

**REVUE EUROPÉENNE  
DU  
DROIT SOCIAL**

**Volume XX • ISSUE 3 • Year 2013**

Édition **Bibliotheca**  
Târgoviște, 2013

# LE CHARGÉ DES RELATIONS PARTENARIALES ET SES CLIENTS: SIGNIFICATIONS ET USAGES DE LA CONFIANCE

Céline REMY et Jean-François ORIANNE

CRIS

celine.remy@ulg.ac.be

**Abstract:** *For some years now in Belgium, the public employment services and the private operators have been invited at the request of European institutions to work closely within the framework of « public-private partnerships », following a logic of mixed management of the labor market. As a result, the public employment services have recently developed a new line of specialized services in building and managing partnership integration and training. Within these new services, the « Partnership Counsellors » are in charge of selecting collaborative projects and following the actions undertaken, in the context of these projects, by the partners (both private and non-profit) in charge of the job seekers. The objective of this paper is to describe the different ways to forge and develop these partnership relations. More specifically, we will focus on the ways in which trust is expressed in the interactions between the people responsible for partner relationships, that is to say, the « professionals », and occupational integration operators, who are their clients.*

**Keywords:** *private-public partnership, public employment services, private operators, partnership counsellors, trust.*

## Introduction

La ratification de la convention 181 de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), autorisant les agences privées de placement à collaborer avec les services publics de l'emploi, signe la fin d'un monopole public sur la gestion du marché de l'emploi. Dans ce nouveau contexte, fortement concurrentiel, les services publics d'emploi (SPE) sont amenés à repenser et à repositionner leurs activités traditionnelles de placement, d'accompagnement, de formation et de contrôle des demandeurs d'emploi.

Depuis quelques années en Belgique, SPE et opérateurs privés de placement sont invités, à la demande des institutions européennes, à collaborer étroitement dans le cadre de « partenariats publics-privés »<sup>1</sup>, suivant une logique de gestion mixte du marché de l'emploi. Ainsi, les SPE ont récemment développé une nouvelle ligne de services spécialisés dans la construction et la gestion de partenariats d'insertion et de formation. Au sein de ces nouveaux services, des

---

<sup>1</sup> Aubert et al., 2004 ; Campagnac, 2009 ; Giauque, 2009 ; Iossa et al., 2008 ; Kee et al., 2008 ; Lienhard, 2006 ; Mazouz, 2009.

« chargés de relations partenariales » (Forem) et des « gestionnaires de projets » (Actiris) ont pour mission de sélectionner des projets de collaboration et de suivre les actions réalisées, dans le cadre de ces projets, par les partenaires (privés et associatifs) en charge des demandeurs d'emploi.

L'objectif de cette communication est de décrire les différentes manières dont se nouent et se développent ces relations partenariales. Plus précisément, nous nous centrons sur les formes par lesquelles la confiance s'exprime dans les interactions entre les chargés de relations partenariales et les gestionnaires de projets, c'est-à-dire les « professionnels » et les opérateurs d'insertion socioprofessionnelle qui sont leurs « clients ». Tout en sachant que les acteurs de terrain n'emploient pas ces appellations, nous prenons le parti de les utiliser en référence à la sociologie des professions.

Nous nous appuyons sur une recherche de terrain menée conjointement dans deux services publics de l'emploi situés en Belgique à savoir le Forem en Région wallonne et Actiris en Région bruxelloise. Le matériau empirique se compose principalement d'entretiens semi-directifs d'agents de SPE et d'opérateurs d'insertion, ainsi que de nombreuses observations d'interactions (rencontres entre partenaires, réunions de travail, comités de sélection et d'évaluation de projets, etc.). L'observation participante s'est effectuée dans le cadre du dispositif d'appels à projets lancé par les SPE.

Ces deux études de cas sont analysées à l'aune d'une sociologie de la confiance<sup>2</sup>. Nous tentons de mettre en évidence les significations et usages multiples de la confiance comme autant d'éléments qui constituent et régulent les interactions entre le professionnel et son client.

### **Licence et mandat**

Dans son métier, le professionnel est amené à suivre un ensemble de clients pour la mise en œuvre de projet dans le champ de l'accompagnement et de la formation des demandeurs d'emploi. Il possède, tout comme le client, des licences et mandats spécifiques pour l'exercice de sa fonction.

#### *Le professionnel ...*

Le gouvernement octroie aux SPE une « autorisation d'exercer » leur mission de service public de l'emploi et de déléguer une partie de leurs missions à des opérateurs privés. Ces textes fournissent une « licence », au sens de Hughes (1996), aux SPE. Chaque région et chaque SPE a traduit cette directive à travers ses propres textes légaux.

---

<sup>2</sup> Baudry, 1994 ; Garfinkel, 1963 ; Karpik, 1996 ; Luhmann, 2001 & 2006 ; Ogien, 2006 ; Orléan, 1994 ; Quéré, 2001 & 2009 ; Sabel, 1992 ; Zaheer et al., 1998 ; Zucker, 1986.

Du côté d'Actiris, une ordonnance<sup>3</sup> donne des précisions sur l'organisation et le fonctionnement de l'Office régional bruxellois de l'Emploi. On peut y lire qu'« en vue de l'accomplissement de ses missions, et dans les conditions fixées par le Gouvernement, l'Office peut conclure des conventions. Il peut également, moyennant l'autorisation préalable du Gouvernement et aux conditions fixées par celui-ci, participer à la constitution, au capital ou à la gestion d'organismes, de sociétés ou d'associations, tant publics que privés, pour autant que cela contribue à l'exercice des missions de l'Office ». L'article 7 autorise Actiris à collaborer avec des organismes externes. A cela s'ajoute une ordonnance de gestion mixte relative à la gestion mixte du marché du travail dans la Région de Bruxelles-Capitale (du 26 juin 2003) qui formule clairement la perte pour le service public de l'emploi du monopole en matière d'accompagnement des chercheurs d'emploi.

Suite à la rédaction de cette ordonnance, Actiris a notifié dans son contrat de gestion, pour la période 2006-2011, qu'il se donne le rôle de « Maître d'ouvrage ». Il a la possibilité « de confier, sous son contrôle, l'exécution de tâches résultant de ses missions organiques ou déléguées à un Opérateur d'emploi plutôt que de l'exécuter lui-même en tant qu'Opérateur ; [ou] d'assumer un rôle de coordination, d'intégration, de stimulation et de ressources vis-à-vis des différents opérateurs sectoriels dans une logique de partenariat » (Contrat de gestion 2006-2011, p.8). Au cours de la mise en œuvre de ce contrat, le gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a signé un arrêté, du 28 février 2008, dans lequel il stipule que « pour exécuter ses missions, Actiris peut conclure des conventions avec des tiers [et §2 leur] octroyer des subventions (art.2) »

Actiris est aussi mandaté par le gouvernement pour l'exécution de missions bien spécifiques. Le marché de l'emploi étant partagé entre l'Office de l'Emploi et les opérateurs privés d'insertion, l'ordonnance du 26 juin 2003 clarifie les missions de chacun. L'Office est autorisé exclusivement à assurer: 1) l'inscription, le contrôle et le traitement des données individuelles des chercheurs d'emploi ; 2) la gestion du parcours d'insertion des chercheurs d'emploi ; 3) la mise en œuvre et le suivi de la remise au travail des chômeurs et 4) la gestion et l'organisation du réseau informatisé d'échanges d'informations (Art.3 §1er). Un cadre de réforme sur le partenariat, rédigé en 2008, précise en détail les missions du département partenariat. Il constitue le mandat, au sens de Hughes (1996) des gestionnaires de projets. Le service partenariat doit assurer le développement stratégique des partenariats, l'organisation, la gestion et le suivi des programmes de partenariat, la gestion administrative et financière des conventions de partenariat et la coordination des sous-réseaux.

Du côté de la Région Wallonne, le Forem possède un contrat de gestion (2006-2011) où il lui est ordonné, de par son nouveau rôle de Régisseur-Ensembleur, d'accentuer et de développer des partenariats pour mener à bien ses missions. L'article 7 du décret du 6 mai 1999 renseigne sur l'exécution de missions par

---

<sup>3</sup> L'ordonnance du 18 janvier 2001 est issue de la ratification de la convention 181 de l'OIT.

l'Office sous forme de partenariat (§1). Le gouvernement wallon définit le partenariat de la manière suivante: « §2. Par partenariat, il faut entendre toute forme d'association ou de collaboration avec des intervenants publics et/ou privés, par laquelle des moyens financiers, humains ou matériels peuvent être mis en commun pour poursuivre un objectif ressortissant aux missions de l'Office qui dépasse ou qui rend plus adéquate la réponse qu'un intervenant aurait pu apporter seul aux besoins des publics-cibles ou lorsque l'Office ne peut réaliser une partie de ses missions seul, en raison de la spécificité du besoin à couvrir ». Sur base de cette licence, les acteurs du service des relations partenariales construisent un mandat dans lequel ils se donnent pour objectifs de:

- a) Développer la cohérence et la qualité des relations entre le Forem Conseil et les opérateurs
- b) Stimuler et encourager le développement d'actions intégrées
- c) Assurer aux opérateurs une analyse (pertinence, faisabilité, ...) et un soutien pour la mise en œuvre de leurs actions
- d) Soutenir les opérateurs dans le développement de la qualité de leurs actions.

