

Les PPP comme nouveau mode de régulation du marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi : À chaque modèle de partenariat son type de stratégie

Cahiers Loyola,
no 1. 2015.
pp. 3-12

Céline Remy
celine.remy@ulg.ac.be

Céline Rémy
Université de Liège
Centre de
Recherche et
d'Intervention
Sociologiques
(CRIS),
Boulevard du
rectorat 7 (B31),
4000 Liège, Belgique

Résumé

Cette communication vise à montrer en quoi les partenariats publics-privés (PPP) constituent désormais un nouveau mode de régulation du marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Les services publics de l'emploi (SPE) doivent établir des PPP avec des prestataires de service pour la mise en place de formation à destination des demandeurs d'emploi. La réalisation de trois études de cas au sein des SPE, dont deux en Belgique et une en Suisse, nous permet de mettre en évidence une forte influence du modèle de gestion du PPP sur la collaboration entre les parties-prenantes mais aussi sur les stratégies développées par les prestataires pour surmonter les problèmes liés à la collaboration avec l'Office de l'Emploi et à la mise en place de la prestation de service.

Mots clés : Partenariats publics-privés, marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, services publics de l'emploi, prestataires de service, stratégies.

Introduction

Fin des années nonante, plusieurs directives européennes invitent les services publics de l'emploi (SPE) à déléguer leur mission d'accompagnement des demandeurs d'emploi aux opérateurs privés marchands et non-marchands. Les SPE perdent progressivement le monopole en matière d'accompagnement des demandeurs d'emploi. De nouvelles pratiques apparaissent sur le marché de l'emploi comme les partenariats publics-privés (PPP). Cette communication vise à montrer en quoi les PPP constituent désormais un nouveau mode de régulation du marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Nous verrons que le modèle de gestion du PPP impacte le type de collaboration établie entre les prestataires de service et le SPE. Il influence fortement le type de stratégies développé par les prestataires pour faire face aux difficultés rencontrées dans le cadre du partenariat. Nous comparerons la technique d'appel à projets utilisée par les SPE belges et la technique d'appel à initiatives mobilisée par le SPE genevois.

1. De nouvelles politiques publiques européennes d'emploi

Depuis 1990, différentes directives européennes donnent un nouveau souffle aux politiques d'emploi. En 1993, le livre blanc « Croissance, compétitivité et emploi » pose à l'agenda politique européen les questions de l'emploi et du chômage. Il donne une place centrale à la formation des individus pour lutter contre le chômage par la qualification des jeunes et la requalification du personnel délogé par les hausses de productivité liées au progrès technologique. La formation devient un « instrument de politique active du marché du travail ». La Commission émet le souhait de plus d'implication du secteur privé dans ce domaine. Pour ce faire, elle insiste sur une meilleure coordination des actions des différents organismes ayant des responsabilités en la matière. En novembre 1997, la stratégie européenne pour l'emploi (SEE) donne vingt-et-une lignes directrices pour l'emploi, qu'elle organise autour de quatre piliers qui sont la capacité d'insertion socioprofessionnelle, l'esprit d'entreprise, la capacité d'adaptation et l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Elle met fin à la logique de placement des demandeurs d'emploi pour s'inscrire dans une logique d'accompagnement de ceux-ci. Les agents des SPE en charge des demandeurs d'emploi ne sont plus des « placeurs » mais ils deviennent des « conseillers ».

Ces politiques, aux mesures incitatives, demandent tant aux institutions devant mettre en œuvre la politique qu'aux bénéficiaires – les chômeurs – de « s'activer ». D'un côté, les demandeurs d'emploi sont invités à « travailler » leur employabilité (Oriante et Conter, 2007, p.182). D'un autre côté, les organismes sur le marché de l'insertion socioprofessionnelle (ISP) sont sollicités pour la mise en place de collaborations entre eux afin d'offrir un accompagnement et des formations aux chômeurs pour améliorer leur employabilité. D'après Oriante (2005), cette nouvelle politique au niveau de l'emploi insuffle un mouvement de mise en partenariats des acteurs de terrain qu'ils soient publics ou privés.

