

Du placement au profilage des chômeurs

Julie Gérard, Didier Vrancken

DANS **FORMATION EMPLOI** 2023/1 (N° 161), PAGES 103 À 123

ÉDITIONS **CÉREQ**

ISSN 0759-6340

DOI 10.4000/formationemploi.11310

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-formation-emploi-2023-1-page-103.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Céreq.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Du placement au profilage des chômeurs

From placement to profiling of the unemployed

Von der Arbeitsvermittlung zum Job Profiling

De la colocación a la elaboración de perfiles de desempleados

Julie Gérard et Didier Vrancken



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/formationemploi/11310>

DOI : [10.4000/formationemploi.11310](https://doi.org/10.4000/formationemploi.11310)

ISSN : 2107-0946

Éditeur

La Documentation française

Édition imprimée

Date de publication : 1 mars 2023

Pagination : 103-123

ISSN : 0759-6340

Distribution électronique Cairn



Référence électronique

Julie Gérard et Didier Vrancken, « Du placement au profilage des chômeurs », *Formation emploi* [En ligne], 161 | Janvier-Mars, mis en ligne le 01 janvier 2025, consulté le 10 mars 2023. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/11310> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/formationemploi.11310>

Tous droits réservés

Du placement au profilage des chômeurs¹

JULIE GÉRARD

Première assistante et maître de conférences en sociologie et en gestion des ressources humaines à la Faculté des Sciences Sociales de l'Université de Liège. IRSS (Institut de Recherches en Sciences Sociales), CRIS (Centre de Recherches et d'Interventions Sociologiques)

DIDIER VRANCKEN

Vice-Recteur honoraire de l'Université de Liège. Président d'honneur de l'Association Internationale des Sociologues de Langue Française, Directeur de la Maison des Sciences de l'Homme de l'Université de Liège et professeur ordinaire à la Faculté des sciences sociales. IRSS (Institut de Recherches en Sciences Sociales), CRIS (Centre de Recherches et d'Interventions Sociologiques)

Résumé

■ Du placement au profilage des chômeurs

Depuis la modernisation et la redéfinition du rôle des services publics de l'emploi belges, de nouveaux professionnels d'aide à la recherche d'emploi ont émergé à côté des intervenants publics déjà en activité, représentant un tournant sur le marché de l'accompagnement. À partir d'une démarche empirique auprès de deux agences de sélection et de placement, cet article s'attèle à rendre compte des enjeux de reconfiguration du travail des opérateurs privés. Bien que leurs activités diffèrent, ces deux dispositifs d'accompagnement dans l'emploi partagent la même finalité : sélectionner, placer et accompagner les candidats en quête de possibilités de carrière. S'inscrivant dans une sociologie de l'action publique, cet article vise toutefois à montrer que ces dispositifs contribuent davantage à profiler des parcours plutôt qu'à placer les candidats sur le marché de l'emploi, renvoyant ainsi à une nouvelle forme d'intermédiation.

Mots clés accompagnement professionnel, mesure pour l'emploi, chômeur, conseiller professionnel, secteur privé, analyse du travail, Belgique

1. Cette recherche s'inscrit dans un projet ARC « Understanding Flexicurity: a multi theoretical perspective » financé grâce à la subvention « Actions de recherche concertées – ARC » de la Direction générale de l'Enseignement non obligatoire de la Recherche scientifique – Direction de la Recherche scientifique – Communauté française de Belgique, et octroyé par l'Académie Universitaire Wallonie-Europe.

■ From placement to profiling of the unemployed

Since the modernization and redefinition of the role of the Belgian public employment services, a new cohort of job search assistance professionals has emerged alongside the public players already active, representing a turning point in the support market. Based on an empirical approach with two selection and placement agencies, this article examines the challenges of reconfiguring the work of private operators. Although their activities differ, these two support systems share the same goal: to select, place and support candidates seeking career opportunities. As part of a sociology of public action, this article nevertheless aims to show that these systems contribute more to the profiling of career paths rather than placing candidates on the job market, thus referring to a new form of intermediation.

Keywords: coaching, employment scheme, unemployed person, coach, private sector, work analysis, Belgium

Journal of Economic Literature:

Traduction : auteur-e-s

Introduction

Depuis la crise financière de 2008, diverses mesures d'activation ont été déployées en Europe, à destination des chômeurs. Notamment, le rôle des services publics de l'emploi (SPE) a été redéfini et les activités d'accompagnement ont été élargies à d'autres acteurs compétents sur le marché du travail. Ces mesures ont été appuyées par la Stratégie européenne pour l'emploi (SEE)² qui en a fourni les fondements normatifs et la légitimation nécessaire (Berthet et Conter, 2011).

En Belgique, la modernisation des SPE³ a été initiée par le Plan global pour l'emploi du gouvernement Dehaene I, en 1993, et se concrétise, depuis 2004, dans le Plan d'accompagnement et de suivi des chômeurs⁴. Alors que ce plan s'élabore à l'échelon national, en référence aux objectifs de la SEE, il s'opérationnalise au sein de plusieurs entités à différents niveaux. Au niveau fédéral, s'organise le paiement des allocations de chômage, par le truchement des organisations syndicales ou d'une autre caisse de paiement et, aux niveaux

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

3. 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 des chômeurs et ont pour mission de transmettre des informations sur le fonctionnement du marché du travail.

4. 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, 39850).

communautaire et régional, s'effectue la mise en place du contrôle du comportement de recherche d'emploi, de formations et de plans d'accompagnement, dont la teneur varie en fonction des entités concernées. La modernisation des SPE introduite par ce plan s'inscrit dans la lignée du nouveau management public (NMP) qui a notamment contribué à introduire les modes de fonctionnement de l'entreprise privée au sein d'administrations publiques à caractère bureaucratique (Bezès, 2012). Cette modernisation des SPE a non seulement signifié la fin du monopole de placement des SPE, mais aussi l'externalisation d'une partie de leurs compétences et de leurs responsabilités à des opérateurs privés, ouvrant ainsi la voie à la mise en marché des « *politiques publiques de l'emploi* » (Berthet et Bourgeois, 2017, p. 76), et plus particulièrement des prestations d'accompagnement et de suivi des chômeurs, jusque-là assurées par le niveau fédéral⁵. Cette modernisation visait à surmonter la crise du marché du travail et à promouvoir un retour à la croissance en soutenant les personnes en recherche d'emploi (Barbier et Ludwig-Mayerhofer, 2004). Avec l'arrivée des opérateurs privés (coach, consultant, formateur, etc.), s'est ajoutée une nouvelle cohorte de professionnels d'aide à la recherche d'emploi à côté des intervenants publics (conseiller emploi) déjà en activité, ce qui constitua un tournant sur le marché de l'accompagnement. Notons qu'en novembre 2021, le chômage représentait, en Belgique, près de 30 859 chômeurs⁶ (nombre de chômeurs complets indemnisés⁷) – 40 % d'entre eux étant domiciliés en Région Wallonne et accompagnés par les conseillers emploi du SPE wallon et par des opérateurs privés en partenariat.