Plus précisément, la principale mission du chargé de relations partenariales est, selon la fiche de description de fonction, « *d'initier et gérer les partenariats d'insertion entre Forem Conseil et les différents partenaires afin de permettre aux demandeurs d'emploi de bénéficier de prestations et ainsi de s'insérer sur le marché de l'emploi* ». Il a pour tâche de:

- a) Initier, développer et suivre des projets de collaboration avec les partenaires
- b) Conseiller et orienter les partenaires
- c) Analyser les projets de formation/insertion
- d) Mettre en place et gérer des plateformes partenariales
- e) Participer à des réunions de travail axées sur les conventions
- f) Participer et mettre en place des séances d'information à l'attention des opérateurs
- g) Assurer la veille dans son domaine d'activité et diffuser les informations.

***... et son client***

Parmi les clients des services partenariat, on retrouve des opérateurs publics (Centres publics d'action sociale (CPAS), les écoles, etc), des opérateurs marchands (Agences d'intérim, Sociétés privées à responsabilités limitées (SPRL), etc) ainsi que des opérateurs privés non-marchands qui correspondent au monde associatif (Association sans but lucratif (ASBL), Missions locales, Organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP), Entreprises de formation par le travail (EFT), etc). Le nombre d'organismes œuvrant dans le champ de l'accompagnement socioprofessionnel s'élève à plusieurs centaines (N=300 pour Bruxelles et plus de 1000 pour la région wallonne). Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes centrés sur les organismes de type privé marchand et non-marchand. Les deux SPE étudiés ont un nombre différent de partenaires. Cela s'explique par les

caractéristiques des régions où ils se situent respectivement. Le Forem possède plus de « clients » qu'Actiris par le fait que la région est plus étendue.

Les organismes d'insertion socioprofessionnelle sont considérés comme des experts par les services publics de l'emploi, en ce sens où certains ont une expertise spécifique pour accompagner des publics au profil très particulier. Il paraît important de remarquer que le professionnel et le client se situent dans une posture particulière car le client est lui-même un professionnel. Un des derniers organismes autorisés à collaborer avec Actiris sont les agences d'intérim. Le gouvernement octroie une licence aux agences privées de placement, à travers l'ordonnance de gestion mixte du marché du travail du 14 juillet 2011, où il les invite « à contribuer à la politique de l'emploi (art.20) par la fourniture au ministère et à Actiris de toute information utile à des fins de contrôles ou de statistiques (art.6 §7) ».

Il en est de même en Région wallonne où le décret du 13 mars 2003 de la Région wallonne relatif à l'agrément des agences de placement oblige les agences de placement à fournir au Forem « les informations utiles à l'accomplissement de la mission de gestion active et de diffusion de l'information et de la connaissance sur le marché de l'emploi (art.20) ». Les mandats varient en fonction du type d'opérateur. Par exemple, les Organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP) et les Entreprises de formation par le travail (EFT) ont pour obligation dans leur agrément<sup>4</sup> de prendre en charge les chercheurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi. Par contre, une agence d'intérim peut recruter des demandeurs d'emploi proches de l'emploi. Cela dépend des missions que l'opérateur peut effectivement réaliser.

Ce qui nous intéresse tout particulièrement dans le cadre de ces relations entre le professionnel et son client, c'est le type de relation qui est nouée entre eux. Est-ce une relation de confiance ou de méfiance ? Nous cherchons à comprendre la manière dont ils régulent leur collaboration à travers ces deux états relationnels. Pour ce faire, nous allons voir ce que la sociologie des professions propose en la matière.

### **La confiance au sein de la sociologie des professions**

Un des premiers auteurs à s'intéresser aux relations entre le professionnel et son client est T. Parsons qui effectue vers les années 1950 des travaux sur les professions libérales. Parsons parle d'éthos du désintéressement pour qualifier la relation entre le médecin et son patient. Il met en avant le désintéressement du professionnel en ce sens où ce dernier privilégie le bien-être de son client plutôt que la satisfaction de ses intérêts personnels<sup>5</sup>. Ainsi, le professionnel est orienté vers la collectivité<sup>6</sup> donc il agit pour le bien de celle-ci.

---

<sup>4</sup> Décret du 1<sup>er</sup> avril 2004 pour la région wallonne et décret du 27 avril 1995 pour la région bruxelloise.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p.199.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p.198.

Pour Parsons, c'est la situation du malade et du médecin dans la relation thérapeutique qui définit le rôle de chacun. La situation de travail est en quelque sorte naturalisée<sup>7</sup>: le professionnel tout comme le client intériorise les normes et les valeurs liées à son propre rôle. Cette thèse sur l'intériorisation des normes et des valeurs permet à Parsons d'avancer que la relation de confiance existe préalablement à la rencontre entre le client et le professionnel. La confiance n'est pas à construire dans l'interaction entre le patient et le médecin ; elle va de soi. Elle est au fondement de la relation entre le professionnel et le client pour autant que le médecin maintienne une sorte de neutralité affective<sup>8</sup> vis-à-vis de son malade. De ce fait, le « *malade est censé avoir confiance dans son médecin, et au cas où la confiance est brisée, [...] il doit chercher un autre médecin* »<sup>9</sup>. Naturellement, la relation est régie par la confiance mutuelle.

L'éthos du désintéressement est critiqué par la sociologie interactionniste (la deuxième école de Chicago). E. Hughes réalise ses travaux sur un ensemble de professions. Il remarque les limites du désintéressement des professionnels<sup>10</sup>. Certains d'entre eux ont peu de respect vis-à-vis de leurs malades. D'autres, parfois, adoptent même des comportements délictueux. Ces formes de désintéressement montrent que les situations de travail et les rôles ne sont pas naturalisés. En conséquence, les normes et les valeurs ne s'intègrent pas aussi aisément que Parsons ne l'énonce.

Contrairement à Parsons, Hughes s'intéresse à l'historique des échanges pour comprendre la manière dont la relation se construit entre le professionnel et le client. Pour lui, « *les situations sont le résultat d'un travail de construction, par lequel les membres des professions établies utilisent, manifestent et renforcent leur pouvoir sur ces situations et sur autrui* »<sup>11</sup>. De la sorte, la légitimité du pouvoir chez le professionnel est la conséquence d'une « lutte victorieuse » ; et pas d'une situation non négociée, comme l'avance Parsons. Ce raisonnement s'étend à la relation de confiance qui existe entre le professionnel et le client. La confiance n'est pas au fondement de la relation car elle est à construire dans l'interaction. Elle ne va pas de soi comme l'explique Parsons.

Une série d'auteurs, appartenant à la sociologie critique française, montrent à travers leurs études sur des catégories professionnelles variées que la confiance entre le professionnel et le client est fragile<sup>12</sup>. Milburn (2002) précise dans ses travaux sur les avocats et les médiateurs que ces derniers ne disposent pas d'une confiance préalable. La valeur de l'intervention du professionnel est définie par l'intérêt que le client lui confère. Milburn montre que la confiance se construit et

---

<sup>7</sup> Champy, 2009, p.57.

<sup>8</sup> *Ibid.*, p.71.

<sup>9</sup> *Op. cit.*, Parsons, p.236.

<sup>10</sup> *Op. cit.*, Champy, p.53.

<sup>11</sup> *Ibid.*, p.57.

<sup>12</sup> Villette, 2003, p.39.

qu'elle agit comme un « *régulateur de négociation* »<sup>13</sup> au sein des relations. Cependant, elle n'est pas toujours facile à obtenir de la part du client. Elle est, pourtant, indispensable car, dans le cadre de la profession d'avocat, la réussite de la défense du client provient de la coopération de ce dernier et de la confiance qu'il accorde au professionnel.

