

Transformer l'action publique par les chiffres : le cas de l'accompagnement des chômeurs en Belgique francophone

Résumé : Ce papier s'intéresse à l'influence des outils techniques et organisationnels mobilisé par les intermédiaires publics et privés de l'emploi en Belgique francophone sur leur travail d'accompagnement des chômeurs, et l'évaluation de ce travail par les pouvoirs publics. Il tend à démontrer que cette mission d'accompagnement repose sur une gestion par les procédures et sur une justification par les résultats, transformant dès lors le cœur de métier de ces acteurs sous couvert d'une rationalisation de l'action publique. Influencé par les apports de l'analyse stratégique et empreint d'une sociologie de l'acteur, ce papier s'attèle à identifier les formes de résistance et d'adaptation déployées par ces intermédiaires de l'emploi.

Mots clés : action publique, intermédiaires privé et public de l'emploi, accompagnement, chômeur, outils technique et organisationnel, stratégie, adaptation et résistance.

Title: Transforming public action through numbers: : the case of the jobseekers' support in Belgium.

Abstract:

This paper deals with the way the private and public employment intermediaries transform the public action in the French-speaking part of Belgium, through their common mission of guidance for the unemployed. It deals more precisely with the analysis of the technical and organizational tools' influence on the intermediaries' work and its evaluation by the government. It shows that this mission lay henceforth on management per procedures and on a justification by results, transforming this way the primary activity of those actors, under the guise of a rationalisation of the public action. This contribution, influenced by the inputs of strategic analysis and the actor's sociology, seeks to demonstrate how the intermediaries resist the effects induced using technical tools.

Keywords: public action, public and private employment intermediaries, job guidance, jobseekers, technical and organisational tools, strategy.

1. Contextualisation

D'impérieux besoins de transparence et de modernisation des services publics de l'emploi (SPE) ont émergé (Gastine, 2006) à la suite des bouleversements économiques et sociaux expérimentés par la Communauté économique européenne vers la fin des années 1980. Ces besoins ont été appuyés par la Stratégie européenne pour l'emploi (SEE)¹ qui en a fourni les fondements normatifs et la légitimation nécessaire (Berthet et Conter, 2011). Cette modernisation avait pour visée de parvenir à surmonter la crise du marché du travail et de promouvoir un retour à la croissance en soutenant les personnes en recherche d'emploi (Barbier et Ludwig-Mayerhofer, 2004). Plusieurs changements ont d'ailleurs été réalisés en ce sens : il s'agissait de la fin du monopole de placement des SPE et de l'externalisation de compétences à des opérateurs privés (Béraud et Eydoux, 2009).

En Belgique, la concrétisation de la modernisation des SPE s'inscrit dans la lignée du Nouveau management public (NPM), en visant l'efficacité accrue de la prise en charge des chômeurs (Laloy, 2009). Le NPM introduit les valeurs et les modes de fonctionnement de la firme privée au sein d'administrations publiques à caractère bureaucratique (Ferlie *et al.*,

¹ La Stratégie Lisbonne (2000), la stratégie Europe 2020 (EU2020).

1996 ; Pesqueux, 2006 ; Bezes, 2012). À celles-ci, le NPM substitue un secteur public qui repose sur trois E : « Économie, Efficacité et Efficience » où les administrateurs deviennent des managers et les citoyens, des clients (Urio, 1998 ; Amar et Berthier, 2007).

Parmi les SPE, cette transformation de l'action publique s'est notamment apparentée à une décentralisation ainsi qu'à une délégation partielle de leurs ressources et de leurs responsabilités auprès de partenaires privés (agences privées commerciales ou opérateurs non-marchands) afin d'assurer conjointement la réinsertion socioprofessionnelle des chômeurs dans le cadre d'un accompagnement intensifié et personnalisé.

Dans les faits, cette externalisation de services est opérée dans le cadre d'une convention partenariale (Giauque, 2009), sous-tendue par le système belge d'appel à projets², où les prestataires privés sont rémunérés pour le service rendu sur la base de subventions publiques forfaitaires obtenues en fonction des résultats atteints. 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). Ces collaborations ou dispositifs d'action publique (Laborier et Lascoumes, 2005 ; Lascoumes et Le Galès, 2005)³ prennent, à l'occasion, la forme de partenariats public-privé (PPP) et s'inscrivent dans la lignée de la Convention 181 sur les agences d'emploi privées de l'Organisation internationale du travail⁴. Nous ne disposons d'aucune enquête chiffrée pour estimer l'importance de cette collaboration en Belgique. Toutefois, à la suite des mesures d'accompagnement mises en place par le gouvernement, selon l'ONEm, en 2021, sur un total de 323.165 chômeurs complets indemnisés⁵, le ratio des chômeurs à la recherche d'emploi était de 93,4%⁶.

Avec ces PPP, tant les SPE que les prestataires privés sont amenés à devoir rendre des comptes sur la réalisation de leurs actions que ce soit par l'intermédiaire de procédures à respecter, de méthodes d'organisation à appliquer ou d'indicateurs de performance à atteindre. Cette exigence d'*accountability* (Romzek et Dubnick, 1987) comporte un double but : être transparent et légitimer l'utilisation de l'argent public par des exigences de qualité et d'efficacité imposées par les pouvoirs publics et appuyés par le mode de *management* mis en œuvre dans les structures. Avec la gestion mixte du marché du travail, il ne s'agit plus de rendre compte uniquement à son responsable hiérarchique, mais aussi aux organisations politiques agissant comme gestionnaires et régisseurs-ensembliers des politiques publiques de l'emploi (Stryven et Van Parys, 2009). Par ce biais, la standardisation des procédures et la justification par les résultats deviennent de véritables outils de *management* destinés à évaluer tant l'efficacité des intermédiaires, que l'efficience de leur action. En effet, les acteurs de l'emploi reconnus classiquement pour leurs techniques et leurs savoirs normatifs communs (Chauvière, 2004) sont, à présent, jugés sur leur efficacité et leur rapidité à produire de

² Techniques de génération du partenariat qui a pour objectif d'inviter les opérateurs d'emploi privé à rentrer des projets pour 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 (Stryven et Van Parys, 2009).

³ Dans la mesure où ils sont porteurs de sources de pouvoir par les instruments, les procédures et les rationalités politiques qu'ils véhiculent de sorte à constituer des techniques de gouvernement (Foucault, 1978).

⁴ Convention n°181 (C181) de 1997 concernant les agences d'emploi privées, entrée en vigueur le 10 mai 2000, adoptée à Genève à la 85^{ème} session CIT (19 juin 1997) - Statut : Instrument à jour (Conventions Techniques).

⁵ Selon l'Office National de l'Emploi (ONEm), les chômeurs complets indemnisés regroupent les chômeurs qui ne sont pas liés à un contrat de travail, c'est-à-dire les chômeurs indemnisés chômeurs après travail et après études, les dispensés pour difficultés sociales et familiales ainsi que les chômeurs âgés et les pré pensionnés à temps plein (<http://www.onem.be/fr/groupe-i-les-chomeurs-indemnises>).

⁶ <https://www.onem.be/fr/documentation/statistiques/publications-statistiques/chiffres-federaux-des-chomeurs-indemnises/chiffres-federaux-2021/les-chiffres-federaux-des-chomeurs-indemnises-novembre-2021>.

l'action publique « conforme » aux attentes du politique. Ainsi, le NPM va de pair avec certaines exigences d'évaluation des performances (Bezes et Demazière, 2011).

Ces évaluations ne sont pas sans effet sur le travail des intermédiaires du marché du travail étudiés (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997). Cette contribution, influencée par les apports de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977 ; Crozier, 1997) et empreinte d'une sociologie de l'acteur, s'attèle à démontrer de quelle manière les acteurs de l'emploi résistent ou s'adaptent aux effets induits par l'utilisation de techniques organisationnelles et de gestion. De la sorte, cette contribution s'attèle à saisir le sens personnel que ces acteurs donnent à leur travail. L'analyse des données empiriques nous permettra de montrer que le travail d'accompagnement réalisé par deux types d'intermédiaires est finalement résumé par des chiffres et de la saisie de données, rendant de la sorte invisible le travail relationnel réalisé avec les chômeurs. Elle nous autorisera à conclure par l'exposé d'une typologie comprenant quatre postures professionnelles « idéales-typiques » (Weber, 1995), montrant qu'un même métier renvoie à des valeurs, à des technicités ainsi qu'à des normativités différentes (Vezinat, 2015).

Pour analyser ces stratégies d'adaptation et de résistance, entendues comme des régularités de comportement qui expriment la tentative raisonnée et sensée de gérer les interdépendances que perçoivent les acteurs dans leur situation de travail (Friedberg, 1997), nous nous appuierons sur une recherche empirique de nature qualitative (voir encadré 1, ci-dessous). Celle-ci a été menée entre janvier 2013 et juin 2014 en Fédération Wallonie-Bruxelles auprès de deux intermédiaires – public et privé – de l'emploi : les conseillers emploi d'un SPE (Actif)⁷, d'une part, et les formateurs d'un organisme privé de formation en PPP (FormaC), d'autre part. Si leur secteur d'activité (public *versus* privé) et leur statut (fonctionnaire *versus* indépendant ou salarié) diffèrent, ces derniers ont pour point commun de contribuer à la réinsertion socioprofessionnelle des chômeurs vers l'emploi par le biais de ressources distinctes (entretiens en face à face *versus* formation collective et *coaching* personnalisé en immersion professionnelle) dans des contextes organisationnels différents mais soumis aux mêmes impératifs de gestion et de transparence.

Cette recherche est articulée autour de quatre points. Le premier permet de mettre en évidence la façon dont la littérature scientifique documente, d'une part, l'avènement d'une rhétorique politique d'inspiration libérale dans l'accompagnement des chômeurs (Balzani *et al.*, 2008) en faisant de cette mesure un référentiel d'action publique et, d'autre part, le contexte d'émergence de la modernisation des SPE dans le paysage institutionnel belge. Dans le deuxième point, nous présentons les données de terrain en approfondissant les enjeux relatifs à la mise en œuvre de l'accompagnement des chômeurs au sein d'Actif. Dans le troisième point, nous faisons de même à partir du cas de FormaC. Enfin, dans le quatrième point, nous discutons des résultats obtenus *via* la mise à plat des données et, nous proposerons, de manière abductive (Dumez, 2012), une tentative d'explication des phénomènes observés en questionnant le sens du métier des intermédiaires de l'emploi à partir des travaux de Karl E. Weick sur le *sensemaking* (Czarniawska, 2005 ; Weick *et al.*, 2005).