En 1997, la convention de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur les agences privées de placement (Convention n°181, 1997) incite clairement les organismes privés à collaborer avec les services publics de l'emploi. Elle met fin au monopole public sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi en invitant les États, par son article 13, à définir, établir et revoir régulièrement les conditions propres à promouvoir la coopération entre le SPE et les agences d'emploi privées, d'une part et, ces mêmes agences à fournir régulièrement aux autorités compétentes des informations permettant de connaître leur structure et leurs activités, conformément aux conditions et aux pratiques nationales, d'autre part. Les agences d'emploi peuvent, désormais, accompagner et former les demandeurs d'emploi en vue de leur réinsertion socioprofessionnelle.

Parallèlement à ces changements, le Fonds social européen (FSE) intervient, dès le début des années nonante, dans le financement des organismes du secteur de l'ISP. Il édicte des règles et des nouvelles pratiques en matière de

construction et de gestion de projet. Les acteurs de terrain sont amenés à se professionnaliser, d'après Conter et Maroy (1999, p.27-28), à travers la construction de règles communes, le développement de sources conjointes de financement de l'offre de formation et de la demande des entreprises, la promotion d'instances de régulation décentralisées et partenariales, la présence de plusieurs formes de concurrence au niveau de l'obtention de conventionnement avec les autorités publiques octroyant les agréments et les financements mais aussi au niveau de la demande de formation des entreprises.

L'ensemble de ces directives conduit les SPE à être à la fois « opérateurs de service » et « régulateurs » du marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Leur nouvelle mission de régulateur les amène à recourir à la technique de marchés publics pour créer des PPP avec des prestataires de service.

2. PPP et marchés publics comme objets de recherche

L'étude des PPP dans le champ de l'accompagnement des demandeurs d'emploi nécessite de s'arrêter un instant sur les marchés publics. Trois types de marchés publics permettent une « gestion mixte » du marché de l'accompagnement à savoir l'appel d'offres, l'appel à projets et l'appel à initiatives. L'appel d'offres se caractérise par « un contrat par lequel l'Office charge un tiers de prêter 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 »¹. L'Office achète des services à un tiers en lançant une commande publique sur base d'un cahier de charges précis. Seulement quelques opérateurs gagneront le marché.

En ce qui concerne la technique de l'appel à projets, les opérateurs externes sont invités « à proposer des actions répondant à la définition de mesures décrites dans l'appel par une offre de formation/insertion adaptée à des besoins non satisfaits du public »². L'opérateur doit introduire un projet qui respecte le canevas de l'appel à projets sans devoir appliquer un cahier de charges rigide. Il doit construire lui-même son projet, sa méthodologie, son programme et fixer son prix. Il permet la sélection d'un grand nombre de prestataires par l'Office, ce qui ne peut être le cas dans un appel d'offres où seulement quelques-uns d'entre eux, les plus offrants, gagneront le marché.

L'appel à initiatives recouvre ce que les SPE appellent les « conventions-cadres »³ mais aussi les partenariats d'initiatives. Cette technique offre la possibilité à l'opérateur de participer activement à la construction du projet de collaboration. L'opérateur est invité à entrer en négociation avec les agents de

¹ Selon le rapport d'analyse juridique de la Cour des comptes sur le Forem, 2009, p.4.

² Selon l'audit interne de la Cour des comptes sur le Forem, 2008, p.102-103

³ La « convention-cadre » définit la collaboration entre les deux parties-prenantes. Elle régit le cadre d'une action générale.

l'Office pour discuter des modalités du partenariat, c'est-à-dire des clauses de la convention. Les SPE peuvent recourir ainsi à ces trois techniques de partenariats – « faire ensemble, faire faire, soutenir »⁴ – en fonction de ce qu'ils veulent et peuvent développer comme type de relations partenariales.

Ces appels à marchés sont mis en place par le service partenariats de chaque SPE qui a été créé ou restructuré au début des années 2000. Leurs agents, dénommés les « chargés de relations partenariales » au Forem, les « gestionnaires de projets » chez Actiris et les « responsables formation » à l'Office Cantonal pour l'Emploi, ont pour mission d'élaborer les cahiers des charges des appels, de veiller au bon déroulement du processus de sélection des prestataires de service, d'encadrer les prestataires lors de la mise en œuvre de leur projet et d'évaluer la prestation de ceux-ci. Pour la mise en place de PPP, les SPE belges mobilisent la technique d'appel à projets respectivement depuis 2004 pour le Forem et depuis 2008 pour Actiris tandis que l'Office Cantonal pour l'Emploi recourt à l'appel à initiatives. Les prestataires privés introduisent un ou plusieurs dossier(s) de candidature auprès de l'Office de l'emploi où ils présentent un projet d'accompagnement et/ou de formation des demandeurs d'emploi.

