

## N° d'enregistrement pour *SociologieS* : AOUT 18-2

### **Les dérives de la sélection dans l'accompagnement des chômeurs.**

#### **Le cas des opérateurs privés de l'emploi en Belgique francophone**

**Résumé :** L'accompagnement des chômeurs s'est développé en Belgique francophone depuis les années 1990, période à partir de laquelle une partie des compétences et des responsabilités des services publics de l'emploi s'est externalisée faisant apparaître de nouveaux acteurs de l'emploi sur le marché de l'accompagnement : les opérateurs privés de placement et les opérateurs privés d'insertion socioprofessionnelle. Loin de viser l'étude de l'institutionnalisation de ces nouveaux intervenants, cet article a pour ambition d'analyser leurs pratiques d'accompagnement en portant un intérêt singulier aux relations de pouvoir qu'ils exercent dans leurs interactions avec les usagers, dès la phase de sélection lorsqu'ils sont contraints de respecter les orientations européennes en matière de profilage.

**Mots clés :** opérateur privé de l'emploi, accompagnement, action publique, filtrage, trappe, précarité, pouvoir, chômeur.

\*\*\*

### **The drifts of selection in the support of the unemployed: the case of private employment operators in French-speaking Belgium**

**Abstract:** Support for the unemployed has developed in French-speaking Belgium since the 1990s. At this time a part of skills and responsibilities of the public employment services have been outsourced, bringing new employment actors to the support market: private placement operators and private socio-professional integration operators. Far from aiming to study the institutionalization of these new actors, this article aims to analyze their support practices by focusing on the power relations they exercise in their interactions with users, from the selection phase onwards when they are forced to comply with European guidelines on profiling.

**Keywords:** private employment operator, support, public action, screening, trapping, precariousness, power, unemployed

\*\*\*

### **Las derivas de la selección en el acompañamiento a los desempleados. El caso de los operadores privados de empleo en la región francófona de Bélgica**

**Resumen:** El acompañamiento de los desempleados se ha desarrollado en la región francófona de Bélgica desde los años 90, en el momento a partir del cual las competencias y responsabilidades de los servicios públicos de empleo se han externalizado y en los cuales se han incorporado nuevos actores del empleo en el sector del acompañamiento a los desempleados: los operadores privados de colocación laboral y los operadores privados de integración socio-profesional. Este artículo no pretende estudiar la institucionalización de estos nuevos actores pero pretende analizar sus prácticas de acompañamiento centrándose en las relaciones de poder que ejercen cuando interaccionan con los usuarios desde la fase de selección en la cual se ven obligados a cumplir con las orientaciones europeas de elaboración de perfiles.

**Palabras clave:** operador privado de empleo, acompañamiento, acción pública, criterios de filtro, precariedad, poder, la trampa del desempleo, desempleados.

## Introduction

En Belgique, l'accompagnement des chômeurs s'inscrit, depuis 2004, dans le Plan d'accompagnement et de suivi des chômeurs (PAS), concrétisé par l'accord de coopération du 30 avril 2004<sup>1</sup>. Alors que ce plan s'élabore à l'échelon national, en référence aux objectifs de la Stratégie européenne pour l'emploi (SEE), il s'opérationnalise à deux niveaux. Au niveau fédéral, par le contrôle de l'activation du comportement de recherche d'emploi des chômeurs, exercé par les facilitateurs<sup>2</sup> de l'Office national de l'emploi (ONEm) et au niveau communautaire et régional, par la mise en œuvre de divers dispositifs d'accompagnement, dont la teneur varie selon les Régions et le type d'acteur – privé ou public – sollicité (Cockx *et al.*, 2007)<sup>3</sup>. En effet, depuis la modernisation de services publics de l'emploi<sup>4</sup> (SPE), l'externalisation de compétences de mission publique à des opérateurs privés est officialisée (Béraud et Eydoux, 2009). Celle-ci étend la mission d'accompagnement des chômeurs, initialement confiée aux organismes publics de l'emploi, à d'autres acteurs, issus du secteur marchand ou non-marchand<sup>5</sup>, ouvrant ainsi la voie à la privatisation des prestations d'accompagnement des chômeurs.

Cette diversification des offres de service des SPE a pour but de favoriser la (ré)insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi par un suivi individualisé et personnalisé. Dorénavant, des agences d'intérim, des bureaux de recrutement et de sélection, des agences de titres et services<sup>6</sup> ou encore des associations d'insertion et des entreprises de formation par le travail<sup>7</sup> répondent à des appels à projets<sup>8</sup> émis par les SPE et font leur entrée sur le marché de l'accompagnement des chômeurs. Ces nouveaux opérateurs privés de placement (OPP) et d'insertion (OPI), spécialisés dans l'aide à la recherche d'emploi auprès de publics spécifiques, sont venus s'ajouter aux acteurs classiques (les conseillers emploi et en orientation des SPE, les agents des missions locales, etc.) chargés traditionnellement de

---

<sup>1</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).

<sup>2</sup> Titre officiel attribué aux agents de l'ONEm.

<sup>3</sup> Depuis la Réforme fédérale de 2016, c'est au niveau régional que le contrôle se réalise par les conseillers emploi des SPE.

<sup>4</sup> Les SPE sont des organismes régionaux, dépendant du secteur public. Il y a quatre SPE, un par communauté linguistique. Ils sont responsables de l'emploi et de la formation professionnelle des chômeurs.

<sup>5</sup> Les opérateurs privés marchands sont de formes juridiques variables (société anonyme, société privée à responsabilité limitée, 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. Ces acteurs ont pour particularité de produire des biens et des services marchands contre rétribution pour le service rendu. Les opérateurs non-marchands, quant à eux, sont des organismes de formation et de mise à l'emploi émanant de divers secteurs. Ils sont constitués sous la forme d'association sans but lucratif ou développés par des centres publics d'action sociale. En matière d'accompagnement des chômeurs, tous deux font l'objet d'un conventionnement avec les pouvoirs publics afin d'obtenir un financement pour s'acquitter de certaines missions.

<sup>6</sup> C'est un système subventionné (réduction d'impôt égale à 30 %) par les Régions, sous la forme de coupons titres-service. Il permet à tout particulier domicilié en Belgique de payer, à un tarif avantageux des prestations d'aide-ménagère. Ce système se rapproche largement du chèque emploi-service français, hormis au niveau des services à la personne qui y sont proposés et du montant de l'avantage fiscal.

<sup>7</sup> Ce type d'entreprise propose une formation technique en situation réelle de travail, sur chantier ou en atelier, à des stagiaires en difficulté d'insertion, par un accompagnement individualisé. Contrairement aux associations intermédiaires françaises, les entreprises de formation par le travail ne mettent pas à disposition leurs candidats puisque leur mission est essentiellement formative. Aucun contrat de travail assorti d'une rémunération n'y est signé.

<sup>8</sup> Techniques de génération du partenariat qui a pour objectif d'inviter les opérateurs privés à rentrer des projets afin de répondre à de nouvelles orientations prises par le politique en matière d'accompagnement des chômeurs et décrites dans l'appel moyennant une aide financière adaptée à l'offre proposée (Struyven et Van Parys, 2009).

l'accompagnement des chômeurs. Selon Remy (2016), les SPE ne sont plus en mesure d'assurer seuls les services proposés et la masse de chômeurs à accompagner.

