

**PARTENARIATS ENTRE SERVICES PUBLICS DE
L'EMPLOI ET OPÉRATEURS PRIVÉS
:
UNE QUESTION DE CONFIANCE ?**

Académie Royale de Belgique

13 mai 2015

Céline Remy

1

Plan de l'exposé

1. Éléments de contexte
2. La confiance comme outil d'analyse de la relation partenariale
3. Analyse des données empiriques
4. Conclusion

I. Éléments de contexte

1. Contexte et méthodologie de recherche

- Étude des « partenariats public-privé » dans le champ de l'emploi
- Trois terrains de recherche (2011-2012)
 - Deux SPE belges (Actiris et le Forem)
 - Un SPE suisse (l'Office Cantonal pour l'Emploi)
- Approche qualitative :
 - Observation de réunions
 - Entretiens semi-directifs (N=83) avec les agents des SPE et les opérateurs privés
- Focus sur les « épreuves » de la collaboration

2. Évolution des politiques publiques d'emploi

1. **Livre blanc**
 - La question de l'emploi
 - Accent sur la formation professionnelle
 - Coordination des actions

2. **Stratégie Européenne pour l'Emploi**
 - Du placement à l'accompagnement

3. **Convention 181**
 - Fin du monopole public sur le placement

4. **Fonds Social Européen**
 - Constitution d'un champ de l'ISP



Marchés publics et partenariats

3. Trois questions de recherche



1. Comment la collaboration se construit-elle entre les SPE et les opérateurs privés?



2. Comment la collaboration est-elle vécue par les membres du partenariat?



3. Que produit la collaboration en termes de confiance?

4. Les services publics de l'emploi

ACTIRIS	FOREM	OCE
Région bruxelloise	Région wallonne	Région genevoise
Uniquement compétence emploi	Compétences emploi/formation	Compétences emploi/formation
100.000 à 120.000 chômeurs	200.000 à 250.000 chômeurs	17.000 chômeurs
880 travailleurs => 18 antennes	4.000 travailleurs => 11 Directions Régionales (mais 4 DT)	1.000 travailleurs => 0 antenne
Partenariat : - 28 travailleurs - 150 partenaires - 310 conventions	Partenariat : - 140 travailleurs - 210 partenaires - 425 conventions pour l'appel à projets	Partenariat : - 17 travailleurs - 70 partenaires - 150 conventions

5. Les opérateurs privés de l'emploi

- Opérateurs privés non-marchands (90')
 - Organismes d'insertion socioprofessionnelle
 - Entreprises de formation par le travail
 - Missions locales
 - ...

- Opérateurs privés marchands (2000')
 - Agences d'intérim et de placement
 - Sociétés privées à responsabilité limitée
 - A.S.B.L.
 - ...

6. L'accompagnement des opérateurs privés (2000')

	Forem	Actiris	OCE
Technique création partenariat	Appel à projets	Appel à projets	Appel à initiatives
Technique gestion partenariat	Décision trilatérale	Décision bilatérale	Décision bilatérale
	Suivi individuel standardisé	Suivi collectif	Suivi individuel 'sur mesure'



III. La confiance comme outil d'analyse de la relation partenariale



1. Qu'est-ce que la confiance?

- Terme vague et absent
 - Caractère invisible
 - Objet « insaisissable » (moment éphémère)
 - Tentation « substantialiste »
 - Tentation d'interprétation à la place de l'acteur
- ⇒ Enjeu de la confiance = acte d'accorder sa confiance à l'autre et inversement
- ⇒ Se centrer sur les discours des acteurs pour saisir la confiance

2. Quatre formes logiques de la confiance

- 1. Pari**
- Interdiction d'anticiper les conséquences
 - Absence d'un enjeu clair
 - Engagement à alternative simple
-

2. Sacrifice = Pratique positive de l'ignorance

3. Gage = Garantie de représentation

- 4. Défi**
- = Mise en danger délibérée
 - Acte banal
 - Acte risqué
 - Acte audacieux
-



Les formes logiques pour qualifier les « épreuves »