Deux terrains de recherche (Actiris à Bruxelles et le Forem en Wallonie) en Belgique ainsi qu'un en Suisse (Office Cantonal pour l'Emploi, à Genève) ont été réalisés au sein des services partenariats des différents services publics de l'emploi. Actiris et le Forem ont été choisis car ils sont soumis à la politique d'emploi européenne ce qui n'est pas le cas de l'OCE. Sans avoir ratifié la convention 181 de l'OIT, l'Office de l'Emploi genevois s'inscrit aussi dans des pratiques de PPP. Il est fortement influencé par les politiques européennes. Nous avons étudié pendant plus d'un an les relations de collaboration entre ces SPE et les opérateurs du marché de l'insertion socioprofessionnelle. Nous ne nous sommes pas centrés sur l'étude d'un seul PPP entre un prestataire spécifique et le SPE mais sur une multitude de PPP, ce qui nous a permis d'avoir un matériau riche au niveau des relations de collaboration établies par le SPE.

Le recours à un travail intense d'observation par la « *filature* » (Latour, 1995) des agents des services partenariats dans leur travail quotidien et aux entretiens semi-directifs et compréhensifs a permis la récolte de données empiriques sur ces collaborations. Sur la base des observations, des entretiens ont été réalisés avec les agents des SPE mais aussi avec les prestataires de services marchands (agences d'intérim, sociétés privées à responsabilités limitées (SPRL), etc.) et, également, non-marchands qui correspondent au monde associatif (association sans but lucratif (ASBL), missions locales, organismes d'insertion

⁴ Note au comité de gestion (n°10.0214 CG) du 2 mars 2010 sur l'état des lieux des interactions du Forem avec des acteurs externes.


socioprofessionnelle (OISP), entreprises de formation par le travail (EFT), etc.) pour saisir comment chacun vivait la relation au sein du PPP.

3. À chaque appel à marchés son style de management


Le recours à un type précis d'appel à marchés confère un style de management particulier des PPP gérés par les services publics de l'emploi. Les modalités de l'appel à marchés influencent le déroulement des relations entre le SPE et ses prestataires de service. L'appel à projets et l'appel à initiatives contiennent chacun des particularités en ce qui concerne le processus de sélection des prestataires, le suivi des projets mis en place par ces derniers et encadrés par les agents du SPE ainsi que la définition des modalités de la collaboration (cf. Tableau 1). Dans l'appel à projets mis en place par les SPE belges, le processus de sélection des dossiers de candidature déposé par les prestataires s'effectue à huis clos. Aucun échange n'a lieu entre les deux parties-prenantes. Ce n'est pas le cas pour l'appel à initiatives où les agents prévoient des négociations avec les prestataires potentiels. En ce qui concerne le suivi des projets, il s'effectue de manière standardisée dans le cadre de l'appel à projets en ce sens où les agents sont obligés d'organiser des réunions avant, pendant et en fin de prestation et ce, contrairement à l'appel à initiatives où l'encadrement sur mesure permet aux parties-prenantes de fixer les réunions en fonction des besoins du prestataire et de l'évolution du projet. Une dernière spécificité touche les modalités de collaboration entre les membres du PPP. Dans l'appel à projets, les modalités sont imposées par le SPE tandis qu'elles sont en partie discutées dans le cadre de l'appel à initiatives.