Aussi bien les conseillers emploi des SPE que les opérateurs privés ont désormais pour mission de proposer « *aux chômeurs, aux inactifs et aux personnes ayant actuellement un emploi mais qui sont menacées de le perdre* »⁸, des services de conseil, d'orientation et d'information personnalisés, destinés à les accompagner dans leur recherche d'emploi ou dans leur parcours professionnel (Aubert et Patry, 2004). Par ce biais, ils sont désormais amenés à rendre des comptes sur la réalisation de leurs actions, que ce soit par l'intermédiaire de procédures à respecter, de données à transmettre au ministre régional de l'Emploi et de la Formation, de méthodes d'organisation à appliquer ou d'indicateurs de performance à atteindre. Cette exigence de reddition de comptes (*accountability*) (Romzek et Dubnick, 1987) comporte un double but : être transparent et légitimer

5. Stratégie européenne pour l'emploi, 2003, PAN 2003 – Plan d'Action National pour l'Emploi 2003 – Belgique, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

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

7. Soit les chômeurs qui ne sont pas liés à un contrat de travail, c'est-à-dire « *les chômeurs indemnisés après travail (à temps plein ou à temps partiel volontaire), et après études, les dispensés pour difficultés sociales et familiales ainsi que les chômeurs âgés et les prépensionnés à temps plein* ». En fonction de leur situation familiale et du motif de leur inscription au chômage, ces chômeurs bénéficieront d'allocations de chômage différentes et dégressives dans le temps.

8. <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/labour-market/labour-market-policy>.

l'utilisation de l'argent public par des exigences de qualité et d'efficacité. Celles-ci sont imposées par les pouvoirs publics et appuyées par le mode de management mis en œuvre dans chacune de leurs structures.

Dans notre article, l'accompagnement dispensé par ces « nouveaux » acteurs rejoint la catégorie heuristique de l'accompagnement *dans* l'emploi. Cette catégorie rassemble les agences d'emploi privées dont la mission relève de la sélection et du placement de candidats, qu'ils soient chômeurs ou temporairement à la recherche d'un emploi. Pour mener cette mission, les consultants s'engagent à soutenir administrativement et logistiquement, d'une part, les donneurs d'ordres (ou entreprises clientes) et, d'autre part, les candidats à la recherche d'un emploi sollicitant leurs services durant toute la durée du contrat de travail et jusqu'à leur évolution sur le marché (d'où l'appellation « *dans* l'emploi »).

Cette catégorie sera explorée à partir de l'analyse de deux opérateurs privés en charge de la sélection et du placement *dans* l'emploi (voir l'**encadré 1** pour la description du processus méthodologique et l'**encadré 2** pour les terrains d'enquête) : *Talents*⁹ (une agence de recherche, de recrutement et de sélection) et *Fluxus* (une agence d'intérim).

L'article vise à répondre à la question suivante : de quelle manière les chômeurs sont-ils accompagnés *dans* l'emploi par *Talents* et *Fluxus* ? Ainsi, il s'agit de saisir, plus globalement, les enjeux sous-jacents à l'accompagnement *dans* l'emploi, face à l'affirmation de politiques actives de l'emploi et à la modernisation des SPE. Il ne sera dès lors pas question de rendre compte du travail d'accompagnement mis en œuvre au sein des agences publiques belges ou des SPE (Beuker et Oriane, 2016), ni des modalités de partenariats entre les SPE et les agences privées (Struyven et Van Parys, 2009 ; Remy, 2016).

S'inscrivant dans une sociologie de l'action publique, cet article vise à montrer que ces dispositifs d'accompagnement *dans* l'emploi contribuent davantage à profiler des parcours plutôt qu'à littéralement placer les candidats sur le marché de l'emploi. Cette activité de profilage renvoie à une nouvelle forme d'intermédiation, au regard de nouvelles modalités de management public en vigueur, et différente de celle habituellement traitée dans la littérature autour de l'analyse de la coordination non spontanée du marché du travail et de la nécessité de mobiliser des dispositifs de jugement sur la qualité (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 ; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 ; de Larquier et Marchal, 2008 ; Marchal et Bureau, 2009 ; Bessy et de Larquier, 2010 ; de Larquier et Rieucan, 2014 ; Marchal, 2015, etc.).

Elle repose sur une activité de profilage qui s'appuie sur des compromis quotidiens réalisés par les consultants, entre les contraintes de l'action publique (procéduralisation, standardisation, séquentialisation, etc.) et la singularité des parcours des chô-

9. Par souci d'anonymisation, il s'agit de noms d'emprunt.

meurs qu'ils doivent interpréter, « processualiser », agencer, etc. Il ne s'agit dès lors pas de rendre compte du profilage au sens classique du terme (Georges, 2007), en analysant les techniques de détection et de caractérisation des plus vulnérables en amont du processus d'accompagnement en vue de la définition d'un parcours d'accompagnement individualisé et adapté à leurs besoins (Parent *et al.*, 2014). L'analyse des données empiriques permet en effet de souligner combien le travail effectué par les consultants les invite davantage à gérer et à créer des profils à travers la relation, plutôt qu'à intervenir sur des individus, voire à rencontrer des besoins objectifs et extérieurs à la relation même du travail d'accompagnement. Ce faisant, l'article met en lumière la reconfiguration du travail de sélection et de placement dans un contexte de redéfinition de l'action publique.

Après une contextualisation du secteur de l'accompagnement *dans* l'emploi en Belgique, nous exposerons les situations de travail des consultants de *Talents* et de *Fluxus*. Enfin, nous discuterons des résultats fournis par la mise à plat des données et tenterons, en conclusion, d'expliquer les phénomènes observés à partir de l'hypothèse d'un travail de profilage. Nous verrons en effet combien les consultants, tout en sélectionnant les candidats, produisent un travail de profilage et de conformation des compétences à mobiliser face aux fluctuations du marché. Se centrant davantage sur des profils, du séquençage, de la mise en conformité, l'action publique des opérateurs privés *dans* l'emploi change de finalité. Tout en opérant un véritable tri parmi les candidats, elle vise désormais moins le placement des chômeurs en soi que leur profilage, leur disponibilité permanente face aux aléas du marché du travail.

1 | Le secteur de l'accompagnement *dans* l'emploi

En Belgique, dans le secteur privé, l'accompagnement *dans* l'emploi, a été, pendant de longues années, exclusivement représenté par l'intérim. Celui-ci se limitait à une activité de placement et répondait aux exigences de flexibilité contractuelle et horaire imposées par les mutations économiques, grâce à une « mise à disposition » temporaire de personnel. Aujourd'hui, l'activité de placement a évolué. Elle s'est étendue à d'autres déclinaisons de travail temporaire, comme le service au particulier, le recrutement, la recherche et la sélection, etc. Ces différentes déclinaisons prennent la forme de dispositifs spécialisés dans l'accompagnement *dans* l'emploi. Bien que dépendantes de cadres légaux distincts¹⁰, ces différentes déclinaisons matérialisent – dans certaines circonstances – l'emploi atypique et la relation triangulaire de travail : « *Une relation*

10. Bien que toutes ces déclinaisons soient soumises aux principes généraux du droit (comme l'égalité de traitement, la non-discrimination et la transparence), elles inscrivent leurs activités dans des formes d'agrégation distinctes et définies régionalement (voir Annexe 1 en version électronique).

qui unit trois acteurs [...] : un travailleur employé par une agence [...] qui est elle-même liée par un contrat avec l'utilisateur qui [use des] services du travailleur » (Delbar et Léonard, 2002, p. 5).

C'est seulement à partir des années 1960 que l'organisation du travail intérimaire va se systématiser. À cette époque, alors que la croissance économique dopait littéralement l'emploi, de nouveaux besoins de mobilité et de spécialisation de la main-d'œuvre vont émerger sur le marché du travail. Mais c'est au cours de ces dernières années que les dispositifs privés d'accompagnement *dans* l'emploi vont connaître un véritable essor. Ainsi, selon les données issues de l'Enquête par sondage sur les Forces de Travail (2020), le taux d'emploi temporaire est passé, entre 1983 et 2021, de 5,4 à 11,4 % de la population des salariés de 15 à 64 ans¹¹.