Encadré 1 : Description de la méthodologie mobilisée

Cette étude prend appui sur une démarche empirique de nature qualitative et s'inscrit dans une approche ethnographique, à partir de deux recherches distinctes, l'une portant sur les intermédiaires privés, l'autre sur les intermédiaires publics de

⁷ Dans un souci d'anonymisation des données, Actif et FormaC sont des noms d'emprunt.

l'emploi. Dans le cadre de ces recherches, nous avons été à la rencontre des acteurs de terrain en accordant une attention particulière à leur parole, à leurs justifications, au sens qu'ils donnent à leurs actions de sorte à rendre compte des stratégies de résistance et d'adaptation. Pour ce faire, nous partons du postulat que les acteurs sont rationnels et qu'ils élaborent des stratégies qui peuvent contrecarrer celles de leur organisation (Crozier et Friedberg, 1977). Après une première phase exploratoire reposant sur la réalisation de 18 entretiens avec des « témoins privilégiés » (représentants des syndicats et d'organisations professionnelles, Directeur de la fédération des prestataires de services de ressources humaines, acteurs européens⁸), un dispositif d'enquête a été mis en place entre les mois de janvier 2013 et juin 2014.

C'est l'observation d'interactions entre les chômeurs et les intermédiaires ($N = 230$) qui a constitué la méthode d'enquête privilégiée. Sur ces 230 observations, 207 étaient des observations d'interactions individuelles (d'une durée allant de vingt à soixante minutes) et 26 des observations d'interactions collectives (allant d'une durée moyenne de deux à quatre heures). Par interactions individuelles, nous entendons les entretiens réalisés en face-à-face entre chômeurs et intermédiaires, qu'ils soient formateurs ou conseillers (les entretiens de suivi ou de *coaching* individuel). Pour Actif, les observations duraient en moyenne entre vingt et quarante minutes (en fonction de la nature de l'entretien observé). Les interactions collectives quant à elles, correspondent soit aux séances de groupe où les chômeurs sont invités à interagir et à collaborer (formations à la recherche d'emploi, mises en situation, formation collective, etc.), soit aux réunions d'équipe organisées en interne. 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). Chez FormaC, 168 heures d'observation ont été réalisées au total.

Ces observations ont été ensuite complétées par une analyse documentaire (cadre législatif, documents internes, conventions cadres, etc.), des entretiens semi-directifs ($N = 39$ dont $N=10$ chez FormaC et $N=29$ chez Actif⁹) d'une durée moyenne d'une heure et quart ainsi que par des discussions informelles avec les chômeurs. Les questions portaient sur les méthodes d'accompagnement, sur les conditions de travail ainsi que sur les dynamiques institutionnelles et organisationnelles 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 et soutenue par un système de codage par catégories¹⁰. Ce « codage simultané » par deux chercheurs. a été réalisé sur un support papier (Lejeune, 2010 & 2019). Il avait deux fonctionnalités : la première d'entre elles, de présenter le texte transcrit, en marge (à gauche) et de surligner les passages que les chercheurs estiment pertinents et en lien avec l'objet de la recherche. La seconde fonctionnalité est l'étiquetage de ces passages, présenté à droite du texte *via* quelques mots clés appelés « catégories » telles que l'entrée en métier, l'évolution, la définition de l'autonomie des chômeurs,

⁸ Nous renvoyons, à ce titre, le lecteur à l'article de Auteur 2. *et al.* (2014) pour un compte rendu de cette phase exploratoire.

⁹ Bien que le nombre d'entretiens réalisés diffère entre les deux structures investiguées, nous tenons à préciser que au sein de FormaC l'intégralité des formateurs a été interrogée. C'est donc une approche exhaustive qui a été mobilisée dans le cadre de la recherche sur les intermédiaires privés de l'emploi alors que c'est le principe de saturation qui a guidé l'étude sur les intermédiaires publics (Van Campenhoudt *et al.*, 2017, p. 213).

¹⁰ Voir annexe pour un extrait de la grille de codage relative aux postures professionnelles « informateur » (Actif) et « réfractaire » (FormaC)

le rôle du conseiller et/ou du formateur, le public jugé difficile, la marge de manœuvre des agents, les tâches ingrates, les tâches appréciées, l'évaluation, les indicateurs d'activité, les qualités et les compétences des intermédiaires, les objectifs professionnels et privés, les outils et les ressources. Ces catégories ont été mise en commun par les chercheurs afin de permettre d'identifier les résultats exposés ci-après. L'étiquetage a été visuellement facilité par l'utilisation de couleurs, permettant de mettre en évidence le poids de certaines catégories.

Nous avons fait le choix de ne pas corrélérer nos analyses aux processus de socialisation et aux trajectoires professionnelles des intermédiaires dans la mesure où nous ne voulions pas lier la réalité observée à ces dernières. De la sorte, nous nous sommes focalisés sur l'action « en train de se faire » et sur le sens attribué par les acteurs à leur travail.

L'échantillon des structures investiguées a été défini en termes de secteur d'activité et de Région : alors que le SPE exerce en Région de Bruxelles-Capitale, l'organisme privé étudié est actif sur la Région Wallonne. Nous les avons toutefois choisis car ils semblent être le réceptacle d'injonctions, mais aussi de stratégies et de tensions similaires.

Nous avons privilégié une entrée par les discours sur les pratiques et, donc par le microscopique, afin de se saisir des constats qui valent uniquement pour les situations observées, dans un contexte précis, auprès d'acteurs définis. Le croisement de ces méthodes s'est fait dans une logique de complémentarité afin de constituer des regards distincts et juxtaposés sur la mise en œuvre de cette mesure d'activation (Peretz, 2004).

2. Activation des chômeurs et modernisation des services publics de l'emploi

Dans un premier temps, cette section s'attelle à rendre compte de l'influence du NPM et de la Méthode Ouverte de Coordination (MOC) dans la mise en œuvre de l'accompagnement des chômeurs. Dans un second temps, nous identifions le contexte d'émergence de la modernisation des SPE, pour conclure, dans un troisième temps, sur la configuration institutionnelle de l'accompagnement des chômeurs en Belgique.

2.1 L'accompagnement des chômeurs : une donnée chiffrée

Depuis 1997, les instances européennes jouent un rôle clé dans l'orientation et la coordination des politiques publiques pour l'emploi au sein des États-membres *via* la SEE (Amparo Serrano *et al.*, 2012). Cette stratégie, définie par Enos-Attali *et al.* (2007, cité par Arrignon, 2014, p. 34), comme « une progression vers des valeurs, des normes et des conceptions causales communes », vise une convergence cognitive au sein de l'UE. Elle impulse des orientations en matière d'emploi dont doivent tenir compte les États-membres. Celle-ci repose sur deux mécanismes d'influence. Premièrement, un mécanisme d'influence juridique, du fait de la mise en place de directives qui vont nécessiter des adaptations au niveau national – étant donné la primauté du droit européen sur les législations nationales. Deuxièmement, un mécanisme d'influence plus extensif et moins coercitif (Palier et Surel, 2007), dans la mesure où la souveraineté étatique est de mise et que l'influence européenne ne s'exerce pas *via* un mécanisme « classique » de contrainte. C'est donc bien un mécanisme de dialogue, d'émulation et de recommandation qui est à l'œuvre, *via* ce deuxième mécanisme appelé MOC. Cette méthode représente une politique des idées (Auteur 2 *et al.*, 2014) qui propose une vision de ce que doivent être les politiques de l'emploi. Celle-ci repose sur la

formulation de référentiels d'action publique, mais également sur la collecte de données, la production de connaissances pour orienter la gestion publique.

Les politiques d'activation, en tant que référentiel d'action publique, constituent, selon Berthet et Conter (2011) un « facteur de convergence relative des politiques européennes de lutte contre le chômage » (p. 57). Elles sont ainsi au centre des politiques de l'emploi, notamment en Belgique. Elles se déclinent en une série de mesures, dont l'accompagnement des chômeurs, qui a pour visée de contribuer à la réinsertion socioprofessionnelle des personnes les plus éloignées de l'emploi. Les politiques d'activation sont triples : une activation des aides publiques pour assurer une gestion proactive des risques sociaux (Merrien, 2011), une activation des « professionnels » (Lohest et Van Haepen, 2001) et une activation du comportement de recherche d'emploi des chômeur (Auteur 1 et Jean-François Orianne, 2016). Par cette triple activation, les politiques actives de l'emploi se structurent autour de deux notions normatives : l'employabilité des chômeurs (Gazier, 1990) et le partenariat des « professionnels » de l'activation (Orianne, 2006).

Afin de veiller à leur application, chaque année, les États-membres doivent rendre des comptes sur l'atteinte de leurs objectifs et donner leurs réponses aux recommandations adressées par la Commission. Même si les recommandations de l'UE ont une « faible capacité régulatrice dans les politiques de l'emploi, elles produisent tout de même des “inflexions importantes dans les politiques nationales” » (Berthet et Conter, 2011, p. 55). La SEE accorde effectivement une importance à l'étalement comparé des politiques de l'emploi nationales selon une liste d'indicateurs à atteindre (Salais, 2004). C'est d'ailleurs dans cette optique que l'accompagnement des chômeurs a été défini, en Belgique, comme mesure d'activation contribuant à maintenir ou à améliorer la participation des individus au marché du travail par l'atteinte du taux d'emploi de 73,2% de la population âgée de 20 à 64 ans en 2020¹¹. En Belgique, l'agrégat de ces indicateurs repose sur un dialogue entre les autorités fédérales, les Régions et les Communautés, traduisant les principes d'une Nouvelle gestion publique, sous des apparences de gestion purement technique et apolitique (Merrien, 1999). Le NPM et la MOC contribuent largement à ces principes en tant que « modes de gouvernance qui s'alimentent et se renforcent mutuellement » (Jacob et Genard, 2011, p. 553). En effet, ces deux modes de gouvernance sont tous les deux axés sur l'imputabilité et sur une gestion axée sur les résultats (*Idem*, p. 559).