Tableau 1 : Les spécificités des appels à marchés

Spécificités	Appel à projets	Appel à initiatives
Sélection	À huis clos	Négociation
Suivi des projets	Standardisé	Sur mesure
Modalités de collaboration	Imposées	Discutées (en partie)



**Management
panoptique**



**Management
polyphonique**

La politique partenariale et les outils de gestion qui en découlent peuvent avoir un caractère « *panoptique*⁵ » ou « *polyphonique*⁶ », pour reprendre les termes

⁵ L'auteur fait référence au concept de Bentham à propos de l'organisation des maisons de sûreté. Celles-ci ont une « forme en anneau avec une tour au centre, ce qui permet au gardien d'avoir vue sur tous les prisonniers sans lui-même être vu » (Pichault, 2013, p.102).

de Pichault (2013). Même si ce dernier les mobilise dans ses travaux sur la gestion du changement, il semble que ces concepts peuvent être étendus à la gestion au sens large de son terme (Carter et *al.*, 2003 ; Belova et *al.*, 2008). La gestion « *panoptique* » a pour spécificités la présence « d'un fort contrôle, d'une homogénéisation, de stratégies de rationalisation, d'une prédétermination, d'une réduction de l'incertitude, d'une logique de top-down, etc. » (Pichault, 2013, p.169). Elle fait sensiblement référence au modèle de gestion des PPP belges utilisant le dispositif d'appel à projets. Ce dispositif contrôle et homogénéise les pratiques d'encadrement des prestataires. Il réduit fortement la marge de manœuvre des opérateurs en termes de participation au processus de négociation.

Par contre, la gestion « *polyphonique* » a pour caractéristiques « l'autonomie, la diversité des intérêts, les stratégies de négociation, l'absence de prédétermination, le bottom-up, etc. » (*Idem*). Elle correspond plutôt au modèle de gestion des PPP genevois recourant aux dispositifs de type appel à initiatives. Ce dispositif offre la possibilité aux opérateurs de négocier les clauses du contrat sans devoir s'intégrer dans un cadre prédéterminé. Il favorise la réalisation d'un encadrement sur mesure des prestataires.

Chaque type d'appel à marchés possède des modalités particulières de management des PPP. Il semble pertinent de s'interroger sur les effets de ce mode de régulation du marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Comment les prestataires de service réagissent-ils à ces nouvelles modalités de gestion du partenariat ?

4. Développement de stratégies face aux épreuves liées au partenariat

La collaboration entre les services publics de l'emploi et les prestataires de service ne se déroule pas toujours tel un long fleuve tranquille. Des difficultés peuvent apparaître à différents moments du partenariat. Elles mettent à l'« épreuve », au sens de Boltanski et Thévenot (1991), la relation entre les deux parties-prenantes. Les « épreuves » sont diverses à savoir la présence d'un dossier de candidature mal complété par le prestataire, des difficultés administratives ou relationnelles mais encore des attitudes inappropriées (passivité, contestation, etc.) dans le cadre d'une collaboration. Chaque partie-prenante réagit de manière spécifique aux épreuves auxquelles elle est confrontée.

Nous allons nous intéresser tout particulièrement à deux épreuves qui sont la mobilisation des demandeurs d'emploi et les résultats difficilement mesurables (cf. Tableau 2). Pour effectuer leur projet de formation, les prestataires de service doivent procéder au recrutement de demandeurs d'emploi. Selon les

⁶ L'auteur utilise ce terme en se référant au concept musical de Bakhtin étendu à la littérature. Il s'agit de « l'articulation de plusieurs voix dans une même œuvre, chacune ayant sa propre « mélodie » » (*Idem*).

clauses de la convention qui lie les services publics de l'emploi et leurs prestataires, les SPE s'engagent à fournir une liste de candidats potentiellement intéressés par la formation. Certaines conventions interdisent aux prestataires d'effectuer le recrutement eux-mêmes car l'Office en est seul responsable. Il arrive parfois que les prestataires rencontrent des difficultés pour mobiliser les demandeurs d'emploi donc ils doivent annuler leur prestation. Le financement étant en partie lié aux résultats, le prestataire peut perdre beaucoup d'argent. Les conséquences financières donnent un goût de « défi » (Ogien, 2006) à l'épreuve en ce sens où une des parties-prenantes se sent en situation de danger. La collaboration est mise à mal en termes de confiance entre les membres du partenariat (Remy et Oriane, 2013).