Parfois, la confiance est encore plus difficile à instaurer quand la méfiance colore le moment de la rencontre. Dans le cadre de certaines professions, le client engage une relation avec le professionnel sous le sceau de la défiance, comme le souligne Trompette dans son étude sur les conseillers funéraires. La famille du défunt est dans une situation de « *confiance contrainte* » (Trompette, 2009, p.303) car elle est obligée de faire appel à une entreprise de pompes funèbres. Cette catégorie de professionnel souffre d'une mauvaise image car certaines entreprises font des tarifs jugés abusifs ou sont soupçonnées de malversations. Tous ces éléments tant du côté du professionnel que du client participent à l'établissement d'une situation de « *crise de la confiance* » (Trompette, 2009, p.300). Dès lors, la famille scrute les moindres signes qui lui permettront de construire sa croyance dans la fiabilité du conseiller. La famille est en quelque sorte à la recherche de garanties sur base desquelles la méfiance s'estompera au profit de la confiance.

Selon Karpik (1995), une manière de neutraliser la méfiance est d'apporter des garanties au client. Dans son œuvre sur les avocats, il précise que les garanties proviennent tant de l'Etat que de l'Ordre des avocats. Pour assurer la qualité du travail de ce dernier, trois moyens sont conjugués à savoir: le monopole, le diplôme obligatoire et le stage. Ces moyens sont des « *dispositifs de confiance* » (Karpik, 1996) qui permettent un engagement crédible entre l'avocat et le client. Chaque profession possède des gages spécifiques de confiance. La confiance n'est donc pas un acte aveugle mais bien une « *croyance collective qui s'appuie sur l'autoréglementation pratiquée par les avocats pour instaurer l'équilibre des droits et des devoirs réciproques* » (Karpik, 1995, p.256).

Karpik découvre que les professionnels peuvent jouer sur deux registres pour instaurer la confiance dans la relation avec leur client. Il identifie deux formes de confiance: 1) la confiance personnelle et 2) la confiance globale et impersonnelle. Les précédents auteurs n'évoquent que le premier niveau. La première forme est plutôt « *locale, vulnérable et constamment soumise aux épreuves* [tandis que la deuxième se base] *sur un dispositif objectif permettant de faire l'économie de démonstrations répétitives et qui tend à s'affranchir des limitations de temps et d'espace* » (Karpik, 1995, 259). La confiance de type global et impersonnel permet de construire une relation personnelle de confiance et maintien la stabilisation dans le temps du marché-réseau.

Ces deux registres font directement écho à la distinction fondatrice de Luhmann (2006) en sociologie de la confiance. Pour lui, la confiance permet de réduire la complexité du monde dans lequel nous vivons. S'inscrivant dans une

---

<sup>13</sup> Milburn, 2002, p.62.



perspective descriptive et compréhensive de la confiance, il s'attèle à distinguer deux niveaux de la confiance, ce qu'il nomme le niveau interpersonnel et le niveau systémique (institutionnel). Il caractérise le premier niveau comme étant les attentes réciproques que l'autre sera fidèle à ce qu'il est et communiquera sur lui. Le deuxième niveau permet de réguler la complexité élevée de la société grâce aux « médias de communication » (Luhmann, 2006, p. 56). Ces « médias » favorisent l'adoption par un individu d'un comportement approprié, parmi un ensemble d'attitudes possibles, dans une situation donnée. Par exemple, un individu qui a de l'argent n'a pas besoin de faire confiance aux autres mais bien en l'institution qu'est l'argent. Comme tant d'autres institutions, l'argent permet le passage d'une confiance interpersonnelle à une confiance systémique.

### **Éléments pour une grammaire de la confiance: l'apport d'Albert Ogien**

Une manière d'interroger la construction de la confiance est de se baser sur les discours des professionnels et de leurs clients et, plus particulièrement, sur la manière dont ils parlent de la relation de collaboration. Seule l'analyse discursive permettra de comprendre le processus de construction de la confiance dans une relation partenariale entre le professionnel et son client. Pour ce faire, nous nous référons aux quatre formes logiques d'Albert Ogien. Ce dernier aborde la confiance de manière originale en déclinant les manières de décrire la confiance. Ces manières « *guident l'appréhension de la relation de confiance tout comme elles façonnent les propositions susceptibles de la décrire* »<sup>14</sup>. Il semble important de comprendre le positionnement d'Ogien par rapport au concept de confiance pour lequel il précise l'existence de plusieurs dimensions. Premièrement, la confiance à une *dimension morale* parce qu'il la qualifie comme étant « *un événement particulier dans la relation sociale entre humains [en interaction]* »<sup>15</sup>. Deuxièmement, elle a une dimension *temporelle* en ce sens où le terme confiance manifeste quelque chose sur le déroulement à venir de la relation sociale pour laquelle l'engagement se passe présentement.

La première forme logique est celle du **pari** qui peut être identifiée à partir du moment où il y a présence de « *la liberté absolue d'autrui à respecter ou pas la parole donnée* »<sup>16</sup>. La première contrainte de cette forme est l'interdiction d'anticiper les conséquences qui risquent de découler de la proposition ainsi, il faut « *exclure la possibilité de faire de son résultat une prémisse de sa formulation* »<sup>17</sup>. Un autre élément intrinsèque au « pari » est l'absence d'un enjeu clairement présenté comme dans l'exemple pris par Ogien où un homme inconnu vous aborde

---

<sup>14</sup> Ogien, 2006, p.226.

<sup>15</sup> *Ibid.*, p.218.

<sup>16</sup> *Ibid.*, p.226.

<sup>17</sup> *Ibid.*, p.227.

sur le quai d'une gare pour vous demander la somme de cent mille euros en promettant de vous les rendre en date et lieu souhaités. Il s'agit d'une réelle épreuve où l'enjeu est absent du discours et où la promesse ne sera peut-être réalisée. A partir du moment où l'enjeu est spécifié – cette somme lui servant pour sauver sa fille des mains d'un imposteur – la confiance prend une connotation morale. Les modalités d'engagement dans ce type de logique du pari ont pour issue une alternative simple sans gradation à savoir soit la perte ou le succès.

La deuxième forme logique est celle du **sacrifice** pour laquelle « *« faire confiance » c'est prendre la décision, dans le cours d'une interaction, de renoncer de façon délibérée et sans justification [...] à recueillir d'autres informations qui permettraient de rendre moins risqué le fait de se rendre vulnérable à autrui* »<sup>18</sup>. Faire confiance relève alors d'une « pratique positive de l'ignorance ». Cette pratique s'adapte aux circonstances, ce qui l'amène à être « *inconditionnelle* » (on ne met pas en doute le soutien de proches avec lesquels une relation de dépendance est présente), « *contrôlée* » (lorsque l'engagement s'effectue en connaissance de cause avec une évaluation du risque éventuel) ou « *relative* » (lorsque le besoin de s'assurer de ce qui est dit ou se fait n'a pas lieu d'être eu égard des conséquences de l'action en train de s'accomplir). Un exemple criant est celui de l'hospitalité: accueillir un inconnu chez soi demande un « abandon de soi » car aucune information n'est accessible pour savoir si cet étranger est digne de confiance. Dans cette situation, la confiance est empreinte de « naïveté ».

La troisième forme logique est le **gage** qui « *suppose qu'on dépose un bien valorisé comme garantie du respect d'une parole donnée et qu'on en risque la perte en cas de non-exécution de l'engagement auquel on a souscrit* »<sup>19</sup>. Lors de la vente d'un bien immobilier, la rencontre entre le vendeur et l'acheteur a une portée sur plusieurs mois. La confiance ne figure pas nécessairement en arrière-plan. Par contre, elle peut être mobilisée à ce moment imprévu où acheteur et vendeur passent soudainement à l'acte. Ce moment transcrivant la confiance ne dure qu'un instant. La confiance est perceptible à travers, par exemple, une poignée de main, une onomatopée, etc. L'acte de confiance peut se concrétiser sans même y avoir pensé. Cette forme logique force à concevoir la confiance comme un acte accompagné d'une « garantie de représentation ». Il peut s'agir d'un contrat, d'une réputation, d'une marque, d'une notoriété, etc. Il faut préciser que cette forme logique est plutôt utilisée pour décrire la conduite de celui qui cherche à gagner la confiance plutôt que celle de celui qui la donne.

La quatrième forme logique est celle du **défi**, en ce sens où l'individu décide de « faire confiance » en envisageant cet acte comme une « mise en danger délibérée ». La « gravité de l'enjeu engagé » fera varier le degré de mise en danger, allant de l'acte banal (prêter une petite somme d'argent à quelqu'un) à l'acte audacieux (traverser une rivière en plein hiver pour prouver qu'on est un homme)

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, p.229.

<sup>19</sup> *Ibid.*, p.228.

en passant par l'acte risqué (faire circuler des produits illicites). D'après Ogien, cette forme est apparemment plus rare.

