et accompagnement	78
3.1	De l'État providence à l'État social actif belge	79
3.2	Application de l'activation en Belgique	81
	Synthèse : L'accompagnement en gestion mixte, un objet sociologiquement intéressant : vers la construction d'un cadre d'analyse	84
	Conclusion de la première partie	85
	<b>PARTIE 2 : CADRES MÉTHODOLOGIQUE ET THÉORIQUE</b>	<b>87</b>
	Introduction de la deuxième partie	87
	<b>Chapitre 3 : La recherche au sein d'une démarche inductive</b>	<b>89</b>
	Introduction au chapitre méthodologique	89
	Section 1 : Compte rendu d'un cheminement exploratoire	89
1.1	La phase exploratoire institutionnelle comme « tentative » de sensibilisation au concept de <i>flexicurité</i>	89
1.2	« Imprégnation d'une recherche qui ne nous appartenait pas »	90
	Section 2 : L'entrée sur le terrain	92
2.1	Un rencontre décisive avec le Directeur Wallonie-Bruxelles de Federgon	92
2.2	Un objet ....	93
2.3	... qui se construit	94
2.4	Négociation des attentes mutuelles et présentation du projet	97
	Section 3 : Le travail de terrain	98
3.1	Mode de recueil de données	99
3.2	Synthèse du matériel recueilli	106
	Section 4 : De l'analyse des données à leur interprétation sociologique	107
	Synthèse du chapitre méthodologique	109
	<b>Chapitre 4 : De la sociologie de l'action organisée à la sociologie des marchés : quelques éléments de cadrage théorique</b>	<b>111</b>
	Introduction : Une posture méthodologique et épistémologique adaptée au cadre d'analyse mobilisé	111
	Section 1 : De l'origine aux postulats de la sociologie de l'action organisée	112

1.1	Les fondements de la sociologie de l'action organisée .....	112
1.2	Les postulats de la sociologie de l'action organisée .....	114
Section 2 :	Quelques éléments de cadres théoriques autour de la sociologie des marchés .....	115
2.1	Origine de la sociologie des marchés : de la sociologie économique à la nouvelle sociologie économique.....	115
2.2	La sociologie des marchés comme outil pour décrire le monde social .....	116
	Synthèse de notre cadre d'analyse .....	118
	Conclusion de la deuxième partie.....	119
PARTIE 3 : LES PRATIQUES D'INTERMÉDIATION EN ACTION. MISE EN PERSPECTIVE COMPARATIVE DE TROIS TYPES D'ACCOMPAGNEMENT .....		
121		
	Introduction de la troisième partie : présentation de notre angle d'approche .....	121
	<b>Chapitre 5 : Les intermédiaires privés de l'accompagnement vers l'emploi. Les cas de <i>FormaC</i>, <i>Synergie</i>, <i>Erudio</i> et <i>Civilis</i> .....</b>	<b>125</b>
	Introduction au secteur de l'accompagnement vers l'emploi .....	125
1.	Présentation contextuelle du secteur de l'accompagnement vers l'emploi .....	125
2.	Évolution du secteur de l'accompagnement vers l'emploi .....	127
Section 1 :	Description – organisationnelle et stratégique – des structures de l'accompagnement vers l'emploi	129
1.1	Le cas de <i>FormaC</i> .....	129
1.2	Le cas de <i>Synergie</i> .....	138
1.3	Le cas d' <i>Erudio</i> .....	147
1.4	Le cas de <i>Civilis</i> .....	154
Section 2 :	Fonctionnement concret du secteur de l'accompagnement vers l'emploi. La mise en œuvre des pratiques d'intermédiation .....	165
2.1	La réponse aux appels à projets : une opportunité commerciale au prix d'une insécurité d'emploi ? .....	168
2.2	De l'accueil des candidats au respect de la convention partenariale : vers une standardisation des procédures ?.....	172
2.3	Une sélection aux multiples facettes : une nécessité commerciale ?.....	175
2.4	Un équipement sur mesure dans un dispositif collectif d'accompagnement.....	186
2.5	Le suivi et l'évaluation des projets d'accompagnement par les conseillers emploi : un atout commercial ou une pression supplémentaire dans le chef des accompagnateurs vers l'emploi ?.....	190
	Synthèse des actions menées par les accompagnateurs vers l'emploi : un objectif de réinsertion socioprofessionnelle remis en question pour une logique de marché.....	195
1.	L'écrémage des publics cibles, une nécessité « commerciale » ? .....	196
2.	Des transitions professionnelles pilotées ?.....	196
3.	La prépondérance d'une pression aux résultats ou la priorité d'activer le demandeur d'emploi ?	198
	<b>Chapitre 6 : Les intermédiaires privés de l'accompagnement dans l'emploi. Les cas de <i>Talents</i>, <i>Proximity</i>, <i>Fluxus</i> et <i>Civilis</i> .....</b>	<b>199</b>
	Introduction au secteur de l'accompagnement dans l'emploi .....	199
1.	Présentation contextuelle et historique du secteur de l'accompagnement dans l'emploi .....	200
2.	Présentation du plan.....	203
Section 1 :	Description – organisationnelle et stratégique – des structures de l'accompagnement dans l'emploi.....	203
1.1	Le cas de <i>Talents</i> .....	203
1.2	Le cas de <i>Proximity</i> .....	211
1.3	Le cas de <i>Fluxus</i> .....	220

Section 2 : Fonctionnement concret du secteur de l'accompagnement <i>dans</i> l'emploi. La mise en œuvre des pratiques d'intermédiation .....	230
2.1 De la prospection de nouveaux clients à l'« intake » .....	232
2.2 La phase de recherche .....	239
2.3 De la présélection à la sélection des candidats .....	246
2.4 Décision finale et négociation : la conclusion de l'offre .....	252
2.5 Le suivi d'intégration : les intermédiaires privés, des facilitateurs d'intégration ? .....	254
Synthèse des actions menées par les accompagnateurs <i>dans</i> l'emploi : un objectif de placement remis en question pour une logique institutionnelle .....	256
1. La conformité au prescrit institutionnel comme source de soutien et de stabilité économique .....	256
2. La priorité d'insérer les demandeurs d'emploi : le risque de s'enliser dans une trappe à précarité ? .....	258
3. L'espoir d'un renouveau ou l'illusion des nouvelles mesures publiques ? .....	260
<b>Chapitre 7 : Les intermédiaires privés de l'accompagnement <i>après</i> l'emploi. Les cas d'<i>Insero</i> et d'<i>Arselis</i> .....</b>	<b>261</b>
Introduction au secteur de l'accompagnement <i>après</i> l'emploi : présentation du cadre légal du secteur de l'accompagnement après l'emploi .....	261
1. Définition légale de l' <i>outplacement</i> .....	262
2. Un cadre légal qui évolue avec son contexte historique .....	263
Section 1 : Description – organisationnelle et stratégique – des structures de l'accompagnement <i>après</i> l'emploi .....	267
1.1 Le cas d' <i>Insero</i> .....	267
1.2 Le cas d' <i>Arselis</i> .....	276
Section 2 : Fonctionnement concret du secteur de l'accompagnement <i>après</i> l'emploi. La mise en œuvre des pratiques d'intermédiation .....	284
2.1 La définition des conduites attendues des parties prenantes .....	286
2.2 Du diagnostic à la mise en place du « traitement » .....	288
2.3 L'outillage : la confrontation aux normes d'évaluation du marché du travail ou l'injonction à s'activer ? .....	291
2.4 Du suivi à l'intégration des candidats : une question de garantie commerciale ou une preuve de responsabilité sociale ? .....	297
Synthèse des actions menées par les accompagnateurs <i>après</i> l'emploi : un objectif de réinsertion sous-tendu par une logique de réseau .....	299
1. L'affirmation d'une logique d'activation : l'application d'une injonction à la responsabilisation et à l'autonomie .....	299
2. L'activation des réseaux : un besoin commercial ou l'unique voie d'accès vers le marché du travail ? .....	300
Conclusion de la troisième partie : des transitions professionnelles pilotées par des logiques d'action plurielles .....	302
<b>PARTIE 4 : DISCUSSION. LES INTERMÉDIAIRES PRIVÉS À L'ÉPREUVE DE L'ACTION PUBLIQUE : COMMENT LES INSTITUTIONS RÉGULENT L'ACTIVITÉ D'ACCOMPAGNEMENT DES INTERMÉDIAIRES PRIVÉS DU MARCHÉ DU TRAVAIL ? .....</b>	<b>309</b>
Introduction de la quatrième partie : De l'émiettement des systèmes d'action concrets à l'homogénéité de l'action publique .....	309
1. L'influence institutionnelle dans l'accès aux ressources financières : le financement bricolé des structures privées de l'accompagnement .....	312
1.1 Quand le soutien public ne suffit plus à financer les structures de l'accompagnement <i>vers</i> l'emploi .....	314
1.2 Le marché des aides à l'emploi comme dernière ressource publique pour les structures de l'accompagnement <i>dans</i> l'emploi ? .....	315



1.3	La capitalisation sur la réputation des structures de l'accompagnement <i>après</i> l'emploi et l'entretien de son réseau .....	316
2.	L'influence institutionnelle dans la concrétisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi ..	318
2.1	Un pilotage en amont : les procédures comme organisateurs institutionnels de l'accompagnement des demandeurs d'emploi .....	319
2.2	La publicisation en aval des activités d'accompagnement : la domination des chiffres et des résultats de l'action publique .....	321
3.	L'influence institutionnelle dans le travail quotidien des intermédiaires privés du marché du travail .	324
3.1	Vers des formes d'appropriation locale de l'homogénéisation de l'action publique .....	326
3.2	Quand les pressions institutionnelles influencent les parcours des demandeurs d'emploi .....	328
	Conclusion de la quatrième partie : quand l'action publique s'empare du travail d'accompagnement des intermédiaires privés .....	332
	CONCLUSION GÉNÉRALE .....	335
1.	Rappel des objectifs visés dans cette recherche doctorale .....	335
2.	De la thèse de la thèse aux principaux résultats.....	336
3.	Des limites aux potentielles pistes de prolongation .....	339
4.	Diverses ouvertures empiriques comme perspectives de recherche .....	340
	BIBLIOGRAPHIE .....	343
	Références scientifiques : .....	343
	Documents de terrain : .....	360
	Références législatives : .....	363
	TABLE DES MATIÈRES .....	369
	TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	375
	ANNEXES .....	I
1.	Inventaire des documents récoltés et analysés par instance institutionnelle en phase exploratoire .....	I
2.	Exploration institutionnelle : relevé détaillé des personnes rencontrées en phase exploratoire .....	II
3.	Relevé des documents ou traces objectivées récoltés par type d'intermédiaire .....	III
4.	Relevé du champ de l'observation par type d'intermédiaire .....	VII
5.	Exemple d'une grille d'observation mobilisée.....	IX
6.	Guide d'entretien « intermédiaire privé » .....	X
7.	Guide d'entretien « bénéficiaire » .....	XI
8.	Relevé des personnes rencontrées par type d'intermédiaire.....	XII
9.	Exemple de charte d'adhésion .....	XVII
10.	Exemple de contrat .....	XVIII
11.	Exemple de rapport d'activités d'un candidat faisant le lien entre le prestataire privé et le SPE .....	XIX
12.	Présentation du dispositif d'activation des titres-services en Belgique.....	XXVII
13.	Durée et procédure à suivre par motif de remplacement.....	XXIX
14.	Modalités d'application de la procédure de reclassement avant et après l'introduction de la loi sur le statut unique.....	XXX