Les prestataires réagissent de façons différentes à ces épreuves selon l'Office de l'Emploi avec lequel ils ont contracté une convention de collaboration. Ainsi, les prestataires de l'Office Cantonal pour l'Emploi ont généralement pour attitude de se renseigner. Ils demandent des informations complémentaires pour comprendre la situation et tenter de trouver une solution afin de remédier au problème. Quand la situation s'envenime, ils ont tendance à se plaindre auprès des agents du service partenariats. Les prestataires d'Actiris et du Forem adoptent les mêmes comportements que leurs homologues genevois. À partir du moment où ils se rendent compte du caractère récidiviste de la situation, certains prestataires d'Actiris réalisent la publicité et le recrutement eux-mêmes alors que les clauses de la convention leur interdisent en raison du fait d'être dans un appel à projets où seul l'Office est responsable du recrutement. Certains prestataires du Forem, quant à eux, reprennent des anciens candidats afin de compléter leurs sessions de formation. Cette stratégie leur permet d'atteindre les objectifs fixés par l'Office de l'Emploi dans la convention, en termes de nombre de demandeurs d'emploi à encadrer.

La deuxième épreuve concerne les résultats difficiles à mesurer. Elle est en lien avec la situation précédente. Les opérateurs des SPE ne s'y retrouvent pas toujours au niveau de l'atteinte des objectifs chiffrés. Différents quotas sont précisés dans la convention de partenariat. L'opérateur doit recruter un certain nombre de candidats et obtenir un taux de sorties positives⁷. L'enjeu des résultats n'est pas toujours très clair pour les prestataires. De plus, les quotas ne sont pas toujours faciles à atteindre car il faut que les demandeurs d'emploi participent à l'ensemble de la formation pour obtenir les financements. Les prestataires ont parfois quelques difficultés à les intéresser.

Quand les prestataires de l'Office Cantonal pour l'Emploi rencontrent des problèmes par rapport à la mesure des résultats, ils contactent les agents du service partenariats et tentent de négocier les quotas fixés par l'Office de

⁷ Les sorties positives correspondent aux candidats ayant trouvé un emploi ou s'étant inscrits en formation qualifiante, suite à l'action de formation. Pour certaines mesures de formation (mobilisation, orientation), le candidat doit avoir réalisé un bilan de compétences ou un projet professionnel.

l'Emploi. Certaines négociations aboutissent en faveur du prestataire alors que d'autres non. De leur côté, les prestataires d'Actiris se plaignent auprès des agents. Quand la situation est critique pour l'ensemble des prestataires, ils déposent une plainte officielle auprès de l'Office. Ce dernier revoit parfois ses objectifs à la baisse selon la gravité financière dans laquelle les organismes privés sont plongés.

Les prestataires d'Actiris mais également ceux du Forem recourent au trafic de publics illicites en ce sens où ils ont décidé de faire des filières internes, c'est-à-dire de faire passer des demandeurs d'emploi d'une action d'accompagnement et/ou de formation d'un appel à projets spécifique vers des formations internes à l'organisme ou des sessions de formation liées à d'autres appels à projets. Ces pratiques de « filières internes » sont proscrites par le SPE. Certains prestataires du Forem font aussi de la basse qualité en mettant le candidat à l'emploi pendant un jour, ce qui constitue une sortie positive mais pas une sortie de qualité pour les agents de l'Office. Ils profitent d'un flou juridique sur la définition du terme qualité. Ils pratiquent aussi la technique du « surbooking » qui consiste en le fait d'accepter plus de demandeurs d'emploi que le nombre requis par session de formation. Elle vise à réduire les risques financiers pour l'opérateur en cas d'abandon de candidats.

Tableau 2 : Les stratégies des prestataires face aux épreuves

Épreuves/ stratégies	Prestataires de l'OCE	Prestataires d'Actiris	Prestataires du Forem
Mobilisation difficile des demandeurs d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Demander de l'information • Se plaindre 	<ul style="list-style-type: none"> • Demander de l'information • Se plaindre • Publicité et recrutement eux-mêmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Demander de l'information • Se plaindre • Reprendre des anciens candidats
Résultats difficiles à mesurer	<ul style="list-style-type: none"> • Entrer en négociation 	<ul style="list-style-type: none"> • Se plaindre • Trafic de publics illicites 	<ul style="list-style-type: none"> • Trafic de publics illicites • Basse qualité • Surbooking de candidats