2.2 Le contexte d'émergence de la modernisation des services publics de l'emploi et de l'externalisation de l'accompagnement des chômeurs en Belgique

La modernisation des SPE est dépeinte par Berthet et Conter (2011) comme une « priorité des instances communautaires » (p. 62) et comme un axe essentiel pour améliorer l'efficacité de leur action. Elle est notamment incarnée dans les propositions suivantes : meilleure adaptation de l'offre de services aux réalités économiques locales (Berthet et Conter, 2011, p. 62), fin du monopole de placement aux SPE belges et externalisation de certaines compétences vers des acteurs privés. L'État n'est désormais plus seul compétent en matière de politiques de l'emploi et que les SPE ne sont plus les uniques « fournisseurs naturels et essentiels des produits et services publics » (Jacob et Genard, 2011, p. 555). L'intervention d'autres acteurs dans les politiques de l'emploi se légitime et est rendue nécessaire.

Les SPE sont sous pression : ils doivent désormais apporter des réponses plus efficaces par rapport aux besoins du marché du travail. C'est ainsi que, dans le courant des années 1990, les SPE se décentralisent en une série d'antennes locales et que les premiers appels à projets sont

¹¹ [Http : //ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/almp_fr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/almp_fr.pdf).

lancés auprès d'opérateurs privés de l'emploi. Plus d'efficience, plus de flexibilité, plus d'efficacité deviennent alors des maîtres mots (*Idem*, p. 3). Les SPE belges se dotent alors de contrats de gestion, dans lesquels se trouvent une série d'indicateurs à atteindre qui rendent possible leur évaluation alors que les opérateurs privés s'équipent de pourcentages de réussite, de rapports d'activité et de la réalisation de comités d'accompagnement, rencontres officielles organisées entre le personnel du SPE partenaire et les formateurs, contribuant au suivi et à l'évaluation de leur action.

2.3 La généralisation de l'accompagnement des chômeurs

Parallèlement à la modernisation des SPE, l'accompagnement des chômeurs s'inscrit, depuis 2004, dans le Plan d'accompagnement et de suivi des chômeurs (accord de coopération du 30 avril 2004)¹². Alors que ce plan s'élabore à l'échelon national, en référence aux objectifs de la SEE, il distribue des compétences à trois niveaux. Au niveau fédéral, par le contrôle de l'activation du comportement de recherche d'emploi des chômeur, exercé par les facilitateurs à l'ONEm¹³ et aux niveaux communautaire et régional, par la mise en œuvre de formations et de plans d'accompagnement dont la teneur varie en fonction des entités concernées (Cockx *et al.*, 2007). En Région Wallonne, il s'agit de l'Accompagnement individualisé¹⁴ (AI), un dispositif administré par les conseillers du service public wallon de l'emploi et de la formation professionnelle : le FOREm. En Région de Bruxelles-Capitale, il y a la « Construction de projet professionnel »¹⁵ (CPP), dispositif mis en œuvre par les conseillers d'Actif, le service public de l'emploi bruxellois.

Bien que ces deux dispositifs régionaux d'accompagnement soient implémentés par le personnel des SPE, une partie de leur mise en œuvre est – comme nous l'avons déjà évoqué – déléguée à des prestataires externes, reconnus organismes d'insertion socioprofessionnelle auprès du Ministre de l'Emploi et de la Formation de la Région Wallonne¹⁶. Ils sont mandatés par les SPE pour mettre en œuvre des projets d'accompagnement à destination de chômeur selon les besoins ciblés par l'UE. Ces projets s'inscrivent dans des appels à projets ciblant une mesure particulière (l'orientation, la formation de base, la recherche d'emploi, etc.), 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 la pratique, ce mandat est octroyé à durée déterminée par une convention partenariale établie entre le SPE et l'opérateur privé sélectionné lors de l'appel à projets. Outre l'octroi d'un marché, ce mandat définit l'enveloppe budgétaire allouée aux prestataires privés. Celle-ci est, notamment, calculée à partir des résultats atteints et repose sur la transmission des preuves de reclassement, d'orientation ou du maintien en emploi aux SPE, six mois après la fin de la formation (Ferracci et Martin, 2013). Ces résultats, appelés aussi « sorties positives » ou « délivrables », sont traduits en pourcentages à atteindre en fin de formation. Enfin, selon Gratadour et Mansuy (2007), ce mandat détermine également le cahier des charges à respecter (type de mesure ciblée et méthodes d'encadrement préconisées, etc.) ainsi que les modalités

¹² 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).

¹³ Jusque la sixième réforme de l'État (2016) qui a régionalisé la compétence de contrôle.

¹⁴ Le Décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des chômeurs et au dispositif de coopération pour l'insertion (M.B. du 23/01/2012, p.4586) et son Arrêté du Gouvernement Wallon du 28 juin 2012 (M.B. du 17/09/2012, p.57769).

¹⁵ Ordonnance portant assentiment à l'accord de coopération conclu le 9 février 2012 entre la Région de Bruxelles-Capitale et la Commission communautaire française concernant les politiques croisées « emploi-formation » (M.B., le 25/03/2013, p.18518).

¹⁶ Relativement au Décret du 12 janvier 2012 précité.

organisationnelles de la mission publique déléguée (délais de *reporting*, critères d'inscription, droits et devoirs des parties prenantes, etc.). En tant que prestataires de missions publiques, les intermédiaires privés s'engagent à respecter les principes de services publics. Ils sont également soumis à un cadre légal strict adapté aux contraintes de leurs Régions.

3. La prise en charge de l'accompagnement des chômeurs par les conseillers d'Actif : une procédure « quantifiable »

Créé en 1989, la mission principale d'Actif consiste à assurer le *matching* entre les employeurs et les chômeurs bruxellois ainsi qu'à organiser leur transition vers l'emploi. Ces missions sont consignées dans un contrat de gestion, conclu avec le gouvernement. Celui-ci fixe les règles et les conditions selon lesquelles Actif exerce les missions qui lui sont confiées et gère les obligations des parties contractantes. Il définit, par ailleurs, des indicateurs qui permettent de juger de l'efficacité et de la réalisation effective des missions d'Actif.

Les conseillers emploi travaillent au sein de la Direction « Chercheurs d'emploi ». Ces agents exercent dans dix-huit antennes, situées à Bruxelles. Trois antennes ont été étudiées : l'A1 (qui comporte 18 conseillers emploi), l'A2 (22 conseillers emploi) et l'A3 (6 conseillers emploi). Les conseillers sont chargés de « rechercher proactivement et systématiquement les manières de mettre en relation les chômeurs avec le marché de l'emploi, dans une logique d'insertion la plus rapide possible [c'est-à-dire] trouver le chemin le plus court vers l'emploi » (Actif, 2011, p. 5)¹⁷. Ils doivent ainsi mettre en œuvre un accompagnement adapté et personnalisé auquel les chômeurs doivent prendre une part active. Nous allons procéder à sa description.

3.1 Un accompagnement en quatre temps

La construction de projet professionnel est réalisée en plusieurs étapes et repose sur différentes entrevues.

Premièrement, l'individu doit s'inscrire comme chômeur chez Actif. Le même jour, il doit réaliser un entretien de clarification. Cet entretien revêt deux objectifs : compléter le dossier du chômeur et déterminer un ou plusieurs code(s) professionnel(s)¹⁸. La temporalité des entretiens est normée. Par exemple, un entretien de clarification a une temporalité estimée de 20 minutes (il s'agit de moyennes vers lesquelles le conseiller emploi doit tendre).

Deuxièmement, le chômeur est convoqué à un entretien de diagnostic, qui dure entre 35 et 45 minutes, au cours duquel un plan d'actions est rédigé. Lors de l'entretien, le conseiller brossé le portrait du chômeur (passé professionnel, formations, points forts, etc.). Il doit, ensuite, vérifier l'existence d'un objectif professionnel. Il questionne alors le chômeur sur ce qu'il veut faire, sur ce qu'il peut faire (selon sa santé, sa vie de famille ou sa religion) et sur ce qu'il sait faire (diplôme, qualifications, études, etc.). Le conseiller doit, par après, vérifier le caractère précis, clair et réaliste de cet objectif, pour tenter d'élaborer une série de démarches à réaliser pour l'atteindre, qui composent le plan d'actions. Le conseiller est autonome dans l'élaboration du plan : seule compte son expertise pour guider le chômeur vers l'emploi. À la fin de l'entrevue, il encode une ligne « action »¹⁹ dans l'ordinateur. Cette étape permet de garder une trace du passage en antenne du chômeur et d'indiquer la nature des informations dispensées. Ces lignes renseignent la hiérarchie sur la nature du travail effectué. L'outil

¹⁷ Actif, 2011, *La mission du conseiller emploi polyvalent*, Bruxelles, p.1-5.

¹⁸ Ce code correspond « à ce que le chômeur veut et peut faire au moment où le code est déterminé avec le conseiller » (Actif, 2011 : 15).

¹⁹ Traduction du contenu de l'entretien dans la « grammaire professionnelle de l'agent » (Jean-Marie Pillon, 2015 : 68).

informatique permet ainsi de rendre partiellement visibles les activités des conseillers, et ce faisant, de les quantifier. Il n'est donc pas neutre : il renseigne sur ce qui importe pour l'organisation.

Dans un troisième temps, le chômeur est à nouveau convoqué par son conseiller emploi référent pour un entretien de suivi du plan d'actions (d'une durée de 20 minutes). Les entretiens de suivi visent à faire le point sur l'état d'avancement du chômeur quant aux objectifs du plan d'actions et à ajuster celui-ci.

Dans un quatrième temps et ce, un an après le début de son accompagnement, le chômeur est convié à un dernier entretien – l'entretien de bilan (d'une durée de 40 minutes). Ce dernier comporte les mêmes étapes que l'entretien de suivi. Le chômeur peut également se rendre en antenne « en flux », c'est-à-dire sans rendez-vous, pour poser des questions aux conseillers.

3.2 L'apprehension de l'activité des conseillers emploi

3.2.1 La réalisation de graphiques « camemberts »

Nous avons vu auparavant que l'accompagnement est structuré en divers entretiens. La temporalité de ceux-ci est normée (voir tableau 1).