Ces formes logiques peuvent servir à décrire les situations vécues par les signataires d'une convention de partenariat lors de la mise en œuvre d'un projet d'insertion socioprofessionnelle. Il semble important de préciser que, dans le cadre de l'analyse, un ensemble d'exemples illustrera les formes logiques d'Ogien. Ces exemples ne se serviront pas à décrire uniquement la relation de confiance entre le professionnel et le client mais bien la relation de délégation, au sens large, qui existe entre les services publics de l'emploi et les opérateurs privés d'insertion socioprofessionnelle.

### **Analyse des relations partenariales sous l'angle de la confiance**

Saisir le vécu de la relation partenariale par chaque partenaire, sur base du modèle d'Ogien, nous permettra de voir la mise en exergue ou non de certaines formes logiques. Nous essayerons de saisir l'articulation que ces formes peuvent prendre dans le cadre de relations partenariales.

#### ***L'engagement dans une relation partenariale: les garanties réciproques***

Pour établir des collaborations avec les organismes d'insertion socioprofessionnelle, les SPE lancent régulièrement des appels à projets. Une procédure de sélection est organisée pour choisir les futurs partenaires. A tout moment de la collaboration, les partenaires doivent fournir une série de garanties tant pour s'engager dans la relation partenariale (sélection du client et conventionnement) que pour mener à bien la mise en œuvre du projet. Les garanties constituent des objets divers et variés qui peuvent être matériels, financiers, informationnels, symboliques, etc. La liste des « *garanties de représentation* »<sup>20</sup> que nous allons présenter ci-dessous n'est bien sûr pas exhaustive.

#### **Du côté du professionnel**

Les deux SPE – Actiris et le Forem – doivent fournir des garanties au niveau du processus de sélection dans le cadre des appels à projets. Les SPE s'engagent à respecter les valeurs d'objectivité, de neutralité et d'équité. Les extraits ci-dessus illustrent la manière dont les agents des SPE veillent au respect de ces trois valeurs. Plusieurs professionnels affirment qu'en cas de problèmes interpersonnels avec un opérateur, ils essayent de rester objectifs dans l'évaluation du dossier de candidature.

---

<sup>20</sup>*ibid.*, p.228.

Seuls, des faits objectivables comme le manquement à ses obligations, les problèmes de communication, etc. peuvent intervenir dans la décision de rejet du dossier de candidature. Ils concèdent évidemment que cette attitude n'est pas évidente à adopter.

« Quand on est en comité de sélection et qu'on a de mauvais contacts avec quelqu'un chez l'opérateur, pour une ou l'autre raison, on fait en sorte que ça n'intervienne pas de manière négative dans le choix du dossier ». (Agent U. d'Actiris)

« J'ai un opérateur où c'est le bazar. Je n'aime pas du tout mais il fallait bien le prendre pour couvrir le territoire. Je ne peux pas prendre en compte des choses du ressenti. Il faut quand même des critères objectivables. Si les résultats sont bons et qu'en plus, ça se passe bien, tant mieux. On est dans un scénario idéal ». (Agent F. du Forem)

Lorsqu'un service public de l'emploi émet un appel à projets, son objectif est de déléguer une partie de ses missions à des opérateurs privés en échange duquel ils percevront des subventionnements. Ces derniers couvrent tous les frais occasionnés par la mise en place du projet.

« On a des financements d'Actiris. Puis, il nous donne des subventions pour les ACS (Agents contractuels subventionnés) ». (Client U. d'Actiris)

« Au niveau de notre institution, [dit un opérateur, l'appel à projets], c'est une subvention supplémentaire qui permet à l'ensemble de nos activités de fonctionner. Donc, ce n'est pas anodin non plus. Cela m'apporte un déploiement de mon activité et des rencontres avec des demandeurs d'emploi ». (Client V. du Forem)

Parmi leurs obligations envers leurs partenaires, les deux SPE s'engagent à leur envoyer des demandeurs d'emploi. L'objectif est de les aider dans leur processus de recrutement pour le remplissage de leurs sessions d'accompagnement et/ou de formation. Ainsi, le demandeur d'emploi reçoit de la part de son conseiller<sup>21</sup> une invitation (Actiris) ou une convocation (Forem) à se rendre chez tel partenaire afin d'envisager un accompagnement.

« Dans la mesure AEPP (Accompagnement à l'élaboration d'un projet professionnel), on (Actiris) s'engage à envoyer les chercheurs d'emplois chez le partenaire. Les conseillers d'emploi doivent envoyer les demandeurs d'emploi ». (Agent C. d'Actiris)

« C'est l'opérateur qui est responsable du recrutement des stagiaires. Mais, le Forem aide par l'adressage. Dans la convention, il est stipulé que des demandeurs d'emploi vont lui être adressés. L'opérateur est obligé de les accueillir en séance d'information. Il n'est pas obligé de les accepter dans le projet car c'est lui qui est responsable de son recrutement. La seule obligation qu'il a, c'est de les recevoir en séance d'information ». (Agent X. du Forem)

<sup>21</sup>Les conseillers ont pour mission d'accompagner les demandeurs d'emploi dans leurs démarches de recherche d'emploi.

Les professionnels assurent à leurs clients le respect d'une méthodologie au niveau de l'encadrement et l'accompagnement de ceux-ci pour la mise en œuvre de leurs projets. D'abord, ils ont pour devoir de transmettre les informations utiles à leurs clients pour leur permettre de remplir au mieux leur convention de partenariat. Les informations sont variées et relatives au conventionnement, à l'accompagnement des stagiaires, aux financements, à l'évaluation du projet, aux obligations du partenaire, etc. Chaque Office de l'Emploi a sa propre manière de procéder: Actiris organise des séances d'informations collectives tandis que le Forem transmet généralement les informations aux opérateurs individuellement lors des comités de suivi. Il arrive que le professionnel informe le partenaire par téléphone, en fonction du degré d'urgence. Bien souvent, un contact téléphonique est pris lorsque le client rencontre un problème spécifique à propos, par exemple, de l'encodage des demandeurs d'emploi dans la base de données (uniquement pour Actiris), du calcul du subside, du remplissage d'un groupe de formation, etc.

Ensuite, les professionnels s'engagent à être disponibles et à l'écoute de leurs clients. Le professionnel est présent tant dans les moments critiques de l'opérationnalisation du projet que dans le cours normal de sa réalisation. L'importance d'être écouté est particulièrement évoqué par les clients d'Actiris. Cela peut s'expliquer par le type de méthode utilisé par Actiris pour la gestion des partenariats. Etant de type collectif, les clients doivent avoir la capacité de prendre leur place et de s'exprimer lors des réunions prévues à cet effet. Un client au Forem n'a pas à lutter contre ses semblables pour se faire entendre car il est dans une relation individualisée avec le professionnel.

« Lors des réunions de réseaux de partenaires, les agents d'Actiris nous écoutent beaucoup ». (Client C. d'Actiris)

« Les personnes du service partenariat donnent l'information [...]. Elles disent que si on a des questions, on peut téléphoner. C'est vrai qu'elles sont toujours là [...]. J'ai demandé des choses au nouvel agent d'Actiris et je pense qu'il fait de son mieux ». (Client I. d'Actiris)

« Dans l'accompagnement des projets, j'ai toujours eu le même agent. Il a essentiellement un rôle de relais. Si j'ai une question, je lui envoie par mail. Il relaie l'information vers le dessus du Forem. Et moi, je suis un relais d'information par rapport au terrain. Je dirais qu'il est un relais et une source d'information. [...] Sur le programme qui fait 19 semaines, je pense que l'on se voit quatre fois. Puis, entre ces moments, on se contacte par mail ou téléphone ». (Client C. du Forem)

Certaines garanties offertes par Actiris sont directement liées au contexte institutionnel particulier de la Région de Bruxelles-Capitale. Il a pour obligation de fournir un service en français et en néerlandais. Il doit assurer une garantie de bilinguisme à ses clients. Avoir des professionnels qui savent s'exprimer dans la langue principale du client et pouvoir fournir des documents traduits dans les deux

langues rassure les clients. De plus, comme le service partenariat a subi une restructuration, des agents supplémentaires ont été engagés. D'après les clients, ces engagements « humanisent » l'institution.

« Ce qui est bien, c'est qu'il y a une nouvelle collègue néerlandophone dans le service partenariat. C'est difficile de suivre une réunion en français quand on travaille en néerlandais ». (Client I. d'Actiris)

« Maintenant, Actiris a engagé des personnes donc ça donne un visage humain à l'institution. Je connais les personnes que je dois contacter quand j'ai un problème ». (Client O. d'Actiris)

Pour avoir une visibilité maximale sur le développement du marché de l'emploi ainsi que sur le parcours des demandeurs d'emploi, Actiris impose à ses clients d'encoder dans une base de données les informations sur les chercheurs d'emploi dont ils assurent le suivi. Le conventionnement avec Actiris invite les partenaires à un partage des bases de données. Pour ce faire, Actiris s'engage à fournir des ressources cognitives afin de former ses partenaires à l'utilisation de sa propre base de données. Il doit également assurer un service d'assistance téléphonique lorsqu'un client a une question ou rencontre une difficulté au niveau de l'encodage.