3. Trois niveaux de la confiance

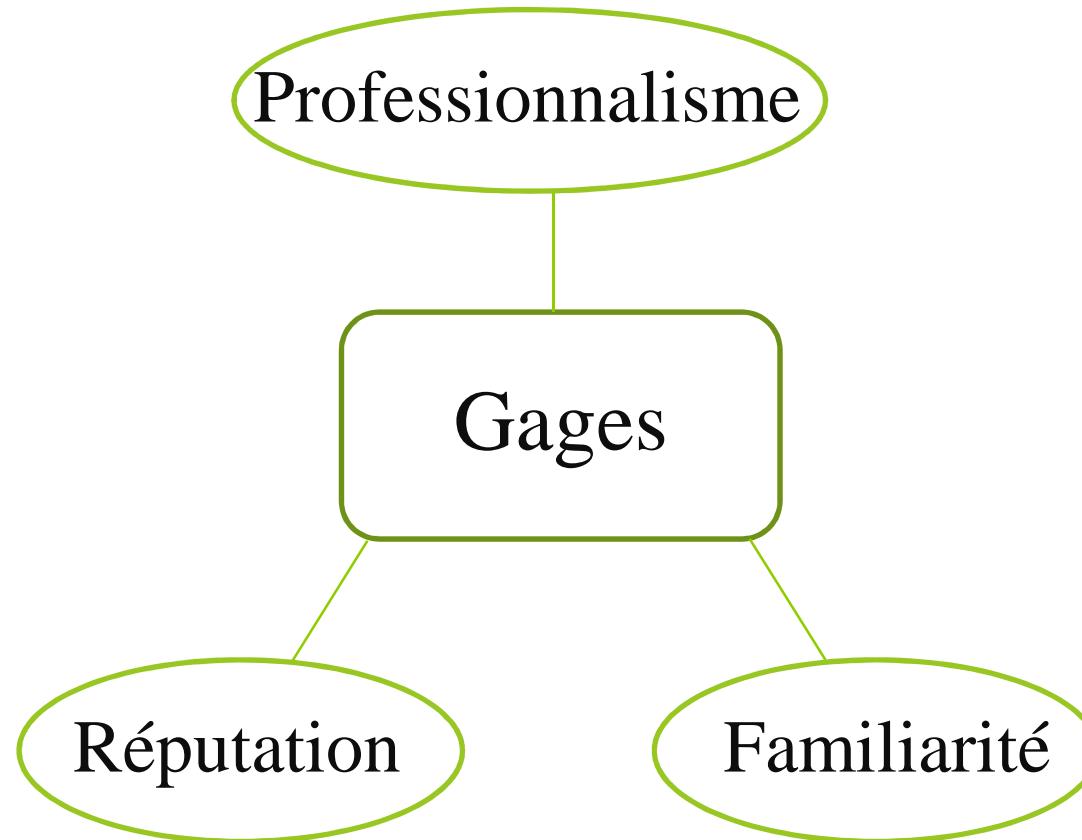


=> Processus d'autonomisation du partenariat

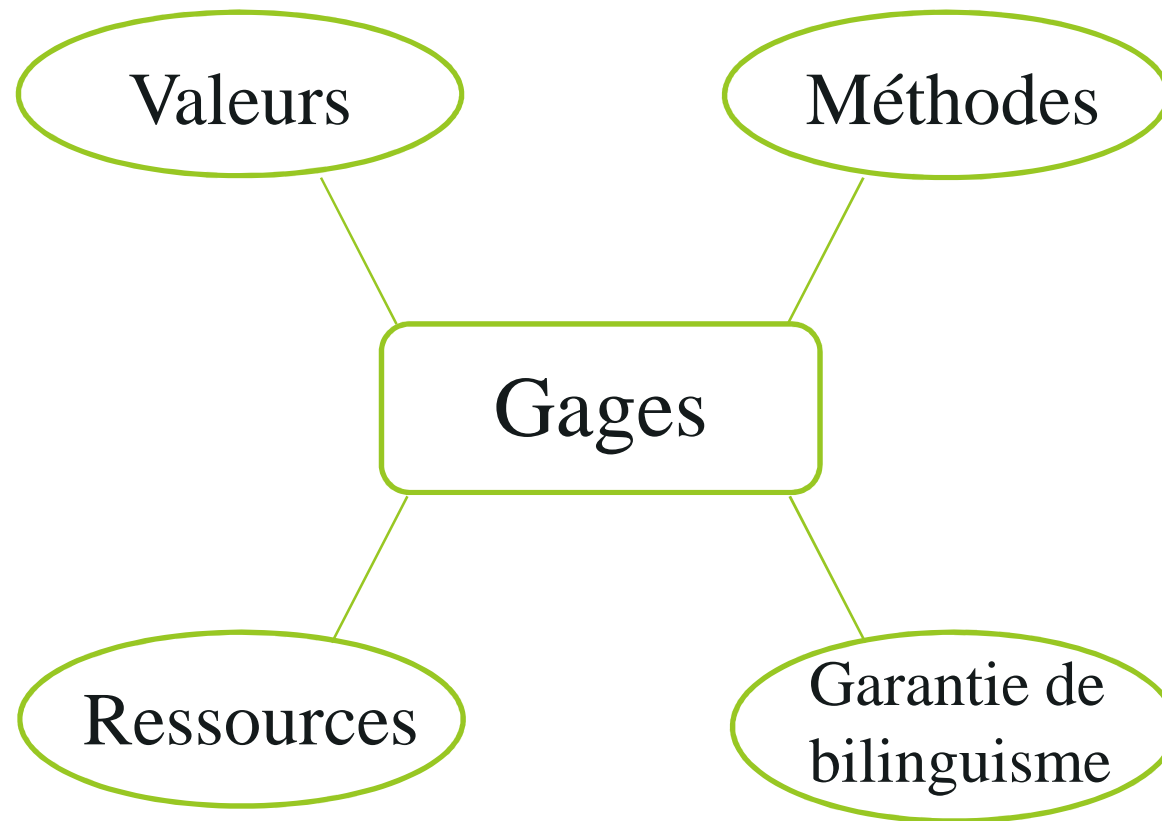


IV. L'analyse des données empiriques

1. Les 3 gages du côté de l'opérateur

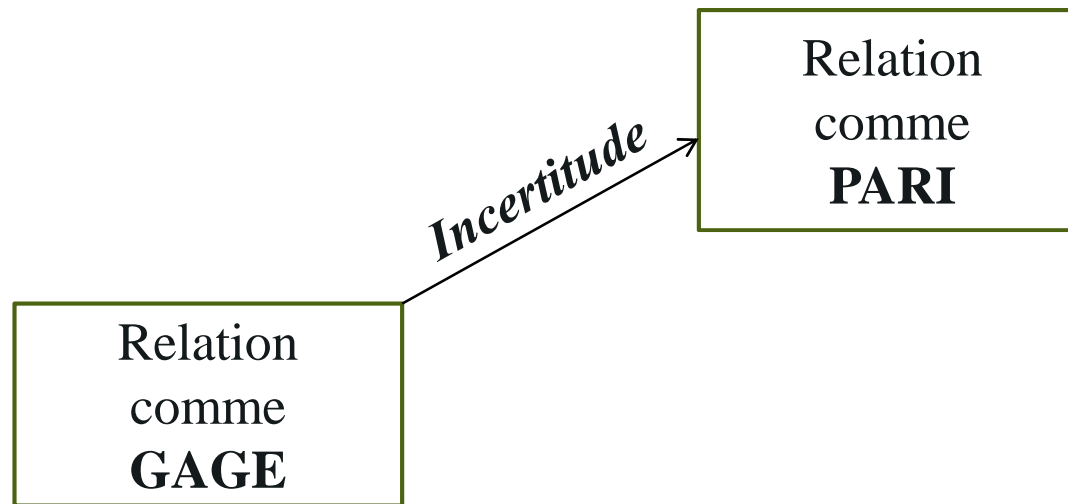


2. Les 4 gages du côté du SPE



=> **Convention de partenariat = gage d'un engagement réciproque**

Face aux épreuves, l'incertitude plane ...



3. Le pari : la difficulté d'anticiper les conséquences (1)

« Un opérateur nous a demandé de prolonger son contrat de deux ans. On a dit oui mais en suivant chaque année 25 personnes au lieu de 30 parce qu'il n'a pas obtenu son chiffre. » (Agent M)

« C'est très gai le rapport semestriel car on doit le rendre pour fin juillet en se basant sur les rapports statistiques qui sont extraits de la base de données mais on ne les reçoit jamais avant le 15 du mois. » (EL)

« Le SPE a décidé de changer la date du rapport d'activités. On apprend qu'on doit le rentrer pour dans deux semaines. Il se soucie peu de que ça peut provoquer chez nous. » (LM)

3. Le pari : l'absence d'enjeu clair (2)

« Dans son *dossier de candidature*, l'opérateur n'expliquait pas assez en détail ce qu'il voulait faire. On n'avait vraiment pas de vue sur ce que la personne allait faire là-bas, si elle allait être accompagnée ou pas. » (Agent Y)