Même si nous ne disposons d'aucune enquête chiffrée pour estimer l'importance de cette collaboration en Belgique, en 2013, les appels à projets permettaient d'organiser près de 8000 places d'accompagnement et de formation au sein du SPE wallon (le FOREm) et 5000 pour le SPE Bruxellois (Actiris) sur un total de 200 000 chômeurs complets indemnisés<sup>9</sup> en Belgique (Remy, 2016). Dans les faits, cette externalisation prend soit la forme de partenariats public-privé (PPP) où les opérateurs privés agissent en tant que sous-traitants des SPE dans le cadre d'appels d'offres, soit la forme d'échange d'information et de savoir-faire suivant en cela la Convention 181 sur les agences d'emploi privées de l'Organisation internationale du travail<sup>10</sup>, ratifiée en Belgique en 2004 (Voisin, 2007). 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 (Giauque, 2009). Elle s'inscrit dans une nouvelle forme de gouvernance de l'action publique (Yaya, 2005) et participe aux objectifs européens en matière d'emploi en contribuant à l'augmentation du taux d'emploi à 73,2% d'ici 2020 et à la (ré)insertion professionnelle des chômeurs privés d'emploi.

Afin de contribuer à ces objectifs, le Gouvernement belge a décidé d'inscrire le PAS dans une technique de profilage (Georges, 2007) à l'instar des orientations européennes. Ce principe du *profiling* est né aux États-Unis au début des années 1980 en réponse à l'augmentation rapide du chômage de longue durée. Ce profilage est une technique de détection précoce des chômeurs potentiellement les plus défavorisés et vulnérables (Georges, 2010). Elle est utilisée en amont du processus d'accompagnement afin de leur proposer une aide plus intensive et adaptée à leurs besoins (Parent *et al.*, 2013). Ainsi, face à l'impossibilité de résorber le chômage de longue durée en raison de sa corrélation à la situation individuelle de chaque chômeur et au contexte économique, il convenait, dans cette logique, de développer, parallèlement à la politique de l'emploi traditionnelle, des outils adaptés à un accompagnement personnalisé. Ces outils portent, en particulier, sur les chômeurs de longue durée et fortement éloignés du marché du travail. Ils s'inscrivent, par conséquent, dans une logique de gestion des parcours en fonction du profil de chacun d'entre eux (Georges 2007, 2010). Selon les pays, le profilage privilégie soit des méthodes statistiques orientant et catégorisant « efficacement » (Georges, 2012 :7) les chômeurs selon une rationalité gestionnaire promue au nom de l'efficacité (tel qu'en Amérique dans sa globalité), soit l'entretien avec un conseiller des SPE (comme en Belgique ou aux Pays-Bas). Dans ce dernier cas, « le profilage statistique n'est plus qu'un outil d'aide à la décision, auquel le conseiller peut éventuellement recourir à l'appui de sa propre expertise » (Georges, 2010 : 7). En Belgique, le profilage vise un suivi individualisé et localisé des chômeurs en prenant en compte non seulement leur hétérogénéité mais également la diversité des marchés locaux du travail. Il définit, pour cela, le public cible devant être accompagné en priorité par tous les acteurs de l'emploi : les chômeurs complets indemnisés, inscrits comme chômeurs et ayant atteint une certaine durée de chômage, variable selon l'âge (article six de l'accord de coopération du 30 avril 2004). En recommandant aux acteurs de l'emploi de concentrer leurs moyens sur certains chômeurs, l'Union européenne et les pouvoirs publics belges s'inscrivent

---

<sup>9</sup> Selon l'ONEm, les chômeurs complets indemnisés regroupent les chômeurs qui ne sont pas liés à un contrat de travail, c'est-à-dire les chômeurs qui ne sont pas indemnisés après travail et après études, les dispensés pour difficulté sociale et familiale ainsi que les chômeurs âgés et les prépensionnés à temps plein (<https://www.onem.be/fr/i-beneficiaires-de-lonem-0>, consulté le 09/01/2019).

<sup>10</sup> Convention no 181 (C181) de 1997 concernant les agences d'emploi privées, adoptée à Genève à la 85e session CIT (19 juin 1997), entrée en vigueur le 10 mai 2000 : [https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312326](https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312326), consulté le 25/10/2018.

dans une logique d'équité (Vincens, 1995, cité par Lizé, 2000 : 33). Toutefois, dans ce contexte de gestion mixte du marché du travail, est-ce que ces recommandations et ces orientations émanant des pouvoirs publics belges n'influencent-elles pas la mise en œuvre concrète de l'accompagnement des chômeurs lorsque celui-ci est pris en charge par des acteurs privés ? De quel pouvoir de négociation et de quelle marge de manœuvre disposent-ils pour mener à bien leur mission ? Quels sont les effets de leurs actions sur les transitions professionnelles des chômeurs ?

Nombreux travaux ont déjà été réalisés, notamment en France, au cours des années 1990, sur les opérateurs publics de l'emploi<sup>11</sup>. Ces recherches portaient entre autres sur les pratiques des conseillers emploi, leurs interactions avec les usagers ou encore sur l'efficacité de leur action. Les opérateurs privés, quant à eux, ont très peu été explorés en Belgique<sup>12</sup>. En France, ils ont, jusqu'à présent, essentiellement fait l'objet d'évaluations quantitatives, centrées sur des indicateurs de retour en emploi<sup>13</sup>. Par conséquent, de nombreuses questions restent encore non traitées. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons aux enjeux relatifs au respect et à la forme des orientations politiques en matière de profilage dans la mise en œuvre de l'accompagnement des chômeurs, en tant que politique sociale visant la (ré)insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi par une lutte contre le chômage de longue durée et l'exclusion sociale. Plus précisément, nous portons un intérêt singulier aux relations de pouvoir qui s'exercent dans les échanges et les interactions entre les opérateurs privés – marchands et non-marchands – de l'emploi et leurs usagers, dès la phase de sélection. Par relation de pouvoir, nous entendons à l'instar de Crozier et Friedberg (1977), « le pouvoir de A sur B comme étant la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A ». En d'autres termes, nous nous intéressons aux situations de dépendance entre les parties prenantes de l'accompagnement. Ce papier s'attèle dès lors à rendre compte des formes de contrôle qu'exercent les opérateurs privés du marché de l'accompagnement dans la concrétisation de leur action de (ré)insertion lorsqu'ils sont contraints de respecter les orientations européennes en matière de profilage. Inscrit dans une sociologie de l'action publique, ce papier repose sur l'analyse des ressorts et des effets de pouvoir en considérant l'influence de pressions institutionnelles induites par le contexte d'externalisation à l'intérieur duquel la prise en charge des chômeurs est réalisée. Ce faisant, il s'attache à illustrer l'influence de l'action d'accompagnement exercée sur les transitions des chômeurs par la présence de deux effets de trappe, étayés par l'activation de mécanismes de filtrage en phase de sélection. Par ce biais, il vise à rendre compte de la logique de fond qui oriente les transitions professionnelles des usagers vers une forme de « précarité sociale » sur le marché du travail (Castel, 2007). Il s'appuie, pour ce faire, sur une recherche empirique de nature qualitative et ethnographique (N=352 séquences d'observation ; N=46 entretiens semi-directifs et diverses analyses documentaires et discussions informelles avec des usagers), menée entre septembre 2013 et juin 2015, en Belgique Francophone, auprès de six structures privées<sup>14</sup> spécialisées dans l'accompagnement des chômeurs vers l'emploi (voir *infra*).

Dans un premier temps, nous contextualiserons notre terrain de recherche et présenterons le dispositif méthodologique mis en œuvre. Ensuite, dans un deuxième temps, il s'agira d'aborder empiriquement les mécanismes de sélection mis en œuvre lors de la concrétisation

---

<sup>11</sup> Voir notamment, pour la France, Simonin (1995), Bessy et Eymard-Duvernay (1997), Benarrosh (2000 ; 2006), Gélot et Nivolle (2000), Divay (2008), Parent (2014), Lavitry (2010, 2015), Pillon (2015) et, pour la Belgique, Orianne (2005, 2006 et 2015), Remy (2016) et Beuker (2016).

<sup>12</sup> Voir Struyven et Van Parys (2009), Gérard (2016) et Gérard et Vrancken (2016).