Le conseiller doit répartir son travail sur deux plages : une première plage (le matin) de 210 minutes, et une seconde (l'après-midi) de 145 minutes, pour un total de 345 minutes. Un conseiller doit remplir 85% de son temps de travail en entretien de face à face²⁰. Une fois que les pauses (30 minutes) ont été décomptées, cela représente un objectif d'au moins 15 entretiens par jour à réaliser. La seule entrevue où le conseiller possède la maîtrise de ses plages de convocation est l'entretien de suivi. Il existe toutefois certaines consignes de convocation : il faut convoquer 8 à 9 chômeurs, le matin et au moins 6 l'après-midi.

Tableau 1 : Normes de temporalité d'entretien

Type d'entretien	Temporalité
Job-info	20 minutes
Clarification	20 minutes
Entretien de diagnostic	35-45 minutes
Entretien de suivi	20 minutes
Entretien de bilan	40 minutes

Dans les antennes, les responsables gèrent un *planning*. C'est un document Excel, qui sert de base de données pour effectuer les calculs statistiques relatifs à l'occupation des conseillers. Ce document reprend le nombre d'équivalents temps plein, mais aussi la nature journalière de leur occupation. Si l'on croise les informations du *planning* aux lignes « action » saisies dans le programme lors de chaque entrevue, et converties en minutes, on obtient un indicateur global. Il s'agit d'un graphique, qui stipule le pourcentage des activités réalisées par fonction et/ou individuellement.

3.2.2 La qualité de l'entretien : une donnée réputée invisible pour la hiérarchie

Les conseillers sont soumis, tous les deux ans, à un entretien d'évaluation avec leur responsable. Quatre critères sont évalués : la qualité du travail, le rythme, les méthodes et leurs attitudes. Ces critères ne mentionnent pas l'évaluation du contenu de l'entretien réalisé avec le chômeur (c'est-à-dire la qualité et la pertinence des informations dispensées).

²⁰ Ils ne peuvent dès lors consacrer plus de 15% de leur temps de travail à une autre activité.

L'évaluation de la « cohérence globale du dossier » du chômeur est bel et bien mentionnée, mais elle a trait à la congruence entre les codes renseignés, le profil informatique du chômeur et la cohérence du plan d'actions. Si la capacité d'écoute, le respect et l'empathie du conseiller sont stipulés comme critères d'évaluation, nous n'avons pas eu d'explications sur la façon dont ces qualités sont concrètement évaluées. Les conseillers sont également sondés sur le nombre et la fréquence de codes-erreurs, c'est-à-dire les dossiers qui ne comportent pas la date du prochain suivi. Outre le pourcentage du temps de travail consacré au face à face avec le chômeur, l'exactitude de la saisie des données importe également.

Si nous prêtons attention à l'image en creux qui se dégage des modalités d'évaluation et d'apprehension du travail des conseillers emploi, Actif possède une image managériale et bureaucratique du métier. Un bon conseiller doit idéalement être performant, respectueux des procédures et irréprochable dans la saisie de données. Il se doit, en bref, d'être efficace. Comment les conseillers emploi réagissent-ils face à cette définition quantitative et bureaucratique de leur métier ?

3.3 Des stratégies d'adaptation et de résistance variables

Les conseillers se défendent d'être des bureaucrates, ce qui selon leur vision reviendrait à recevoir les usagers à la chaîne. Dans le contexte d'un taux de chômage relativement important et de files de convocation à juguler, les conseillers ont le sentiment de devoir toujours accélérer le mouvement, recevoir toujours plus de chômeurs. Or, effectuer un travail de qualité et parvenir à bien vivre celui-ci nécessite du temps. Voilà pourquoi le travail en flux n'a pas bonne presse pour ces professionnels. Il est assimilé à du « sale boulot » (Hughes, 1962). La perception chiffrée de leur métier engendre une frustration : un déficit de reconnaissance.

Sur la base de l'analyse de contenu réalisée et des observations menées, nous nous sommes rendus compte qu'il n'y avait pas une conception évidente et partagée de ce qu'est le métier de conseiller et que ces rapports subjectifs étaient « perceptibles » via l'apprehension de variables « clés » telles que les modalités de traitement de la demande formulée par le chômeur (approfondissement de la demande ou non, réalisations d'actions à sa place ou non), la priorisation de l'efficacité ou de la qualité du travail effectué avec le chômeur et la hiérarchisation de la dimension relationnelle ou fonctionnelle du métier (Chopart, 2000). Si nous croisons ces modalités, quatre postures professionnelles (Legay, 2000) sont identifiées : le bureaucrate, le clinicien, l'informateur et le tuteur. Chacun de ces positionnements comporte une conception personnelle de ce qu'est le « bon travail » à réaliser (*Idem*). Le premier – le bureaucrate – privilégie l'aspect fonctionnel du métier : il se réfugie dans une vision purement instrumentale de celui-ci. Il n'approfondit pas la demande du chômeur, qu'il traite en l'état. Le bureaucrate correspond à l'image négative du métier que d'aucuns s'évertuent à combattre : il privilégie l'efficience à la qualité.

« On nous demande de faire certaines choses, de respecter certaines procédures, mais on ne regarde absolument pas si cela abouti à quelque chose [...] et de nouveau, comme on ne regarde pas du tout le contenu, que tu fasses cela ou cela, cela ne change rien ! Tant que tu as encodé ta petite phrase... » (CE1 de l'A1, F, bachelier en GRH)

La deuxième posture professionnelle – le tuteur – privilégie la qualité de l'entretien et l'aspect relationnel de la fonction. Il veut à tout prix aider l'individu, quitte à gérer sa recherche d'emploi lui-même. Il se méfie de l'encodage des données, eu égard à l'utilisation qui peut en être faite. Ce rapport au métier semble résister au registre de l'efficacité, mobilisé par la hiérarchie pour piloter les antennes.

« Pour moi, la qualité c'est vraiment l'empathie, l'écoute des gens. Même si à un moment donné tu es dans une directive parce que tu es quand même toujours dans le cadre de la recherche d'emploi, il faut avoir une empathie parce que sinon tu commences à voir les personnes comme des numéros, ton travail va devenir...une bêtise. » (CE2 de l'A1, F, bachelier en psychologie du travail).

La troisième posture professionnelle – l'informateur – place en équilibre les dimensions fonctionnelles et relationnelles du métier. Il a renoncé à effectuer des accompagnements de fond, il se contente d'informer les individus. Il traite en l'état la demande du chômeur, mais il est tout de même orienté vers sa satisfaction et non pas celle des mécanismes procéduraux.

« Chez Actif, on ne fait pas dans l'injonction, mais dans la responsabilisation. L'info, on la donne, après, ils en font ce qu'ils en veulent. » (CE3 de l'A3, H, bachelier en marketing)

La quatrième posture professionnelle est le clinicien. Ce type d'agent privilégie la dimension relationnelle du métier mais va au-delà de la procédure, en questionnant la demande initiale du chômeur. Il considère que les chômeurs sont autant de patients, dont il convient d'effectuer l'anamnèse pour mettre en place le meilleur traitement possible. Il évalue la qualité de son travail à l'aune de la prise de conscience de l'individu de ses « troubles de l'employabilité » (Orianne, 2005).

« Au médecin, vous devez apporter un dossier médical. Chez Actif et à l'ONEm, vous devez apporter votre dossier de candidature ! » (CE4, A1, H, Master en sciences du travail).

Ces quatre profils peuvent être résumés en deux grandes catégories : les « encodeurs » (bureaucrates et informateurs) et les « résistants » (cliniciens et tuteurs). Ces profils sont tout à fait congruents avec le travail de Lynda Lavitry (2009), qui a différencié les conseillers militants, des conseillers emploi techniciens à Pôle Emploi. Au-delà d'une spécificité du SPE bruxellois, la tension entre la productivité et la qualité du travail est-elle transversale aux métiers de l'intermédiation publique ?

4. La prise en charge de l'accompagnement des chômeurs par les formateurs de FormaC : une mission publique cadrée

FormaC est une société anonyme²¹ qui a débuté son existence dans les années 1980 par la reconversion de la filière sidérurgique liégeoise. Aujourd'hui spécialisée dans l'accompagnement des transitions professionnelles, elle est composée d'une dizaine d'employés (de qualifications et de formations diverses) exerçant, sous contrat à durée indéterminée (CDI) ou comme indépendants, dans toute la Belgique francophone.

Reconnue organisme d'insertion par le Ministre régional wallon de l'Emploi et de la Formation, FormaC répond, depuis 2009, à des appels à projets émis par le Service public de l'emploi wallon, le FOREm. Ces appels ont pour objectifs de concourir au placement des chômeurs grâce à des formations ciblant des besoins différents. Au sein de FormaC, ces appels à projets s'inscrivent dans deux types de formations orientées vers des publics distincts définis par le Plan d'accompagnement et de suivi des chômeurs comme devant être prioritairement accompagnés : d'une part, la formation en « orientation » destinée à un public éloigné de l'emploi (chômeur sans emploi depuis un an et/ou n'ayant jamais travaillé) ;

²¹ Voir la Loi du 7 mai 1999 contenant le Code des sociétés, *M.B.* le 6 août 1999, p. 29440.

d'autre part, la formation en « recherche d'emploi » qui s'adresse aux chômeurs à la recherche d'un emploi ayant déjà établi un projet professionnel. Ces deux formations se distinguent aussi par la durée de l'accompagnement (7 semaines pour la formation en orientation et 12 semaines pour l'autre), et le type de résultat attendu par le SPE. Par exemple, pour les formations en « recherche d'emploi », l'objectif visé est soit la remise à l'emploi en tant qu'indépendant ou salarié²² soit, une formation qualifiante²³. Cet objectif sera considéré comme atteint par le SPE lorsque les stagiaires auront dépassé, en fin de session, un pourcentage de 55% de sorties positives. *A contrario*, pour les formations en « orientation », l'*output* est la définition d'un plan d'actions réaliste et réalisable en fonction des besoins du marché et des compétences des candidats. Sur l'ensemble des candidats accompagnés (environ trente chômeurs), le formateur doit atteindre 40% de « sorties positives » pour obtenir l'intégralité des subsides prévus dans la convention. Toutefois, dans la réalité, ces « sorties positives » sont rarement réalisées et les SPE n'en mesurent que rarement la qualité.

