





JIST– Madrid

Circulations, divisions, localisations

(Axe 1 — Inégalités et fragmentations du travail et de l'emploi)

**Entre numérique et activation :
la transformation de l'accompagnement à l'emploi en Belgique francophone**

Laura Beuker et Julie Gérard (FASS-ULiège, BE)



Introduction

Pression accrue sur les Services publics de l'emploi (SPE) appelés à intensifier, accélérer et accompagner un nombre inédit de chercheurs d'emploi

- Modification des modalités de relation de service entre conseillers emploi et chercheurs d'emploi par la digitalisation (Dony et Maurel, 2022)
- Durcissement des conditions d'indemnisation du chômage et renforcement de l'activation (= réformeS en Belgique)
- Reconfiguration profonde des modes d'intervention des SPE ainsi que des instruments et des finalités institutionnelles (Van Arden *et al.*, 2021)

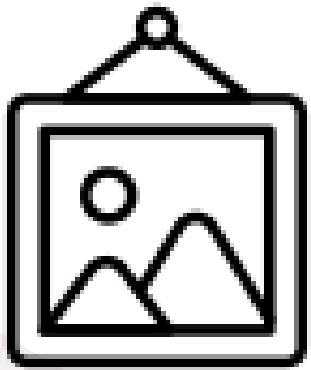




Question de recherche



Comment les **transformations récentes** des politiques d'activation et en particulier les **réformes du chômage** reconfigurent-elles les **pratiques d'accompagnement et l'identité professionnelle** des conseillers emploi au sein de Néo-Travail ?



03

Un triple cadre théorique

- *Street-level Bureaucracy* (Lipsky, 2010)
- Sociologie des groupes professionnels (Demazière et Gadéa, 2009)
- Approche sociomatérielle (Orlikowski, 2007 ; Orlikowski et Scott, 2008 ; Leonardi, 2013)

Éléments de contexte (1/2)



04

D'un **État social** vers un **État social actif**

- Renforcement des mécanismes de **conditionnalité**,
- Renforcement du **contrôle**
- Limitation temporelle des **droits**

Quelques illustrations au niveau législatif

- Arrêté Royal 04/07/2004: instaure une procédure de contrôle
- Arrêté Royal 28/12/2011: allocations insertion = 36 mois
- Arrêté Royal 23/07/2012: dégressivité accrue des allocations
- Loi-Programme 18/07/2025: limitation allocations = max 24 mois

Éléments de contexte (2/2)



La réforme TIM en Région Wallonne

- Changement terminologique: *demandeur* versus *chercheur*
- Fixation de quatre profils de conseillers emploi
- Intégration du degré d'employabilité et d'autonomie numérique
- Accélération de la prise en charge, massification et contrôle

Les conseillers emploi chez Néo-Travail

- Avant 2010: les CAP-COP-CRE
- 2010: les conseillers sont « généralistes de l'accompagnement »
- 2016: les conseillers accompagnent et contrôlent
- 2022: Les conseillers se spécialisent et se digitalisent (4 profils)
- 2025: Changement terminologique des profils et introduction DU



04

Évolution du rôle des conseillers emploi



Période	Organisation du travail	Type de rôle	Outils	Logique dominante
Avant 2010	Spécialisation et accompagnement volontaire (CAP, COP, CRE)	Spécialisation	Notes manuscrites, outils individuels	Faible standardisation
2010	Accompagnement individualisé obligatoire et portefeuille	Généralisation	Plans d'action, échéanciers, SI partagé	Rationalisation / gestion des parcours
2016	Ajout de la compétence de contrôle des CE	Généraliste et contrôleur	Outils de suivi + contrôle	Double mission (aide/contrôle)
2022	<i>Coach</i> de parcours, 4 profils de conseiller	Mixte (généralistes + sectoriels)	Outils digitaux, indicateurs	Digitalisation / personnalisation
2025	Portefeuille collectif, DU, 4 profils de conseiller	Re-spécialisation « métier » + collectif	CRM, alertes automatiques	Coordination interacteurs, centralisation



Question de recherche : rappel



Comment les **transformations récentes** des politiques d'activation et en particulier les **réformes du chômage** reconfigurent-elles les **pratiques d'accompagnement et l'identité professionnelle** des conseillers emploi au sein de Néo-Travail ?