Certaines réactions sont considérées comme risquées car les prestataires se mettent en situation de danger vis-à-vis de l'Office de l'Emploi (Remy, 2014). Ils ne respectent pas les règles du conventionnement avec le SPE. Il s'agit d'actes comme le fait de faire la publicité et le recrutement eux-mêmes (alors que la convention l'interdit), de reprendre des anciens candidats, de faire du trafic de publics illicites, de la basse qualité et du surbooking de candidats (en rouge sur dans le tableau ci-dessus). Tous les prestataires des SPE ne mettent pas en place ces actes risqués. En général, ce sont les anciens prestataires qui ont déjà une certaine expérience avec l'Office de l'Emploi. Au fur et à mesure

des collaborations, ils ont développé des stratégies pour faire face aux épreuves rencontrées dans le cadre de la collaboration avec l'Office.

Conclusion

Le recours à une technique d'appel à marchés a une influence sur les PPP mis en place par les services publics de l'emploi. Quand le SPE mobilise la technique de l'appel à initiatives, les prestataires cherchent des solutions en entrant en négociation avec les agents du service partenariats. Ils adoptent peu de comportements risqués vis-à-vis du partenaire public car l'espace de négociation offert dans le cadre d'un management au caractère polyphonique permet aux parties-prenantes d'entrer en négociation pour tempérer ou résoudre les épreuves. Un management du PPP de type polyphonique a tendance à réduire fortement la présence de stratégies risquées.

Par contre, quand le service public de l'emploi utilise la technique de l'appel à projets, les prestataires ont tendance à mettre en place des actes risqués pour surmonter les épreuves qu'ils rencontrent dans le cadre du partenariat. Le management du PPP de type panoptique réduit l'espace de négociation entre les parties-prenantes, ce qui laisse en quelque sorte place pour le développement d'une « vie secrète » du PPP. Les attitudes risquées entreprises par les prestataires doivent rester cachées des agents de l'Office de l'emploi car ils agissent en dehors des règles de la convention de collaboration.

Il est important de préciser que ce sont les modalités des appels à marchés qui peuvent poser problème au niveau de la collaboration. La technique de l'appel à initiatives ne doit pas être perçue comme meilleure par rapport à celle de l'appel à projets parce qu'elle offre la possibilité pour les prestataires d'entrer en négociation avec l'Office de l'Emploi. Ce sont certaines modalités du dispositif qu'il est nécessaire de questionner. Les SPE peuvent tout à fait mobiliser l'appel à projets en créant des espaces de négociation entre les parties-prenantes. Ainsi, l'appel à projets pourrait s'inscrire dans un management s'approchant du type polyphonique.

Bibliographie

BELOVA, O., KING, I et SLIWA, M. (2008). « Introduction: Polyphony and Organization Studies: Mikhail Bakhtin and Beyond ». *Organization Studies*, vol. 29, n° 4, pp. 493-500.

BOLTANSKI, L. et THÉVENOT, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.

CARTER, C., CLEGG, S., HOGAN, J. et KORNBERGER, M. (2003). « The polyphonic spree: The case of the Liverpool Dockers ». *Industrial Relations Journal*, vol. 34, n° 4, pp. 290-304.

CONTER, B. et MAROY, C. (1999). « Le développement de la formation professionnelle continue en Belgique francophone ». *Les cahiers de recherche du GIRSEF*. 2.

LATOURE, B. (1995). *La science en action*. Paris : Folio essais.

OGIEN, A. (2006). « Eléments pour une grammaire de la confiance » in OGIEN, A. et QUÉRÉ, L. *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements*. Paris : Economica, pp. 217-232.

ORIANNE, J.-F. (2005). « Le traitement clinique du chômage ». Thèse de doctorat en sociologie, Université Catholique de Louvain.

ORIANNE, J.-F. et CONTER, B. (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.

PICHAULT, F. (2013). *Gestion du changement. Vers un management polyphonique*. Bruxelles : De Boeck.

REMY, C. (2014). « La relation partenariale sous l'angle de la confiance : de l'autonomisation à la capacitation ». Thèse de doctorat en sociologie, Université de Liège.

REMY, C. et 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.