Ces résultats, évalués par le SPE six mois après la fin de la formation, sont importants pour le maintien des activités de l'organisme privé, dans la mesure où ils lui permettent de déclencher la facturation de la part variable de la rémunération. FormaC est, en effet, rémunérée de la manière suivante : 50% du montant est directement octroyé en début de projet ; 10% sont ensuite accordés en guise de rémunération au recrutement des bénéficiaires (au *prorata* du nombre de stagiaires ayant commencé l'action) ; 10% supplémentaires en guise de rémunération du non-décrochage (en fonction du nombre de stagiaires ayant mené l'action jusqu'à son terme) ; et 30% additionnels en guise de rémunération pour l'atteinte des résultats fixés. La facturation de la part variable est donc fonction de la solution trouvée pour le chômeur et des preuves de reclassement validées par une attestation (certificat, diplôme, titre homologué) ou un contrat de travail.

L'octroi de la totalité des subsides publics est essentiel pour l'agence privée, car il permet de maintenir en fonction l'ensemble du personnel.

« Si on n'obtient pas de projet, l'entreprise n'a pas d'activité, elle ne reçoit pas de subsides et nos fonctions n'existent plus » (OP9, F, master en RH).

Toutefois, « les subsides ne sont pas gratuits » disait une formatrice (OP4, F, master en psychologie). En plus d'une pression aux résultats, le subventionnement public nécessite le suivi de procédures strictes. Tant le cahier de charges que les modalités organisationnelles de la mission publique déléguée doivent ainsi être respectés et consignés soit dans des rapports de suivi adressés au SPE soit, dans le dossier des chômeurs. En effet, en tant qu'opérateur privé mandaté par un SPE, FormaC est soumis non seulement au respect des principes de service public, mais aussi aux exigences de performance impulsées par celui-ci. Voyons à présent comment les formateurs concrétisent ce travail d'accompagnement compte-tenu de ces diverses contraintes.

4.1 Un travail de réinsertion socioprofessionnelle en cinq temps

Parallèlement à ce *reporting* quotidien, les formateurs opèrent un travail de réinsertion socioprofessionnelle à l'aide d'un accompagnement collectif personnalisé. Ce travail se compose des cinq phases suivantes.

Tout d'abord, la phase d'accueil vise à sensibiliser les chômeurs, soit intéressés par la formation, soit envoyés par un conseiller, au cadre réglementaire qu'ils doivent suivre. Seuls

²² Un emploi à durée indéterminée ou déterminée constitué de 28 jours de travail consécutifs.

²³ C'est-à-dire une formation de minimum 20 heures par semaine.

les candidats répondant aux critères institutionnels du FOREm²⁴ pourront accéder à l'accompagnement. Pour les acteurs privés, ils constituent le minimum légal pour commencer l'accompagnement. Les autres seront renvoyés auprès d'un conseiller ou vers un organisme d'orientation professionnelle. À côté de ces critères officiels, figurent des conditions spécifiques 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 et de la formation. Tant les critères officiels que les conditions spécifiques attenants aux appels à projets constituent des filtres par lesquels les formateurs sont contraints, sous peine de se voir refuser l'accès à de futurs partenariats. Par conséquent, cet écrémage illustre à quel point l'accompagnement, mis en œuvre par les intermédiaires privés, suit préalablement une logique d'intervention sur des catégories de public.

La deuxième phase est l'inscription officielle. Une fois les critères de conformité vérifiés, les stagiaires sont invités à enregistrer leur carte JOBPass²⁵. Ils devront réitérer cette opération à chaque séance de formation pour enregistrer leurs démarches. Les chômeurs enregistrés devront ensuite effectuer un bilan socioprofessionnel lors d'un entretien de 15 minutes avec leur formateur-référent. Lors de celui-ci, le formateur évalue la situation sociale des stagiaires pour vérifier l'absence de freins pouvant entraver le début de la formation. L'inscription officielle des stagiaires sélectionnés se fera au terme de ce bilan au moyen de la charte d'adhésion et du contrat d'engagement. La charte définit les règles de bonne conduite et les attentes du formateur alors que le contrat reprend officiellement les droits et les devoirs du chômeur et atteste surtout de leur engagement au sein de la formation. Il permet à FormaC de contrôler le comportement de recherche active d'emploi des chômeurs en notifiant au SPE l'ensemble de ses démarches. On perçoit ici combien ce contrat ainsi que l'enregistrement réalisé via la carte JOBPass offrent un véritable dispositif de contrôle du chômeur.

Une fois ces modalités remplies, le formateur peut faire connaissance avec ses stagiaires. Cette troisième phase – l'acculturation – repose sur une proximité progressivement installée entre ces derniers. Cette offre d'écoute et de disponibilité est largement appréciée des stagiaires qui, pour la plupart, se trouvent isolés. Lors de cette phase, les interactions, qui sont plus régulières, se distribuent entre les séances collectives et individuelles. À l'issue de ces échanges, le formateur est tenu de compléter le dossier individuel de ses chômeurs à partir d'informations standardisées, de sorte à justifier son action auprès du SPE : « *on rend compte de nos actions mais de manière très factuelle. On ne donne jamais de contenu ou d'informations personnelles. Ça ne regarde personne ça* » (OP11, H, master en psychologie).

Lors de la quatrième étape, l'équipement des chômeurs, le formateur a pour tâche d'ouvrir les stagiaires à des perspectives plus actives et de les dynamiser pour leur permettre de se rapprocher du marché du travail. Les stagiaires, pour leur part, sont invités à s'impliquer progressivement dans la construction de leur parcours en se montrant réceptifs aux exercices proposés. Le formateur aborde tant des thématiques personnelles – telles que l'invitation à se raser, à aller chez le coiffeur, à passer son permis, etc. – que des thèmes professionnels comme la réalisation d'un *CV* et d'une lettre de motivation ou l'entraînement aux tests d'aptitude.

Enfin, la phase d'adéquation doit en principe permettre à FormaC de valider le travail d'accompagnement réalisé et de s'assurer de l'atteinte de ses résultats. En effet, tous les

²⁴ À savoir : être inscrit comme chômeur au FOREm et être âgé entre 18 et 55 ans.

²⁵ Cette carte est un service du SPE wallon. Cette carte à puce, strictement personnelle, reprend les coordonnées personnelles des chômeurs et sert de clé d'accès aux services du FOREm.

comportements et les normes socioprofessionnelles seront, à présent, testés par le biais d'enquêtes auprès de professionnels du secteur ciblé et de stages en entreprise. En fin de parcours, l'objectif de FormaC est double : d'une part, rendre les stagiaires aptes à agir de manière autonome en leur démontrant qu'ils sont employables, d'autre part – et surtout – atteindre les objectifs fixés dans la convention partenariale.

4.2 Évaluation de l'accompagnement : un objectif d'efficacité de rentabilité prépondérant

Parallèlement à leur activité d'accompagnement, les formateurs sont soumis à un suivi rigoureux de leurs projets. Celui-ci est réalisé par les conseillers emploi à différents moments. Un minimum de trois comités d'accompagnement corrèle ce suivi jusqu'à l'évaluation finale de l'accompagnement : en début lors du recrutement des candidats, en milieu pour mesurer l'équipement opéré par les formateurs, en fin de session pour récolter les attestations validant les résultats et parfois, six mois après pour les accompagnements de longue durée en recherche d'emploi pour s'assurer de la véracité des sorties positives.

4.2.1 Les formateurs face à la pression supplémentaire des conseillers emploi dans le suivi des projets d'accompagnement

Bien que jouissant d'une relative liberté au sein de leur organisme, les formateurs doivent être transparents vis-à-vis du SPE qui les engage, en leur rendant continuellement des comptes, *via* des contrôles informels ou de manière formelle par des procédures administratives réalisées en cours de formation (suivis ou rapports d'activités).

Les informations mentionnées dans les documents de suivi sont factuelles et standardisées (nombre, durée, etc.), celles notifiées dans les rapports d'activité synthétisent toutes les activités réalisées pour chaque candidat en reprenant, notamment, leur plan d'actions et leur projet professionnel. Ce rapport est ensuite discuté lors du dernier comité d'accompagnement, entre le formateur-référent et un employé du SPE. Des éléments, tant quantitatifs que qualitatifs, sont pris en considération. Au niveau quantitatif, le contrôle repose sur l'atteinte d'objectifs chiffrés. Ceux-ci correspondent au nombre d'accompagnements à réaliser par module, traduit en pourcentages et vérifié par des attestations. Au niveau qualitatif, le suivi transparaît à travers le remplissage d'une enquête de satisfaction par les chômeurs à l'égard du projet d'accompagnement. Celui-ci permet aux chômeurs de s'exprimer sur le contenu de la formation dispensée et sur les compétences des formateurs. Ce document, s'il existe et renseigne le partenaire, n'est toutefois pas mobilisé dans l'évaluation qui est réalisée par le FOREm.

4.2.2 Une évaluation biaisée au prix d'une efficacité bureaucratique ?

Bien plus que de s'assurer du suivi de l'action déléguée à FormaC, le dernier comité d'accompagnement permet au SPE de justifier éventuellement un rabaissement dans la part variable de la rémunération fixée dans la convention partenariale. En effet, le processus d'*accountability* réalisé tout au long de la mission d'accompagnement permet au SPE de vérifier l'efficacité et la rentabilité de ce partenaire pour de futures missions. Ce contrôle semble dès lors davantage axé sur les résultats finaux, discutés et évalués en comité d'accompagnement que sur les conditions de mise en œuvre de l'action publique puisque l'évaluation finale porte uniquement sur l'issue de la formation mentionnée dans le contenu des rapports d'activité.

Conscients de cette réalité, les formateurs préfèrent sélectionner « *les plus employables des inemployables* » (OP9, F, master en RH), ne travailler qu'avec les « *cas les moins perdus et les plus réactifs aux exercices* » (OP15, H, formation en électromécanique) ou préparer

leurs chômeur à la venue des conseillers emploi de sorte à ce que leur projet professionnel corresponde davantage aux attentes du SPE. Et ce, même si cela questionne une partie des principes et des règles éthiques qui guident leur activité professionnelle. Le but étant de « *vendre les meilleurs candidats en trompant quelque fois le candidat sur nos intentions* » (OP4, F, master en psychologie).