« Les partenaires encodent dans la base de données d'Actiris les informations par rapport à l'accompagnement qu'ils font avec les demandeurs d'emploi. Actiris donne une formation aux partenaires pour leur apprendre à encoder. Ils peuvent toujours téléphoner s'ils ont un problème ». (Agent E. d'Actiris)

A travers les discours des acteurs de terrain, une série de garanties que les SPE doivent fournir à leurs clients ont pu être mises en exergue. Les clients doivent aussi, de leur côté, apporter des gages de fiabilité à l'Office de l'Emploi avec lequel ils vont collaborer.

### **Du côté du client**

Le client fournit diverses garanties au SPE. On peut noter la présence de différentes sortes de garanties: la fourniture de documents administratifs et financiers, la rédaction d'un bon dossier de candidature, le professionnalisme et la réputation du client, la familiarité, etc. Quand un service public de l'emploi doit choisir ses futurs clients, il vérifie si ces derniers ont rempli correctement leur dossier, s'ils ont fourni l'ensemble des documents administratifs et financiers demandés, s'ils ont honoré leurs précédentes conventions (pour autant qu'il en ait eu). Il veille également à regarder la vitrine organisationnelle (site internet), le moniteur belge (statut, date de création, comptes), le reporting de l'action (dossier, statistiques, livrables, etc) et les valeurs affichées par le client. Sur base de tous ces éléments, le SPE évalue le professionnalisme du client. Le respect de ces

obligations met en confiance le SPE. Il peut ainsi s'engager dans une relation de partenariat car tous ces éléments montrent sa fiabilité. En conséquence, le conventionnement à venir devrait, aux yeux du SPE, bien se dérouler.

« Tous nos projets ont toujours été acceptés. C'est vrai aussi que le partenariat avec Actiris date depuis plus de 20 ans. On a toujours respecté nos conventions. On les a toujours honorées ». (Client L. d'Actiris)

« On doit envoyer tous les papiers, les factures, les contrats de travail, etc. Les inspecteurs travaillent là-dessus. Ils regardent tout. [...] Avant d'avoir la dernière tranche financière, le SPE nous demande de fournir toutes les preuves ». (Client D. d'Actiris)

« Lui, c'est l'opérateur idéal car il fait tout. Le coordinateur est formidable. C'est vraiment un proactif. Quand tu arrives, tout est prêt. Le rapport d'activités est prêt. Ils ont l'habitude donc tu ne dois plus rien leur demander ». (Agent X. du Forem)

Un autre facteur qui intervient dans la fiabilité du client est sa réputation<sup>22</sup>. Chaque SPE produit une étiquette « réputationnelle » pour chacun de ses clients sur base de plusieurs éléments. Il se réfère entre autre au déroulement de la précédente convention de partenariat. Cette dernière impacte la réputation en fonction du type de contacts interpersonnels et institutionnels qu'il y a eu entre le SPE et son partenaire mais aussi de par les résultats (quantitatifs et qualitatifs) obtenus antérieurement. Ces résultats témoignent de l'expérience du client en matière d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Un dernier élément intervient dans la construction de la réputation. Il s'agit des informations véhiculées sur le client. Elles proviennent des services internes du SPE, d'autres partenaires du SPE et des stagiaires encadrés par l'opérateur en question. Le SPE ne peut se servir de ces échos qu'à partir du moment où des faits objectivables peuvent être mis en avant. La renommée d'un client ne sera pas salie par les dires d'un stagiaire seul. La présence d'une plainte éveillera l'attention du professionnel, sans pénaliser directement le client. Le professionnel en tiendra rigueur, par exemple, lorsqu'il y aura une récurrence dans la formulation de plaintes.

Dans les extraits ci-dessous, les clients des SPE évoquent l'importance d'avoir bonne réputation auprès de l'Office de l'Emploi. Cette réputation s'acquiert grâce à la présence de l'opérateur depuis de longues années dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle. Elle est bâtie aussi sur base des bons résultats acquis lors de la précédente convention de collaboration. Ces résultats indiquent que l'opérateur a une réelle expertise en matière d'insertion socioprofessionnelle, ce qui lui permet de se démarquer par rapport à ses pairs.

---

<sup>22</sup>Karpik, 1996, p.534.

« Notre dossier de candidature a été retenu donc on est à nouveau partenaire du SPE. [...] C'est sûrement parce qu'il était content de l'ancienne collaboration. Puis, le budget qu'on proposait entrait dans leur limite budgétaire et il connaissait notre projet. On avait déjà amorti la phase d'adaptation ». (Client R. d'Actiris)

« Ça fait 20 ans qu'on travaille dans l'insertion socioprofessionnelle. L'organisme a une réputation. Il a des résultats extraordinaires. On peut se démarquer des autres partenaires ». (Client P. d'Actiris)

« On m'a demandé de rentrer un dossier dans l'appel à projets. C'est une personne du service des relations partenariales qui m'a dit: « Tiens, pourquoi est-ce que tu ne rendrais pas un projet ? » parce qu'elle aimait bien la façon dont je travaillais. Elle m'avait vue par ailleurs dans d'autres séminaires et elle trouvait que ça pouvait être utile ». (Client U. du Forem)

Au fur et à mesure des conventions de partenariat, le professionnel et le client établissent une relation interpersonnelle forte (de type professionnel, évidemment). La connaissance mutuelle crée un périmètre de « familiarité »<sup>23</sup> entre le professionnel et son client qui pèse positivement dans la balance de la confiance partenariale. Elle agit favorablement lorsqu'un des deux partenaires rencontre une difficulté liée à la mise en œuvre de la convention de collaboration. Ces échanges sur le long terme créent une histoire partenariale qui leur est propre. La familiarité entre le SPE et son partenaire peut avoir pour impact que le professionnel accorde des privilèges à certains clients. Elle peut faire en sorte que le professionnel sollicite plus facilement un client avec lequel il est en collaboration depuis longtemps, comme l'expriment deux clients ci-dessous.

« Dans le cadre de l'appel à projets, c'est moi qui m'occupe de cet opérateur-là. C'est un peu le hasard car je les connaissais d'avant l'appel. Il n'y a pas beaucoup de changement dans l'équipe donc les deux personnes sont les mêmes depuis 20 ans. Il y a une certaine habitude et facilité de communication qui s'est installée ». (Agent R. du Forem)

« Ça fait des années qu'on est dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle. Si on a besoin de quelqu'un dans le réseau, on fait appel à nous. On nous écoute plus que les autres ». (Client P. d'Actiris)

Le professionnel tout comme le client doivent s'échanger des preuves de confiance tout au long de leur relation partenariale. Une partie des garanties que nous venons d'évoquer sont inscrites dans la convention de partenariat. La convention agit alors comme gage de représentation d'un engagement réciproque entre le SPE et l'opérateur d'insertion socioprofessionnelle. Elle constitue le principal registre discursif de la relation de confiance entre le professionnel et son client.

<sup>23</sup>Luhmann, 2001/4.



***Incertitude accrue: la relation partenariale comme pari***

Toute collaboration entre un opérateur et l'Office de l'Emploi est traversée au quotidien par de l'incertitude. Aucun des partenaires ne peut assurer l'absence de problème pendant la durée de la collaboration. Un ensemble de situations peut mettre à épreuve la relation partenariale et, donc, la confiance qui existe entre les partenaires. La relation partenariale devient une sorte de pari pour lequel il est difficile d'anticiper les conséquences.

**Difficulté d'anticiper les conséquences**

Les SPE sont confrontés aux difficultés d'anticipation des impacts d'une collaboration avec un client. Un agent d'Actiris nous raconte qu'un opérateur aimerait prolonger son contrat de collaboration pour les deux années à venir. Cependant, ce client n'a pas atteint les objectifs fixés en termes de résultats lors de la précédente convention de partenariat. Les mauvais résultats ne mettent pas en confiance Actiris qui s'interroge sur le fait de poursuivre ou non la collaboration. Après évaluation de la situation, il décide finalement de reconduire la convention en diminuant le nombre de demandeurs d'emploi à accompagner par année.