Selon Vultur et Bernier (2014), cette expansion quantitative s'est accompagnée d'un changement qualitatif de la fonction macroéconomique des opérateurs privés. D'un rôle périphérique et provisoire lié au placement en emploi, les agences d'emploi privées ont aujourd'hui acquis une fonction d'intermédiation continue sur le marché du travail dans de nombreux domaines attenants aux ressources humaines. Leur position de vecteur de transition sur le marché du travail a été renforcée ainsi que leur rôle d'agent d'insertion. En plus de leur intervention auprès des candidats en recherche d'emploi, ces acteurs doivent désormais respecter les normes éthiques et les règles juridiques propres à Federgon, la fédération des prestataires de services RH belge. Ils doivent encore prévoir des garanties en matière de lutte contre la pauvreté ainsi que contre la discrimination et pour l'égalité de traitement des hommes et des femmes¹². Ce faisant, ils doivent veiller au maintien des droits et des statuts et ce, au-delà de la discontinuité des missions qui leur sont confiées (Pennel, 2013).

11. La Belgique est marquée par un chômage structurel de masse. Et ce, malgré les multiples réformes institutionnelles et plans de résorption du chômage impulsant de nouvelles mesures de mise au travail et de soutien, comme l'accompagnement des chômeurs (Blaise, 1987). Non seulement le taux de chômage de la Belgique reste l'un des plus élevés d'Europe, mais depuis une vingtaine d'années, le chômage belge se caractérise par la multiplication et la diversification des catégories et des statuts dans lesquels sont répartis les chômeurs (comme le chômage complet, partiel, indemnisé ou non, accompagné de formations professionnelles ou interrompu par l'occupation dans le cadre d'une mesure du programme de résorption du chômage, etc.).

12. En Belgique, cette interdiction est consacrée par la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, ainsi que par la loi du 30 juillet 1981 réprimant certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie et la loi du 10 mai 2007 sur l'égalité de traitement entre hommes et femmes.

Encadré 1. Descriptif du processus méthodologique

L'étude des politiques de l'emploi en Belgique s'inscrit dans un projet de recherche rassemblant trois centres de recherche de l'Université de Liège (Belgique), autour de la flexicurité liée aux transitions professionnelles. Alors que le projet initial porte sur l'analyse comparative d'une vingtaine de dispositifs d'accompagnement, cette contribution s'attèle plus particulièrement à l'étude approfondie de deux opérateurs privés en charge de la sélection et du placement dans l'emploi en Belgique francophone : *Talents* et *Fluxus*.

Notre étude prend appui sur une démarche empirique de nature qualitative. Dans chacun des deux dispositifs explorés, nous avons privilégié, comme méthode d'enquête, l'observation d'interactions entre les chômeurs et les consultants de *Fluxus* et *Talents*. Au total, 56 heures d'observation et 33 séquences d'observation ont été réalisées (entretien en situation de face-à-face) durant une période de deux mois dans chaque agence. Nous n'avons pas pu les enregistrer, mais nous les avons entièrement retracées dans des carnets de terrain, selon les principes développés⁽¹⁾ par Beaud et Weber (2010).

Nous les avons ensuite complétées par une analyse documentaire (cadre législatif, documents internes, conventions cadres, etc.) et par des entretiens semi-directifs (N = 13) d'une durée moyenne de 52 minutes, ainsi que par des discussions informelles avec les chômeurs (voir Annexe 2 en version électronique, pour le relevé détaillé des personnes rencontrées). Les questions du guide d'entretien portaient sur les méthodes d'accompagnement des consultants, leurs relations avec les chômeurs, leur rôle et leurs tâches quotidiennes ainsi que sur les dynamiques institutionnelles et leurs effets sur l'organisation du travail. Nous avons mené des entretiens avec l'ensemble du personnel des deux dispositifs (neuf consultants et quatre directeurs/responsables d'agence)⁽²⁾, à plusieurs reprises.

Nous les avons enregistrés et transcrits intégralement avant de nous livrer à une analyse thématique de contenu (Lejeune, 2014). Nous avons également défini un système de codage par catégorie pour pouvoir faire des comparaisons systématiques, ce qui nous a permis de saisir l'ensemble des enjeux actuels et sous-jacents à l'accompagnement des chômeurs dans l'emploi auprès des deux agences étudiées.

(1) : Les extraits d'entretien sont désignés par la fonction de la personne interrogée (D [pour directeur] et C [pour consultant]) et d'un chiffre aléatoire.

(2) : C'est-à-dire un ensemble complexe de pratiques d'écriture regroupant trois formes de journal en une et même forme (le journal d'enquête qui retrace les événements observés ou partagés pour accumuler des données empiriques pour analyser les pratiques, les discours et les avis des personnes rencontrées ; un journal de recherche qui relate chronologiquement les événements observés et un journal « intime » livrant les humeurs et les émotions du chercheur).

Encadré 2. Présentation des terrains d'enquête : deux opérateurs de placement dans l'emploi

Fluxus exerce ses activités de placement en Région Wallonne, depuis 2009, en tant qu'agence d'intérim⁽¹⁾. Pour ce faire, elle propose des missions intérimaires, de courte durée, auprès d'une population en recherche d'emploi âgée de 18 à 65 ans. De la sorte, elle fait plutôt de la « location » de personnel dans le sens où elle demeure formellement l'employeur de ses salariés qu'elle engage pour des missions temporaires. Elle les rémunère et les conseille pour la durée de leur contrat.

Talents, pour sa part, a été créée en 2006⁽²⁾. Elle dispense ses activités de recherche, de recrutement et de sélection sur la Région de Bruxelles-Capitale, auprès de personnes âgées de 18 à 65 ans en recherche d'emploi ou de nouvelles opportunités. Ce faisant, *Talents* fait plutôt du placement, au sens traditionnel du terme. En effet, elle intervient sur le marché du travail pour procurer de l'emploi ou de nouvelles opportunités à tout candidat en recherche d'emploi. Elle le conseille dans ses choix et le soutient dans sa période d'intégration jusqu'à son engagement définitif par un tiers extérieur appelé « client ». Alors que *Fluxus* exerce ses activités auprès des chômeurs dits infra-qualifiés, fortement éloignés de l'emploi dans les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés ou du commerce de détail, *Talents* gère davantage un portefeuille de chômeurs qualifiés dans les secteurs de l'informatique, de la communication, du marketing, de la finance et de la RH.

Bien que leurs activités diffèrent, ces deux opérateurs privés partagent la même finalité : sélectionner, placer et accompagner dans l'emploi les candidats en quête de possibilités de carrière. Selon la typologie de Doeringer et Piore (1971), l'action de ces deux opérateurs privés se situe sur le marché externe du travail et vise (idéalement) la stabilisation des candidats sur le marché primaire, un marché caractérisé par la stabilité contractuelle et la sécurité de l'emploi. De la sorte, ils s'inscrivent dans les objectifs des politiques de l'emploi contribuant à l'augmentation du taux d'emploi en Belgique, depuis la définition de la stratégie Europe 2020. Ils tentent, d'une part, de répondre aux besoins non satisfaits par les circuits de travail réguliers et, d'autre part, ils offrent la possibilité aux chômeurs de reprendre contact avec le marché du travail par une expérience professionnelle.