## TABLE DES ILLUSTRATIONS

### **Liste des tableaux :**

Tableau 1 : Typologie des actions liées à la politique de l'emploi depuis les années 2000 .....	25
Tableau 2 : « Article 13 de la C181 sur l'acte de coopération entre SPE et AEP ».....	37
Tableau 3 : Les trois techniques de génération de PPP dans le champ de l'emploi.....	41
Tableau 4 : Processus de construction des politiques nationales d'emploi .....	42
Tableau 5 : Synthèse des différents PAC par public cible.....	46
Tableau 6 : Réglementation régionale en matière de demande d'agrément/enregistrement .....	52
Tableau 7 : Mesure de « légitimation » des intermédiaires privés par type d'activité .....	54
Tableau 8 : Synthèse des formes d'État providence .....	65
Tableau 9 : Critères d' « échantillonnage ».....	96
Tableau 10 : Synthèse de notre catégorisation heuristique.....	97
Tableau 11 : Catégorie de personnes interrogées.....	105
Tableau 12 : Synthèse du matériau recueilli.....	106
Tableau 13 : Récapitulatif du cadre légal régional de <i>Synergie</i> suivant la Pyramide de Kelsen (1999) ....	139
Tableau 14 : Public visé par <i>Synergie</i> .....	140
Tableau 15 : Récapitulatif du cadre légal d' <i>Erudio</i> suivant la Pyramide de Kelsen (1999).....	148
Tableau 16 : Récapitulatif historique du cadre légal de <i>Civilis</i> .....	156
Tableau 17 : Synthèse des caractéristiques des quatre structures de l'accompagnement <i>vers</i> l'emploi.....	164
Tableau 18 : Récapitulatif du cadre légal de <i>Fluxus</i> suivant la Pyramide de Kelsen (1999).....	222
Tableau 19 : Synthèse des caractéristiques des structures de l'accompagnement <i>dans</i> l'emploi .....	229
Tableau 20 : Synthèse des caractéristiques des structures de l'accompagnement <i>après</i> l'emploi .....	283
Tableau 21 : Formes d'appropriation locale face à l'isomorphisme institutionnel .....	327

### **Liste des figures :**

Figure 1 : Répartition des compétences d'emploi sur le marché du travail belge.....	25
Figure 2 : Les cinq types de transition (Schmid, 1995b :6).....	69
Figure 3 : Les cinq cadres d'interactions de l'accompagnement <i>vers</i> l'emploi .....	167
Figure 4 : Synthèse des enjeux communs des structures de l'accompagnement <i>vers</i> l'emploi .....	198
Figure 5 : Les cinq cadres d'interactions de l'accompagnement <i>dans</i> l'emploi .....	232
Figure 6 : Synthèse des enjeux communs des structures de l'accompagnement <i>dans</i> l'emploi .....	257
Figure 7 : Les trois cadres d'interactions de l'accompagnement <i>après</i> l'emploi.....	284
Figure 8 : Synthèse des enjeux communs des structures de l'accompagnement <i>après</i> l'emploi .....	301
Figure 9 : Schématisation globale des effets de régulation sur le segment de l'intermédiation privée .....	306
Figure 10 : Schématisation des effets de régulation du segment de l'intermédiation privée.....	336

### **Liste des encadrés :**

Encadré 1 : Présentation de notre objet de recherche.....	95
Encadré 2 : Description de notre méthode d'analyse par théorisation ancrée .....	108
Encadré 3 : La structure parallèle de <i>FormaC</i> (des acteurs en interaction aux stratégies diverses).....	137

Encadré 4 : La structure parallèle de <i>Synergie</i> (des acteurs en interaction aux stratégies diverses) .....	146
Encadré 5 : Description des projets d'accompagnement d' <i>Erudio</i> .....	149
Encadré 6 : La structure parallèle d' <i>Erudio</i> (des acteurs en interaction aux stratégies diverses) .....	152
Encadré 7 : Exemple illustrant l'enjeu et l'utilité du <i>jobcoaching</i> .....	159
Encadré 8 : La structure parallèle de <i>Civilis</i> (des acteurs en interaction aux stratégies diverses).....	162
Encadré 9 : Caractéristiques des parcours du public cible des structures de l'accompagnement <i>vers</i> l'emploi .....	166
Encadré 10 : Extrait d'observation chez <i>FormaC</i> (le 02/09/2014) .....	182
Encadré 11 : Extrait d'observation chez <i>Civilis</i> (le 29/01/2014) .....	183
Encadré 12 : Rappel des objectifs attendus par types de projets d'accompagnement.....	188
Encadré 13 : Extrait d'observation chez <i>FormaC</i> (le 07/11/2013) .....	193
Encadré 14 : Présentation des départements de <i>Talents</i> et de leurs compétences respectives .....	208
Encadré 15 : La structure parallèle de <i>Talents</i> (des acteurs en interaction aux stratégies diverses) .....	210
Encadré 16 : La structure parallèle de <i>Proximity</i> (des acteurs en interaction aux stratégies diverses).....	220
Encadré 17 : La structure parallèle de <i>Fluxus</i> (des acteurs en interaction aux stratégies diverses) .....	227
Encadré 18 : Caractéristiques des parcours du public cible des structures de l'accompagnement <i>dans</i> l'emploi.....	231
Encadré 19 : Extrait d'observation chez <i>Civilis</i> (le 16/01/2014) .....	241
Encadré 20 : La structure parallèle d' <i>Insero</i> (des acteurs en interaction aux stratégies diverses) .....	272
Encadré 21 : La structure parallèle d' <i>Arselis</i> (des acteurs en interaction aux stratégies diverses) .....	282
Encadré 22 : Caractéristiques des parcours du public cible des structures de l'accompagnement <i>après</i> l'emploi.....	285
Encadré 23 : Extrait d'observation chez <i>Insero</i> (le 07/11/2014) .....	291
Encadré 24 : Extrait d'observation chez <i>Insero</i> (le 20/10/2014) .....	296

## ANNEXES

## 1. Inventaire des documents récoltés et analysés par instance institutionnelle en phase exploratoire

Analyse documentaire				
Documents officiels et/ou organisationnels récoltés entre les mois d'octobre 2012 et mars 2013				
Niveau analytique	Auteur	Intitulé	Type de ressource	Date de publication
Européen	Les partenaires sociaux européens	« Premier groupe : cas de la Belgique. Programme commun des partenaires sociaux européens »	Séminaire sur la « flexicurité »	22 et 23/11/2010
		« Le bilan de la flexibilité négociée et de la sécurité apportée »		22 et 23/11/2010
		« Nature de l'emploi temporaire. De 2004 à 2008 en pourcentage de travail temporaire »		22 et 23/11/2010
			« Partenaires sociaux et flexicurité sur les marchés du travail contemporains »	Rapport de synthèse
Fédéral	Federgon	« La flexicurité et le rôle des prestataires de formation privé »	Fiche 3 (document papier)	/
		« Les 10 priorités de Federgon pour un meilleur fonctionnement du marché du travail »	Memorandum	13/06/2010
		« Cherché et trouvé. Les intermédiaires privés du marché du travail en quête de solutions de pénuries »	Position paper	12/2011
	FEB	« La relance économique : un travail de longue haleine »	Communiqué de presse	22/11/2012
Régional	CSC	« La flexicurité : une recette pas tout à fait nouvelle avec des ingrédients connus ... »	Document papier	02/03/2009
	CESW	« Évaluation 2009 du dispositif « incitants financiers à la formation des travailleurs occupés dans les entreprises »	Communiqué de presse	14/03/2011
		« Avis – A 1041 sur l'avant-projet de décret relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion »	Avis	06/06/2011
		« Avis – A 1244 sur l'avant-projet de décret relatif aux centres d'insertion socioprofessionnelle (CISP) »	Avis	22/10/2012
		« Wallonie. Enjeux liés aux transferts de compétences »	Communiqué de presse	11/12/2012
	FGTB	« Flexicurité : vers la semaine des 42 heures ? »	Communiqué de presse	12/2012
		« La concertation sociale doit rendre des perspectives aux travailleurs »	Communiqué de presse	28/11/2012
		« Le front commun syndical met le Gouvernement en garde et tire la sonnette d'alarme »	Communiqué de presse	19/11/2012

## 2. Exploration institutionnelle : relevé détaillé des personnes rencontrées en phase exploratoire

Entretiens semi-directifs				
De novembre 2012 à mai 2013				
N= 18				
N°	Niveau analytique	Organisme	Fonction (s) de la personne interrogée	Date de la rencontre
1	Européen	CEs	Membre du comité du dialogue social européen + conseiller juridique OIT + conseiller juridique CES + Membre de la COPLA	11/01/2013
2		FSE	Représentant de la direction générale Emploi, affaires sociales et égalité des chances	18/01/2013
3		ETUC	Conseiller	08/05/2013
4	National	DG Emploi et CS	Conseiller général de la division de l'étude de l'emploi	22/11/2012
5		CNT	Président	26/11/2012
6		Federgon	Directeur Wallonie - Bruxelles	24/12/2012
7		FEB	Conseiller FEB	15/01/2013
8		CCE	Directeur du Conseil Central de l'économie	12/02/2013
9		SPF	Président du service public fédéral : DG Emploi et CS	26/02/2013
10		UCM	Secrétaire général Namur	28/11/2012
11	Régional	IWEPS	Politologue et attaché scientifique	06/12/2012
12		Cour du travail de Liège	Premier président	17/12/2012
13		FGTB	Études du département social	19/12/2012
14		CESW	Secrétaire Général Adjoint	10/01/2013
15		CSC	Employé aux études du département social	11/01/2013
16		CGSLB	Employé aux études du département social	15/01/2013
17		VOKA	Employé aux études du département social	06/02/2013
18		ULB	Professeur émérite en sociologie du travail	27/02/2013