« 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 l'année dernière ». (Agent O. d'Actiris)

Par moment, les professionnels du Forem sont aussi dans l'incapacité d'anticiper certaines conséquences au niveau de la convention contractée avec leurs clients. A travers l'extrait ci-dessous, un professionnel s'interroge sur la qualité du dossier de l'opérateur car ce dernier a introduit un nombre important de dossiers de candidature dans l'appel à projets. Tous les dossiers sont similaires sur le fond avec quelques distinctions au niveau des données chiffrées, en fonction de la sous-région où il a déposé le projet. Le professionnel a l'impression, qu'au fur et à mesure des conventions de collaboration, le client « se repose sur ses lauriers ». Il a des craintes par rapport à la qualité du projet. Dès lors, il se questionne sur la pertinence de signer une convention avec ce client-là.

« Ce dossier, il me pose question au niveau de la qualité du projet. [...] Je sais bien que l'opérateur a travaillé toute la nuit sur ses dossiers. Evidemment, il a fait du copier-coller. Il dépose le même projet partout donc il doit juste adapter ses chiffres, et encore, il peut choisir de rester généraliste. Avec le temps, il y a des opérateurs qui se reposent sur leurs lauriers. De temps en temps, il y a des mauvais copier-coller. Quelle est la qualité » ? (Agent K. du Forem)

Les clients rencontrent aussi des épreuves dans leur collaboration avec les SPE. Ils ne savent pas toujours anticiper certains de leurs modes de fonctionnement. Le premier extrait ci-dessous l'illustre bien. Pour l'élaboration du rapport d'activités semestriel, le client a besoin des rapports statistiques en provenance de la base de données d'Actiris. Cependant, ce dernier fournit généralement les informations tardivement. De ce fait, les opérateurs n'ont que deux semaines pour concevoir leur rapport d'activités. Un deuxième extrait montre que le remplissage des documents administratifs d'Actiris n'est pas toujours évident pour ses clients. La présence d'une erreur, liée à une incompréhension dans le chef de l'opérateur, entraîne, dans ce cadre-ci, un allongement de la durée de traitement du dossier. Cela peut avoir de lourdes conséquences comme un retard au niveau de la liquidation du subside. Un troisième extrait révèle qu'il est difficile pour le client d'anticiper un contexte de changement comme la modification d'une date de remise de rapport d'activités.

« C'est très gai de faire 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 d'Actiris mais on ne les reçoit jamais avant le 15 du mois ». (Client N. d'Actiris)

« J'ai eu le coup une fois pour un appel à projets où une page du dossier de candidature ne nous concernait pas. Donc, on n'a pas mis cette page dans le dossier. En fait, il fallait qu'elle y soit avec l'inscription « néant ». J'ai eu un retour d'Actiris en me disant qu'il manquait une page. [...] La moindre chose que l'on oublie peut avoir de lourdes conséquences. Le dossier a été accepté mais c'était le premier appel à projets. Je ne suis pas sûr qu'il y ait encore autant de souplesse maintenant. J'ai l'impression qu'on va de plus en plus vers quelque chose de rigide ». (Client G. d'Actiris)

« Actiris 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 ». (Client S. d'Actiris)

Les clients du Forem n'ont pas la possibilité d'anticiper toutes les conséquences d'une collaboration avec l'Office de l'Emploi. Une des principales difficultés rencontrées concerne la lettre de réponse par rapport à l'acceptation ou non de leur dossier de candidature. Cette lettre est, évidemment, très importante pour les clients car elle annonce la mise en partenariat ou non avec l'Office. Elle doit être envoyée aux clients pour la mi-décembre car ces derniers doivent engager des formateurs pour commencer, s'ils le souhaitent, leurs sessions de formations à la mi-janvier. Généralement, le courrier n'arrive pas avant la fin décembre. L'arrivée tardive de cette lettre génère de l'incertitude pour les clients car ils ne savent pas si les postes de formateur seront maintenus voire démultipliés. De plus, ils sont bloqués dans la préparation de leur formation.

« Pendant plusieurs mois, on ne sait pas si notre dossier va être accepté ou pas. On est dans l'incertitude. On reçoit la décision très tard: les tout derniers jours de décembre. On ne peut pas commencer la session de formation le 15 janvier si on a l'information fin décembre. On doit mettre tout en route: faire la publicité, faire les documents. Il y a toute la préparation que vous ne savez pas faire si vous n'avez pas de certitude. Ça a un impact en termes de timing donc on doit adapter les dates et les programmes ». (Client U. du Forem)

« Mon gros souci c'est de maintenir l'emploi des personnes qui sont occupées aux postes de formateur. Chaque année, c'est un stress au niveau des formateurs, de moi-même et de l'institution car on ne sait pas si on pourra maintenir les postes ». (Client V. du Forem)

On peut voir à travers ces exemples qu'il est difficile tant pour les SPE que leurs clients d'anticiper les conséquences de la mise en œuvre d'une convention de partenariat. Il est vrai qu'Ogien définit le pari comme l'interdiction d'anticiper les conséquences mais il semble plus approprié de parler, dans ce cadre-ci, de « difficulté » de devancer les effets. Et ce, parce que les partenaires sont plutôt dans l'impossibilité d'éviter les répercussions d'une collaboration que réellement dans l'interdiction de penser aux impacts de celle-ci.

### **Absence d'enjeu clair**

Dans certains cas, l'enjeu n'est pas clair pour l'un ou l'autre des partenaires (voire les deux), ce qui accroît encore l'incertitude de la relation partenariale. Généralement, c'est au moment de la phase de sélection que les SPE évaluent la clarté du dossier de candidature de l'opérateur. Ils doivent examiner à travers la rédaction du dossier si l'opérateur a bien saisi les enjeux de l'appel à projets dans lequel il dépose un projet. Les professionnels du SPE jugent la cohérence et la pertinence du dossier. Quand un dossier n'est pas suffisamment limpide aux yeux des évaluateurs, le SPE ne peut pas s'engager dans une convention de collaboration avec l'opérateur en question. Le dossier n'est pas garant de la qualité du travail que l'opérateur sera amené à fournir ultérieurement.

Un des professionnels d'Actiris précise ci-dessous qu'un dossier de candidature a dû être refusé car il n'était pas assez détaillé. Le manque de précisions n'a pas permis aux évaluateurs de s'assurer de la qualité de l'intervention de l'opérateur. Il en est de même pour le Forem. Un ensemble de dossiers de candidatures présente des faiblesses. Le Forem peut se retrouver à devoir se positionner par rapport à un dossier où il y a un problème dans le programme de formation et, plus particulièrement, au niveau du nombre d'heures. L'absence de clarté nécessite une discussion avec l'opérateur.

« 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 le demandeur d'emploi allait faire là-bas, s'il serait accompagné ou pas ». (Agent A. d'Actiris)

« Il y avait un problème d'heures dans ce dossier-là. En fait, le programme ne peut pas être changé car on a discuté du projet en comité de sélection. Le projet a été accepté tel quel donc on ne peut pas changer le programme. Avec 30 heures de moins, le projet ne serait peut-être plus aussi valable. Il n'aurait pas la même portée ; peut-être que si mais cela demanderait une nouvelle discussion et on ne peut pas revenir sur la décision. Je préférerais que l'opérateur fasse 70 heures plutôt que rien du tout ». (Agent O. du Forem)

Les clients des SPE peuvent également se trouver dans des situations où l'enjeu n'est pas clair pour eux. Par exemple, un client d'Actiris estime que les changements opérés, au niveau des résultats chiffrés à atteindre, le perturbent car il ne sait plus le quota auquel il doit se référer. Du côté du Forem, un des clients n'a pas saisi l'importance des livrables. Lors du premier conventionnement avec l'Office de l'Emploi, le client a assuré un suivi de ses stagiaires sans pour autant demander à ceux-ci les preuves de leurs démarches en termes d'insertion socioprofessionnelle. Sans ces attestations, l'Office ne peut s'assurer de l'atteinte des objectifs chiffrés par le client. Cela a pour conséquence qu'il ne peut « liquider » les subventionnements.

« 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. Ça change tout le temps ». (Client G. d'Actiris)

« Ce qui compte au niveau des financements, ce sont les livrables. Cependant, je n'avais pas compris les choses comme cela lors du précédent appel à projets. On ne m'avait pas bien expliqué. J'avais suivi les stagiaires au sortir de la formation, à un mois et à trois mois. Donc j'ai fait trois suivis pour voir où les personnes en étaient. Mais, je n'avais pas systématiquement demandé les preuves car je me disais qu'elles suivaient un parcours. C'est quand j'ai rencontré l'agent du Forem que je me suis rendu compte que je devais insister auprès des stagiaires pour avoir toutes les attestations ». (Client C. du Forem)

### **Une issue à alternative simple: gain ou perte**

Quand la relation partenariale est vécue par les partenaires comme un pari, l'issue de l'engagement est à alternative simple: soit le pari est gagné soit il est perdu. Il n'existe pas de possibilités intermédiaires. Les partenaires doivent rendre aux SPE des rapports d'activité où ils stipulent l'atteinte ou non de leurs objectifs,

du point de vue quantitatif et qualitatif. Les deux volets sont importants car la dimension qualitative enrichit et nuance la partie quantitative. La dimension qualitative est essentielle dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle car les demandeurs d'emploi ne sont pas des pions que l'on peut déplacer aisément. Le travail de mobilisation et de (re)motivation de l'individu est tellement conséquent que la réinsertion dans un emploi ne peut parfois pas être envisagée de suite, même s'il reste bien entendu l'objectif principal. Les opérateurs ne peuvent pas se centrer uniquement sur l'atteinte de leurs quotas car ils doivent également réaliser une intervention de qualité auprès des demandeurs d'emploi.