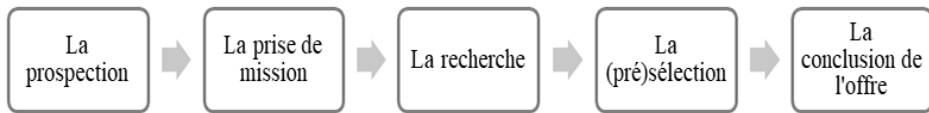
(1) : *Fluxus* Liège est une agence d'intérim rattachée à *Flexibility*, une société anonyme centralisée en Belgique, et rassemblant quelques 140 agences réparties dans trois pays (la Belgique, les Pays-Bas et la Pologne). Ces agences sont administrées par un Conseil d'administration et dirigées par un Directeur général faisant appliquer un cadre juridique et réglementaire spécifique (voir Annexe 1 en version électronique).

(2) : *Talents* a la forme juridique de société privée à responsabilité limitée. Elle rassemble six consultants répartis dans quatre départements, subdivisés à leur tour en divers domaines de compétences et dirigés par deux directeurs et actionnaires de l'entreprise, constitués en équipe de direction.

2 | Un processus de séquençage

Même si l'activité d'accompagnement des deux opérateurs investigués diffère et s'ils ont des caractéristiques organisationnelles distinctes, le cœur de leur métier et la manière d'y contribuer sont identiques. En effet, le travail d'accompagnement s'y élabore au cours d'un processus commun autour de cinq étapes (voir **Figure 1**).

Figure 1. Un processus d'accompagnement en cinq étapes



2.1 La prospection et l'identification de nouvelles entreprises clientes : une nécessité commerciale ?

En commerce, tout comme au niveau du recrutement, la « prospection » est officiellement l'acte de *marketing* qui consiste à détecter des futures entreprises clientes pour les convertir en clients effectifs, futurs donneurs d'ordres. Cet acte repose sur l'utilisation de techniques commerciales. Grâce à celles-ci, le consultant véhicule et partage un intérêt à l'égard d'un produit, d'une personne ou d'un service. Cette recherche du client idéal, c'est-à-dire de l'entreprise donneuse d'ordres à « bonne » réputation et à la situation économique favorable, est essentielle au maintien des activités des agences de placement puisque, pour elles, elle est source de stabilité financière et de sécurité d'emploi. « *Sans client, pas de business* », nous affirmait la responsable d'agence de *Fluxus*. Pour Bessy et de Larquier (*op. cit.*), la nature des relations qu'entretiennent les consultants avec leurs donneurs d'ordres serait déterminante dans l'efficacité des activités de placement et dans la qualité des appariements. Or, chaque année, les agences de sélection et de placement perdent quasi systématiquement un certain pourcentage de leurs entreprises clientes. Elles se voient alors dans l'obligation de faire « *consommer* » (D1 de *Talents*, H, Masters en droit et en fiscalité) davantage à leurs clients actuels (logique de recommandation) ou d'en trouver de nouveaux (logique de prospection) : « *Pour le moment, c'est vrai qu'on capitalise énormément sur nos gros clients. Ils ont beaucoup de besoins, mais si du jour au lendemain, il y a un gel des recrutements ou un retournement de la conjoncture chez eux, on va devoir prospecter et on va perdre du temps et de l'argent* » (D2 de *Talents*, H, Master ingénieur commercial).

Même si divers dispositifs de marketing ont été institutionnalisés à l'intérieur des deux agences pour contribuer à leur visibilité externe, la prospection relève essentiellement de

la capacité des consultants à mobiliser leurs réseaux personnels ou professionnels. Plus que la participation ponctuelle à des foires ou à des salons professionnels, la prospection nécessite un état de veille permanent afin de créer et de générer de la demande autour de soi. Cette activité permet aux consultants de s'assurer du développement commercial de leur structure, mais surtout de tenter de maîtriser l'environnement externe de leur agence. Pour ce faire, les agences et leur personnel deviennent les seules personnes de référence pour leurs donneurs d'ordres. Pour les consultants de *Talents*, davantage autonomes dans la réalisation de leur mission d'accompagnement, la prospection contribue largement au développement de leur réseau et à la sollicitation de nouveaux *Connectors*¹³. Aussi, pour les consultants se reposant majoritairement sur l'utilisation des réseaux sociaux dans le placement de candidats, cet acte de marketing est-il devenu, plus qu'une obligation, une réelle nécessité : « [La prospection] *c'est, pour moi, du temps que tu consacres pour le développement de ton réseau. Ce n'est pas spécialement obligatoire, mais moi, c'est mon chiffre d'affaires. Si je n'ai pas mon réseau et mes clients, je n'ai pas mon chiffre d'affaires ou très peu* » (C4 de *Talents*, F, Master en sciences économiques).

Conscients de cette perte de visibilité et du manque de contact avec la clientèle, les consultants consacrent une part de leur temps à l'entretien des relations commerciales et à « *motiver leurs clients [donneurs d'ordres] à rester* » (D13 de *Fluxus*, H, bachelier en communication), à travers une communication personnalisée et régulière. « *On n'hésite pas à les contacter, à prendre des nouvelles, à les relancer. Avec le temps, on les connaît. On sait comment il faut agir et avec qui* » (C4 de *Talents*, F, Master en sciences économiques). La plupart du temps, cette activité s'exerce au gré des disponibilités et des missions en cours, alors que chez *Fluxus*, elle est instituée dans la procédure « suivi client » et rappelée automatiquement par l'agenda électronique des consultants. Elle nécessite un *reporting* commercial dans le logiciel informatique. Au passage, on remarquera combien l'activité des consultants s'exerce dans un contexte de réactivité et de pressions constantes.

2.2 La prise de mission : la définition négociée d'un besoin

Une fois l'étape de prospection effectuée, chaque entreprise cliente est inscrite dans la base de données. La négociation entre le client et le consultant s'entame alors dans la prise de mission. Cette étape consiste à comprendre et à orienter la demande brute du client par rapport au candidat recherché. Elle nécessite au préalable un travail d'approvisionnement réciproque. Afin de les aider dans cette tâche, certains consultants préféreront se rendre directement en entreprise et se renseigner sur l'atmosphère générale de celle-ci, alors que d'autres consulteront plutôt les médias sociaux et/ou la presse écrite de façon à avoir un aperçu de l'image reflétée par celle-ci.

13. Personnes disposant d'un réseau personnel et professionnel étendu, motivées pour jouer un rôle de « chasseur de têtes » dans leur propre microcosme, en échange d'une prime en cas d'engagement de la personne référencée.

Au-delà de la prospection, la prise de mission repose sur un processus de traduction et de stabilisation de la demande (Bessy et de Larquier, *op. cit.*), nécessitant la réévaluation permanente des besoins de l'entreprise cliente en termes de « langage accessible à tous » (*Talents et Fluxus*). En général, la demande d'un client ne peut pas être transposée telle quelle dans une annonce d'offre d'emploi, sur un site Internet ou dans l'ordre de mission (*job order*)¹⁴ du consultant. Elle doit être « [construite], formatée et transcrite dans les standards du marché du travail » (Eymard-Duvernay et Marchal, *op. cit.*, p. 54). Ces standards portent sur les exigences spécifiées et attendues par l'entreprise-utilisatrice. Ces exigences, pour qu'elles soient compréhensibles, nécessitent en effet la définition tant des contours du poste (conditions de travail, culture d'entreprise, etc.) que de ses composantes (diplôme, compétences, etc.).