4.3 Vers l'émergence de quatre postures professionnelles

Cette lourdeur administrative engendre une perte de temps, d'autant plus que les modalités du *reporting* diffèrent d'un formateur à l'autre. Ce travail d'ordre administratif n'est pas reconnu par le partenaire dans la part de travail à préster. À ce dernier s'ajoute une pression supplémentaire dans la réalisation de la mission publique des formateurs sachant que toute erreur ou information incomplète dans le dossier d'un chômeur lui serait préjudiciable. En effet, le chômeur serait sanctionné par un retrait – total ou partiel – de ses allocations de chômage. C'est pourquoi certains formateurs tentent d'alléger leurs tâches administratives, en court-circuitant le cadre légal du partenariat. certains d'entre eux signent, par exemple, les fiches de présence des chômeurs absents afin de leur éviter une suspension de leurs allocations et, en même temps, contourner le *reporting* supplémentaire alors que d'autres ferment les yeux sur les déclarations de frais kilométriques erronées. Cette stratégie de contournement permet aux formateurs de gagner la confiance des chômeurs et d'éviter de rendre des comptes supplémentaires au FOREm. Ainsi, en évitant de se conformer au prescrit de la convention partenariale (déformation de certaines données factuelles tels que les listes de présence ou le type de sortie positive), les formateurs se complaisent dans la reconnaissance et le respect qu'ils ont des chômeurs ce qui leur permet de les motiver plus facilement à atteindre les objectifs fixés.

Dès lors, la mission de réinsertion portée par les formateurs de FormaC doit trouver un équilibre entre un besoin de protection, l'atteinte de résultats conformes à la convention partenariale et le respect de procédures administratives. De telles contraintes obligent les formateurs à trouver le juste milieu entre ce qui définit l'essence même de leur métier et ce qui les empêche de le réaliser concrètement. Plus précisément, alors que l'exigence d'efficacité leur permet d'atteindre rapidement leurs résultats chiffrés, le respect des procédures standardisées les empêchent d'y œuvrer efficacement. Cette difficulté d'articuler une logique sociale et une logique davantage marchande va générer différentes postures professionnelles (Legay, 2000) chez les formateurs. Ces postures, tout comme celles présentées pour les intermédiaires publics de l'emploi dans la section précédente, articulent les dimensions fonctionnelle et relationnelle du métier.

Premièrement, certains formateurs, que nous avons qualifié de « psychologues » préfèrent suivre une stratégie de satisfaction à l'égard de leur métier de formateur (relationnel fort) mais seront pessimistes envers les pratiques de gestion et les conditions de travail de leur structure (fonctionnel faible). Ces formateurs s'inscrivent dans une logique sociale et résistent à l'influence des outils techniques et managériaux dans la prise en charge des chômeurs. Ils tentent essentiellement de se réconforter dans la réalisation de leurs missions, dans les contacts sociaux qu'ils peuvent entretenir avec les candidats, au point de se montrer « *en situation d'empathie ou à leur merci* » (OP11, H, master en psychologie). Frustrés de ne pas pouvoir exercer leurs compétences sociales, en raison des exigences d'efficacité et de rentabilité qu'ils vivent au quotidien, ils inscrivent leur interaction avec les candidats dans la sphère domestique en se montrant à leur écoute et en appliquant à la lettre les principes d'égalité de traitement (Ferreras, 2007). Pour eux travailler, c'est avant tout, « *être utile* » peu importe les objectifs chiffrés à atteindre et les procédures à respecter (OP10, H, master en informatique). Ce sont ces formateurs qui n'hésiteront pas à tricher avec les règles et à

contourner le *reporting* rendus possibles par les technologies afin de protéger leurs candidats d'une suspension d'allocation de chômage.

Deuxièmement, les formateurs dits « opportunistes », pour la plupart en début de parcours professionnel, suivront une stratégie mercantile et offensive en s'inscrivant dans une approche purement commerciale en tentant coûte que coûte de faire leurs chiffres même si cela implique de « *duper* » le candidat (OP4, F, master en psychologie) et de se mettre en porte-à-faux avec ses collègues : « *ce qui compte c'est ma réussite et de garder ma place !* » (OP16, H, bachelier en communication). Pour eux, travailler, c'est « *développer leurs compétences [...] et faire leurs preuves* » (OP9, F, master en RH). Ces profils trouvent dès lors sens dans l'atteinte des résultats et l'évaluation positive qui en résulte par le SPE et le *manager* (relationnel faible voire absent, fonctionnel fort). Le contact social et direct avec les candidats leur importe peu car, ils visent avant tout la réalisation d'un travail efficient. Rigoureux et attentifs aux exigences de redevabilité, ils notifient l'ensemble des actions réalisées de manière assidue et régulière afin qu'aucune prise d'initiative ne passe entre les mailles du filet.

Troisièmement, un formateur (OP8), le « procédurier », se limitera au respect strict de la règle partenariale en se contentant de suivre et de tenir pour acquis les injonctions tant institutionnelles que managériales. Cette stratégie d'acquiescement résulte d'un sentiment de malaise et d'une insécurité d'emploi. Ayant l'impression de devoir constamment faire ses preuves, ce formateur n'hésitera pas à se surinvestir au sein de la structure et dans les contacts avec les candidats, quitte à en souffrir professionnellement (relationnel et fonctionnel forts).

Enfin, les « réfractaires » considérés comme les formateurs « usés » par leur expérience décident d'adopter une stratégie de fuite, en s'investissant davantage à l'extérieur de la structure et en délaissant tant les aspects relationnels que fonctionnel du métier (relationnel et fonctionnel faibles).

5. Des acteurs en quête de sens ?

Les acteurs étudiés connaissent dans les deux cas des exigences d'*accountability* et ce, dans toutes les étapes de la prise en charge des chômeurs, afin d'être transparents et de légitimer l'utilisation de l'argent public. Dans notre recherche, c'est le SPE qui impulse ces exigences de transparence et d'efficacité aux prestataires privés en imposant une rémunération aux résultats dans le cadre d'appels à projets. De cette manière, tant Actif que FormaC contribuent à la construction de l'action publique *via* notamment des activités de *reporting* chiffrés. Bien que congruent avec les fondements du NPM, cette nouvelle façon de légitimer leur mission d'accompagnement modifie profondément leur rapport au métier et concrétise une nouvelle gestion publique. Cette évolution engendre dès lors une dispersion du champ des pratiques professionnelles, en lien avec la gestion de flux d'arrivée et d'accompagnement des chômeurs, ainsi que les tâches administratives et les procédures concomitantes. Que ce soit au sein d'Actif ou de FormaC, les activités de *reporting* tendent à rendre invisible le travail relationnel réalisé avec les chômeurs. Ce travail d'écoute et de conseil représente pourtant le cœur même de leur métier et justifie souvent leur choix de carrière. Face aux contraintes impulsées par le NMP, seuls semblent dorénavant compter les indicateurs de résultats et non la qualité du processus qui y a mené. Cette importance accordée aux chiffres résulte de la Nouvelle gestion publique (Merrien, 1999) et surpasse largement l'importance accordée à la satisfaction des usagers en cours d'accompagnement (cf. la mobilisation secondaire de l'enquête de satisfaction chez FormaC ou la moindre place laissée à l'évaluation de la qualité de l'entretien pour les conseillers). Le chômeur, cible privilégiée

de l'accompagnement, en vient assez curieusement à disparaître : il est mué en indicateurs, en pourcentages de réussite ou encore en projet professionnel jugé crédible par le SPE.

Cette contradiction engendre des tensions au sein des deux types d'acteurs étudiés. L'apprehension et l'évaluation de leur travail ne sont dès lors pas dénuées d'enjeux. Elles produisent des incitations car « savoir ce qui sera évalué, et comment, guide les professionnels dans la façon dont ils conduisent leur travail » (Champy, 2009, p. 223). Pour reprendre Weick *et al.* (2005), l'individu agit parce qu'il a pensé et pense ce qu'il a fait. Les acteurs organisationnels perçoivent l'organisation en fonction de leurs propres schèmes de pensée et fondent ensuite leurs décisions et leurs actions sur cette perception de la réalité. On voit donc dans ces contextes organisationnels différents que les individus donnent un sens distinct à cette même contrainte de chiffres et de transparence.

Aussi, comme l'avancent Marchal et Bureau (2009) : il semblerait que « plus que le statut lui-même, c'est le mode d'évaluation et de financement des opérateurs qui détermine leurs pratiques de sélection et d'appariement. Le jugement qu'ils portent sur les candidatures, avec toutes les conséquences que celui-ci entraîne, dépendra directement de la façon dont eux-mêmes sont évalués dans le cadre de leur activité » (p. 594). Les conseillers et les formateurs ont tous développé une diversité semblable des postures de travail (Legay, 2000) qui apparaissent dans chacun des cas étudiés comme des idéaux-types (Weber, 1995) : ils s'investissent soit dans la relation, soit dans la satisfaction prioritaire des indicateurs chiffrés, soit dans le respect de la lettre de la règle. Ainsi, les frontières entre ces intermédiaires s'estompent au-delà du secteur d'activité, du statut ou des ressources dont ils disposent. Ces stratégies de gestion du réel semblent être du registre des micro-résistances individuelles, plus que du ressort de luttes collectivement organisées. Cette similarité dans la manière de vivre et gérer l'accompagnement des chômeurs, nous permet de synthétiser les différentes postures appréhendées tout au long de la recherche en une typologie²⁶ composée de deux axes (relationnel *versus* fonctionnel) nous permettant de repérer ce qui anime le cœur du métier des intermédiaires privés et publics de l'emploi (voir figure 1, ci-dessous). Selon Demazière (2013), une typologie est une méthode d'organisation et d'analyse des données fréquemment utilisée en sciences sociales, qui permet de simplifier la réalité en ne gardant que l'essentiel et en mettant en évidence les caractéristiques qui permettent de définir les intermédiaires rencontrés dans le cadre de cette recherche. Cette typologie est inspirée des travaux de Chopart (2000). Le premier axe se rapporte à la dimension relationnelle et sociale du métier. Il trace un continuum bordé de deux pôles : relationnel faible et relationnel fort. Cette dimension constitue le travail « noble », celui revendiqué et qui constitue, pour les acteurs, le centre de leur professionnalité. Le second axe, quant à lui, caractérise la dimension fonctionnelle - à savoir le respect des procédures – et marchande – à savoir l'atteinte des résultats – du métier. Cet axe trace un continuum entre deux pôles : fonctionnel faible et fonctionnel fort. Cette dimension peut constituer un « refuge » dans une vision instrumentalisée du métier qui repose sur les dimensions objectives et rationnelles-légales de l'activité. Selon Chopart (2000), les dimensions relationnelles et fonctionnelles du métier ne constituent pas des alternatives. Elles sont toutes deux présentes dans l'activité