### 3. Relevé des documents ou traces objectivées récoltés par type d'intermédiaire

<b>FormaC</b>	Site Internet
	Charte d'adhésion
	Rapport d'activités vierge
	Rapport d'activités complété
	Documents internes de suivi et de formation : syllabus en orientation ; syllabus en recherche d'emploi ; supports des activités externes (conseil en image et stratégie d'audace) ; test de visualisation, organisation et déduction ; liste des métiers en pénurie ; etc.
	Convention de stage
	Articles de presse (N=6)
	Agenda et planning des formations
	Fiche présentation des formations dispensées
	Organigramme
	Accord de coopération du 30 avril 2004 ( <i>M.B.</i> , le 25/07/2007, p.39850)
	Décret du 3 avril 2009 relatif à l'enregistrement ou à l'agrément des agences de placement ( <i>M.B.</i> , le 05/05/2009, p. 35038) et son Arrêté d'exécution du 10 décembre 2009 ( <i>M.B.</i> , le 21/12/2009, p.80116)
	Décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des DE et au dispositif de coopération pour l'insertion ( <i>M.B.</i> , le 23/012012, p.4586)
<b>Synergie</b>	Site Internet
	Rapport d'activités 2009, 2010, 2011, 2012, 2013,
	Organigramme
	Fiche d'inscription
	Demande d'intervention et de retour d'information
	Bilan social et professionnel vierge
	Déclaration sur l'honneur
	Programme de cours
	Grille d'évaluation des stagiaires
	Auto-évaluation formative des savoirs-être au travail vierge
	ROI
	Demande de dispense de l'ONEm pour suivre une formation par le travail dans une EFT ou une AFT
	Attestation de présence de l'ONEm
	Contrat de formation en EFT
	Convention de stage en entreprise
	Évaluation de stage
	Accord de coopération du 30 avril 2004 ( <i>M.B.</i> , le 25/07/2007, p.39850)
	Décret du 1 <sup>er</sup> avril 2004 relatif au relatif à l'agrément et au subventionnement des organismes d'insertion socioprofessionnelle et des entreprises de formation par le travail en Région wallonne ( <i>M.B.</i> , le 16/03/2007, p.14822) et son Arrêté d'exécution du 21 décembre 2006 ( <i>M.B.</i> , le 16/03/2007, p.14822)
	Décret du 1 <sup>er</sup> avril 2004 relatif au Dispositif Intégré d'Insertion Socioprofessionnelle ( <i>M.B.</i> , le 01/06/2004, p.42079), exécuté par l'Arrêté du 22 décembre 2005 ( <i>M.B.</i> , le 10/03/2006, p.14588), abrogé par le Décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion ( <i>M.B.</i> , le 23/012012, p.4586), exécuté par l'Arrêté du 28 juin 2012 ( <i>M.B.</i> , le 17/09/2012, p.57769)

<b>Erudio</b>	Site Internet
	Contrat d'alliance
	Fiche présentation des six formations dispensées
	Accord de coopération du 30 avril 2004 ( <i>M.B.</i> , le 25/07/2007, p.39850)
	Contrat de gestion du FOREm 2011-2016
	En Wallonie : Décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion ( <i>M.B.</i> , le 23/01/2012, p.4586), exécuté par l'Arrêté du 28 juin 2012 ( <i>M.B.</i> , le 17/09/2012, p.57769)
	En Wallonie : Décret du 13 mars 2003 relatif à l'Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi ( <i>M.B.</i> , le 31/03/2003, p.16040), modifiant le Décret du 6 mai 1999 ( <i>M.B.</i> , le 08/07/1999, p. 25888)
	À Bruxelles : Ordonnance du 14 juillet 2011 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale ( <i>M.B.</i> , le 10/08/2011, p.45541).
	À Bruxelles : Ordonnance du 18 janvier 2001 portant organisation et fonctionnement de l'Office régional bruxellois de l'Emploi ( <i>M.B.</i> , le 13/04/2001, p.12379).
<b>Civilis</b>	Site Internet
	Article de presse (N=12)
	Fiche d'inscription
	Rapport d'activités de 2013
	Composition du CA
	Accord de coopération du 30 avril 2004 ( <i>M.B.</i> , le 25/07/2007, p.39850)
	Loi du 7 mai 1999 contenant le Code des sociétés ( <i>M.B.</i> , le 6/08/1999, p.29440)
	Loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs ( <i>M.B.</i> , le 20/08/1987, p.12405)
	Ordonnance du 26 juin 2003 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale ( <i>M.B.</i> , le 29/07/2003, p.39629)
	Ordonnance du 18 janvier 2001 portant organisation et fonctionnement de l'Office régional bruxellois de l'Emploi ( <i>M.B.</i> , le 13/04/2001, p.12379)
	Ordonnance du 14 juillet 2011 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale ( <i>M.B.</i> , le 10/08/2011, p.45541).
	<b>Talents</b>
Page LinkedIn	
<i>Intake</i> (17/05/2013)	
<i>Job order</i> (2011)	
Compte rendu d'entretiens téléphoniques (17/05/2013)	
<i>Training material</i> (2011)	
Contrat de recherche exclusive candidate (2011)	
<i>Template screening</i> téléphonique (2011)	
<i>Planning</i> (2011)	
Liste de questions de contrôle candidat/client (2011)	
Canevas prise de référence du candidat (2011)	
<i>Briefing/debriefing</i> candidat (2011)	
<i>Debriefing</i> client (2011)	
Communiqué de presse (N=2)	
Loi du 7 mai 1999 contenant le Code des sociétés ( <i>M.B.</i> , le 6/08/1999, p.29440)	
En Wallonie : Décret du 3 avril 2009 relatif à l'agrément des agences de placement ( <i>M.B.</i> , le 05/05/2009, p. 35038) et son Arrêté d'exécution du 10 décembre 2009 ( <i>M.B.</i> , le 21/12/2009, p.80116)	



<b>Talents</b>	À Bruxelles : Ordonnance du 14 juillet 2011 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale ( <i>M.B.</i> , le 10/08/2011, p.45541) et son Arrêté d'exécution du 12 juillet 2012 ( <i>M.B.</i> , le 01/10/2012, p.60460)
	En Flandre : Décret du 10 décembre 2010 relatif au placement ( <i>M.B.</i> , le 29/12/2010, p.82856) et son arrêté d'exécution du 10 décembre 2010
<b>Proximity</b>	Site Internet
	Procès-Verbaux des réunions ordinaires du Comité pour la Prévention et la Protection au Travail
	Convocations
	Procès-Verbaux des réunions ordinaires du Conseil d'Entreprise
	Titres-services : nouvelles dispositions (ONEm)
	Titres-services Sodexo
	Loi du 20 juillet 2001 visant à favoriser le développement de services et d'emplois de proximité ( <i>M.B.</i> , le 11/08/2011, p.27453)
	Loi programme du 22 juin 2012 modifiant certaines notifications de la Loi du 20 juillet 2001 visant à favoriser le développement de services et d'emplois de proximité, conformément à l'article 78 de la Constitution ( <i>M.B.</i> , le 28/06/2012, p.35784).
Arrêté royal du 12 décembre 2001 concernant les titres-services ( <i>M.B.</i> , le 22/12/2001, p.44678), modifié par l'Arrêté royal du 03 août 2012 ( <i>M.B.</i> , le 17/08/2012, p.48419), modifié par l'Arrêté royal du 20 décembre 2012 ( <i>M.B.</i> , le 31/12/2012, p.88573), modifié par l'Arrêté royal du 17 août 2013 ( <i>M.B.</i> , le 16/08/2013, n°2013204472, p.56289).	
<b>Fluxus</b>	Site Internet
	ROI
	Manuel Qualité
	Présentation 2015 Fluxus
	Valeurs
	Législation sociale et bien-être au travail (cours destiné au personnel permanent des membres de Fedegon, commission travail intérimaire)
	Directive 2008/104/CE du Parlement européen et du Conseil du 19 novembre 2008 relative au travail intérimaire, <i>Journal Officiel</i> , L 327, le 05 décembre 2008
	Loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs ( <i>M.B.</i> , le 20/08/1987, p.12405)
	Convention collective de travail n°108 du 16 juillet 2013, conclue au sein du Conseil national du Travail, relative au travail temporaire et intérimaire - Convention enregistrée sous le n°116317/CO/300 ( <i>M.B.</i> , le 10/02/2014, p.11625).
	Décret du 3 avril 2009 relatif à l'enregistrement ou à l'agrément des agences de placement ( <i>M.B.</i> , le 05/05/2009, p. 35038) et son Arrêté d'exécution du 10 décembre 2009 ( <i>M.B.</i> , le 21/12/2009, p.80116)
<b>Insero</b>	Site Internet
	Documents internes de suivi et de formation : le CV (le 13/10/2014), le marché invisible (le 13/10/2014), les atouts des 15 ans et plus (06/10/2014), etc.
	Accès au <i>logging</i> du site web
	Loi du 5 septembre 2001 relative à l'amélioration du taux d'emploi des travailleurs ( <i>M.B.</i> , le 15/09/2001, p.30941), modifiée par la Loi du 23 décembre 2005 relative au Pacte de solidarité entre les générations ( <i>M.B.</i> , le 30/12/2005, p.57266) ; la Loi du 20 juin 2006 modifiant l'article 13 de la loi du 5 septembre 2001 ( <i>M.B.</i> , le 25/07/2006, p.36444) et la Loi du 17 mai 2007 portant exécution de l'accord interprofessionnel pour la période 2007-2008 ( <i>M.B.</i> , le 19/06/2007, p.33401)