Une méthode en trois phases



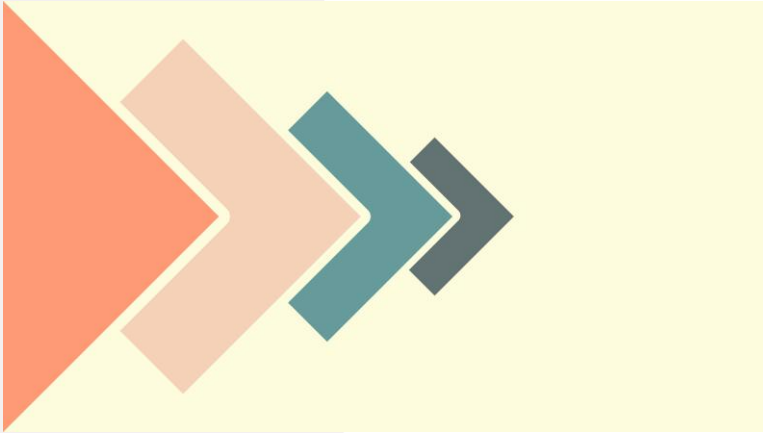
	Phase 1	Phase 2	Phase 3
Période	Octobre 2022 à avril 2023	Septembre 2025 à janvier 2026	Janvier 2026 à juin 2026
Matériaux	- 1 revue de littérature ciblée - Des observations au sein de Néo-Travail - 10 entretiens exploratoires avec des conseillers emploi	- 3 entretiens exploratoires avec des experts et témoins privilégiés - 14 conseillers emploi ○ 8 sectoriels, ○ 3 service-clientèle e ○ 3 socio-professionnel	- 5 entretiens semi-directifs ○ 3 CE ○ 1 responsable ○ 1 conseiller service-clientèle

Résultats (1/3)



Le digital comme outil gestionnaire d'action publique

- Processus de transformation numérique et exploitation d'outils numériques tout au long du parcours d'accompagnement
- Massification du public et augmentation de la fréquence de suivis = des outils numériques tout au long des parcours
- Dématérialisation de l'accompagnement
 - Tension entre innovation et régulation des pratiques existantes
 - Tension entre « *faire de l'humain* » et « *faire de l'encodage* »
- Recomposition du travail d'accompagnement (vers des formes plus collectives et standardisées).

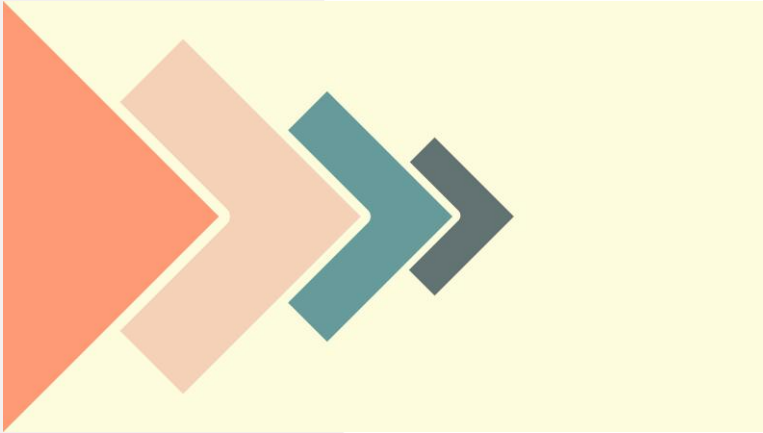


Résultats (2/3)



Evolution de la fonction de conseiller emploi

- Marge de manoeuvre limitée et présence du DU et de la digitalisation
- Tension entre systématisme, standardisation et sens
- Tension entre exigences institutionnelles (résultats) et valeurs professionnelles (confiance, empathie et soutien qualitatif)
- Tension entre encodage et vérification de l'information
- Nouvelles tâches: apprentissage numérique et équipement des usagers



Résultats (3/3)