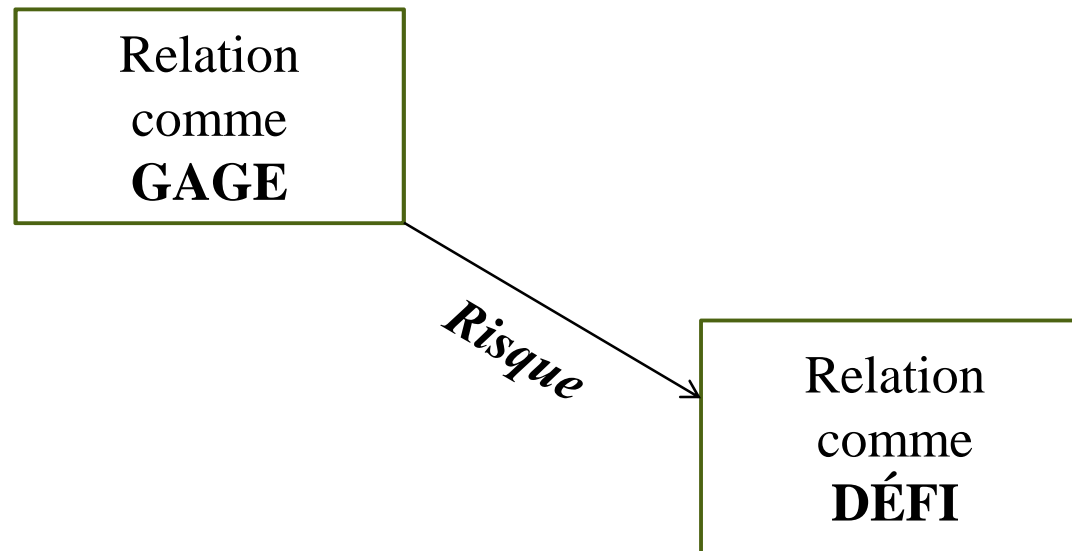
« Pour les *résultats*, il faut soit la remise à l'emploi soit la formation qualifiante. Ce n'est pas très clair au niveau des résultats à atteindre. Je ne sais plus le pourcentage de sorties positives que je dois faire. Le SPE change tout le temps. » (EM)

3. Le pari : un engagement à alternative simple (3)

« On était plus traumatisé par le fait d'avoir les 10 personnes minimum que de faire du bon recrutement. [...] Du coup, les remises à l'emploi étaient moins possibles. Tout s'enchaîne. Si les règles sont trop strictes, on ne fait plus de qualitatif. On ne fait que du quantitatif. [...] Il nous retire des subsides si on n'a pas le nombre minimum de personnes. » (RE)

=> L'incertitude accrue renforce la logique du pari

Face aux épreuves, le risque plane ...



4. Le défi : la mise en danger (1)

« Une fois, j'ai oublié de signer le bilan des comptes. Toute la procédure a été bloquée à cause d'une signature. C'est dommage car les paiements se sont faits en retard. » (AE)

« Tous les partenaires ne sont pas au même niveau. Certains opérateurs sont à côté de l'antenne du SPE donc ils reçoivent plus d'aide que nous qui en sommes éloignés. » (AI)

« Chaque année, j'écris au SPE pour dire que c'est dommage qu'il n'envoie pas de demandeurs d'emploi. Je n'ai jamais de retour alors que j'ai eu des difficultés à constituer mes groupes. Pourtant, c'est noté dans la convention. » (M)

4. Le défi : la mise en danger délibérée (2)

⇒ **La « traversée d'une rivière en plein hiver » !**

« Lors de la précédente convention, le SPE nous demandait de faire 9 groupes et 130 personnes en individuel. C'était trop. On était mort en fin d'année. » (RE)

⇒ **Le « trafic de publics illicites » !**

« La moitié des stagiaires s'engage dans une de nos formations internes après avoir suivi la session de formation de l'appel à projets. Et les autres personnes sont réorientées vers d'autres métiers connexes. Normalement, on ne peut pas faire de filières internes. On n'est pas censé avoir des modules de l'appel à projets qui promeuvent nos formations internes. [...] L'objectif final, c'est de former les demandeurs d'emploi. Notre idée, c'est que les gens soient réinsérés socioprofessionnellement. » (E)