Puisque les aspects quantitatifs et qualitatifs sont importants, on pourrait considérer que les financements attribués à l'opérateur sont libérés compte tenu de ces deux dimensions. Cependant, ce n'est pas le cas. Dans un partenariat de subventionnement, les subsides sont « libérés » au prorata de l'atteinte des objectifs chiffrés. La dimension qualitative, aussi essentielle soit-elle, est laissée de côté. Cela a pour conséquence d'amener, à certains moments, les partenaires à se centrer uniquement sur la dimension chiffrée. Tout simplement parce que la diminution, même partielle, du montant financier convenu dans la convention pourrait mettre à mal certains organismes.

« 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 atteint le nombre minimum de personnes ». (Client P. d'Actiris)

« Je n'avais pas compris la répartition du subside. J'avais cru comprendre qu'on perdait sur les 10 % restants si on n'avait pas obtenu d'attestation pour toutes les personnes accompagnées. Mais au final, ça ne se calcule pas tout à fait comme ça. C'est une répartition 50-50%. La deuxième tranche de 50 % est tacitement divisée en 30, 10, 10. C'est sur toute la deuxième tranche (50%) qu'on perd et pas seulement sur les 10 % restants. [...] Il y a quand même un problème au niveau du financement parce que les partenaires prennent un réel risque. Si les stagiaires n'ont pas de délivrables, les opérateurs perdent de l'argent ». (Client C. du Forem)

A travers ces exemples, on peut voir que l'incertitude accrue de part et d'autre de la relation partenariale renforce la logique du pari. Les discours tant des professionnels que des clients laissent transparaître la difficulté d'anticiper les conséquences d'une relation partenariale, la présence d'enjeux peu clairs et l'existence d'une issue à alternative simple, ce qui laisse clairement penser que la relation partenariale devient, à ce moment-là, un pari pour une ou les deux parties.

### ***Le risque émerge: la relation partenariale comme un défi***

Le manque de garanties échangées entre partenaires peut conduire un des deux partenaires à vivre la relation partenariale comme un défi. Cela se produit quand

l'incertitude s'accroît au point que le partenaire soit amené à prendre un risque afin de mener à bien le projet dans lequel il est engagé. Cette forme logique du défi désigne la mise en danger délibérée d'un des partenaires. Nous verrons qu'il faut apporter une petite précision: les partenaires peuvent se mettre en danger sans que cela ne se fasse, dans un premier temps, de façon délibérée. Il est important de noter que la mise en danger, qu'elle soit délibérée ou non, peut s'effectuer par le partenaire lui-même ou par son collaborateur.

### **La mise en danger**

Dans une relation partenariale, il arrive parfois que les partenaires se mettent en danger. La mise en danger peut résulter d'une erreur commise soit par le partenaire public soit par le partenaire privé. L'erreur n'est pas une mise en danger délibérée mais, simplement, un manque d'attention par rapport aux règles fixées ou un mauvais concours de circonstances. Les situations de mise en danger sont multiples et variées comme le révèlent les extraits d'entretiens ci-dessous.

Les services publics de l'emploi essaient de minimiser la prise de risque en instaurant une convention de partenariat. La convention a pour rôle de limiter l'espace de négociation laissé aux clients. Ces derniers ont la possibilité de discuter certaines modalités organisationnelles de mise en œuvre du projet comme le lieu et les dates de session d'accompagnement et/ou de formation, etc. Sinon, les SPE établissent également des procédures pour traiter rapidement et efficacement l'émergence d'un problème. La phase de sélection des futurs clients est donc très importante pour les SPE car elle permet d'éliminer les collaborations trop risquées.

Dans les extraits ci-dessous, les agents d'Actiris racontent des situations de mise en danger pour l'Office. Le danger est présent quand l'Office pense contracter une convention de partenariat avec un opérateur dont le projet n'est pas suffisamment construit. Dans le deuxième extrait, l'agent met en avant le fait que la collaboration avec des clients n'ayant pas la même philosophie que l'Office peut générer des difficultés relationnelles. Si elles prennent de l'ampleur, ce genre de difficulté peut fortement nuire à l'Office, plus particulièrement, à son image.

« Il y a un autre dossier qui était mauvais pour nous [...]. Tu sens que le dossier n'est pas mûr. Le projet n'est pas mûr donc pour moi ce dossier ne doit pas passer ». (Agent O. d'Actiris)

« Une difficulté qu'on peut rencontrer, ce sont les partenaires qui ont des difficultés avec les règles de l'appel à projets. Ils sont philosophiquement en désaccord avec les règles de l'appel. Je me demande pourquoi ils y répondent alors parfois, on peut rentrer dans un dialogue de sourds ». (Agent T. d'Actiris)

Tout comme son homologue bruxellois, le Forem est, à certains moments, en situation de danger. Un professionnel l'évoque en disant que le client a reçu des

financements qu'il n'a pas pu utiliser à bon escient (extrait n°1), ce qui provoque la perte de financement pour le Forem. Un autre professionnel met en exergue la mise en danger par le fait que le client ne répond plus à ses appels. Cela rend impossible le suivi du projet pendant plusieurs mois (extrait n°2). Le client risque de ne pas atteindre ses résultats, ce qui peut avoir un impact indirectement sur la réputation de l'Office de l'Emploi. Un opérateur qui n'atteint pas ses résultats signifie que l'Office n'a pas rempli correctement sa mission d'accompagnement des demandeurs d'emploi.

« C'est un bon projet qui est pertinent mais l'opérateur n'a pas réussi à recruter des gens donc il n'a pas pu faire son projet pendant les trois ans de l'appel à projets précédent. On lui a donné 50% du budget pour finalement, ne rien faire ». (Agent H. du Forem)

« La principale difficulté que j'ai rencontrée, c'est avec un opérateur qui a disparu pendant plusieurs mois. C'est inacceptable. Il a un souci, il doit nous tenir au courant. [...] Rester des semaines sans réponse alors qu'on envoie des mails et qu'on donne des coups de téléphone, ce n'est pas acceptable ». (Agent C. du Forem)

Les clients se retrouvent, parfois, dans des situations de danger et ce, par mégarde, soit de leur part soit de la part du service public de l'emploi. Un des clients d'Actiris exprime, ci-dessous, le fait qu'il a omis de signer le bilan des comptes, ce qui lui a valu de recevoir tardivement ses subventions car le dossier était, tout simplement, bloqué. Il s'agit clairement d'une erreur de sa part qui peut avoir des conséquences importantes pour la survie de son organisme. Un autre client précise qu'il n'a pas de chance au niveau de la localisation géographique de son organisme. Il est éloigné des antennes d'Actiris donc il a l'impression de ne pas pouvoir bénéficier du service de celles-ci.

« 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 ». (Client I. d'Actiris)

« Tous les partenaires ne sont pas au même niveau. Certains partenaires sont à côté de l'antenne de l'Office de l'Emploi donc ils reçoivent plus d'aide que nous qui en sommes éloignés » (Client R. d'Actiris)

Du côté du Forem, les clients sont ou se mettent aussi en situation de danger. Le premier extrait témoigne d'une double erreur faite involontairement par le client et par le professionnel. Dans son dossier de candidature, le client utilise un marqueur fluorescent pour cocher une case. Son dossier étant photocopié par le professionnel, la couleur ne transparait pas, ce qui laisse penser que le client a oublié de marquer la case. Le dossier est alors jugé inéligible car il est considéré comme incomplet. En vérifiant par hasard certains éléments dans la version originale du dossier, le professionnel se rend compte que l'opérateur a bien coché

la case en question. Il a tout juste le temps de rendre le dossier à nouveau éligible. Ces inattentions auraient évidemment été dramatiques pour le client en question.