²⁶ « [La typologie] fait référence, en particulier quand l'objectif est de rendre compte à partir d'entretiens approfondis des expériences vécues d'une population, confrontée à une même situation, vivant une condition semblable. Dans ce cas de figure [...], la typologie apparaît comme une méthode efficace, permettant de s'extraire de la singularité des cas individuels et du foisonnement des matériaux pour dégager des similitudes sans évacuer la richesse des corpus. Elle « aide les sociologues (et, par contrecoup, leur public) à comprendre la diversité qui existe dans une classe générale de phénomènes » (Ragin, 1987 : 149). Elle permet de mettre de l'ordre, c'est-à-dire de réduire la complexité sans l'anéantir » (p.334).

d'accompagnement mais dans des proportions variées, ce qui permet de considérer la présence de styles intermédiaires aux quatre profils identifiés. Ce faisant, à partir de ces deux axes, cette typologie offre une vision qui permet de dépasser l'approche purement catégorielle de l'intermédiation par une approche multidimensionnelle et d'appréhender les multiples profils des intermédiaires – privés et publics – en situation d'accompagnement.

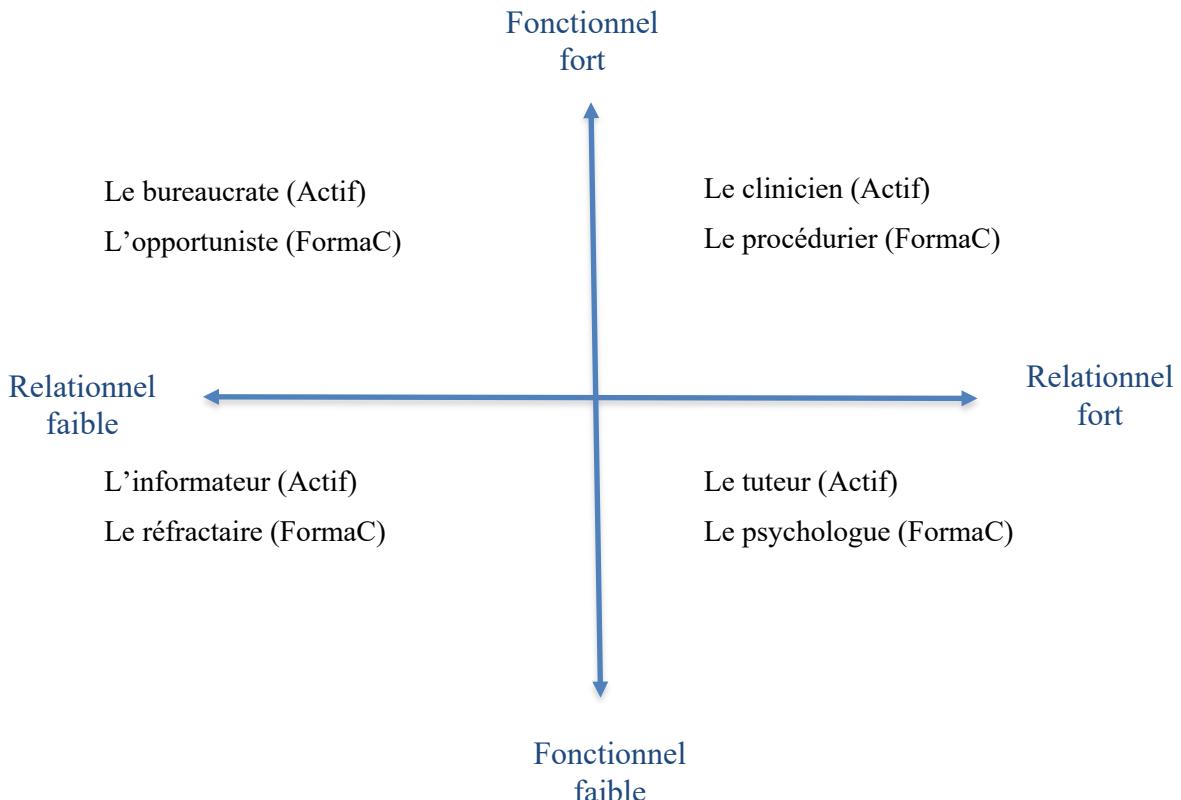


Figure 1 : Diagramme des postures professionnelles

À partir de ces constats, nous pouvons conclure que ces postures professionnelles adoptées par les intermédiaires de l'emploi s'inscrivent dans la difficulté objective de faire coïncider leur mission d'origine (rapprocher les chômeurs du marché du travail) et leur travail réel (gérer des portefeuilles et/ou de projets d'accompagnement) en raison des outils et des techniques organisationnelles relatifs aux exigences d'*accountability*, de redevabilité et de *reporting* émanant du NPM et de la SEE. Il est intéressant de voir également que tant les conseillers, les formateurs que les chômeurs doivent désormais rendre des comptes alimentant ainsi la Nouvelle gestion publique en présence dans le champ des politiques de l'emploi (Merrien, 1999). Ce hiatus questionne la qualité de l'encadrement dispensé au chômeur mais aussi l'épanouissement personnel des intermédiaires privés et publics dans leur fonction. Nos résultats montrent toutefois que la problématique est plus complexe que le simple croisement de deux dimensions. D'autres variables, abordées indirectement dans le cadre de cette étude, tendent à complexifier les positionnements et les comportements des intermédiaires rencontrés à l'égard de l'accompagnement des chômeurs en Belgique francophone. À titre d'exemple, nous pouvons faire référence au rôle des managers locaux. Dans notre recherche, ceux-ci détiennent un rôle dans la diffusion et la mise en œuvre des instruments de gestion qui conditionnent le travail d'accompagnement des intermédiaires de l'emploi. Il s'agit, pour ces derniers, de placer leurs employés dans les « bonnes » conditions, pour répondre aux exigences d'efficacité et d'efficience qui sont impulsées par le top management (Pichault et

Schoenaers, 2012). Dans le contexte d'une forte pression à la performance, des situations de dissonance peuvent apparaître (entre protection des collectifs de travail et atteinte des objectifs ; entre buts de mission et buts de système, Nizet et Pichault, 1995), menant les managers à la recherche de formes d'équilibre pour tenter de les minorer. Les stratégies contextualisées développées en conséquence constituent le « terreau » de travail des conseillers et des formateurs de notre recherche. Or ces derniers peuvent vivre différemment l'acuité des tensions précitées, et dès lors développer des postures différencierées. Il serait dès lors pertinent de cerner quels buts (mission et/ou système) sont priorisés dans l'accompagnement des chômeurs afin de mieux saisir les intentions qui peuvent être imputées aux décisions et aux comportements des intermédiaires étudiés. À ce titre, une intéressante piste de prolongement à nos travaux actuels pourrait être la réalisation d'une recherche visant à pondérer la typologie des quatre profils d'intermédiaires publics et privés au mode de *management* mis en place dans les administrations publiques. De la même manière, la prise en considération d'entrée de jeu d'une dispersion du champ des pratiques professionnelles au sein des intermédiaires de l'emploi permettrait aux managers d'une part, de mieux adapter leur mode de gestion aux différents profils d'intermédiaires et, d'autre part, de dispenser une évaluation et un suivi circonstancié et multidimensionnel.

S'ils offrent certains enseignements intéressants, les résultats de notre recherche n'en souffrent pas moins de certaines limites et appellent plusieurs mises en perspective. À ce titre, outre les éléments précités sur la prise en considération du mode de *management*, la passation d'un questionnaire quantitatif, construit à partir des résultats de notre étude, auprès d'un large échantillon de conseillers/formateurs permettrait d'obtenir des tendances explicatives « à plus grande échelle » sur le rapport au métier des intermédiaires de l'emploi. Au-delà des limites précitées, notre contribution tente néanmoins de fournir des pistes de réflexion utiles, pour de futures recherches sur les métiers de l'intermédiation et les tensions génériques qui les traversent.

6. Références

- AMAR A., BERTHIER L., 2007, « Le nouveau management public, avantages et limites », *Gestion et Management public*, 5, p. 2-13
- AMPARO SERRANO P. (dir.) *et al.*, 2012, *La flexicurité, mutation symbolique de la notion de sécurité*, Madrid, Les Politiques Sociales, Université Complutense.
- ARRIGNON M. 2014, « Quand l'Europe s'active », *Revue française de sciences politique*, vol. 64, p. 29-56.
- AUBERT B., PATRY M., 2004, « Les partenariats public-privé : une option à considérer », *Gestion*, 29, 2, p. 74-85.
- BALZANI B., BERAUD M., BOULAYOUNE A., DIVAY S., EYDOUX A., 2008, *L'accompagnement vers l'emploi. Acteurs, pratiques, dynamiques*, Franc, Université Rennes 2, CRESS-Lessor.
- BARBIER J.-C., LUDWIG-MAYERHOFER W., 2004, « The many worlds of activation », *European Societies*, 6, 4, p. 423-36.
- BEAUD S., WEBER F., 2010, *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte.
- BERAUD 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*, 119, p. 9-21.

BERTHET T., CONTER B., 2011, « Les changements d'instruments de la politique d'emploi en Wallonie et en France », *Travail et Emploi*, 125, p. 55-65.

AUTEUR 1, ORIANNE J.-F., 2016, « Le métier de facilitateur et son rôle dans la diffusion de normes d'emploi : le cas d'un bureau de chômage belge », in MEILLAND C., SARFATI F., *Accompagner vers l'emploi. Quand les dispositifs se mettent en action*, Bruxelles, Peter Lang, p. 149-163.