<b>Insero</b>	Loi du 26 décembre 2013 concernant l'introduction d'un statut unique entre ouvriers et employés en ce qui concerne les délais de préavis et le jour de carence ainsi que de mesures d'accompagnement ( <i>M.B.</i> , le 31/12/2013, p.104147)
	Convention collective de travail n°51 du 10 février 1992, conclue au sein du Conseil national du Travail, relative à l' <i>outplacement</i> - Convention enregistrée sous le n°29.648/CO/CNT ( <i>M.B.</i> , le 01/05/1992, p.9787).
	Convention collective de travail n°82 du 10 juillet 2002 relative au droit au reclassement professionnel pour les travailleurs de quarante-cinq ans et plus qui sont licenciés - Convention enregistrée le 18 juillet 2002 sous le numéro 63401/CO/300, ratifiée par l'Arrêté royal du 20 septembre 2002 ( <i>M.B.</i> , le 05/10/2002, p.45248).
	Convention collective de travail n°82bis du 17 juillet 2007 ( <i>M.B.</i> , le 22/10/2007, p.58214) - Convention C-2007/12394, ratifiée par l'Arrêté royal du 3 octobre 2007 ( <i>M.B.</i> , le 21/11/2007, p.58200), modifiant la CCT 82.
<b>Arselis</b>	Site Internet
	Documents internes de suivi et de formation (29/05/2013) : bilan de compétence, test sur PC, questionnaire d'auto-évaluation, etc.
	Loi du 5 septembre 2001 relative à l'amélioration du taux d'emploi des travailleurs ( <i>M.B.</i> , le 15/09/2001, p.30941), modifiée par la Loi du 23 décembre 2005 relative au Pacte de solidarité entre les générations ( <i>M.B.</i> , le 30/12/2005, p.57266) ; la Loi du 20 juin 2006 modifiant l'article 13 de la loi du 5 septembre 2001 ( <i>M.B.</i> , le 25/07/2006, p.36444) et la Loi du 17 mai 2007 portant exécution de l'accord interprofessionnel pour la période 2007-2008 ( <i>M.B.</i> , le 19/06/2007, p.33401)
	Loi du 26 décembre 2013 concernant l'introduction d'un statut unique entre ouvriers et employés en ce qui concerne les délais de préavis et le jour de carence ainsi que de mesures d'accompagnement ( <i>M.B.</i> , le 31/12/2013, p.104147)
	Convention collective de travail n°51 du 10 février 1992, conclue au sein du Conseil national du Travail, relative à l' <i>outplacement</i> - Convention enregistrée sous le n°29.648/CO/CNT ( <i>M.B.</i> , le 01/05/1992, p.9787).
	Convention collective de travail n°82 du 10 juillet 2002 relative au droit au reclassement professionnel pour les travailleurs de quarante-cinq ans et plus qui sont licenciés - Convention enregistrée le 18 juillet 2002 sous le numéro 63401/CO/300, ratifiée par l'Arrêté royal du 20 septembre 2002 ( <i>M.B.</i> , le 05/10/2002, p.45248).
	Convention collective de travail n°82bis du 17 juillet 2007 ( <i>M.B.</i> , le 22/10/2007, p.58214) - Convention C-2007/12394, ratifiée par l'Arrêté royal du 3 octobre 2007 ( <i>M.B.</i> , le 21/11/2007, p.58200), modifiant la CCT 82.

#### 4. Relevé du champ de l'observation par type d'intermédiaire

	Types d'activités observés	Date
	Séance d'information	
		01/10/2013
		10/10/2013
Coachings individuels		02/09/2013
		18/09/2013
		19/09/2013
		02/10/2013
		03/10/2013
	Formations collectives	
		17/09/2013
		25/09/2013
		23/09/2013
		26/09/2013
		30/09/2013
		07/10/2013
		08/10/2013
		09/10/2013
		11/10/2013
		15/10/2013
		16/10/2013
		21/10/2013
		22/10/2013
		24/10/2013
		25/10/2013
		28/10/2013
		07/11/2013
		02/12/2013
Activités extérieures		
		18/10/2013
Comité d'accompagnement		15/10/2013
		07/11/2013
		12/12/2013

*FormaC*

	Types d'activités observés	Date
	<i>Synergie</i>	Réunions d'équipe
24/02/2014		
20/02/2014		
10/03/2013		
24/03/2014		
03/04/2014		
Échanges informels		24/02/2014
		07/03/2014
		11/03/2014
Séances d'information		11/03/2014
	31/03/2014	
<i>Erudio</i>	Échanges informels	21/08/2013
		06/01/2015
	Séances d'information	12/09/2014
		15/09/2014
Réunion d'équipe	21/08/2014	
Entretien collectif	10/10/2014	
<i>Civilis</i>	Entretiens de suivi candidat/client	13/01/2014
		15/01/2014
		16/01/2014
		21/01/2014
	Coachings individuels	13/01/2014
		21/01/2014
	Inscriptions	13/01/2014
		15/01/2014
		16/01/2014
		22/01/2014
		23/01/2014
		27/01/2014
		29/01/2014
		30/01/2014
		11/02/2014
	12/02/2014	
	Entretiens d'inscription	13/01/2014
		15/01/2014
		16/01/2014
		22/01/2014
	Formations collectives	27/01/2014
		12/02/2014
		04/02/2014
Suivi de dossiers	06/02/2014	
	07/02/2014	
	13/01/2014	
		16/01/2014

	Types d'activités observés	Date	
<b>Civilis</b>	Contrats	15/01/2014	
	Discussions informelles	16/01/2014	
		21/01/2014	
		23/01/2014	
<b>Talents</b>	Fonctionnement interne	15/04/2013	
	Screening téléphonique	14/04/2013	
		03/06/2013	
	Contre-offre	03/06/2013	
	Intake	15/04/2013	
		17/05/2013	
		03/06/2013	
		18/06/2013	
	Entretiens	17/05/2013	
23/05/2013			
<b>Proximity</b>	Remises des titres-services	08/04/2014	
		10/04/2014	
		11/04/2014	
		05/05/2014	
		27/05/2014	
		28/05/2014	
		02/06/2015	
	Conseil d'entreprise	24/04/2014	
		26/06/2014	
	Gestion des plannings	08/04/2014	
		28/05/2014	
	Gestion des impayés	11/04/2014	
	Entretien de recadrage	10/04/2014	
		05/05/2014	
		06/05/2014	
	CPP	24/04/2014	
		26/06/2014	
	Entretiens de recrutement	de	08/04/2014
			10/04/2014
05/05/2014			
07/05/2014			
09/05/2014			
27/05/2014			
06/06/2014			

	Types d'activités observés	Date
<b>Proximity</b>	Réunions « chiffres »	22/04/2014
	Screening téléphoniques	09/05/2014
		28/05/2014
<b>Fluxus</b>	Inscriptions	05/12/2014
		08/12/2014
		10/03/2015
	Tests	05/12/2014
	Entretiens de recrutement	05/12/2014
		05/01/2015
		08/12/2014
	Intranet	08/12/2014
		10/03/2015
	Prises de mission	05/12/2014
		08/12/2014
	Fonctionnement interne	30/10/2014
		05/12/2014
Réunions d'équipe	08/12/2014	
	11/12/2014	
	10/03/2015	
<b>Insero</b>	Formations collectives	26/08/2014
		06/10/2014
		20/10/2014
		07/11/2014
		26/02/2014
	Coachings individuels	06/10/2014
		07/11/2014
	Réunion d'équipe	26/08/2014
	Fonctionnement interne	26/08/2014
		20/10/2014
03/11/2014		
18/11/2014		
<b>Arselis</b>	Fonctionnement interne	16/04/2013
		17/05/2013
		23/05/2013
		03/06/2013
		18/06/2013
	Coachings individuels	23/05/2013

## 5. Exemple d'une grille d'observation mobilisée

		Grille d'observation MICRO Privé
Terrain : ..... Date et lieu : ..... Environnement : ..... Durée : ..... Objet : ..... Remarques : .....	Description de l'atmosphère :  Relevé des personnes présentes :	
Thèmes	Sous-thèmes	Faits observés (temporalité, fréquence, points de vue, propos)
<b>Présentation</b>	Objectifs ciblés par la formation	.....
	Critères d'inscription	.....
	Critères de sélection	.....
	Réactions (qui fait quoi)	.....
<b>Formateurs</b>	Profils	.....
	Fonction	.....
	Relations	.....
	Comportement/Point de vue	.....
<b>Candidats</b>	Profils	.....
	Attentes et besoins	.....
	Position	.....
	Relations	.....
	Comportement/Point de vue	.....
<b>Supports et traçabilité</b>	Types de supports, outils utilisés par les candidats + usage	.....
	Types de supports, outils utilisés par le formateur + usage	.....
<b>Difficultés rencontrées</b>	Description de la situation	.....
	Solution apportée	.....
<b>Relations, réseaux</b>	Intervention de partenaires	.....
	Fréquence de l'intervention et durée	.....
	Description du partenaire	.....
	Mission et objectif du partenaire	.....
	Contrôle et Reporting	.....
<b>Remarques</b>		.....

## 6. Guide d'entretien « intermédiaire privé »

<b>Introduction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du projet + thèse</li> <li>- Objectifs ciblés par l'entretien</li> <li>- Règles de confidentialité + enregistrement</li> </ul>
<b>Présentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation, études</li> <li>- Age, situation familiale</li> <li>- Parcours professionnel, trajectoire de vie</li> <li>- Comment êtes-vous parvenu à ce poste ?</li> <li>- Orientation professionnelle : pourquoi ce secteur, pourquoi l'outplacement ?</li> </ul>
<b>Travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonction occupée et ancienneté</li> <li>- Et aujourd'hui : quelle est votre fonction ? Depuis combien de temps travaillez-vous ici ?</li> <li>- Tâches plus importantes, difficiles, les plus laborieuses + solution envisagée</li> <li>- Ressources mobilisées ?</li> <li>- Comment définiriez-vous votre fonction ?</li> <li>- Journée ou formation type ?</li> <li>- Latitude dans le métier + comptes à rendre : de quels types et à qui ? Quand ?</li> <li>- Outils ou supports spécifiques à mobiliser semblables à toutes les formations ?</li> <li>- Différence entre salarié et indépendant ?</li> <li>- Différence entre individuel/collectif</li> <li>- Différentes étapes</li> <li>- Satisfaction : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est la satisfaction que vous procure votre métier ?</li> <li>- Objectifs poursuivis dans votre travail ?</li> <li>- Coïncident-ils avec ceux fixés par le projet/ avec vos objectifs personnels ?</li> <li>- Plus-value personnelle à participer à ce genre de fonction ?</li> </ul> </li> <li>- Compétences/qualités d'un bon consultant</li> <li>- Bon/mauvais consultant</li> <li>- Bonnes recettes / bonnes pratiques</li> <li>- Effet sur les trajectoires professionnelles des travailleurs ?</li> </ul>
<b>Cadre institutionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statut de l'entreprise</li> <li>- Type d'agrèments</li> <li>- Lien avec Federgon : contraintes, rapports</li> </ul>
<b>PPP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existent-ils ?</li> <li>- Participation dans la réponse/réalisation d'un appel à projets + quelle manière ?</li> <li>- Étapes du PPP</li> <li>- Relation entretenue</li> <li>- Fréquence des contrôles/visites</li> </ul>
<b>Composition des groupes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Critères de sélection : profils de candidats, compétences, contacts, etc.</li> <li>- Comportement acceptable / inacceptable</li> <li>- La manière de donner la formation diffère-t-elle selon les groupes ?</li> <li>- Feedback et lien avec le groupe post formation</li> </ul>
<b>Relation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avec qui ? Intra et extra entreprise <ul style="list-style-type: none"> <li>o Candidats, Forem, Onem, direction, commerciaux, indépendant, etc.</li> </ul> </li> <li>- Fréquence et moment des contacts</li> <li>- Difficulté rencontrée</li> <li>- Définition du lien établi</li> <li>- Retour après la formation</li> <li>- Existe-t-il des réunions d'équipe ? Sur quels points portent-elles ? Qui est présent ? Quel en est le résultat ?</li> </ul>
<b>Intermédiation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision du marché du travail ?</li> <li>- Rôle de l'entreprise en Belgique</li> <li>- Rôle du consultant à travers ses groupes</li> </ul>
<b>Perspective d'avenir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le métier de consultant évolue-t-il ? Va-t-il être amené à le faire ?</li> <li>- Si vous aviez une baguette magique, que modifieriez-vous ?</li> </ul>
<b>Clôture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous quelque chose à ajouter ?</li> <li>- Rappel des règles de confidentialité et enregistrement</li> <li>- Possibilité de le recontacter ultérieurement pour davantage d'informations ?</li> <li>- Remerciements.</li> </ul>