<sup>13</sup> Voir pour la France, Aubert et Patry (2004), Gratadour et Mansuy (2007), Georges (2007), Ferracci (2007), Balzani *et al.* (2008), Divay (2009), Ferracci et Martin (2013), Vivés (2013) ainsi que Parent et Sautory (2014), Zimmermann *et al.* (2014) et Berthet & Bourgeois (2017).

<sup>14</sup> Parmi les structures investiguées, trois sont issues du secteur marchand et trois du secteur non-marchand.

de l'accompagnement des chômeurs auprès des deux catégories d'opérateur privé de l'emploi. Enfin, dans un troisième temps, nous discuterons des résultats fournis par la mise à plat des données et proposerons une tentative d'explication des phénomènes observés à partir d'une réflexion plus générale sur les risques encourus par les chômeurs.

## 1. Présentation du dispositif méthodologique

L'étude du paysage de l'accompagnement des chômeurs sur le marché du travail s'inscrit dans un projet de recherche débuté en 2011 et rassemblant trois centres de recherche de l'Université de Liège autour de la flexicurité liée aux transitions professionnelles. Si ce projet repose sur l'examen d'une vingtaine de structures, la présente étude prend pour objet six structures privées spécialisées dans l'accompagnement des chômeurs en Belgique francophone.

### 1.1 Différents types d'opérateur privé face à l'accompagnement des chômeurs

Compte tenu de la densité et de la complexité du secteur de la (ré)insertion professionnelle, il nous était impossible d'étudier l'ensemble des organismes privés spécialisés dans l'accompagnement des chômeurs. De plus, ce secteur 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>15</sup>. C'est pourquoi, nous avons fait le choix de centrer cette recherche autour de deux types d'organisme : les opérateurs privés de placement (pour rappel, OPP) et les opérateurs privés d'insertion (OPI). Ces derniers ont été catégorisés de manière heuristique à partir de leur mission officielle<sup>16</sup>.

Tout d'abord, les OPI sont représentés par les cas de *FormaC*<sup>17</sup>, *Synergie* et *Erudio*. Alors que *FormaC* et *Erudio* sont des bureaux d'accompagnement professionnel constitués en tant que société anonyme, *Synergie* est une entreprise de formation par le travail. Quel que soit le type de structure choisi, ces opérateurs privés, en tant que structures non-marchandes, ont dû être reconnus et enregistrés organismes d'insertion auprès du Ministre de l'emploi et de la formation de leur Région afin de pouvoir exercer leur mission d'accompagnement. Mandatés via le système d'appel à projets pour mettre en œuvre des politiques publiques de l'emploi, ces trois organismes parapublics représentent les SPE. Ils ont, en effet, pour mission centrale d'assurer la (ré)insertion professionnelle des chômeurs, par le biais de projets de formation et d'accompagnement personnalisé. Ces projets s'inscrivent dans des appels à projets ciblant une mesure particulière (l'orientation, la formation de base, la recherche d'emploi), un objectif type (la définition d'un projet professionnel, l'emploi ou une formation qualifiante) et un profil cible. Ils sont de durée variable – courte (deux semaines) ou longue (plusieurs mois) – et sont dispensés en individuel ou en collectif. Dans le cadre de cette recherche, deux projets ont été étudiés : le projet en « recherche d'emploi » et le projet en « orientation ». Dans la pratique, ce mandat est octroyé à durée déterminée par une convention partenariale établie entre le SPE et l'opérateur sélectionné lors de l'appel à projets. Outre l'octroi d'un marché, ce mandat définit l'enveloppe budgétaire allouée : 50% du montant sont directement octroyés en début de projet ; 10% sont ensuite accordés en guise de rémunération au recrutement ; 10% supplémentaires sont versés en fonction du nombre de chômeurs ayant mené l'action jusqu'à son terme et 30% additionnels sont attribués si les résultats fixés sont atteints. Cette enveloppe est, par conséquent, calculée partiellement à

---

<sup>15</sup> Excepté la liste incomplète et non actualisée des structures agréées dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle ou celle des membres de la Fédération des prestataires de services RH, Federgon.

<sup>16</sup> Celle-ci a été validée et corrélée aux agréments octroyés par le Ministre régional de l'emploi et de la formation.

<sup>17</sup> Par souci d'anonymisation des données, il s'agit de noms d'emprunt.

partir des résultats atteints. Pour que ces résultats soient pris en compte, des preuves de reclassement, validées par une attestation (titre homologué, certificat ou diplôme, contrat de travail), doivent être transmises au SPE six mois après la fin de l'accompagnement auquel le chômeur a pris part (Ferracci et Martin, 2013). Ces résultats, appelés aussi sorties positives ou délivrables, sont traduits préalablement en termes de pourcentage à atteindre en fin d'accompagnement. Par exemple, pour la formation en « recherche d'emploi », l'objectif visé, par session, est un taux de 55% de remise à l'emploi alors que pour la formation en « orientation », il s'agit de 40% de bilan professionnel défini. À cela s'ajoute, l'obligation d'accompagner, par session, entre six et douze chômeurs. Initialement, « *ces indicateurs visent un renforcement de l'autonomie et de la responsabilité des formateurs. Mais, ils permettent en réalité de leur faire savoir ce que l'on attend d'eux* » (OP41 d'Erudio, janvier 2015<sup>18</sup>). De plus, selon Gratadour et Mansuy (2007), ce mandat détermine également le cahier des charges à respecter (type de mesure ciblée et méthode d'encadrement préconisée, modalité de suivi, etc.) ainsi que les moyens organisationnels de la mission publique déléguée (délais de *reporting*, nombre de chômeurs par séance d'accompagnement, critères d'inscription, droits et devoirs, etc.). Parallèlement, l'activité d'accompagnement est encadrée par un ensemble d'outils de mesure des résultats dont le nombre de personnes accompagnées, le nombre de chômeurs placés après  $x$  mois de suivi, le type de contrats signés par les chômeurs avec obligation, pour certains opérateurs, d'atteindre des objectifs prédéfinis<sup>19</sup>.

Ensuite, parmi les OPP figurent les cas de *Proximity*, *Fluxus* et *Civilis*. Alors que *Proximity* est une agence de titres-services constituée sous la forme de société privée à responsabilité limitée, *Fluxus* et *Civilis* sont des sociétés anonymes reprises comme bureaux d'intérim. Tous trois sont OPP dont la mission centrale relève du placement de candidats, qu'ils soient chômeurs de longue durée ou temporairement à la recherche d'un emploi. Pour ce faire, ils réalisent de la « location » de personnel dans le sens où chacun d'entre eux demeure formellement l'employeur de leurs salariés (Vultur et Bernier, 2014). Dans leur mission, ces acteurs s'engagent à soutenir (administrativement et logistiquement) et à conseiller leurs parties prenantes (chômeurs et clients) durant toute la durée du contrat de travail et au-delà. Quoique leurs activités diffèrent, ces structures ont la même finalité : placer et accompagner vers l'emploi leurs candidats. Elles ont 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).

Bien qu'en réalité, la portée des actions de ces six acteurs soit hybride et nettement moins circonscrite (notamment par le recouvrement de leur champ d'activité, la similarité des profils des usagers ou des effets engendrés par leur action sur les parcours des chômeurs), nous avons choisi de les présenter de manière « pure » tel des idéaux-types wébériens.

## 1.2 Le travail de terrain : mode et recueil des données

Cette étude prend appui sur une démarche empirique qualitative. Après une première phase exploratoire portant sur la thématique des transitions professionnelles auprès de dix-huit « témoins privilégiés »<sup>20</sup>, au sens de Van Campenhout *et al.* (2017 : 84), un dispositif

---

<sup>18</sup> Les extraits d'entretien sont désignés par la fonction de la personne interrogée OP (pour opérateur privé) et R (pour responsable), du nom d'emprunt de l'entreprise dans laquelle elle exerce son métier ainsi que du mois durant lequel s'est réalisé l'entretien.