4. Le défi : la mise en danger délibérée (3)

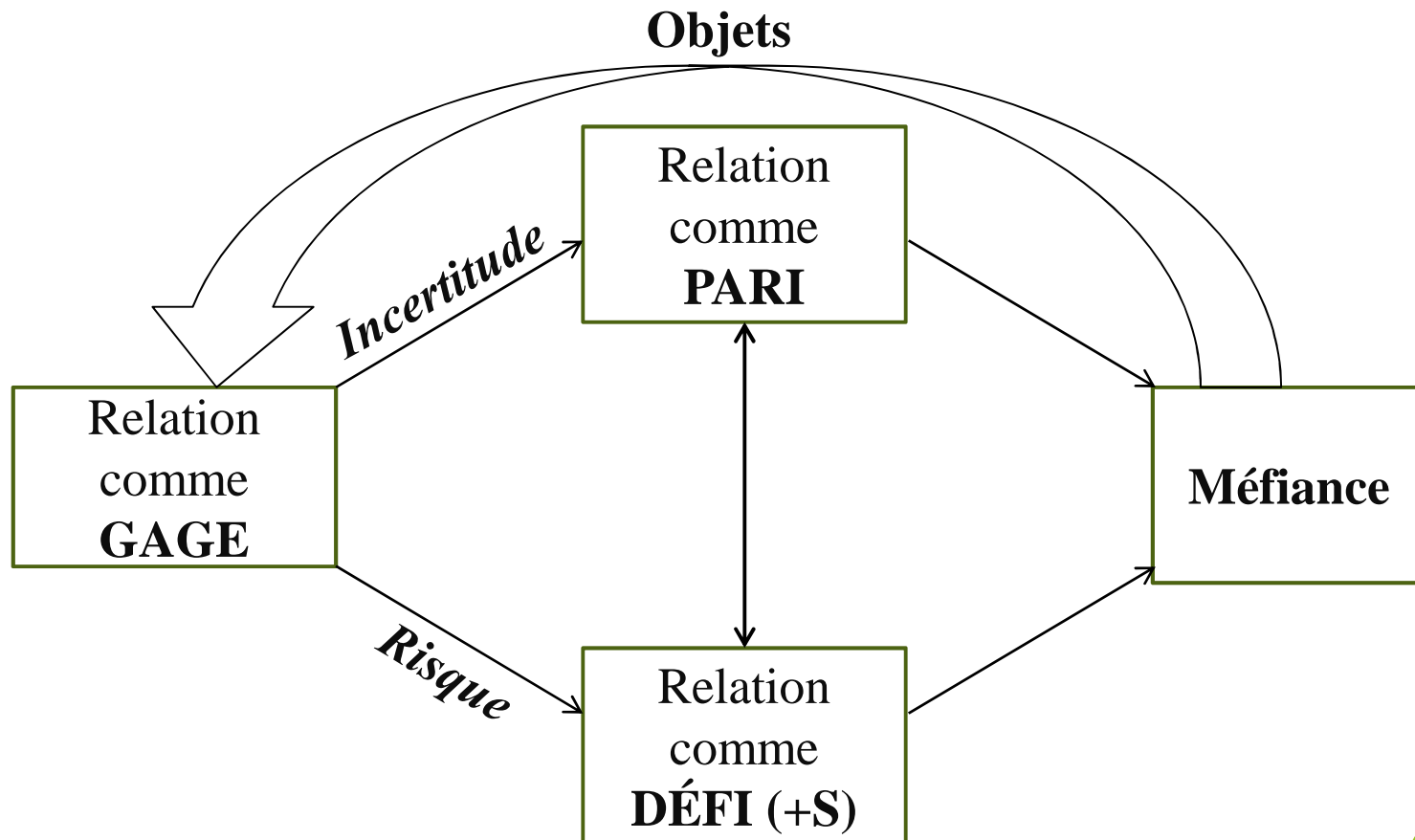
⇒ Le « surbooking » de candidats !

« Il y a juste deux stagiaires qui n'ont pas obtenu de livrable mais comme on a pris plus de personnes pour compenser les pertes éventuelles, on arrive à nos chiffres. J'ai surbooké parce qu'il y a beaucoup de personnes qui abandonnent la formation en cours de route. » (A)