## 7. Guide d'entretien « bénéficiaire »

<b>Introduction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du projet</li> <li>- Présentation de ma thèse</li> <li>- Objectifs ciblés</li> <li>- Règles de confidentialité + enregistrement</li> </ul>
<b>Présentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation, études</li> <li>- Age, situation familiale</li> <li>- Contrat, horaire (à l'avance, par qui, en fonction de quoi)</li> <li>- Parcours professionnel, trajectoire de vie</li> <li>- Comment êtes-vous parvenu à ce poste ?</li> <li>- Orientation professionnelle : pourquoi ce secteur, pourquoi les titres-services, etc.</li> <li>- Attentes/besoins à travailler comme A-M, candidat</li> </ul>
<b>Travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ancienneté</li> <li>- Rôle/mission officielle</li> <li>- Portefeuille clients : ancienneté, nombre</li> <li>- Explication d'une journée type : nbr. de clients/jour, horaire, relation et lien établi</li> <li>- Tâches plus importantes, difficiles, les plus laborieuses + solution envisagée</li> <li>- Difficulté rencontrée + solution</li> <li>- Définition officielle/personnelle de la fonction/rôle</li> <li>- Liberté et contrôle : quand, où, comment, par qui (entretien de recadrage)</li> <li>- Outils ou supports spécifiques mobilisés pour le <i>reporting</i> : traces écrites (support)</li> <li>- Valeurs de l'entreprise</li> </ul>
<b>Satisfaction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectif / but poursuivis dans le travail</li> <li>- Coïncident-ils avec ceux fixés par la direction ?</li> <li>- Satisfaction personnelle</li> <li>- Compétences/qualités d'un bon candidat ?</li> <li>- Formation technique particulière : interne ou externe</li> <li>- Bonnes recettes / bonnes pratiques</li> <li>- Effet ressenti : aide, réinsertion, soutien, support</li> <li>- Métier individuel/collectif ?</li> <li>- Vision de l'entreprise ?</li> </ul>
<b>Recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avis sur le recrutement</li> <li>- Pourquoi postuler ici ?</li> </ul>
<b>Relation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avec qui ? Intra et extra entreprise</li> <li>- Objet de la rencontre</li> <li>- Fréquence et moment des contacts</li> <li>- Difficulté rencontrée +solution</li> <li>- Définition du lien établi</li> <li>- Rôle adopté vis-à-vis de ce public</li> <li>- Existe-t-il des réunions entre AM, des lieux de rencontre ? Sur quels points portent-elles ? Qui est présent ? Quel en est le résultat ?</li> </ul>
<b>Intermédiation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision du marché du travail ?</li> <li>- Rôle de l'entreprise sur le MT (objectif)</li> <li>- Rôle personnel rempli dans l'entreprise</li> <li>- Objectif de réinsertion ?</li> <li>- Suffisamment d'aide sur le MT pour les DE ?</li> <li>- Connaissance des politiques européennes ?</li> <li>- Contribuez-vous à sécuriser les parcours professionnels des AM/candidats ?</li> <li>- Contribuez-vous à flexibiliser les parcours professionnels des AM/candidats ?</li> </ul>
<b>Évolution, perspective d'avenir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressentez-vous des « manques » dans votre profession ?</li> <li>- Votre métier évolue-t-il ? Va-t-il être amené à le faire ?</li> <li>- Si vous aviez une baguette magique, que modifieriez-vous ?</li> </ul>
<b>Clôture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous quelque chose à ajouter ?</li> <li>- Rappel des règles de confidentialité et enregistrement</li> <li>- Possibilité de le recontacter ultérieurement pour davantage d'informations ?</li> <li>- Remerciements</li> </ul>

## 8. Relevé des personnes rencontrées par type d'intermédiaire

Intermédiaire	Code	Date de la rencontre	Durée en minutes	Fonction officielle	Formation	Type de contrat	Ancienneté lors de l'entrevue	Sexe	Tranche d'âge
TALENTS	I 1	03/06/13	62,39	Consultant junior	Bachelier en communication Master en sciences politiques	CDI	22 mois	F	30-34
	I 2	03/06/13	42,57	Sourceur	Bachelier en économies sociales Master en commerce	CDI	12 mois	F	25-29
	M 1	11/06/13	38,56	Directeur Marketing	Master en droit Master en fiscalité	CDI	84 mois	H	50-54
	I 3	10/06/13	37,17	Consultant sénior	Certificat d'enseignement secondaire inférieur	CDI	72 mois	F	30-34
	I 4	11/06/13	103,35	Consultant sénior	Master en sciences économiques	CDI	72 mois	F	40-44
	M 2	13/06/13	42,21	Directeur Commercial	Master en ingénieur commercial	CDI	42 mois	H	35-39
	I 5	19/06/13	22	Assistant de direction et de recrutement	Bachelier en Commerce	CDI	48 mois	F	30-34
	I 6	05/06/13	15	Consultant sénior	Master en communication	CDI	64 mois	H	30-34
ARSELIS	M 3	10/06/13	63,08	Directeur	Bachelier en secrétariat de direction	CDI	108 mois	F	50-54
	I 7	10/06/13	45,02	Consultante sénior	Bachelier en psychologie	CDI	48 mois	F	35-39
FORMAC	M 4	30/10/13	73,59	Directeur	Master en psychologie	CDI	180 mois	F	55-59
	I 8	09/01/14	37	Coordinateur administratif	Master en sociologie Agrégation	CDI	84 mois	F	55-59
	I 9	07/11/13	42,54	Consultant senior	Master en ressources humaines	CDI	36 mois	F	25-29
	I 10	02/12/13	28,47	Consultant senior	Ingénieur informatique	Indépendant	60 mois	H	50-54
	I 11	30/10/13	56,15	Consultant senior	Master en psychologie pédagogique	Indépendant	72 mois	H	35-39
	I 12	27/11/13	57,51	Consultant senior	Bachelier en communication	Indépendant	48 mois	H	50-54
	I 13	25/10/13	16,29	Conseillère en image	Bachelier en stylisme et beaux-arts Formation en conseil en image	Indépendant	36 mois	F	25-29



Intermédiaire	Code	Date de la rencontre	Durée en minutes	Fonction officielle	Formation	Type de contrat	Ancienneté lors de l'entrevue	Sexe	Tranche d'âge
<b>FORMAC</b>	I 14	22/10/13	28,35	Conseiller en gestion de l'audace	Conservatoire Bachelier en communication	Indépendant	12 mois	F	40-44
	I 15	11/11/13	54,27	Comédien	Bachelier en électromécanique	Indépendant	48 mois	H	55-59
	I 16	18/03/13	49,19	<i>Project manager</i>	Bachelier en communication	CDI	144 mois	H	40-44
<b>CIVILIS</b>	I 17	19/01/14	48,23	Agent d'accueil	Bachelier en économie	CDI	60 mois	H	40-44
	M 5	11/02/14	58,21	Directeur	Bachelier en psychologie Master en sciences du travail	CDI	84 mois	F	40-44
	I 18	11/02/14	42,47	<i>Jobcoach</i>	Bachelier en communication	CDI	12 mois	F	25-29
	I 19	13/02/14	53,29	Coordinatrice	Bachelier en psychologie du travail	CDI	72 mois	F	25-29
	I 20	07/02/14	62	Coordinatrice	Master en anthropologie	CDI	24 mois	F	30-34
<b>SYNERGIE</b>	M 6	11/03/14	69,39	Directeur	Certificat d'enseignement secondaire inférieur Formation en éducateur de rue	CDI Ville	144 mois	H	60-64
	I 21	11/03/14	65,34	Assistant social	Bachelier assistant social	CDI Ville	144 mois	F	55-59
	I 22	28/02/14	29,29	Assistant comptable	Bachelier en comptabilité & Master en fiscalité	CDI	24 mois	F	35-39
	I 230	2/02/14	44,29	Formateur	Certificat de l'enseignement secondaire supérieur	CDI	24 mois	H	40-44
	I 24	07/03/14	52,38	Formateur	Certificat de l'enseignement secondaire supérieur	CDI	108 mois	H	35-39
	I 25	28/02/14	22,43	Formateur	Certificat de l'enseignement secondaire supérieur	CDI	24 mois	H	35-39
	I 26	28/02/14	58,41	<i>Jobcoach</i>	Bachelier en art plastique	CDI	36 mois	F	35-39
	I 27	28/02/14	53,18	Coordinateur	Bachelier en droit	CDI	60 mois	F	50-54
<b>PROXIMITY</b>	M 7	25/03/14	43	Directeur stratégique	Master en management (HEC)	CDI	84 mois	M	35-39
	M 8	25/03/14	72	Directeur en RH	Master en psychologie	CDI	84 mois	F	35-39
	M 9	02/05/14	57,52	Directeur technique	Bachelier en automation Master en management	CDI	7 mois	M	35-39