<sup>19</sup> Pour plus d'informations sur le caractère chiffré de l'accompagnement, voir Gérard J. (2019), « Quand l'externalisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi mène à une standardisation de l'action publique. Le cas des opérateurs privés de l'emploi en Belgique francophone », *Travail et Emploi*, n°154, p.71-99 (à paraître).

<sup>20</sup> C'est-à-dire : représentants d'organisation professionnelle, acteurs européens, syndicats, etc.

d'enquête a été mis en place. Celui-ci s'est réalisé dans le cadre d'une thèse de doctorat, entre les mois de septembre 2013 et de juin 2015.

Dans chacune des six structures explorées, c'est l'observation (Peneff, 2009) d'interactions entre les chômeurs et les opérateurs privés (N = 352) en phase de sélection qui a constitué la méthode d'enquête privilégiée. Sur ces 352 observations, 309 sont des observations d'interaction individuelle (telle que les entretiens de suivi ou les *coachings* individuels) et 43 des observations d'interaction collective (comme les formations, les mises en situation, les réunions d'équipe, etc.). Ces observations n'ont pu être enregistrées mais elles ont été retracées entièrement dans des carnets de terrain, selon les principes développés par Beaud et Weber (2010). Elles ont ensuite été complétées par une analyse documentaire (cadre législatif, documents internes, conventions cadres, etc.), des entretiens semi-directifs avec l'ensemble du personnel des structures (N = 46) d'une durée moyenne de 45 minutes ainsi que par des discussions informelles avec les usagers. Le guide d'entretien était volontairement peu directif afin de laisser les acteurs de terrain développer les thèmes qui leur semblaient les plus pertinents. Les questions portaient sur les méthodes d'accompagnement, leurs relations avec les chômeurs ainsi que sur les dynamiques institutionnelles et leurs effets sur l'organisation du travail. Les entretiens furent enregistrés et transcrits intégralement. Une analyse de contenu, de type thématique, a ensuite été mobilisée de manière à pouvoir identifier les différents points de convergence/divergence dans les réponses données. Un système de codage par catégorie a été défini de manière à recourir à une comparaison systématique et à saisir l'ensemble des enjeux sous-jacents à la mise en œuvre de l'accompagnement des chômeurs.

L'échantillon des structures investiguées a été défini par contraste (Pires, 1997) en termes de localisation géographique (Région wallonne ou de Bruxelles-Capitale) et de secteur d'activité. Au niveau de la localisation géographique, quatre structures exercent en Région wallonne et deux en Région de Bruxelles-Capitale. Quant au secteur d'activité, sur les six structures, il y a deux agences d'intérim, deux bureaux d'accompagnement professionnel, une agence de titres-services et une entreprise de formation par le travail (voir tableau 1).

**Tableau 1 : Critères d'échantillonnage**

	<b>Localisation géographique</b>	<b>Secteur d'activité</b>
<i>FormaC</i>	Région wallonne	Accompagnement professionnel
<i>Civilis</i>	Région de Bruxelles-Capitale	Intérim
<i>Synergie</i>	Région wallonne	Formation par le travail
<i>Proximity</i>	Région wallonne	Titres-Services
<i>Erudio</i>	Région de Bruxelles-Capitale et Région wallonne	Accompagnement professionnel
<i>Fluxus</i>	Région wallonne	Intérim

## **2. De la sélection à la mise en œuvre de l'accompagnement des chômeurs : des opérations de tri aux multiples facettes**

La sélection des candidats dans le cadre d'un accompagnement s'opère de différentes manières en fonction des enjeux locaux, de l'environnement (interne et externe) de chaque structure et de la relation créée entre ces dernières et leurs usagers. Dans cette section, nous allons rendre compte des relations de pouvoir exercées par les opérateurs privés en traitant successivement les deux catégories heuristiques investiguées.

### **2.1 L'écrémage des usagers comme nécessité commerciale pour les OPI**

Chaque année, vers le mois de juin, les SPE lancent divers appels à projets en fonction de l'enveloppe budgétaire allouée au volet partenarial pour la mise en œuvre de l'accompagnement. Ces appels répondent aux orientations visées par le PAS tout en ayant

pour objectif d'apporter une réponse adaptée aux « *besoins individuels et aux attentes des chômeurs* » de manière à se démarquer des services dispensés par les SPE (OP39 d'*Erudio*, octobre 2014). C'est ainsi que *FormaC* propose, par exemple, la participation d'animateurs externes 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. Définis par type de mesure, ces appels décrivent explicitement les modalités de la mission publique déléguée à respecter (public cible, type et nombre de session d'accompagnement à dispenser, résultats à atteindre, etc.) sous peine de ne pas être sélectionnés et de se voir refuser l'accès au financement public.

« *Si on n'obtient pas de projet, l'entreprise n'a pas d'activité, elle ne reçoit pas de subventions et nos fonctions n'existent plus. On doit donc s'y soumettre et être attentifs dans la réponse qu'on leur apporte* » (OP38 d'*Erudio*, octobre 2014).

Ainsi, alors que les OPI rentrent des projets afin de jouir d'un « *sentiment d'utilité sociale* » (OP26 de *Synergie*, décembre 2013 ; OP39 d'*Erudio*, janvier 2014), les SPE leur confient l'exploitation et la gestion de leurs activités d'accompagnement en échange d'aides publiques forfaitaires, ne couvrant, en réalité, que partiellement les frais logistiques et de personnel. Ces injonctions laissent dès lors peu de latitude aux opérateurs privés qui se voient tiraillés entre un souci de conformité au prescrit institutionnel (sous-tendu par l'imposition de critères de catégorisation des publics et d'indicateurs de résultat) – afin de pouvoir bénéficier de projets d'accompagnement et d'exercer leur activité – et le souhait d'insérer un maximum de chômeurs en étant libres dans le déroulement de leur action et dans leurs choix.

En effet, les candidats souhaitant participer à des projets d'accompagnement dispensés par des opérateurs privés doivent préalablement répondre à des critères d'inscription correspondant au profilage défini, au niveau fédéral, dans le plan d'accompagnement : c'est-à-dire être inscrits comme chômeurs auprès d'un SPE et avoir entre 18 et 55 ans. Ces critères sont communs à chaque appel à projets. Pour les prestataires privés, ils constituent « *minimum légal* » (R4 de *FormaC*, novembre 2013) pour commencer l'accompagnement. Ainsi, seuls les candidats répondant aux critères légaux auront la chance d'accéder aux divers projets d'accompagnement et de devenir des usagers effectifs. On perçoit dès lors, combien les critères définis en amont des appels à projets conditionnent les chances pour les chômeurs d'entrer dans le processus d'accompagnement et de se réinsérer professionnellement. Ce faisant, les opérateurs privés apprécient l'adéquation des candidats au prescrit institutionnel selon un système de mise en relation de caractéristiques au sein d'un collectif, en ne présélectionnant que certains candidats.

À côté de ces critères d'inscription figurent des conditions d'admissibilité spécifiques et propres à chaque appel à projets (comme un diplôme, un statut social, un âge, etc.). Ces conditions varient selon les besoins ciblés par le projet d'accompagnement et l'évolution des politiques régionales de l'emploi puisque chaque projet est censé répondre à une politique régionale particulière. Par exemple, *Erudio* propose certains projets à un public monoparental ou à des personnes ayant 45 ans et plus. *Synergie*, pour sa part, ne s'adresse qu'aux chômeurs infra-qualifiés<sup>21</sup>. Ces conditions d'admissibilité spécifiques et propres à chaque appel à projets illustrent un premier délestage. Celui-ci est opéré par les SPP qui se focalisent sur les chômeurs « ordinaires » et qui sous-traitent l'accompagnement spécialisé des publics spécifiques aux opérateurs privés.