À chaque « étape » de ce processus de traduction, les consultants sont invités à « éduquer, cerner et flexibiliser la demande de leurs clients » (C4 de *Talents*, F, Master en sciences économiques) face « aux moutons à cinq pattes, noirs, avec des crolles [boucles] » (C4 de *Talents*, F, Master en sciences économiques), c'est-à-dire quelqu'un qui sort du lot aussi bien en termes de qualifications que d'aptitudes. Le recours aux « moutons à cinq pattes » se justifierait, selon les entreprises clientes, par deux éléments : d'une part, un besoin de se différencier de la concurrence en « gonflant les exigences et en limitant les critères de sélection à des compétences non transférables et propres à la spécificité interne de leur entreprise » (D2 de *Talents*, H, Master en commerce) et, d'autre part, par la peur d'un retour sur investissement négatif.

Pourtant, selon nos observations, il semblerait que plus la mission est précise, plus l'information sur le marché du travail est rare et plus le taux de rencontre et d'appariement sera long. C'est pourquoi certains consultants n'hésitent pas à adapter, voire à reformuler la demande de leurs clients afin de limiter les coûts lors de la conclusion du contrat commercial.

2.3 La phase de recherche des candidats

La prise de mission, négociée et acceptée, les consultants se consacrent à la recherche des candidats. Lors de cette phase, ils prospectent le marché du travail en tenant uniquement compte des critères généraux et des qualifications souhaitées par l'entreprise cliente.

Trois moyens peuvent être mobilisés par les candidats à la recherche d'un emploi pour déposer leur candidature et ainsi marquer leur disponibilité sur le marché du travail : l'inscription en agence, la candidature par voie postale et l'envoi de la candidature en ligne.

14. C'est-à-dire l'ensemble des instructions écrites pour effectuer une prise de mission en fonction des exigences spécifiées par l'entreprise-utilisatrice, dans les estimations de délais et de coûts précisées par l'agence de placement.

L'inscription en agence est essentiellement utilisée par *Fluxus*. Le canal de recrutement sollicité par le consultant varie en fonction du type de segment du marché du travail exploité, du type de candidat convoité et des moyens financiers dont dispose le donneur d'ordres. Ici, *Fluxus* exerce son activité d'accompagnement à flux tendu en limitant au maximum les coûts et le temps imparti à chaque étape du processus auprès d'un public essentiellement « *infra-qualifié* »¹⁵ en vue d'une (ré)-insertion professionnelle. Elle favorise une approche directe *de visu*. Bien que *Fluxus* prétende favoriser « *l'égalité d'accès et de traitement* » (D13, H, bachelier en communication), lors de nos observations, nous avons constaté qu'elle écartait systématiquement certains profils, sur une base purement subjective. Ainsi refuse-t-elle les candidats en recherche d'emploi à l'apparence physique désavantageuse. Mais elle favorise l'engagement de chômeurs complets indemnisés¹⁶ ou de bénéficiaires d'un revenu d'intégration sociale¹⁷ afin, d'une part, de bénéficier de réductions des cotisations de sécurité sociale par l'Office National de la Sécurité Sociale et, d'autre part, de justifier son approche socio-responsable auprès des pouvoirs publics et d'atteindre plus aisément leur marge bénéficiaire imposée par le siège social.

Ainsi, ces contraintes institutionnelles permettent-elles de saisir combien les dispositifs mis en place fonctionnent comme de véritables filtres ouvrant et fermant l'accès à un public cible au-delà des attentes émises par l'entreprise cliente en amont du processus.

Une fois ces critères remplis, l'enregistrement des candidats peut débuter. Il s'effectue à partir d'une fiche d'inscription standardisée dont les informations seront saisies et codées dans la base de données. Ces informations rassemblent non seulement les critères généraux définis par chaque client lors de la prise de mission, mais aussi le secteur d'activité et le domaine de compétences privilégié par les candidats. À ce stade du processus, ces diverses informations sont considérées comme des critères-repères d'égale importance (Eymard Duvernay et Marchal, *op. cit.*) contribuant au compromis à opérer entre le parcours et les compétences du candidat, d'une part, et les attentes de l'entreprise, d'autre part.

Lorsque l'inscription en agence n'est pas possible, les candidats ont la possibilité d'envoyer leur candidature de manière classique, par voie postale ou électronique. Quel que soit le canal mobilisé, les candidatures seront enregistrées dans la base de données de

15. C'est-à-dire ne disposant ni du diplôme du 2^e cycle de l'enseignement secondaire, ni du certificat d'enseignement secondaire inférieur, ni d'un titre équivalent.

16. En Belgique, les chômeurs complets perçoivent 65 % de leur dernière rémunération (sachant que le plafond de base est de 2 275,99 euros par mois) pendant les trois premiers mois de chômage, alors que pendant les neuf mois suivants, ils perçoivent 60 % de leur dernière rémunération.

17. En Belgique, le revenu d'intégration sociale est le revenu minimum accordé par les centres publics d'action sociale (organismes publics qui ont pour mission « *de permettre à chacun d'être en mesure de mener une existence conforme à la dignité humaine* »), sous certaines conditions, aux personnes qui ne disposent pas de ressources suffisantes et qui ne peuvent pas se les procurer (https://www.belgium.be/fr/famille/aide_sociale/cpas).

chaque agence afin de constituer une réserve de recrutement. Pour *Talents*, le recours aux outils numériques (tels que les *jobboards*¹⁸ en ligne ou les réseaux sociaux comme *LinkedIn*) représente un réel gain de temps en raison de la synchronisation réalisée entre la plateforme et la base de données de l'agence ainsi que du tri automatique qu'ils génèrent par type d'emploi, de poste et par localisation géographique. Le recours aux outils numériques liés à Internet facilite largement le traitement des données puisqu'ils contribuent au mouvement de standardisation des pratiques de sélection (Fondeur, 2014) qui s'opère lors des processus de recrutement.

Une fois la définition du besoin, acceptée et négociée dans l'ordre de mission, les consultants disposent de trois modes de recherche pour brasser un large vivier de candidats et « *faire leur marché* » (Bessy et de Larquier, *op. cit.*) : l'activation de la réserve de recrutement, le débauchage en entreprise (*social hunting*) et la chasse indirecte *via* les réseaux sociaux (*headhunting*). Bien qu'en principe, ils soient présentés consécutivement, dans la pratique, ces modes de recherche sont fréquemment utilisés simultanément.

2.4 De la présélection à la sélection des candidats

La sélection des candidats consiste officiellement « *à analyser et à évaluer les candidats retenus après la phase d'identification* » (site Internet de *Talents*). Bien plus que d'évaluer les candidats en soi, cette phase du processus de recrutement consiste à capitaliser, créer, relier et vérifier des informations relatives au candidat au moyen d'étapes clés. Ce jugement vise un « *appariement de qualité* » (Eymard-Duvernay et Marchal, *op. cit.*). Il se fonde sur des critères institutionnalisés (diplôme, certificat, statut), la vérification technique de compétences (validées par des tests d'évaluation) et le recours au réseau (prise de référence).