BESSY C., EYMARD-DUVERNAY F., (dir.) (1997). Les intermédiaires du marché du travail. Paris, Ed : PUF.

BEZES P. 2012, « État, experts et savoirs néo-managériaux. Les producteurs et diffuseurs du New Public Management en France depuis les années 1970 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 3, 193, p. 16-37.

BEZES P. , DEMAZIERE D., 2011, « Introduction », in BEZES P. et al., 2011, « New Public Management et Professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? »», *Sociologie du Travail*, 53, 3, p. 293-305.

CHAMPY F, 2009, *La sociologie des professions*, Paris, PUF.

CHAUVIERE M., 2004, *Le travail social dans l'action publique : sociologie d'une qualification controversée*, Paris, Dunod.

COCKX B., DEFOURNY A., DEJEMEPPE M., VAN DER LINDEN B., 2007, *Le nouveau système de suivi des chômeurs : une évaluation*, Rapport de recherche, Louvain, Université Catholique de Louvain, Département des sciences économiques, Institut de Recherches économiques et sociales.

CHOPART J.-N., 2000, « Commentaire » in Gélot D., et Nivolle P., (dir.) *Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi*. Paris, La Documentation Française, Cahier Travail et Emploi, p.193-198.

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

CZARNIAWSKA B., 2005, “Karl Weick: Concepts, style and reflection”, *The Editorial Board of the Sociological Review*, p. 267-278.

DEMAZIERE, D. (2013). Typologie et description. À propos de l'intelligibilité des expériences vécues. *Sociologie*, 4(3), 333-347. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/socio.043.0333>.

DUMEZ H., 2012, « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?», *Le Libellio d'AEGIS*, 8, 3, p. 3-9.

FERLIE A., PETTIGREW A., ASHBURNER L., FITZGERALD L., 1996, *The New Public Management in Action*, Oxford University Press.

FERRACCI M., MARTIN F., 2013, « Évaluation par expérimentation aléatoire de dispositifs de reclassement innovants pour les chômeurs », *Travail et Emploi*, 135, p. 15-26.

FERRERAS I., 2007, *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Sciences Po.

FRIEDBERG E., 1997, *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Paris, Seuil, 2^{ème} ed.

GASTINE L., 2006, « Quel avenir pour les services publics ? », *Le Centre Ressources Prospectives du Grand Lyon*, p. 1-16.

GAZIER B., 1990, « Brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du travail*, 90, 4, p. 575-584.

AUTEUR 2, ORIANNE, J.F., AUTEUR 1, 2014, « La flexicurité, une politique des idées ? Regards croisés d'acteurs institutionnels belges en 2013 », *Revue belge de sécurité sociale*, 1, p. 65-84.

GIAUQUE D., 2009, « Les difficultés de gestion des partenariats public-privé en Europe. Pour une lecture "institutionnelle" », *Revue française d'administration publique*, 130, p. 383-394.

GRATADOUR C., MANSUY M., 2007, « Sous-traiter l'accompagnement des chômeurs : éléments d'évaluation », *Travail et Emploi*, 112, p. 21-34.

HUGHES E.C., 1962, “Good people and dirty work”, *Social problems*, 10, 1, p. 3-11.

JACOB S., GENARD J.-L., 2011, « La politique de l'emploi face aux nouveaux modes de gouvernance axés sur la coordination et la performance », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 77, p. 551-573.

LABORIER P. , LASCOUMES P. , 2005, « L'action publique comprise comme gouvernementalisation de l'État », in MEYET, S. (dir.), *Travailler avec Foucault : retours sur le politique*, Paris, L'Harmattan, p. 37-60.

LALOY, L., 2009, *Emploi public belge dans une perspective internationale*, Bruxelles : Bureau fédéral du Plan (*Working Paper*).

LASCOUMES P. , LE GALÈS P. , 2005, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po.

LASCOUMES P. , LE GALÈS P. , 2012, *Sociologie de l'action publique*, Paris, Armand Colin (2^{ème} ed.).

LAVITRY L., 2009, « De l'aide au contrôle ? Les conseillers à l'emploi à l'épreuve de la personnalisation », *Travail et Emploi*, 119, p. 63-75.

LEGAY A., 2000, « Travailler sur l'emploi en Mission Locale. La diversité de figures de l'agir professionnel », in GELOT D., NIVOLLE P. , (dir.), (2000). « *Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi* », Paris, La documentation Française, Cahier Travail et Emploi, p. 179-191.

LEJEUNE C. (2010). Montrer, calculer, explorer, analyser. Ce que l'informatique fait (faire) à l'analyse qualitative. *Recherches qualitatives*, 9.

LEJEUNE C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*. De Boeck Supérieur.

LOHEST O., VAN HAERPEREN B., 2001, Évaluation du fonctionnement des parcours d'insertion en Région wallonne, Namur, Service des Études et de la Statistique.

MARCHAL E., BUREAU M.-C., 2009, « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », *Revue Française de sociologie*, vol.50, p. 573-598.

MERRIEN F.-X, 1999, *La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique. Lien social et Politiques*, (41), p. 95-103.

MERRIEN F.-X., 2011, « La nouvelle gouvernance de l'État social en France dans une perspective internationale », *Informations sociales*, 5, 167, p. 11-22.

MULLER P. , SUREL Y., 1998, *L'analyse des politiques publiques*, Paris, Montchrestien.

ORIANNE J.-F., 2005, *Le traitement clinique du chômage*, UCL-Louvain, Thèse de doctorat en sociologie, non publiée.

ORIANNE J.-F., 2006, « Politiques actives d'emploi et professionnels de l'employabilité : critique et clinique », *Travail Emploi Formation*, 6, p. 53-92.

PALIER B., SUREL Y, 2007, *L'Europe en action, l'europeanisation dans une perspective comparée*, Paris, l'Harmattan.

PICHAULT F., SCHOENAERS F., (2012). Le middle management sous pression. La difficile intégration du référentiel managérial issu du NPM dans les organisations au service de l'intérêt général. *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol XVIII (45), p. 121-150.

PICHAULT F., NIZET J., (1995). *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*. Gaëtan Morin Europe.

PERETZ H., 2004, *Les méthodes en sociologie. L'observation*, Paris, La Découverte.

PESQUEUX Y., 2006, Le « nouveau management public » (ou *New Public Management*), CNAM, consulté le 2/10/21. URL : <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/08/78/PDF/Lenouveaumanagementpublic.pdf>.

PILLON J.-M, 2015, « Dire la qualité des chômeurs en 400 caractères », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 1, 9, p. 63-82.

ROMZEK B. S., DUBNICK M. J., 1987, “Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy”, *Public Administration Review*, 47, 3, p. 227-238.

SALAIS R., 2004, « La politique des indicateurs. Du taux de chômage au taux d'emploi dans la stratégie européenne pour l'emploi », in ZIMMERMANN B. (ed.), *Les sciences sociales à l'épreuve de l'action. Le savant, le politique et l'Europe*, Pais, Maison des Sciences de l'Homme, p. 287-331.

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*, Leuven, Federgon.

URIO P., 1998 « La gestion publique au service du marché », in M. HUFTY (éds), *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, PUF et Les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, 91-124.

VAN CAMPANHOUDT L., MARQUET J., QUIVY R., 2017, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod (5^{ème} ed.).

VEZINAT N., 1995, « L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ? » *Sociologie, comptes rendus* (en ligne).

WEBER M., 1995, *Économie et société* (trad. Fr. Freund J.), Plon/Agora, Paris.

WEICK K.E., SUTCLIFFE, K.M., OBSTFELD, D., 2005, “Organizing and the Process of Sensemaking”, *Organization Science*, 16, 4, p. 409-421.

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*, 10, 3, p. 1-17.

Annexe : Extrait de la grille de codage relative aux postures professionnelles « informateur » (Actif) et « réfractaire » (FormaC)

Catégories (thèmes)	Sous-thèmes	Définition	Interprétation relative aux postures professionnelles
Évolution dans le métier	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilités • Tâches • Sens du métier • Objectif professionnel • Satisfaction ressentie 	<ul style="list-style-type: none"> • En termes d'expertise, de management • Contenu, variation, polyvalence, spécialisation • Cœur du métier : qu'est-ce qui les anime ? • Écart/Cohérence entre l'objectif donné, perçu et réalisé • Une journée réussie, c'est quoi ? cf. Essence/cœur du métier. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilités limitées par des tâches d'informations et de suivi • Personne usée avec une relative ancienneté dans la fonction • Lassés par leur vécu professionnel, ils réalisent <i>a minima</i> les objectifs fixés. Ne vont pas dans le fond et se contentent d'informés et d'être disponibles. Ce qui comptent à leur yeux c'est de s'informer et de se former. • Une journée réussie et une journée où ils ont pu mettre en application les formations suivies en externe
Travail	<ul style="list-style-type: none"> • Travail prescrit/travail réel • Contenu des tâches • Rôle perçu/attribué • Répartition en interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Décalage/Cohérence • Variées, administratives, techniques, relationnelles, sociales, etc. • Identité pour soi, pour autrui • Équilibre/déséquilibre 	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence présente entre ce qui est attendu et ce qui est concrètement réalisé mais travail réalisé <i>a minima</i> • Tâches essentiellement d'information : peu de relationnel avec les chômeurs et peu de tâches administratives • Vivent pour eux et leur propre développement

	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion et suivi • Outils/supports 	<ul style="list-style-type: none"> • Fréquence, contenu/objet, importance accordée, personnes présentes, etc. • Place de l'informatique, support papier, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ont peu de contact dans l'institution excepté les contacts formels lors des réunions de travail/suivi, s'investissent essentiellement auprès de partenaires externes
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Relationnelles • Financières • Humaines/ sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Avec qui, quand, sur quoi • Subsides, au résultat, etc. • Collègue, hiérarchie, chômeur, etc. ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Travail solitaire, reçoit ponctuellement des chômeurs en formation/rendez-vous. Se sentent peu soutenus en interne que ce soit financièrement que relationnellement.
Relations aux chômeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Fréquence des contacts : régularité dans la prise de contact • Qualification des contacts : positifs, négatifs, neutres. • Contexte de travail : tendu, convivial, d'entraide, sous-pression, etc. • Rapport : hiérarchique, support, appui, etc. 		
...