Intermédiaire	Code	Date de la rencontre	Durée en minutes	Fonction officielle	Formation	Type de contrat	Ancienneté lors de l'entrevue	Sexe	Tranche d'âge
<b>PROXIMITY</b>	M 10	06/05/14	34,23	Directeur opérationnel	Bachelier en secrétariat	CDI	18 mois	F	35-39
	I 28	06/05/14	15	Gestionnaire comptable	Bachelier en comptabilité	CDI	12 mois	F	35-39
	I 29	08/04/14	60,45	Responsable d'agence	Bachelier en droit	CDI	18 mois	F	25-29
	I 30	11/04/14	65,02	Responsable d'agence	Bachelier en droit	CDI	42 mois	F	35-39
	I 31	02/06/14	26,01	Consultant	Bachelier en assistant social	CDI	42 mois	F	25-29
	I 32	28/05/14	27,08	Consultant	Bachelier en psychologie du travail	CDI	5 mois	F	25-29
	I 33	06/05/14	19,43	Consultant	Bachelier éducateur spécialisé	CDI	24 mois	F	25-29
	I 34	07/05/14	40,57	Responsable d'agence	Bachelier instituteur primaire	CDI	54 mois	F	30-34
	I 35	27/05/14	52,26	Responsable d'agence	Bachelier en communication	CDI	24 mois	F	25-29
	I 36	24/06/14	38,19	Responsable d'agence	Bachelier en relations publiques	CDI	2 mois	F	30-34
	I 37	06/06/14	43,16	Responsable d'agence	Bachelier en relations publiques	CDI	18 mois	F	25-29
	AM 1	05/05/14	6,11	Aide-ménagère	Bachelier instituteur (-trice) maternel(-le)	CDI	42 mois	F	20-24
	AM 2	06/05/14	4,26	Aide-ménagère	Formation en aide à domicile	CDI	60 mois	F	50-54
	AM 3	06/05/14	4,39	Aide-ménagère	Formation en aide-soignante	CDI	84 mois	F	50-54
	AM 4	07/05/14	4,42	Aide-ménagère	Bachelier en puériculture	CDI	24 mois	F	25-29
	AM 5	09/05/14	8,27	Aide-ménagère	Formation en couture	CDI	72 mois	F	55-59
	AM 6	09/05/14	4,39	Aide-ménagère	Bachelier en sciences de l'éducation	CDI	24 mois	F	25-29
	AM 7	09/05/14	4,07	Aide-ménagère	Certificat de l'enseignement secondaire supérieur	CDI	3 mois	F	40-44
AM 8	09/05/14	16,08	Aide-ménagère	Certificat de l'enseignement secondaire supérieur	CDI	24 mois	F	50-54	

Intermédiaire	Code	Date de la rencontre	Durée en minutes	Fonction officielle	Formation	Type de contrat	Ancienneté lors de l'entrevue	Sexe	Tranche d'âge
<b>PROXIMITY</b>	AM 9	09/05/14	21,41	Aide-ménagère	Formation en couture	CDI	24 mois	F	55-59
	AM 10	27/05/14	4,2	Aide-ménagère	Bachelier en puériculture	CDI	24 mois	F	25-29
	AM 11	27/05/14	10,32	Aide-ménagère	Bachelier en secrétariat	CDI	24 mois	F	50-54
	AM 12	28/05/14	7,49	Aide-ménager	Certificat de l'enseignement secondaire supérieur	CDI	3 mois	M	20-24
	AM 13	28/05/14	12,04	Aide-ménagère	Certificat de l'enseignement secondaire supérieur	CDI	24 mois	F	55-59
	AM 14	02/06/14	7,15	Aide-ménagère	Formation en comptabilité	CDI	24 mois	F	50-54
	AM 15	03/06/14	6,07	Aide-ménagère	Certificat de l'enseignement secondaire supérieur	CDI	62 mois	F	55-59
<b>ERUDIO</b>	I 38	10/10/14	60,41	<i>Jobcoach</i>	Bachelier en communication Master en relations publiques	CDI	4 mois	M	25-29
	I 39	10/10/14	50,53	<i>Jobcoach</i>	Bachelier en ressources humaines Master en actions sociales	CDI	24 mois	M	30-34
	I 40	06/01/15	54,27	<i>Jobcoach</i>	Bachelier en psychologie clinique Master en psychologie du travail	CDI	12 mois	F	25-29
	I 41	06/01/15	34,13	Coordinateur	Master en psychologie	CDI	30 mois	F	25-29
	I 42	06/01/15	34,52	<i>Jobcoach</i>	Master en psychologie du travail	CDI	18 mois	F	20-24
	M 11	12/06/14	62	Responsable	Master en psychologie	CDI	39 mois	F	35-39
<b>INSERO</b>	I 43	20/10/14	48,19	Consultant medium	Bachelier en secrétariat de direction et en marketing	CDI	24 mois	F	45-49
	M 12	03/11/14	78,54	Consultant senior	Master en droit européen	CDI	144 mois	M	55-59
	I 44	18/11/14	61,05	Consultant medium	Bachelier en économie et gestion d'entreprise	CDI	36 mois	F	30-34
	I 45	07/11/14	49,16	Consultant medium	Master en droit et en droit européen	CDI	18 mois	F	40-44
<b>FLUXUS</b>	I 46	08/12/14	42,47	Consultant	Master en psychologie clinique	Contrat intérim	4 mois	F	25-29

Intermédiaire	Code	Date de la rencontre	Durée en minutes	Fonction officielle	Formation	Type de contrat	Ancienneté lors de l'entrevue	Sexe	Tranche d'âge
<i>FLUXUS</i>	M 13	08/12/14	53,16	<i>Office manager</i>	Bachelier en sciences économiques	CDI	24 mois	F	45-49
	I 47	11/12/14	80,22	Consultant	Bachelier en communication d'entreprise	Contrat intérim	5 mois	F	25-29
	I 48	05/01/15	73,42	Consultant	Certificat de l'enseignement secondaire supérieur	CDI	12 mois	F	35-39
	M 14	27/01/15	15	Manager	Bachelier en électricité manuelle	CDI	69 mois	M	60-64

## 9. Exemple de charte d'adhésion

### CHARTE

**L'efficacité d'une démarche de détermination d'un projet professionnel repose, notamment sur la volonté et la motivation du porteur à mettre en œuvre un projet viable.**

Le Formateur Référent et le Candidat prennent les engagements suivants :

#### **Ce que vous pouvez attendre de votre Formateur Référent**

- Mettre à votre disposition les moyens matériels et documentaires pour vous aider dans votre démarche
- Vous aider à mettre en place votre projet et votre plan d'actions, vous soutenir et vous conseiller
- Vous orienter, le cas échéant, vers un autre organisme ou autre intervenant pouvant répondre de façon plus adaptée ou spécifique à vos besoins en fonction des étapes de votre démarche
- Prendre vos remarques en considération afin d'améliorer de façon continue le service rendu.

#### **Ce que votre Formateur Référent attend de vous**

- Que vous soyez disponible pour votre formation et appliqué ; que vous fassiez preuve de ponctualité
- Que vous fournissiez vos justificatifs en cas d'absence (certificats ou attestations)
- Que vous fassiez ce qui a été convenu en atelier collectif ou en coaching
- Que vous le teniez informé des démarches que vous effectuez ou que vous avez l'intention d'effectuer, afin qu'il puisse vous aider à les analyser et les réajuster, si nécessaire
- Que vous exprimiez à votre Référent ce que vous pensez afin qu'il vous aide à prendre conscience de vos compétences, qualités et capacités
- Que vous indiquiez immédiatement à votre Référent tout changement de situation (adresse, numéro de téléphone,...) ainsi que vos éventuels changements d'avis ou d'intention par rapport à votre projet
- Que vous respectiez et soyez bienveillant envers le Formateur Référent Sodie, les autres intervenants et les autres candidats, quelles que soient leurs différences
- Que vous respectiez la confidentialité des histoires personnelles que les autres candidats pourraient évoquer

#### **Ce que vous ne devez pas attendre de votre Formateur Référent**

- Qu'il prenne les décisions à votre place
- Qu'il fasse votre travail d'investigation
- Qu'il soit toujours d'accord avec vous

#### **Règles de bonnes conduites générales applicables par tous**

- Respect du matériel et des locaux
- Téléphone portable éteint ou en silencieux
- Tenue respectueuse
- Respecter les endroits non-fumeurs
- Ne pas être sous influence d'alcool ou de drogues
- Ponctualité

***Le Formateur Référent & le Candidat (Prénom NOM, Date et Signature)***

## 10. Exemple de contrat

**JOB COACHING**

Avec le soutien du  
Fonds social européen

actiris.brussels  
au cœur de l'emploi

**Inscription ARAE**

**Cadre à remplir par le Jobcoach**

SI : ..... Fin : .....  
EP : ..... 6 mois : .....

**Identité**

- Nom : ..... Prénom : .....
- Date de naissance : ...../...../..... Lieu de naissance : .....
- Nationalité :  Belge  Union Européenne  Hors Union Européenne  Réfugié
  - Si vous n'êtes pas né en Belgique, depuis quand vivez-vous ici ? .....
- N° de registre national : ..... N°bis : .....
- Sexe :  Homme  Femme
- Téléphone : ..... Email : .....
- Rue : ..... N°.....
- Code Postal : ..... Commune : .....

**Projet professionnel**

- Quel emploi recherchez-vous ? .....
- Avez-vous déjà travaillé  OUI  NON
  - Si oui : Titre de la fonction .....
  - Durée .....
  - Date de fin de contrat ...../...../.....
- Quel est votre diplôme le plus élevé reconnu en Belgique? Obtenu en ..... [Année]
  - CEB  CESI  CESS  Baccalauréat  Master  Post-Master
- Si vous avez réalisé une formation complémentaire, laquelle? .....
- Quand? de ..... à.....
- Êtes-vous sous contrat Onem ?  OUI  NON
- Comment avez-vous entendu parler de notre accompagnement?
  - Mission Locale/Maison de l'emploi de .....
  - Antenne Actiris de .....
  - Connaissances/Famille
  - Internet
  - Autres : .....

Je donne mon accord à ..... pour saisir mes données dans le RPE (Réseau Actiris des Partenaires pour l'Emploi).

Le RPE permet de simplifier vos démarches et d'éviter les déplacements inutiles ! Le respect de la confidentialité des données et de la vie privée est garanti. Les partenaires adhèrent à une Charte rassemblant les principes déontologiques fondamentaux. Actiris respecte rigoureusement la loi du 8 décembre 1992 sur la protection de la vie privée.