Après le tri effectué parmi les dossiers obtenus, les candidats les plus intéressants aux yeux des consultants sont retenus et recontactés en vue d'un criblage (*screening*) téléphonique, les autres reçoivent une lettre ou un e-mail personnalisés les informant que l'agence ne conservera pas leur candidature. Chez *Fluxus*, les candidats écartés sont notés « *à vérifier* » dans le logiciel informatique, alors que chez *Talents*, ils seront tout simplement éliminés de la base de données. Le criblage a pour objectif de vérifier l'information mentionnée dans le dossier des candidats. Bien plus qu'une opération de vérification de la qualification des candidats (déjà éprouvée auparavant), l'entretien téléphonique apparaît davantage comme un filtre visant à jauger leur comportement à l'égard du poste à pouvoir. Chez *Fluxus*, le criblage téléphonique ne s'adresse qu'aux candidats ne présentant aucune trace d'inactivité – justifiée – dans leur parcours pro-

18. Un *jobboard* ou site d'emploi est un site internet qui présente des offres d'emploi, des annonces de recrutement classées (type de contrat, zone géographique, grille de salaire) et permet de déposer une candidature ensuite centralisée dans une CVThèque. Ces sites actualisent quotidiennement leur base de données pour mettre à jour les annonces rh et les offres pourvues.

fessionnel : « Pour des métiers, si la personne n'a plus travaillé depuis deux ans, trois ans ou même moins, il y a quand même – malheureusement – peu de chances que cette personne, sur papier, soit quelqu'un de réellement motivée à travailler ou une personne fiable. [...] Pour être un bon candidat, il doit encore être actif par des formations, des stages. Il doit continuer à être actif et qu'il fasse ses preuves » (C47, F, Bachelier en communication).

L'évaluation de l'actualisation des acquis personnels – même lors de situations d'incertitude, qu'elles soient d'ordre professionnel, personnel ou financier (Pennel, *op. cit.*) – serait ainsi davantage jaugée par le criblage téléphonique que par un profil recherché au départ. Il semblerait qu'un « bon » candidat soit non pas une personne en quête d'emploi, mais plutôt un candidat – voire un profil – capable de se maintenir en situation de veille et mobilisable sur le marché du travail.

Cette étape réalisée, les candidats retenus lors du criblage sont ensuite interrogés par le consultant. Il n'est pas exclu qu'en fonction du type de poste vacant, cette étape du processus soit réitérée par le directeur ou par le client lui-même. Cette « répétition » se tient en raison du coût engendré par l'opération de sélection et de l'information incertaine qui transite sur le marché quant aux compétences des candidats.

Parallèlement au criblage téléphonique, les consultants sont tenus de suivre un canevas de questions standardisées afin de rendre l'entrevue la plus objective possible et d'évaluer les différents candidats en fonction des mêmes critères. En entretien de recrutement, les consultants sont amenés à évaluer non plus les qualifications des candidats ou leur degré d'activité, mais leur propension à devenir un bon intérimaire (pour *Fluxus*) ou un employé fiable (pour *Talents*) capable de mobiliser les critères pertinents. Ce jugement sur l'employabilité des candidats s'établit sur la base de leurs aptitudes sociales et de leurs compétences générales.

Ainsi, les candidats, au-delà d'une qualification ou d'un diplôme, doivent-ils pouvoir bien s'exprimer, se présenter, mais aussi être autonomes et responsables de leur transition. On perçoit à quel point l'activité de profilage est bien le résultat d'un véritable travail de conformation aux exigences du marché, d'un compromis opéré entre, d'une part, le parcours et les compétences du candidat et, d'autre part, les attentes de l'entreprise. En pratique, les aptitudes des candidats sont ainsi évaluées en entretien, de sorte à ne recruter que des candidats jugés « convenables » (*Fluxus*) ou « rentables et fiables » (*Talents*) pour le client.

Cette approche hybride (mêlant les apports du criblage et le contenu de l'entretien) a pour objectif d'aider les consultants dans l'appariement (*matching*) qu'ils feront entre les besoins de l'entreprise-utilisatrice et les compétences des candidats. À l'issue de cet appariement, seuls les candidats ayant les aptitudes individuelles pour se fondre dans les prescrits du marché du travail et qui vont continuellement travailler ces aptitudes seront sélectionnés ; alors qu'en phase de présélection, le filtrage se fait essentiellement à partir de leur conformité aux critères institutionnels et/ou aux *desiderata* de l'entre-

prise cliente : « [...] *Tu ne peux présenter aux clients quelqu'un qui n'est pas correct, qui ne présente pas bien, qui n'est pas fiable. Moi, je me suis retrouvée, en entretien, avec des personnes qui sentaient l'alcool et qui étaient à moitié saoules. C'était une grosse claque. Je me disais "non, pas ça" et je ne m'y attendais pas du tout. Et en même temps, tu ne peux pas dire à la personne qu'elle a bu, tu ne peux pas noter dans son dossier qu'elle a bu, car tu n'es pas médecin, tu n'as pas fait un test pour voir si elle ne tient plus debout ou si elle ne sait pas articuler. Et en même temps, tu ne peux pas la présenter aux clients car elle ne rentre pas dans les critères de conformité [institutionnelle]* » (C47 de Fluxus, F, Bachelier en communication).

Une fois convaincu de l'adéquation potentielle entre le candidat et son client, le consultant en charge de la mission vérifie, auprès des références professionnelles, les informations transmises par le candidat aux étapes précédentes, mais aussi celles mentionnées sur son CV ou sur son profil *LinkedIn*. Ce canal est majoritairement mobilisé pour les fonctions qualifiées afin d'accroître le capital-confiance dans la relation. Une fois les références vérifiées, les candidats seront présentés au client *via* la liste restreinte (*short-list*) qui reprend les trois candidats se rapprochant le plus des exigences émises au préalable par le client.

Toutefois, les requêtes de l'entreprise cliente étant fréquemment irréalistes, le consultant profite de cette étape pour négocier et orienter le profil recherché en proposant des candidats pas toujours en adéquation totale avec les attentes de l'entreprise-utilisatrice. Si nous reprenons la métaphore relative à la prise de mission, exposée préalablement, le consultant en recrutement « [préférer] *proposer un mouton à trois pattes, blanc, auquel il greffera la quatrième patte par des formations, par le fait qu'il va pouvoir évoluer, développer des compétences x ou y, s'épanouir et rester beaucoup plus longtemps dans l'entreprise qu'un mouton à quatre pattes, surqualifié pour la fonction et absolument pas épanoui* » (C4 de Talents, F, Master en sciences économiques). Ainsi, il ne s'agit plus tant de mettre « la bonne personne à la bonne place », mais plutôt de construire un profil de compétences approprié et conforme aux attentes du client, comme si le travail de « normation » – celui de l'habileté à construire son employabilité permanente – importait plus que le respect de la norme en soi.

2.5 Décision finale et négociation : la conclusion de l'offre

Alors qu'en entreprise, la décision finale peut être prise de façon collégiale par tous les acteurs impliqués dans le recrutement, lors du recours à un opérateur privé, le choix revient uniquement au client et ce, même si le consultant s'oppose au placement d'un candidat : « [L'agence de sélection et de placement] *ne crée en effet pas le travail. Elle propose et le client tranche* », témoignait une consultante (C47 de Fluxus, F, Bachelier en communication). Ce choix final s'entérine lors de la conclusion de l'offre. Celle-ci correspond à l'engagement du candidat, mais aussi au moment le plus incertain du processus de recrutement et de sélection. Afin d'en assurer la réussite, les consultants se doivent « *de faire l'intermédiaire jusqu'au bout : tu accompagnes tous tes candidats et ton client jusqu'au*

bout, jusqu'à ce qu'une décision soit prise, qu'une offre soit faite, qu'un contrat soit signé » (C2 de Talents, F, Master en commerce).