Ainsi, tant les critères d'inscription que les conditions d'admissibilité attenants aux appels à projet constituent des filtres auxquels les OPI sont tenus de se contraindre, sous peine de se

---

<sup>21</sup> C'est-à-dire ne disposant ni du diplôme du 2<sup>ème</sup> cycle de l'enseignement secondaire ni du certificat d'enseignement secondaire inférieur ni d'un titre équivalent ou supérieur.



voir refuser l'accès à de futurs partenariats. Par conséquent, ce profilage illustre à quel point l'accompagnement, mis en œuvre par les OPI, suit préalablement une logique d'intervention sur des catégories de publics. Cette dernière 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 du chômage : jeunes sans qualification, chômeurs de longue durée, plus de 45 ans, etc.

Toutefois, ce n'est pas parce que les candidats correspondent aux critères d'inscription et aux conditions de l'appel à projets qu'ils seront automatiquement inscrits à un projet et sélectionnés par la structure privée. Plusieurs facteurs peuvent, effectivement, influencer l'inscription officielle d'un candidat à un projet d'accompagnement, 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, *FormaC* et *Erudio*, conscients du caractère non-automatique de l'inscription, convoquent – « *quand c'est possible* » (OP9 de *FormaC*, 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 OPI 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 professionnel. En agissant de la sorte ils anticipent des décrochages potentiels en cours de formation en se gardant, 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.

Lucides quant aux résultats à atteindre et aux enjeux institutionnels sous-jacents, les OPI des trois structures investiguées ont défini un processus de sélection qui s'établit à partir d'une part, du degré de motivation et d'autonomie des candidats et, d'autre part, de leurs caractéristiques physiques. Premièrement, pour évaluer le degré d'autonomie et de motivation des candidats, les opérateurs privés s'appuient sur leur parcours socioprofessionnel en tentant de déceler leur état d'esprit à partir des épreuves qu'ils ont vécu (divorce, licenciement, échec, etc.). Ils leur posent de multiples questions axées sur leurs aspirations professionnelles, leurs disponibilités et leur degré de mobilité. Dans la littérature, tant la motivation que l'autonomie incarnent les critères minimum d'employabilité, définie comme la capacité 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 (Périlleux, 2005). Dès lors, face à un candidat jugé inemployable ou trop éloigné de l'emploi, les OPI n'hésitent pas à influencer leur discours en forçant les traits astreignants du programme d'accompagnement (droits et devoirs des chômeurs). Cette stratégie leur permet de décourager les candidats jugés les moins motivés à s'insérer dans un programme d'accompagnement encadré par un SPE et *in fine* d'anticiper tout abandon. Les usagers sont dès lors mis à l'épreuve et profilés. En opérant de la sorte, les opérateurs privés font en sorte que la sélection paraisse naturelle et personnelle bien qu'en réalité un réel écrémage est opéré en amont du processus d'accompagnement :

*« Objectivement parlant, on ne peut refuser personne parce que si quelqu'un a réellement envie de suivre une formation, il la suit et on doit dire oui. Maintenant, on doit tenir 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 résultat, on lui dira : "mais viens t'inscrire, viens t'inscrire, ça va être super". [...] 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 réellement écarté volontairement. »* (OP11 de *FormaC*, octobre 2013)

Deuxièmement, ayant l'impression d'être lié à un « *contrat commercial* » avec les SPE (OP9 de *FormaC*, novembre 2013 ; OP38 et OP39 d'*Erudio*, octobre 2014), les prestataires privés

sont tenus d'atteindre certains résultats. Cette contrainte de chiffres les astreint à choisir « *la crème de la crème parmi les moins employables* » (OP10 de *FormaC*, novembre 2013) et à ne travailler qu'avec les candidats qui, selon eux, seront davantage enclins à atteindre les résultats fixés dans l'appel à projets et ce, quel que soit leurs compétences techniques. Dès lors, il n'y aurait donc pas uniquement la motivation ou l'autonomie qui permettraient de justifier le recrutement des candidats, mais également 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).

Dès lors, sur la base de ces différents éléments, nous pouvons conclure que, au-delà de l'écramage opéré à partir des critères d'inscription et/ou des conditions d'admissibilité des appels à projets, les OPI choisissent de jouer de leur pouvoir en ne recrutant que les candidats correspondant davantage aux attentes du marché du travail en termes de savoir-être. Cette sélection a *de facto* un double avantage. D'une part, elle offre aux opérateurs privés davantage de chances d'atteindre leurs objectifs même si cela implique de négliger le développement de l'employabilité des usagers en ne les accompagnant finalement que sur les fondements d'une recherche d'emploi. D'autre part, elle permet aux chômeurs « élus » de s'insérer plus facilement dans le marché du travail. Néanmoins, cette sélection a également pour corollaire d'écarter, voire de rendre davantage invisibles les chômeurs les plus éloignés du marché du travail en raison de bifurcations dans leur parcours (Benarrosh, 2000). En effet, seuls les individus jugés les plus aptes et les plus motivés à se prendre en main sont sélectionnés et ont une chance d'entrer dans le processus de remise à l'emploi. Les autres en sont directement écartés et rejoignent, pour les plus chanceux, d'autres dispositifs d'assistance ou la voie du chômage.

## 2.2 La conformité au prescrit institutionnel comme source de soutien économique aux activités d'accompagnement des OPP

Alors que les OPI sont contraints de respecter des critères émanant du système d'appel à projets, nous allons dans cette section montrer que les OPP sont également soumis à des pressions institutionnelles similaires. Ces pressions, émanant des pouvoirs publics, ont largement fait évoluer le travail quotidien des consultants en placement ainsi que les relations qu'ils entretiennent avec les chômeurs.

À l'origine, l'activité des OPP se justifiait par la nécessité de pouvoir bénéficier rapidement d'une main-d'œuvre d'appoint flexible à moindre coût (Delbar et Léonard, 2002). Ces structures ont ensuite incarné un vecteur de transition vers des emplois fixes sur le marché du travail. Dans le contexte économique actuel, celles-ci ont davantage un rôle d'agent d'intégration des plus vulnérables. Ce changement d'activité s'explique, selon nos observations, par trois facteurs convergents : l'évolution du contexte socio-économique de la Belgique<sup>22</sup> la transformation des politiques de l'emploi (activation et responsabilité individuelle) et du marché de l'emploi lui-même (promotion du recours aux emplois atypiques et de courte durée) et enfin, des changements organisationnels internes à chaque organisme privé<sup>23</sup> qui confrontent les opérateurs privés à de nouveaux enjeux (augmenter le taux de retour à l'emploi des chômeurs dans un contexte de rationalisation et de chômage élevé alors que les besoins de main-d'œuvre évoluent). Ces facteurs invitent les OPP à se conformer à l'impulsion donnée par les pouvoirs publics à ne réinsérer que des chômeurs

---

<sup>22</sup> Tels que l'accroissement du nombre de chômeurs, l'augmentation de l'espérance de vie, la croissance du coût de la main d'œuvre, etc.

<sup>23</sup> Comme une professionnalisation du secteur, l'imposition de quotas d'heures et de placements à effectuer ou la fixation d'une marge bénéficiaire à atteindre.