Date & Signature

jobcoaching@..... 02/207.17.79

## 11. Exemple de rapport d'activités d'un candidat faisant le lien entre le prestataire privé et le SPE



Lieu : LIEGE

Dates : du 16/09/2013 au 12/12/2013 module

STAGIAIRE	ORGANISME PRESTATIRE
Nom-Prénom : Adresse : Tél. : E-mail : Age :	FormaC Tél : E-mail :
CORRESPONDANT FOREM	FORMATEUR REFERENT
DR FOREM :	Nom-Prénom : E- mail :

### 1. FORMATIONS ET COMPETENCES PROFESSIONNELLES

Dates de la formation	Titre de la formation	Ecole	Obtenu ?
<b>Compétences professionnelles</b>			

## 2. CIBLES PROFESSIONNELLES

PROJET PRINCIPAL	
FORMATION / EMPLOI :	
TITRE :	
CODE ROME :	
Points forts	Freins liés à l'emploi
	Actions préconisées pour lever les freins
Compétences déjà acquises pour le projet	
Mobilité géographique	
Ville(s) :	
..... Km de mon domicile	



<b>Commentaires</b>
<b>PROJET SECONDAIRE</b>
<b>FORMATION / EMPLOI</b>
<b>TITRE :</b>
<b>CODE ROME :</b>
<b>Commentaires</b>

### 3. ACTIONS REALISEES ET DEMARCHES EN COURS

<b>OBJECTIFS FIXES AU DEMARRAGE DE LA RECHERCHE D'EMPLOI</b>
..... réponses à des <u>annonces</u> par semaine
..... envois de <u>candidatures spontanées</u> par semaine

Lieux d'envois des candidatures	Dates	Résultats


<b>BILAN DES CANDIDATURES</b>	
<b>ACTIONS</b>	<b>NOMBRES</b>
Candidature sur des offres Forem :	
Dont entretiens de recrutement réalisés :	
Candidature sur des offres autres que Forem :	
Dont entretiens de recrutement réalisés :	
Nombre de candidatures spontanées adressées :	
Dont entretiens de recrutement réalisés :	

<b>ENTRETIEN(S) DE RECRUTEMENT</b>			
<b>Date entretien</b>	<b>Coordonnées de l'entreprise</b>	<b>Poste visé</b>	<b>Commentaires sur le déroulement de l'entretien</b>

<b>ACTIONS REALISEES EN EXTERNE</b>		
	<b>NOMBRE</b>	<b>LIEUX ET PRECISIONS</b>
Immersion en entreprise : stage		
Participation forums, salons emploi, etc...		

AUTRES	LIEUX	PRECISIONS
Inscription en formation		
Permis de conduire		
Autres :		
Autres :		

## 4. SITUATION EN FIN DE FORMATION

RECENSEMENT DES OUTILS REALISES ET ACTIONS MISES EN PLACE		
SUPPORTS DE COMMUNICATION	Réalisé	A renforcer
Élaboration du CV - press-book – plaquette de communication (format papier & électronique)		
Élaboration des Lettres de motivations et autres courriers adaptés à la recherche d'emploi (format papier & électronique)		
Techniques d'entretien (face à face, téléphone)		
Initiation à l'utilisation d'Internet		
CV en ligne & alertes emploi		
CONNAISSANCE DU MARCHÉ	Réalisé	A renforcer
Connaissance des métiers, du bassin d'emploi et des entreprises		
Connaissances des dispositifs pour l'emploi et des contrats aidés		
Développer et mobiliser un réseau		
Identification des lieux et personnes ressources (emploi, formation)		
Méthodes et outils de R.E		
CONFRONTATION AU MARCHÉ	Réalisé	A renforcer
Techniques d'enquêtes		
Mise en place d'une stratégie de recherche d'emploi et des outils de suivi		
Mesure des écarts et évaluation des besoins par rapport au(x) projet(s)		

### Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

## 5. PLAN D' ACTIONS DE RETOUR A L'EMPLOI

### A. Plan d'actions mis en place par le demandeur d'emploi

Date	Action	Nom de l'organisme de formation	Résultat

### B. Liste des organismes de formation donnée par le formateur

Nom de l'organisme	Adresse	Téléphone	Nom de la personne de contact

## 6. COMMENTAIRES

### Commentaires du formateur :

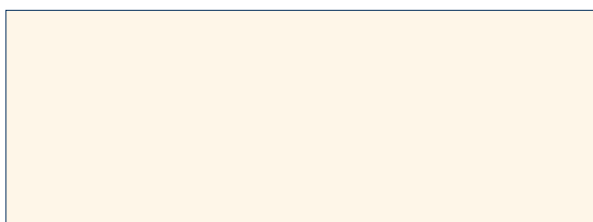
*Résumé du parcours et conseils préconisés :*

*Ce document a comme objectif de servir de liaison entre le Forem et FormaC, en accord avec le candidat.*

**Date :**

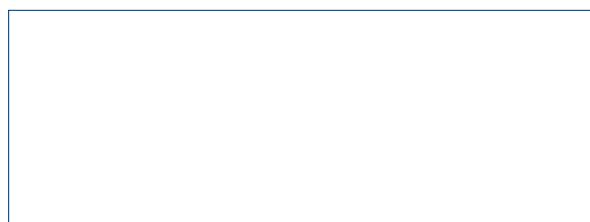
**Signature du candidat :**

*Précédée de la mention « Bon pour accord »*



**Signature du formateur :**

*Précédée de la mention « Bon pour accord »*



## 12. Présentation du dispositif d'activation des titres-services en Belgique

Initialement, le système des T-S était organisé en collaboration avec les Régions et visait trois objectifs<sup>596</sup> :

- la réponse à une demande des particuliers souhaitant une aide pour différentes tâches ménagères et ce d'une manière administrativement simple et à un prix concurrentiel par rapport au circuit informel ;
- la création d'emplois permettant à des DE ou des personnes peu qualifiées d'effectuer des activités réalisées auparavant dans le circuit noir, sous un statut de travailleur. Ceci leur garantirait des conditions de travail et de rémunération décentes et leur permettrait d'être liés à une entreprise agréée ;
- la lutte contre le travail au noir dans le secteur des tâches ménagères.

Dès le 1<sup>er</sup> janvier 2003, le Gouvernement fédéral a repris l'initiative en vue d'encourager les services et les emplois de proximité. L'action des T-S est initiée afin de remplacer progressivement les agences locales pour l'emploi (ALE) appelées à disparaître. Elle a pour ambition de permettre aux particuliers de disposer d'un travailleur d'une entreprise agréée pour l'exécution de tâches ménagères au domicile ou en dehors de celui-ci. Cette action repose sur un système de *voucher* (papier ou électronique) partiellement subventionné par le Gouvernement fédéral. Elle vise un public constitué à la fois de DE et de salariés peu qualifiés, en attente de l'obtention d'un véritable contrat de travail dans le domaine ménager. De la sorte, elle répond aux attentes de la régulation publique en termes de résorption du travail au noir, d'activation des DE et d'insertion socioprofessionnelle.

Six types de services de proximité répartis en deux catégories – à domicile (le nettoyage, la préparation de repas, la lessive et le repassage du linge) et hors domicile (les petits travaux de couture, le transport de personnes à mobilité réduite et les courses) – sont officiellement autorisés par le Gouvernement fédéral. En contrôlant le domaine d'activité, l'État conserve son rôle de financeur et de régulateur de politiques publiques alors qu'il en délègue totalement la mise en œuvre à une pluralité d'opérateurs. En effet, le champ de l'aide à domicile de nature ménagère s'est rapidement ouvert à un ensemble diversifié de prestataires, qu'ils soient publics (CPAS, Communes), privés lucratifs (SPRL, SA dont les sociétés d'intérim, les personnes physiques) ou d'économie sociale (sociétés à finalité sociale, ASBL, etc.) alors qu'à l'époque des ALE, seules les entreprises d'économie sociale pouvaient se constituer agence de T-S. En laissant le libre choix à l'utilisateur, ce dernier « porte » véritablement l'action publique dans la mesure où il décide, seul, de s'adresser à l'entreprise agréée de son choix sur le marché (Henry *et al.*, 2009).

En effet, le consommateur qui souhaite recourir au service des T-S achète auprès de la société émettrice (Sodexo pour 2013), désignée par adjudication publique<sup>597</sup>, des titres-services au prix unitaire de 9 euros (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014). Il échange ensuite ses titres auprès de l'entreprise agréée de son choix, contre des services ménagers, à raison d'un titre par heure prestée. Le consommateur bénéficie, en plus, d'une exemption de TVA ainsi que d'une réduction forfaitaire (ou un crédit) d'impôts de 30%, ce qui réduit le tarif horaire à 6,30 euros. L'entreprise agréée renvoie ensuite à la société émettrice les titres-services collectés auprès de ses clients, à raison de deux fois par semaine, par un coursier, afin qu'elle opère le remboursement. La société émettrice verse ensuite la valeur du titre-service (9 euros) augmentée de l'intervention fédérale (13,04 euros) à l'entreprise agréée afin qu'elle puisse payer ses dames. L'entreprise agréée reçoit, donc au total 22,04 euros par titre-service, soit la valeur d'échange actuelle du T-S. Malgré le *timing* serré des T-S, le paiement du salaire peut tomber à n'importe quel moment de la trajectoire bien que les aide-ménagères sont, en

<sup>596</sup> Voir : <http://www.unitis.be/Quels-enjeux-pour-le-secteur/Evolution-juridique-et-fiscale>, consulté le 14/08/2014.

<sup>597</sup> « L'adjudication publique est une procédure à laquelle le pouvoir adjudicateur peut toujours avoir recours. Le marché y est attribué sur la base d'un seul critère d'attribution, le prix. Elle se déroule en une phase : le pouvoir adjudicateur publie obligatoirement un avis de marché et précise dans cet avis la date limite de réception des offres et les modalités d'acquisition du cahier spécial des charges régissant le marché » (voir : [http://www.belgium.be/fr/economie/marches\\_publics/types\\_de\\_procedures/adjudication/](http://www.belgium.be/fr/economie/marches_publics/types_de_procedures/adjudication/), consulté le 14/08/2014).

général, payés en début du mois et qu'elles reçoivent un acompte tous les 20 du mois. Face à ce *timing* serré, les agences de la filial doivent organisées des rendez-vous hebdomadaires avec leurs aide-ménagères afin de réceptionner à temps leurs T-S.

Toutefois, vu l'ampleur du succès rencontré par les T-S, les gouvernements successifs ont été contraints, à plusieurs reprises, d'augmenter la part de l'utilisateur dans le financement du système, de 6,20 euros initialement à 9 euros actuellement. ce montant de 9 euros est valable pour les 400 premiers titres-services commandés et s'élèvent à 10 euros pour les 100 suivants (la limite par utilisateur étant de 500 titres-services par année calendrier). Ce nombre est limité à 1.000 titres-services par ménage (800 T-S à 9 euros et 200 T-S à 10 euros), chaque membre du ménage ne pouvant commander que 500 titres-services par année civile.

Les titres-services achetés doivent être utilisés endéans les huit mois. Les entreprises ont, quant à elles, un mois supplémentaire pour effectuer leur remboursement. Ainsi, par exemple, les T-S achetés ou échangés entre le 1<sup>er</sup> septembre 2013 et le 31 décembre 2013 ont une durée de validité courant jusqu'au 30 avril 2014 inclus. Cela signifie que ces titres peuvent être utilisés ou échangés jusqu'au 30 avril 2014. Les sommes que le consommateur paie sous forme de titres-services lui donne droit à une réduction d'impôts. Le montant maximal sur lequel porte la déduction fiscale est, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2013, limité à 1.380 euros par personne et par an (soit une réduction d'impôt calculée sur un taux d'imposition (ou exonération) de 30%). Avant le système était nettement plus avantageux pour l'utilisateur, car le montant déductible était limité à 2.720 euros (année d'imposition 2014, revenu 2013). Dès le 1<sup>er</sup> janvier 2014, le montant déductible est limité à 1.400 euros par personne et par an. De plus, seules quatre heures par semaine sont, à ce jour, exonérées alors qu'avant, aucun plafond n'était défini. Pour ce faire, l'entreprise émettrice de T-S envoie aux utilisateurs, au 1<sup>er</sup> avril de chaque année, une attestation fiscale à joindre à leur déclaration d'impôt.