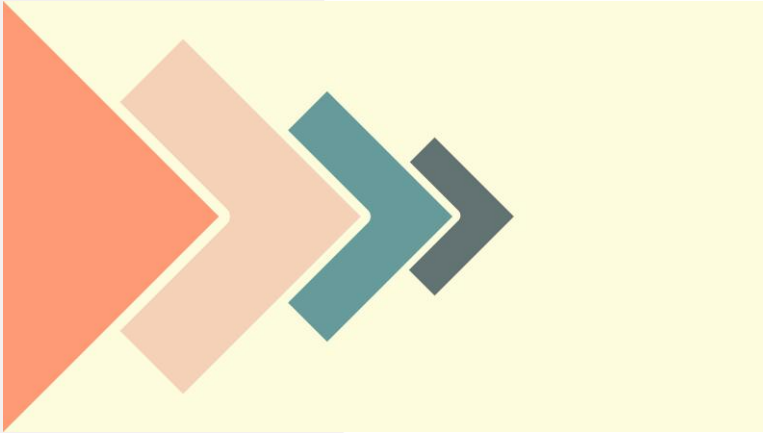


Le changement permanent

- Le changement: un élément structurant de l'expérience professionnelle
- Décalage perçu entre attentes organisationnelles et réalités de travail
- Un travail permanent d'adaptation et le temps qui manque

Perceptions ambivalentes du numérique

- Le DU = la « goutte d'eau » ou la bouée de sauvetage ?
- Améliorer le traitement quantitatif ET qualitatif de l'accompagnement ?
- Aider ou remplacer ?



Discussion



Hybridation entre 4 formes de travail institutionnel (Laforge, 2009)

- L' « **avec** »: la forme historique de l'accompagnement
- Le « **sur** »: normalisation de l'accompagnement
- Le « **pour** »: l'accompagnement à la digitalisation
- Le « **sans** »: délégation au dispositif sociotechnique

⇒ *Vers une « mise en données » de l'action publique* (Okbani, 2022)

Un travail « en tension » entre des :

- logiques relationnelles
- logiques gestionnaires
- logiques technologiques

Le « bon » chercheur d'emploi, celui qui n'existe pas ?

Conclusion

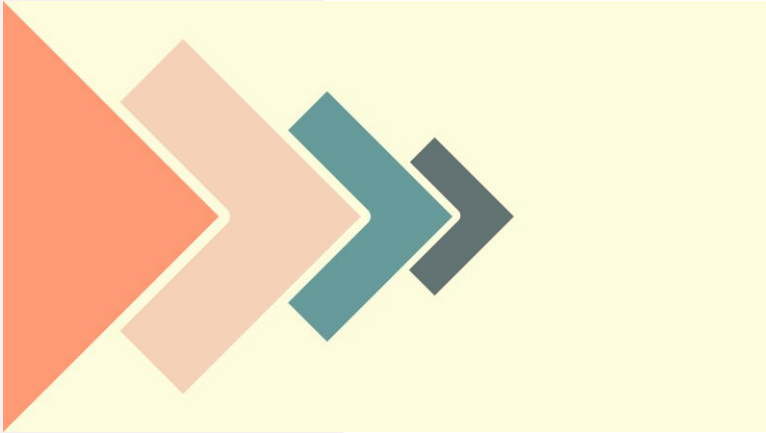


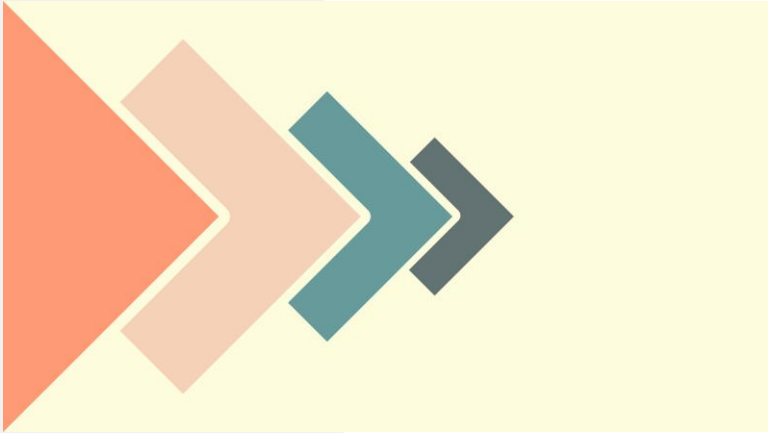
Reconfiguration du métier au carrefour entre

- logiques relationnelles
- logiques gestionnaires
- logiques technologiques

Evolution des temporalités, des modalités et des finalités de l'accompagnement = hybridation

À suivre...





• **Merci de votre attention !**

- laura.beuker@uliege.be
- julie.gerard@uliege.be