éloignés du marché du travail ou des bénéficiaires de l'aide sociale. Cette impulsion, comme pour les OPI, se concrétise essentiellement lors de la sélection des candidats influençant *in fine* leur entrée sur le marché du travail. Toutefois, dans les faits, cette impulsion crée un déficit de productivité pour générer des intérêts sur la vente de leurs services de placement et assumer la totalité de leurs frais. Face à cette difficulté, la recherche d'apports financiers conditionne largement la stabilité de l'activité d'accompagnement au point d'en devenir leur occupation principale. Dans notre étude, cette recherche 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. À présent, les « *exclus du chômage* » (R13 de *Fluxus*, décembre 2014 ; OP33 de *Proximity*, mai 2014), les « *mères au foyer* » (OP34 de *Proximity*, mai 2014), les « *désorientés psychologiquement* » (OP36 de *Proximity*, juin 2014) voire « *en détresse sociale* » (OP47 de *Fluxus*, décembre 2014), auparavant délaissés lors de la phase de sélection, sont devenus des acteurs incontournables des OPP compte tenu de l'avantage économique qu'ils génèrent. Ce nouveau public a, en effet, pour particularité de rechercher 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, ce public cible se voit dans l'obligation d'accepter des emplois précaires rémunérés inférieurement à ce qu'il toucherait au chômage. Ainsi, bien que ces aides permettent aux structures privées d'une part, de réduire leurs cotisations sociales patronales par le biais « *d'une main d'œuvre bon marché* » (R13 de *Fluxus*, décembre 2014) et, d'autre part, d'atteindre plus facilement leurs objectifs chiffrés, elles remettent en question le bien-fondé d'activer un soutien public. Car, elles sont, en effet, ponctuelles, conditionnées et limitées dans le temps. Elles ne conduisent les candidats que, principalement, à des expériences professionnelles insécurisantes, de courte durée et souvent de faible qualité.

*« Fort heureusement, il y a les aides à l'emploi, car le bénéfice généré en interne est souvent équivalent à l'aide octroyée. [...] Sans ça, on ne pourrait proposer du travail. Maintenant, c'est vrai que ce n'est pas le luxe mais au moins les candidats ont un emploi ! »*  
(R8 de *Proximity*, mars 2014)

Ce faisant, même si elles contribuent au maintien de l'activité des OPP, ces aides engendrent, pour les candidats, un risque de pauvreté. Ce risque se justifie par deux éléments. D'une part, il s'explique 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, il s'interprète en matière de revenus compte tenu de l'incertitude de jouir, à long terme, d'un salaire fixe.

Deuxièmement, la recherche d'aides publiques repose sur le respect de quotas d'engagement ou d'injonctions institutionnelles impulsées, entre autres, par la gestion mixte du marché du travail et par la volonté organisationnelle de développer une approche socio-éthique responsable afin de se démarquer de la concurrence :

*« Avant, il n'y avait pas de pression, maintenant il y en a une. Au niveau des chiffres, on nous donne des objectifs chiffrés – qu'on n'avait pas avant – avec des pourcentages de marge et des quotas à atteindre. Il y a une pression et il faut pouvoir la gérer. [...] Mais, c'est une pression pour pouvoir survivre et faire sa place. »* (I34 de *Proximity*, mai 2014)

Par exemple, depuis le mois d'août 2012, *Proximity*, en tant qu'entreprises de titres-services se voit contrainte, dans ses recrutements, de respecter un quota d'embauche de 60%, de ses engagements trimestriels, des chômeurs complets indemnisés et/ou des bénéficiaires de l'aide

sociale via le revenu d'intégration<sup>24</sup>. *Civilis*, pour sa part, n'est autorisé à ne recruter que des jeunes infra-qualifiés, âgés entre 18 et 30 ans et habitant une des dix-neuf communes de la Région de Bruxelles-Capitale, sous peine de perdre ses subventions publiques et le soutien du Ministre de l'emploi et de la formation.

Face à ces injonctions institutionnelles et à ces restrictions organisationnelles, les OPP ont dû adapter leur critères de sélection. Contraints de se focaliser dorénavant soit vers les chômeurs considérés comme les plus éloignés du marché du travail (afin d'accéder aux aides à l'emploi), soit vers les candidats correspondant davantage au profilage institutionnel, ils ont mis en œuvre divers mécanismes de filtrage. Ceux-ci reposent, dès l'inscription en agence, sur des critères de sélection en apparence justes et équitables mais pourtant, semble-t-il, fortement « éloigner des principes d'égalité d'accès et de traitement » (R13 de *Fluxus*, décembre 2014). Ces critères incarnent, ni plus ni moins, les orientations ciblées par les pouvoirs publics : chômeurs complets indemnisés pour *Fluxus* et *Proximity* ou jeunes infra-qualifiés chez *Civilis*. Ils représentent l'unique voie d'accès à leurs services et entretiennent, selon nos constats, la stigmatisation sociale présente sur le marché du travail. En plus de ces critères, *Fluxus*, *Proximity* et *Civilis* écartent systématiquement les candidats à l'apparence physique désavantageuse et postulant par nécessité : « un beau profil ayant plus de chance d'être engagé par un client, on doit mettre toutes nos chances de côté » (R13 de *Fluxus*, décembre 2014). Ces critères nettement plus subjectifs sont proches de ceux retenus par les OPI lorsqu'ils jaugent de la motivation et de l'autonomie des candidats.

En outre, une fois présélectionnés sur la base des injonctions institutionnelles, les candidats sont alors évalués sur leur attitude comportementale. Celle-ci permet aux OPP de saisir les premiers indices d'employabilité d'un candidat : « comment se présente-t-il ? Enlève-t-il son couvre-chef ? Se montre-t-il patient et poli ? Est-il propre ? ». Bien que ces indices ne soient pas automatiquement notifiés dans le dossier des candidats, ils influent largement la perception des OPP dans la suite de l'accompagnement. Ils illustrent dès lors l'absence de prise en considération de l'usager en tant que personne mais plutôt en tant que somme de critères et de caractéristiques qu'il convient de saisir.

Sur la base de ces éléments, nous percevons à quel point l'atteinte de quotas et le respect de critères institutionnels sont devenus les objectifs principaux en termes de recrutement, quitte à évincer certains critères de sélection pourtant essentiels aux fonctions vacantes (comme l'expérience dans le secteur). Ces différentes contraintes ont dès lors modifié le métier OPP en les faisant revenir vers d'autres tâches plus psychologisantes qu'ils avaient pourtant volontairement écartées de leur mission : accompagnement de personnes en difficulté sociale, *coachings* individuels, conscientisation, etc. Ces différents changements ont également donné lieu à différentes stratégies d'adaptation. Par exemple, au sein de *Proximity*, pour satisfaire le quota trimestriel de 60% de chômeurs, imposé par le Gouvernement, certains opérateurs n'hésitent pas à engager, pour une courte durée, des candidats répondant aux critères institutionnels, pour s'en défaire aussitôt. Les OPP de *Civilis*, pour leur part, notifient auprès de leurs responsables hiérarchiques et des SPE l'ensemble des candidats reçu en agence pour inscription mais ne concentrent leurs efforts que sur les chômeurs qu'ils pensent pouvoir placer plus facilement. Il s'agit, dans la littérature, de la technique du « parking » (Parent *et al.*, 2013).

---

<sup>24</sup> En Belgique, le revenu d'intégration est une aide sociale financière garantie accordée par les centres publics d'action sociale aux personnes n'ayant pas suffisamment de moyens de subsistance (Loi du 26 mai 2002, *M.B.* le 31/07/2002, p. 33610).

### 3. Des transitions professionnelles pilotées par des jeux de pouvoir ?

La description des pratiques de sélection des OPI et OPP que nous venons de réaliser, nous permet de saisir à quel point le contexte institutionnel influe sur la manière de sélectionner et d'accompagner les chômeurs. Au sein de notre recherche, cette influence se constate dans les relations de pouvoir qu'exercent les opérateurs privés sur les usagers de la mission publique qu'ils mettent en œuvre. Cette influence se réalise dès la phase de sélection à partir de l'activation de différents mécanismes de filtrage, variables selon la catégorie d'opérateur en présence. Elle se concrétise dans la durée de l'accompagnement des chômeurs jusqu'à influencer leurs transitions professionnelles. Pour ce faire, les opérateurs privés du marché de l'accompagnement font comme si tout échec d'activation était désormais une erreur potentielle du chômeur en lui faisant assumer sans cesse une part croissante de responsabilité dans ses choix et son devenir. Or, compte tenu des pressions institutionnelles étudiées et des nouvelles formes de contrôle qui en résultent, n'y aurait-il pas une logique structurelle qui orienterait davantage les transitions des chômeurs que l'addition rationnelle de leurs choix personnels ? C'est à cette question que cette section s'attèle à répondre en s'intéressant davantage aux enjeux présents au sein de chaque catégorie d'opérateur investiguée.