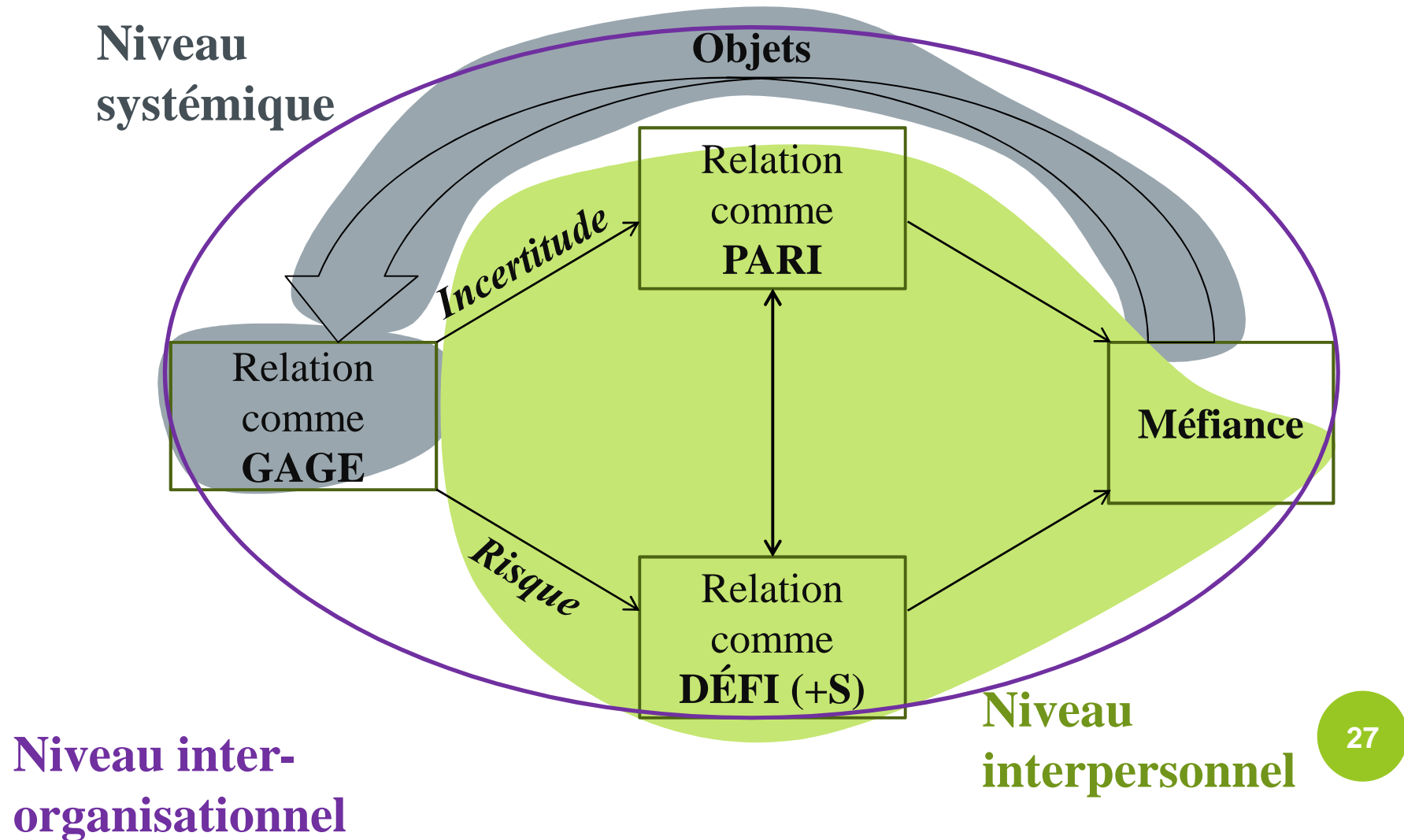
⇒ Le « surbooking » de dossiers !

« Comme on ne sait pas si on pourra maintenir les postes de travail, j'essaie effectivement de rentrer un peu plus de dossiers de candidature pour être sûr d'en obtenir au moins un. Jusqu'ici, la stratégie a été payante mais elle est contraignante. » (G)

5. La relation partenariale et ses formes logiques de la confiance



6. Épreuves et degré d'autonomisation du partenariat



7. Stratégies des opérateurs et interventions des agents aux « épreuves »

2 stratégies

Acte banal
=
Réputation +

Acte risqué
=
Réputation -



2 interventions

Aider & protéger
=
attitude protectrice

Recadrer
=
attitude autoritaire

Conclusion

- La relation partenariale comme une articulation des formes logiques de la confiance
- Articulation des trois niveaux de la confiance :
 - Niveau inter-organisationnel sous-jacent
 - Niveau interpersonnel lors de la résolution des épreuves
 - Niveau systémique au début de la collaboration et entre les épreuves
- La circulation d'objets comme condition pour une relation partenariale de confiance

MERCI POUR VOTRE ATTENTION !

celineremy9@gmail.com

30