Pour rester attractif, le prix du T-S doit toutefois rester inférieur à celui pratiqué dans le circuit informel<sup>598</sup>.

---

<sup>598</sup> Notons que sans les T-S, il n'y aurait pas eu de création nette d'emploi, en Belgique, ces dernières années, sachant que 17% des ménages belges font appel à ce dispositif pour 2012 (ConcertES, 2014).



### 13. Durée et procédure à suivre par motif de remplacement

Motif de remplacement	Durée autorisée	Procédure
<i>Suspension d'un contrat de travail</i>	Durée de la suspension	Aucune
<i>Fin d'un contrat de travail</i>	6 mois + prolongation de 6 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprises avec délégation syndicale (DS) : l'utilisateur doit demander l'autorisation préalable de la DS + dans les 3 jours ouvrables : informer l'Inspection des Lois sociales</li> <li>- Entreprises sans DS : l'entreprise de travail intérimaire doit informer le Fonds Social pour les Intérimaires</li> </ul>
<i>Surcroit temporaire de travail</i>	Entreprises avec DS : durée et prolongation(s) éventuelle(s) à déterminer en accord avec la délégation syndicale	<p><u>L'utilisateur doit :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demander l'accord préalable de la délégation syndicale sur le nombre d'intérimaires aussi bien que sur la durée</li> <li>- Dans les trois jours ouvrables : informer l'Inspection des Lois sociales</li> </ul>
	Entreprises sans DS : 6 mois + prolongation de 6 mois + 6 mois supplémentaires + prolongation par mois de calendrier	<p><u>L'entreprise de travail intérimaire doit :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informer le Fonds social pour les intérimaires</li> <li>- Introduire une demande de prolongation motivée auprès de la Commission des Bons Offices au maximum le 20<sup>ème</sup> jour du mois calendrier pendant lequel la durée d'occupation de l'intérimaire atteint 10 mois</li> </ul> <p><u>L'utilisateur doit :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtenir l'accord préalable des organisations de travailleurs dans la commission paritaire/CNT (procédure spécifique)</li> </ul>
<i>Travail exceptionnel</i>	3 mois (sauf exceptions : 7 jours inventaire et bilans ; 6 mois travaux exceptionnels dans les services administratifs et sociaux)	Aucune (sauf exceptions)
<i>Insertion</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 tentatives par un poste de travail déterminé</li> <li>- maximum 6 mois d'occupation par travailleur intérimaire et minimum 1 semaine</li> <li>- durée maximale de 9 mois pour chaque offre d'emploi</li> </ul>	<p>Aucune</p> <p>Si l'entreprise à une DS, l'utilisateur doit notifier à l'avance la mise au travail à la délégation syndicale</p>

## 14. Modalités d'application de la procédure de reclassement avant et après l'introduction de la loi sur le statut unique

Modalités d'application	Avant la loi sur le statut unique		Après la loi sur le statut unique	
	CCT 51 : <i>outplacement</i> volontaire	CCT 82 bis et loi du 05/09/2001 : <i>outplacement</i> obligatoire	<i>Outplacement</i> général	<i>Outplacement</i> obligatoire
<b>Champ</b>	Les travailleurs du secteur privé		Les travailleurs du secteur privé et public	
<b>Conditions d'octroi</b>	À l'ensemble de leurs travailleurs sans conditions d'âge ni d'ancienneté <sup>599</sup>	45 ans minimum au moment du licenciement,	Délai de préavis de minimum 30 semaines ou d'une indemnité de préavis correspondante	
		Compte au moins une année d'ancienneté interrompue		Compte au moins une année d'ancienneté ininterrompue
		Preste au moins un mi-temps		45 ans au minimum au moment du licenciement
<b>Exclusions</b>	Congé donné pour faute grave Congé donné dans le cadre de la prépension Congé donné à partir du moment où la pension peut être octroyé			
<b>Délai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au plus tard dans les 15 jours qui suivent la fin du contrat de travail</li> <li>- Les travailleurs de la catégorie d'âge concerné sont obligés de demander, d'accepter et de participer à toute offre d'emploi ou de formation</li> </ul>		<p>La période au cours de laquelle l'offre de reclassement doit être faite varie selon que le licenciement se fait avec un délai de préavis ou une indemnité de préavis (« indemnité compensatoire de préavis »)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'offre de reclassement doit être faite dans les 4 semaines suivant le délai de préavis</li> <li>- L'offre de reclassement doit être faite dans les 15 jours suivant la fin du contrat</li> </ul> <p>Le travailleur dispose d'un délai de 4 semaines (à compter à partir de l'offre par l'employeur) pour donner ou non son accord à l'offre.</p> <p>Dans le cas d'une rupture de contrat, si le travailleur refuse une offre valable, il y a une perte définitive de 4 semaines d'indemnité qui correspond à la valeur de l'accompagnement d'<i>outplacement</i> (dès 01/01/2016)</p>	

<sup>599</sup> Depuis le 30 avril 2009, un arrêté royal modifie et élargit l'accès à l'*outplacement* pour les sociétés de plus de 20 travailleurs qui sont en restructuration. Dans le cadre d'un licenciement collectif, ces entreprises doivent offrir un *outplacement* à tous les travailleurs ne répondant pas à l'obligation légale.

Modalités d'application	Avant la loi sur le statut unique		Après la loi sur le statut unique	
	CCT 51 : <i>outplacement</i> volontaire	CCT 82 bis et loi du 05/09/2001 : <i>outplacement</i> obligatoire	<i>Outplacement</i> général	<i>Outplacement</i> obligatoire
Coût de la procédure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- À charge de l'employeur qui en a donné mission au prestataire de service.</li> <li>- Les commissions paritaires peuvent décider de prendre en charge de manière collective le coût à charge de la procédure de reclassement professionnel.</li> </ul>		<p>À charge de l'employeur mais possibilité de dérogation par commission paritaire et de prise en charge collective.</p> <p>Avec la nouvelle réglementation : distinction entre les situations où le travailleur devra prêter un délai de préavis et celui qui bénéficiera d'une indemnité de rupture de contrat.</p> <p>Clôture au moyen d'une rupture de contrat → octroi d'un paquet d'<i>outplacement</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- indemnité de rupture d'au moins 30 semaines dont 4 semaines sont déduites pour la valeur de l'<i>outplacement</i> ;</li> <li>- accompagnement de 60 heures d'une valeur d'1/12<sup>ème</sup> du salaire annuel de l'année civile précédant le licenciement. La valeur de ce paquet est de 1800 à 5500 euros.</li> </ul> <p>Clôture au moyen d'un préavis → octroi d'un paquet d'<i>outplacement</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un délai de préavis d'au moins 30 semaines ;</li> <li>- accompagnement d'<i>outplacement</i> de 60 heures dont le temps destiné à l'accompagnement est imputé sur le congé de sollicitation</li> </ul> <p>Dans la situation où un contre-préavis est donné, le travailleur en question conserve le droit à l'accompagnement d'<i>outplacement</i> jusqu'à 3 mois après que le contrat de travail ait pris fin chez son nouvel employeur. Le travailleur peut alors accepter l'accompagnement. Dans les 12 mois qui suivent le début de l'accompagnement, celui-ci prend fin.</p>	
Procédure	<p>60 heures d'accompagnement réparties sur 3 phases qui durent au maximum 12 mois</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1<sup>ère</sup> phase de 20 heures réparties sur 2 mois maximum</li> <li>- 2<sup>ème</sup> phase de 20 heures réparties sur 4 mois maximum</li> <li>- 3<sup>ème</sup> phase de 20 heures réparties sur 6 mois maximum</li> </ul>		<p>Périodes de 20 heures qui seront réparties sur une période de 12 mois</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1<sup>ère</sup> phase de 20 heures réparties sur 2 mois maximum, à compter de la date du début du programme</li> <li>- 2<sup>ème</sup> phase de 20 heures réparties sur 4 mois maximum</li> <li>- 3<sup>ème</sup> phase de 20 heures réparties sur 6 mois maximum</li> </ul>	

Modalités d'application	Avant la loi sur le statut unique		Après la loi sur le statut unique	
	CCT 51 : <i>outplacement</i> volontaire	CCT 82 bis et loi du 05/09/2001 : <i>outplacement</i> obligatoire	<i>Outplacement</i> général	<i>Outplacement</i> obligatoire
<b>Exigences de forme</b>	<p>L'employeur doit envoyer une lettre recommandée pour</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'offre d'<i>outplacement</i>,</li> <li>- le refus éventuel de demande d'accompagnement,</li> <li>- l'accord de la date de prise de cours ou le report de celle-ci</li> </ul> <p>le travailleur procède soit par lettre recommandée ou écrit dont le double est signé par l'employeur pour réception pour</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la demande ne vue d'obtenir, d'entamer ou de reprendre une procédure d'<i>outplacement</i></li> <li>- la mise en demeure</li> <li>- le consentement ou le refus</li> <li>- la demande de report de date</li> <li>- l'avertissement relatif à un nouvel emploi ou une activité indépendante</li> </ul>			
<b>Sanctions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanction de 1 500 euros (à payer à l'ONEm) de contribution en compensation de la procédure de reclassement professionnel qui n'a pas été organisée</li> <li>- le travailleur qui refuse de collaborer ou d'entamer une procédure de reclassement professionnel organisée par l'employeur peut être sanctionné dans le cadre de la réglementation chômage : suspension des allocations de chômage (AR du 25/11/1991 sur le chômage, article 5)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanction de 1 800 euros (à payer à l'ONEm) de contribution en compensation de la procédure de reclassement professionnel qui n'a pas été organisée</li> <li>- Dans le cadre de la mise en œuvre du pacte de génération : sanctions lourdes pour le travailleur qui ne prend pas aux sérieux les opportunités qui lui sont offertes. Pour les travailleurs de 45 ans et plus, en cas de refus, ils sont considérés comme volontairement sans emploi et risquent une suspension de leurs allocation de chômage pour une durée de 4 à 52 semaines + perte de des allocations de chômage (AR du 25/11/1991 sur le chômage, article 5)</li> </ul>	

(Sources : CCT 51 et 82, l'Arrêté royal de janvier 2003 et la Loi du 26 décembre 2013)