Initialement mandatés pour rapprocher les chômeurs du marché du travail, nous avons observé que les OPI ont très vite été soumis à 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 opérateurs privés ont été fortement dépendants des réglementations institutionnelles. Plutôt que d'investir réellement dans l'accompagnement et l'employabilité de leurs usagers, ils ont plutôt été contraints de limiter leur activité à un strict respect des procédures institutionnelles et aux objectifs fixés par la convention partenariale. Ceux-ci s'expliquent en raison d'indicateurs chiffrés à atteindre et d'une rémunération aux résultats. Par conséquent, une pression aux objectifs, caractéristique des partenariats avec les SPE, a rapidement pris le pas sur un accompagnement individualisé et localisé. Ainsi, plutôt que de prendre en compte l'hétérogénéité des chômeurs, les OPI préfèrent formater l'accompagnement par le biais de mécanismes de filtrage intégrant des critères de jugement liés aux résultats à atteindre et aux statistiques à réaliser. Cette intégration les mène à un réel écrémage où les OPI ne retiennent que les profils jugés les plus employables ou les plus conformes aux critères des SPE 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 considérés comme trop lourds « *dont la société ne veut plus* » (OP24 de *Synergie*, mars 2014) ou réputés comme « *irré récupérables* » (R6 de *Synergie*, mars 2014). En ne travaillant qu'avec les candidats jugés les moins éloignés du marché du travail, l'action des OPI a pour effet d'écarter, voire d'« invisibiliser » davantage les chômeurs les plus éloignés du marché du travail, en créant une « *trappe à inemployabilité* » (Benarrosh, 2000 et Zajdela, 2009) en son sein. Quant aux chômeurs sélectionnés, bien que pris en charge et aidés dans le développement d'eux-mêmes, ils ne reçoivent pas les outils nécessaires pour prendre en main leur carrière et se mettre en action vers le chemin de l'emploi du fait des exigences d'activation et de mise à l'emploi à atteindre dans les plus brefs délais. Par leur action, les OPI rendent ainsi incapable leur public cible de pouvoir agir de manière autonome et responsable à l'intérieur du marché du travail. Ce public se retrouve dès lors, de manière souvent involontaire, dans une position d'assisté, happé par l'occupationnel et les projets d'insertion (Astier, 2010). Pour Castel (1995), ce type d'usager des SPE signe le retour des « *inutiles au monde* ». Les OPI les considèrent, quant à eux, comme des « *cas sociaux* » (OP23 de *Synergie*, février 2014), des « *gens à problèmes* » (OP10 de *FormaC*, décembre 2013) auxquels il est impossible de faire confiance ou de confier un emploi. 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 SPE dans l'accompagnement des chômeurs en France. 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.

Quant aux OPP, bien qu'ils s'inscrivent structurellement dans une logique de marché en raison de leur statut juridique, de leur secteur d'activité et de la finalité lucrative de leurs activités, l'analyse réalisée nous permet de constater que leurs pratiques d'accompagnement sont dorénavant davantage corrélées à une logique institutionnelle alimentée par des contraintes politiques. En effet, les pouvoirs publics structurent leur offre de service et régulent ce segment d'accompagnement en invitant les OPP à respecter certains critères de « mise en équivalence » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) sous peine de sanctions. Ce faisant, les pouvoirs publics 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. Toutefois, dans la majorité des structures investiguées ces exigences institutionnelles sont respectées *stricto sensu* et mobilisées comme un atout concurrentiel. En effet, recourir à la sphère institutionnelle et à ses nombreuses aides à l'emploi (plans d'embauche, subventions publiques, etc.) permet aux OPP de bénéficier de la réduction de cotisations patronales de sécurité sociale et de jouir d'une plus grande légitimité. En outre, en recrutant un large vivier de candidats, en recherche d'emploi, les OPP jouent un rôle considérable sur le marché du travail. Ils le structurent et l'orientent en agissant comme un dispositif d'insertion professionnelle pour les travailleurs défavorisés et fortement éloignés du marché du travail. Néanmoins, l'activation de ce type de public cible a un prix. En effet, en ne recrutant que des chômeurs catégorisés par les pouvoirs publics, les OPP ne sont en mesure que de leur proposer des contrats précaires, faiblement rémunérés et appuyés par des aides à l'emploi ponctuelles et limitées dans le temps. Celles-ci, bien qu'elles leur permettent de compenser le coût du travail supplémentaire dû au déficit de productivité de ce public cible, ne conduisent principalement qu'à des expériences professionnelles insécurisantes, de courte durée et souvent de faible qualité. Ce faisant, ces contrats génèrent le risque pour les candidats de tomber dans une « trappe à précarité »<sup>25</sup> (Guillemot *et al.*, 2002). Cette précarité se justifie par deux éléments. D'une part, elle s'explique 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'interprète 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 (Doeringer et Piore, 1971). Des résultats identiques sont évoqués par Demazière et Zune (2016) lorsqu'ils considèrent que l'obtention d'un emploi ne signifie pas *ipso facto* une 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. En effet, il continue à percevoir un revenu fixe lié à sa participation au marché afin de rester un sujet actif et responsable. En effet, tout porte à croire que le public cible des OPP est, 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. Ceux-ci déclarent

---

<sup>25</sup> 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.

majoritairement « *se sentir mieux* » même lorsqu'ils reconnaissent y perdre financièrement (un chômeur de chez *Proximity*, extrait d'observation, le 19/09/2016).

Ainsi, même si nous avons fait le choix de présenter ces deux types d'opérateur de manière distincte, les frontières entre ces acteurs de l'accompagnement s'estompent au-delà de leur secteur d'activité, de leur statut ou de leur mission de base. Tous deux sont en effet soumis à des pressions institutionnelles qui s'exercent au détriment d'un accompagnement ciblés auprès des plus vulnérables. L'*agency* à l'œuvre est dès lors purement matérielle et tournée vers le respect des contraintes. Cette façon de mener à bien leur mission d'accompagnement modifie profondément le rapport au métier des OP. Ces derniers doivent à présent trouver le juste milieu entre ce qui définit l'essence même de leur métier et le respect du prescrit institutionnel.

En outre, les effets qu'ils génèrent sur les transitions des chômeurs alimentent la reconfiguration des frontières du social. Cette reconfiguration permet aux chômeurs, aux personnes aidées et accompagnées et avant tout reconnues en situation de précarité (Eckert, 2010), de se rapprocher du marché du travail en conservant un maintien de leurs droits sociaux afin de compenser les risques et les nombreuses ruptures vécus le long de leur parcours. Toutefois, ce rapprochement semble s'opérer par un maintien dans un « précarité social » (Castel, 2007), voire dans des véritables trappes. Ce précarité permettrait d'éviter une relégation totale dans l'assistanat, voire dans le travail au noir (Lesemann, 2014) qui menacerait désormais les pays occidentaux et pèserait de plus en plus sur la régulation des systèmes protectionnels édifiés dans l'immédiat après-guerre.

## **Conclusion**

Ainsi, les processus de sélection analysés apparaissent comme de véritables filtres ouvrant et fermant l'accès à un nouveau régime protectionnel organisé autour de l'entretien d'un « précarité social » (Castel, 2007) alliant des aides à l'emploi et des allocations diverses. Ces dispositifs destinés avant tout à activer les publics vers l'emploi et à les réinsérer par une responsabilisation individuelle offrent davantage la possibilité de mettre les personnes en mouvement à travers des transitions, des passages vers l'emploi, la formation, le précarité ou le marché noir. Comme nous l'avons montré, le travail quotidien de ces six structures évoque bien l'existence de contraintes économiques et politiques qui pèsent sur la dynamique étudiée. Ces contraintes illustrent que, sous couvert d'un discours néo-libéral d'activation, il y a une logique de fond qui oriente les transitions et formate le choix des chômeurs. Cette logique structurelle transparait dans le travail concret d'accompagnement et les mécanismes de filtrage mis en œuvre par les deux opérateurs privés étudiés. Elle véhicule aussi, dans la réalité, des effets de trappe bien plus qu'une prise de responsabilité individuelle. Ce faisant, l'analyse opérée montre la présence d'une politique sociale subordonnée à une politique économique (Barbier, 2007).