À ce stade du processus, le consultant n'est plus acteur du recrutement. Il intervient à distance, comme appui et aide à la décision, jusqu'à l'intégration du candidat. Pour cela, le consultant ne joue plus sur un poste à combler, mais défend un profil créé au cours de l'interaction. L'offre consiste ainsi à faire en sorte que la mission aboutisse. Un tel comportement, que nous qualifierons d'ambivalent, au sens où le consultant n'a plus la main tout en cherchant indirectement à concrétiser sa mission de placement, se corréle avec la pression des résultats et la logique de performance impulsées par le sommet stratégique des deux dispositifs – bien que contradictoires avec la *doxa* institutionnelle de l'égalité de traitement – à savoir : placer un maximum de candidats, dans un minimum de temps.

Le candidat idéal ayant pris forme et l'offre ayant officiellement été acceptée, les consultants de *Fluxus* conviennent des conditions d'engagement et adressent une proposition de contrat de travail en veillant à respecter les diverses modalités contractuelles. Les consultants de *Talents*, pour leur part, étant engagés pour une mission de placement définitif, garantissent au futur embauché qu'ils lui réservent un emploi, mais ne peuvent le confirmer dans un contrat de travail. Seule l'entreprise cliente ayant signé l'offre est autorisée à définir les termes du contrat et à spécifier la date d'engagement.

Notons que le processus de recrutement ne s'achève pas le jour où le candidat sélectionné signe son contrat de travail, mais se poursuit durant toute sa phase d'intégration et sa mise à l'emploi par un suivi et un *coaching* réguliers. En effet, identifier et recruter le profil le mieux adapté aux besoins de l'entreprise cliente ne suffit pas. Il est fondamental de le travailler davantage, de s'assurer du suivi en vérifiant qu'aussi bien le candidat que le client ont envie de s'investir dans la relation ainsi construite. Ainsi, le processus de recrutement illustre à quel point l'activité d'accompagnement *dans* l'emploi ne se limite pas à une rencontre entre une offre et une demande de travail, mais consiste à travailler sur « quelque chose » d'autre de plus récurrent, de plus permanent. Ce « quelque chose » étant un travail sans fin de profilage, de mise en conformité d'un candidat. Une conformité qu'il s'agirait davantage de saisir en tant que travail de conformation des compétences et des qualités à mobiliser, voire à découvrir, en fonction des attentes d'un marché lui-même de plus en plus fluctuant et imprévisible.

Conclusion : l'activité de profilage en questions

Avant le développement des politiques actives de l'emploi et la modernisation des SPE, les autorités publiques déployaient essentiellement leur action sous le double registre du placement et de l'indemnisation, afin de maintenir une intégration tant sur le marché du travail qu'au sein de la société. Cette politique visait à aborder les problèmes sociaux sur une base catégorielle, à partir de principes normatifs prédéfinis et sectorialisés visant à saisir et à ajuster des risques et des populations à des catégories de droits sociaux.

Les travaux menés depuis plus d'une dizaine d'années portant « *tant sur l'évolution actuelle des politiques sociales que sur celle de l'individualisme illustrent combien l'individu contemporain devient de plus en plus difficilement saisissable en tant qu'individu ou en tant que membre d'une catégorie abstraite à laquelle il appartiendrait [...]. Ainsi ne serait-il plus seulement conceptualisé comme un individu isolé ou encore comme un individu défini par l'appartenance à un statut ou à un collectif. Il serait aussi mouvement, déplacement. Il émergerait davantage à la lueur de la multiplicité et de la diversité de trajectoires qui le caractériseraient désormais : trajectoires familiales, professionnelles, relationnelles, conjugales qui n'en finiraient pas de s'entrecroiser* » (Vrancken, 2010, p. 13).

Ainsi que nous avons tenté de l'illustrer dans cet article, les opérateurs privés, dans leur activité d'accompagnement *dans* l'emploi, interviennent moins sur des individus en soi que sur des parcours d'emploi ou plutôt sur des situations singulières qu'ils contribuent à construire en tant que situations profondément séquencées, profilées. Dans un contexte d'activation des politiques de l'emploi, où les réponses publiques deviennent de plus en plus entreprenantes et incitatives, l'accompagnement des chômeurs serait ainsi devenu un véritable travail. Celui-ci serait accompli tant par des opérateurs privés à qui une mission publique a été pour partie déléguée, que par des publics au chômage ou à la recherche d'un emploi.

Ce travail se décline à travers un séquençage que nous avons décrit autour de cinq étapes s'ouvrant sur tout un ensemble d'actions précises voyant l'opérateur privé prospecter, développer et mobiliser ses réseaux sociaux et commerciaux, saisir et orienter une demande, la négocier, rechercher les candidatures, les filtrer, rencontrer les critères des entreprises clientes, enregistrer les candidatures, présélectionner les candidats, évaluer, vérifier les informations, apparier, trier, sélectionner, suivre un canevas, discuter, sélectionner, communiquer, proposer, construire un profil, appuyer une candidature, adresser une proposition de contrat, etc. Tout ce séquençage par étapes, opéré à travers des gestes, des actions menées, des contacts, des prises d'information et des relations, entraîne un changement de finalité : on ne travaille plus uniquement sur des individus en soi qu'il s'agirait de placer objectivement sur le marché du travail en veillant à faire se rencontrer offre et demande d'emploi.

Au-delà, le travail de profilage s'ouvre sur la construction de profils à partir de procédures continues d'identification, de filtres, de tri, de sélection, de qualification-requalification des personnes en regard de leurs propres parcours et des attentes des entreprises clientes. Aussi le profil apparaît-il tant comme référentiel que comme résultat provisoire d'un compromis construit entre l'entreprise cliente, le consultant et le candidat, ce dernier n'intervenant toutefois que bien plus tardivement dans le processus auquel il se voit convié.

Ce travail de profilage s'apparente à un processus de dépersonnalisation des candidats. En effet, les consultants des deux dispositifs étudiés n'évoquent guère, dans leurs propos, l'individu en tant que personne, avec ses particularités. Ils parlent davantage de profils

généraux et non spécifiques, définissant ainsi leurs publics non en amont, mais plutôt à travers le cours de l'action, au gré des aléas des parcours et des difficultés sociales. Est ainsi révélatrice cette tendance, dans les entretiens, à « désubstantiver » les personnes, à parler d'elles et à les projeter au travers de verbes, de termes renvoyant à l'action, aux connexions, au réseautage, à des choses à « faire », à « entreprendre » ou à « mettre en place », pour pouvoir « gérer », « conclure », « optimiser », « effectuer », « développer », « entraîner », « trouver », etc. (*Fluxus et Talents*).

Tout en veillant à apprécier et à identifier des situations séquencées, à contribuer à la construction et à l'orientation de profils, à juger de l'opportunité ou du risque de leur action, les consultants prennent leurs distances avec une de leurs missions de base consistant, comme nous l'avons vu plus haut, à œuvrer à un travail relationnel de réinsertion des chômeurs et des demandeurs d'emploi. En effet, les publics n'apparaissent plus pré-définis ou « précatégorisés », mais définis à travers le déroulé même de l'action. Ainsi ils apparaissent davantage comme « *le résultat des arrangements qui se trament entre usagers et professionnels [...] au cours des situations d'accompagnement* » et font dès lors de plus en plus l'objet de véritables dispositifs de tri (Astier, 2010, p. 57).