Selon nous, cette opération de traduction illustre l'incapacité des opérateurs privés 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 chômeurs vers le marché du travail. Conscients de leur difficulté à répondre à l'objectif institutionnel de mise à l'emploi, les opérateurs privés s'adonnent alors à remettre en mouvement des chômeurs, dans la perspective, toujours aléatoire, de se rapprocher du marché du travail. Dans ce contexte, toute réflexion sur un retour à l'emploi, sur la sortie du chômage, perdrait en pertinence. En effet, « il s'agirait moins de franchir, sur un mode disjonctif, des limites, des frontières partageant le marché du travail et le chômage, le marché primaire et le marché secondaire, l'assurance chômage et l'emploi, l'assurance et

l'assistance, que d'intégrer en permanence l'incertitude et l'aléa aux parcours de vie et d'emploi » (Gérard et Vrancken, 2016 :117).

Dès lors, cette recherche questionne la plus-value de recourir à des opérateurs privés dans l'accompagnement des chômeurs. Premièrement, nous avons constaté qu'en œuvrant à l'augmentation du taux d'emploi, les opérateurs privés 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'Union Européenne. Deuxièmement, nous avons montré que les pratiques concrètes d'accompagnement enlisent certains chômeurs dans des effets de trappe et questionnent le sens du travail des opérateurs privés se voyant, à présent, davantage évaluateurs des conduites individuelles ou de simples agents administratifs. Enfin, l'absence de frontière entre les deux types d'opérateur privé, 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 chômeurs dans des systèmes d'action autorégulés par les institutions politiques sous couvert d'efficacité et de la rationalisation de l'action publique.

Reste à vérifier si ces pratiques d'accompagnement sont similaires sur l'ensemble du territoire belge.

## **Bibliographie**

ASTIER I (2010), *Sociologie du social et de l'intervention sociale*, Paris, Armand Colin.

BARBIER J.-C. (2002), « Peut-on parler d' " activation " de la protection sociale en Europe ? », *Revue française de sociologie*, vol. 43, n°2, p. 307-332.

BENARROSH Y. (2000), « Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi », *Travail et Emploi*, n°81, p. 9-26. URL : [http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue\\_Travail-et-Emploi/pdf/81\\_1106.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/81_1106.pdf).

BÉRAUD M. & EYDOUX A. (2009), « Activation des chômeurs et modernisation du service public de l'emploi, les inflexions du régime français d'activation », *Travail et Emploi*, n°119, p.9-21. URL : <https://journals.openedition.org/travailemploi/3468>.

CASTEL R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.

CASTEL R. (2007), « Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi ? L'institutionnalisation du sous-emploi ? », in PAUGAM S. (dir.), *Repenser la solidarité : l'apport des sciences sociales*. Paris, Presses Universitaires de France, p. 416-433.

CROZIER M. & FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.

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, p. 57-77. URL : [https://www.persee.fr/doc/forem\\_0759-6340\\_2004\\_num\\_85\\_1\\_1651](https://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_2004_num_85_1_1651).

DELBAR C. & LÉONARD E. (2002), « Le travail intérimaire », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, vol. 33, n° 1778, p. 5-45.

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.



DOERINGER P. & PIORE M. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, Mass, Heat.

ECKERT H. (2010), « Précarité dites-vous », *SociologieS* [En ligne], Débats, La précarité, mis en ligne le 27 septembre 2010, consulté le 10 août 2015. URL : <http://sociologies.revues.org/3285>.

EYMARD-DUVERNAY F. & MARCHAL E. (1997), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.

FERRACCI M. (2007), « Améliorer le service public de l'emploi : ce que disent les faits », *Revue française d'économie*, vol. 21, n° 3, p. 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, p.15-26. URL : <https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2013-3-p-15.htm>.

GEORGES N. (2007), « Confier les chômeurs au privé : leçons des expériences internationales », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 2, n° 2, p. 178-187. URL: <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2007-2-page-178.htm>.

GEORGES N. (2010), « Le profilage des demandeurs d'emploi : modèle américain versus modèle néerlandais », *Travail et Emploi*, n°112, p. 7-20. URL : <https://journals.openedition.org/travailemloi/2156>.

GÉRARD J. & VRANCKEN D. (2016), « De l'activation à la précarité des demandeurs d'emploi : deux dispositifs d'activation en Belgique francophone », *Formation Emploi*, n°136, p.99-136. URL : <https://journals.openedition.org/formationemploi/4930>.

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. URL: <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2009-2-page-383.htm>.

GRATADOUR C. & MANSUY M. (2007), « Sous-traiter l'accompagnement des chômeurs : éléments d'évaluation », *Travail et Emploi*, n°112, p. 21-34. URL : <https://journals.openedition.org/travailemloi/2250>.

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, p. 1235-1252. URL : <https://www.cairn.info/revue-economique-2002-6-page-1235.htm>.

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, p. 39-52. URL : [https://www.persee.fr/doc/forem\\_0759-6340\\_2004\\_num\\_86\\_1\\_1693](https://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_2004_num_86_1_1693).

LESEMANN F. (2014), « Agir face à l'incertain : le potentiel heuristique de l'informalité pour penser l'incertain. Quand le sud questionne le nord », in VRANCKEN D. (dir.), *Penser l'incertain*. Québec, Presses de l'Université Laval, p. 93-112.

LIZÉ L. (2000), « Les emplois aidés : recrutement par les entreprises locales et rôle des intermédiaires », in GELOT P. & NIVOLLE P. (dir.), *les intermédiaires des politiques publiques d'emploi*, Paris, La documentation française, p.15-47.

MERTENS S. (2010), *La gestion des entreprises sociales*, Liège, Éditions Edipro.

de NATEUIL-MIRIBEL M. (2005), « Chapitre 3 : La flexibilité est-elle un choix rationnel ? », in de NANTEUIL & EL AKREMI A. (dir.), *La société flexible*, Toulouse, ERES, p. 51-78.

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, p. 301-323.

PARENT G., SAUTORY O. & SPLATZ R. (2013), *L'accompagnement des chômeurs : enseignements des évaluations*, n°178, Document d'études (DARES), France, Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

PENEFF J. (2009), *Le goût de l'observation. Comprendre et pratiquer l'observation participante en sciences sociales*, Paris, La Découverte.

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. (dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal, Gaëtan Morin, p. 113-169.

REMY C. (2016), *Des partenariats publics privés pour l'insertion des chômeurs : une question de confiance?*, Belgique, CIRIEC.

STRUYVEN, L. & VAN PARYS, L (2009), *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 chômeurs en Belgique*, Federgon, Leuven.

VAN CAMPANHOUDT, L., MARQUET J. & QUIVY R. (2017), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod.

VULTUR M. & BERNIER B. (2014), *Les agences de travail temporaire. Leur rôle et leur fonctionnement comme intermédiaires du marché du travail*, Laval, Presses de l'Université Laval.

VOISIN A. (2007), « La gestion mixte des services publics. Délégation de service public, externalisation et partenariat public-privé », *Regards croisés sur l'économie*, n°2, p. 168-175. URL : <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2007-2-page-168.htm>.

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, p. 39-66.

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, p. 1-17.

ZAJDELA H. (2009), « Comment et pourquoi activer les inactifs ? », *Travail et Emploi*, n°118, p. 69-76. URL : <https://journals.openedition.org/travailemploi/3608>.