Toutefois, cette dépersonnalisation de l'ensemble du dispositif ne signifie en rien une « désindividualisation » de ce dernier tant la responsabilité est renvoyée vers l'individu. Ainsi, tout échec d'activation est-il perçu comme un échec individuel du chômeur ou du candidat. Mais l'échec peut également être imputé à l'opérateur privé n'ayant, par exemple, pu activer son réseau ni ses outils de manière suffisamment efficace. Aussi en découle-t-il un travail d'activation à flux tendu où les pratiques concrètes des consultants en accompagnement ne sont ni orientées vers l'emploi ni vers les individus, mais se recentrent sur l'activité même de profilage. Activité à travers laquelle se voient réaffirmées les normes d'employabilité et d'adaptabilité au marché du travail.

L'activité d'accompagnement *dans* l'emploi ne vise dès lors plus prioritairement l'intégration ou le placement des chômeurs, mais leur profilage en tant que disponibilité permanente face aux aléas du marché du travail. Comme nous l'avons observé, cette réorientation des finalités et cette reconfiguration de l'action publique se traduisent dans les propos des consultants. Elles leur permettent ainsi de justifier leur incapacité à mettre ou à remettre en emploi et de plutôt mettre en évidence leur rôle d'« animateurs du marché du travail ». Un marché du travail que l'activité de profilage pourrait en quelque sorte contribuer à orienter, voire à complexifier davantage. Bien plus que de placer, l'activité de profilage exercée par les consultants des deux dispositifs investigués réaffirme, voire actualise les normes d'employabilité et d'adaptabilité au marché du travail selon les multiples parcours et profils des chômeurs.

Le secteur de l'accompagnement *dans* l'emploi se cherche aujourd'hui à travers un nouveau modèle de gouvernance se voulant plus technique, outillé et davantage efficace. Mais il demeure également très dépendant d'impératifs budgétaires et financiers, encore tributaires des SPE. Cette transformation de l'action publique s'appuie sur une gestion

par les procédures et sur une pression aux résultats sous-tendues par un mouvement de standardisation et de professionnalisation au sein des dispositifs d'intermédiation. Ce mouvement de standardisation renforce la nécessité de rendre des comptes et de faire remonter l'information, au travers d'indicateurs chiffrés, vers les différentes personnes impliquées dans l'activité de service public (des différents échelons de la hiérarchie aux SPE et aux autorités de tutelle). Avec la gestion mixte du marché du travail, il ne s'agit plus de rendre compte uniquement à un responsable hiérarchique, mais également aux organismes publics agissant comme gestionnaires et régisseurs-ensembliers des politiques publiques de l'emploi (Stryuven et Van Parys, 2009). Par ce biais, la standardisation devient un véritable outil de management destiné à évaluer tant la performance des opérateurs privés que l'efficacité globale de leur action. Ce faisant, elle permet également de mettre en évidence leur propre professionnalité. Si la mise en place d'une formalisation participe d'un désir d'homogénéiser les situations par des procédures publiques standardisées et communes, notons que l'activité de profilage permet aux intermédiaires des politiques d'accompagnement de revendiquer une professionnalité sans laquelle leur activité serait remplaçable à merci par des procédures et des plateformes totalement informatisées. Cette professionnalité ayant pour prix une dépersonnalisation du travail de profilage des chômeurs. Dès lors, on pourrait se demander si la dépersonnalisation décrite dans cette recherche et la standardisation par la procédure et les résultats qui la sous-tend sont transversales à toutes les activités d'accompagnement ou si c'est uniquement le propre des agences privées qui exercent *dans* l'emploi ?

■ Bibliographie

- Astier I. (2010), *Sociologie du social et de l'intervention sociale*, Paris, Armand Colin.
- Aubert B., Patry M. (2004), « Les partenariats public-privé : une option à considérer », *Gestion*, vol. 29, n° 2, pp. 74-85.
- Barbier J.-C., Ludwig-Mayerhofer W. (2004), "The many worlds of activation", *European Societies*, 6(4), pp. 423-36.
- Beaud S., Weber F. (2010), *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte.
- Berthet T., Bourgeois C. (2017), « Quand l'État fait son marché, quels effets pour les opérateurs ? », *Gouvernement et action publique*, 6(4), pp. 75-99.
- Berthet T., Conter B. (2011), « Les changements d'instruments de la politique d'emploi en Wallonie et en France », *Travail et Emploi*, 125, pp. 55-65.
- Bessy C., de Larquier G. (2010), « Diversité et efficacité des intermédiaires du placement », *Revue française d'économie*, n° 2, vol. 15, pp. 227-270.
- Bessy C., Eymard-Duvernay F. (1997), *Les intermédiaires du marché du travail*, Paris, PUF.

- Beuker L., Oriane 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 », dans Meilland C. & Sarfati F., *Accompagner vers l'emploi, Quand les dispositifs se mettent en action*, Bruxelles, Peter Lang, pp. 149-163.
- 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*, n° 193, pp. 16-37.
- Blaise P. (1987), « Le chômage en Belgique », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1-49, pp. 1182-1183,
- De Larquier G., Rieucan G. (2014), « Quand les entreprises font leur marché : canaux et sélection sur les marchés du travail », *Travail et Emploi*, n° 124, 93-113.
- De Larquier G., Marchal E. (2008), « Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements », *Centre d'Études de l'Emploi*, n° 109, pp. 1-38.
- Delbar C., Léonard E. (2002), « Le travail intérimaire », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, vol. 33, n° 1778, pp. 5-45.
- Doeringer P., Piore M. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, MassHeat Lexington.
- Eymard-Duvernay F., Marchal E. (1997), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.
- Fondeur Y. (2014), « La "professionnalisation du recrutement" au prisme des dispositifs de sélection », *Revue Française de Socio-Économie*, 14, pp. 135-153.
- Georges N. (2007), « Confier les chômeurs au privé : leçons des expériences internationales », *Regards croisés sur l'économie*, n° 2, pp. 178-187.
- Lejeune C. (2014), *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*, Bruxelles De Boeck.
- Marchal E. (2015), *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, Paris, EHESS.
- Marchal E., Bureau M.-C. (2009), « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », *Revue Française de Sociologie*, vol. 50, n° 3, pp. 573-598.
- Parent G., Sautory O. (2014), « L'accompagnement des demandeurs d'emploi. Effets du renforcement et de l'externalisation du suivi », *Travail et Emploi*, n° 139, pp. 75-89.
- Pennel D. (2013), *Travailler pour soi : Quel avenir pour le travail à l'heure de la révolution individualiste ?*, Paris, Seuil.
- Remy C. (2016). *Des partenariats publics privés pour l'insertion des demandeurs d'emploi : une question de confiance ?*, Bruxelles, CIRIEC.

- Romzek B. S., Dubnick M. J. (1987), "Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy", *Public Administration Review*, 47(3), pp. 227-238.
- Struyven L., Van Parys L. (2009), *In het land van « tenders » en « appels à projets »: de eerste jaren van publieke marktwerking voor de begeleiding van werkzoekenden in België*, Rapport de recherche, Federgon, Université catholique de Louvain.
- Vrancken D. (2010), *Le Nouvel Ordre Protectionnel. De la protection sociale à la sollicitude publique*, Lyon, Parangon.
- Vultur M., Bernier J. (dir.) (2014), *Les agences de travail temporaire. Leur rôle et leur fonctionnement comme intermédiaires du marché du travail*, Laval, Presses de l'Université Laval.