Dans le deuxième extrait, le client dit qu'il ne connaît pas encore toutes les règles à propos des délivrables (attestation de fin de formation). Pour lui, la réorientation d'un stagiaire vers une formation en langue dans une mission régionale peut être considérée comme une sortie positive, aux yeux de l'Office de l'Emploi. Cependant, ce n'est pas le cas donc le professionnel ne peut tenir compte de cette attestation dans le calcul du nombre de résultats positifs. Cela génère des pénalités financières pour le client.

« Normalement, on (Forem) doit travailler sur la version papier des dossiers de candidature car c'est ce qui fait foi. Mais, on a fait des photocopies pour laisser les originaux dans l'armoire. On a dû vérifier quelque chose puis on s'est rendu compte qu'un opérateur n'avait pas coché une case sur son dossier. En fait, c'était fluoré donc ce n'était pas passé à la photocopieuse. On l'avait rendu inéligible car la case n'était pas cochée. Au dernier moment, on a pu rendre le dossier éligible ». (Agent H. du Forem)

« J'ai un stagiaire qui a suivi une formation en langue dans une Mission régionale (Mire), formation qui correspondait bien à son projet professionnel. Mais cette formation n'est pas reconnue comme formation qualifiante pour le Forem donc c'est une sortie négative. Le fait que ça corresponde bien au projet professionnel du stagiaire n'intervient pas. [...] J'apprends avec l'expérience ». (Client T. du Forem)

Tous ces extraits témoignent d'une mise en danger tant pour le partenaire public que privé. Cette mise en danger résulte d'erreurs ou d'anomalies. On peut considérer que le partenaire se met en danger de manière délibérée à partir du moment où il renouvelle la convention de partenariat, alors qu'il a connaissance de la présence de risques.

### **La mise en danger délibérée**

A côté de la mise en danger liée à une erreur par inadvertance de la part d'un des partenaires, il existe une autre forme qui est la mise en danger délibérée. Dans cette forme, on peut clairement identifier la réelle prise de risque faite par l'un des partenaires. Comme le définit Ogien (2006), cette forme comprend plusieurs modèles: l'acte banal comme prêter une petite somme d'argent à quelqu'un, l'acte risqué comme faire circuler des produits illicites ou l'acte audacieux qui correspond à la traversée d'une rivière en plein hiver. Selon Ogien (2006), c'est la « *gravité de l'enjeu engagé* » qui fera varier le degré de mise en danger du partenaire (public et/ou privé).



Les SPE s'engagent moralement ou contractuellement, pour certains appels à projets dans le cas d'Actiris, à envoyer du « public » donc des demandeurs d'emploi à leurs clients. Ils doivent le faire via une procédure spécifique par laquelle le demandeur d'emploi reçoit une invitation ou convocation à se présenter auprès d'un organisme d'insertion socioprofessionnelle. Ce processus a pour objectif d'aider les clients des SPE à recruter les demandeurs d'emploi pour pouvoir réaliser leur prestation d'accompagnement et/ou de formation. Certaines conventions de partenariat mentionnent qu'un trafic, tout à fait légal, de public doit s'effectuer entre les SPE et leurs clients.

Cependant, ce système n'est pas toujours optimum. Cela a pour conséquence de mettre en difficulté les clients. Certains d'entre eux ne sont, dès lors, pas en mesure de pouvoir démarrer leur prestation à cause d'un manque de participant. Le fait de « réduire » voire « bloquer » le trafic de public peut avoir de lourdes conséquences financières pour le client. Au mieux, le client peut reporter ces dates de prestation. Au pire, la prestation est annulée sans aucun dédommagement financier. Le fait de ne pas envoyer de demandeurs d'emploi est en quelque sorte une « trahison »<sup>24</sup> vis-à-vis des clients car les engagements moraux ou contractuels de la collaboration ne sont pas respectés.

Il est clair que les professionnels en charge des relations partenariales n'ont pas l'intention de mettre leurs clients en danger. Ce sont d'autres professionnels, dénommés les conseillers, au sein des SPE qui doivent mettre en œuvre cette procédure d'envoi des demandeurs d'emploi. Seulement, l'envoi ne s'effectue pas systématiquement. Cela s'explique par le fait que les conseillers rencontrent des difficultés à connaître toute l'offre proposée par les clients du service des relations partenariales.

« Actiris s'engage à envoyer les demandeurs d'emploi chez les partenaires. Ce sont les conseillers qui doivent les envoyer chez les partenaires mais ils ne les apprécient pas. Ils n'envoient pas suffisamment de demandeurs d'emploi auprès d'eux ». (Agent C. d'Actiris)

« Le conseiller comprend l'optique du catalogue de formations. S'il a des besoins, il peut venir dans le service des relations partenariales pour les combler. Avant, il y avait les conseillers en orientation qui s'occupait des demandeurs d'emploi mais maintenant, il n'y en n'a plus. Il faut les envoyer vers un partenaire. Il a fallu faire changer les mentalités. On a longtemps été considéré comme « l'ennemi », comme celui qui enlevait de la « matière » au Forem pour la donner aux partenaires ». (Agent U. du Forem)

Les clients des SPE doivent assumer les conséquences de cette forme de « trahison ». Les risques peuvent être importants au niveau financier, comme l'explique un agent dans l'extrait ci-dessous. Ce dernier raconte la difficulté d'un client à effectuer le recrutement de demandeurs d'emploi pour démarrer sa

---

<sup>24</sup> Callon, 1986, p.205.

prestation. En cas d'important problème, le client peut faire appel au SPE pour obtenir de l'aide pour la publicité de sa formation. Dans cette situation-ci, l'Office n'a pas été en mesure d'aider le client en question. Ce dernier n'a pas pu démarrer sa prestation, ce qui peut avoir des conséquences sur le montant financier initialement prévu pour celle-ci. Car le client ne pourra pas atteindre les objectifs fixés dans la convention de partenariat. Pour éviter ce genre de risque, certains partenaires prennent la promotion de leur prestation à leur charge.

« Un partenaire était fâché par rapport à la publicité de sa prestation. Il l'était car il n'arrivait pas à remplir son groupe alors qu'il devait commencer sa prestation une semaine plus tard. Actiris peut faire un mail collectif à tous les partenaires pour expliquer qu'il y a encore de la place dans un des groupes. Le partenaire en question a fait la demande mais on n'a pas envoyé ce mail. Du coup, il n'a pas obtenu un groupe complet [...] il peut être pénalisé financièrement s'il n'arrive pas à atteindre les objectifs fixés. Donc, certains partenaires font la promotion à leur frais pour trouver des demandeurs d'emploi ». (Agent C. d'Actiris)

Un client ajoute qu'il est surpris de ne pas recevoir de demandeurs d'emploi de la part de son principal partenaire qui est Actiris. Sa mise en danger est tempérée par le fait d'obtenir des candidats via ses homologues. Son étonnement est d'autant plus grand quand il prévient Actiris de la situation dans laquelle il se trouve et que peu de réactions s'en suivent.

« Les demandeurs d'emploi ne viennent pas en provenance d'Actiris. Ce sont d'autres organismes d'insertion qui nous les envoient. Pourtant, ça devrait être Actiris car il est notre partenaire principal [...] Chaque année, j'écris dans le rapport d'activités que c'est dommage qu'Actiris ne m'envoie pas de demandeurs d'emploi. Je n'ai jamais de retour ». (Client D. d'Actiris)

De leur côté, les clients des SPE se mettent, parfois, en situation de danger pour pouvoir atteindre les résultats fixés dans la convention de partenariat. Ils sont prêts à entreprendre des « actes risqués », comme faire du « trafic de public illicite », pour y parvenir. Des clients tant d'Actiris que du Forem ont décidé de faire des filières internes, c'est-à-dire de faire passer des demandeurs d'emploi d'une action d'accompagnement et/ou de formation d'un appel à projets spécifique vers des formations internes à l'organisme ou des sessions de formation liées à d'autres appels à projets. Ces pratiques de « filières internes » sont proscrites par les SPE. Malgré l'interdiction, certains clients prennent le risque car ils estiment que ces pratiques permettent une fluidité dans le parcours du demandeur d'emploi et, au final, une meilleure réinsertion socioprofessionnelle.

« On va faire que les deux premières phases de la mesure APS (Accompagnement de publics spécifiques) sur les cinq prévues. Si la personne a envie d'aller vers la recherche d'emploi, on la dirigera vers la mesure ARAE (Atelier de recherche active d'emploi) ». (Client N. d'Actiris)

« On a plus ou moins la moitié des stagiaires qui s'engagent 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 des 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. C'est clair que notre idée, c'est que les gens soient réinsérés socio-professionnellement ». (Client C. du Forem)

Certains clients développent ce genre de pratique en vue d'assurer le remplissage de leurs formations en interne. Derrière l'objectif de fluidification et de mise en cohérence du parcours des demandeurs d'emploi, il est clair que cette stratégie permet, au final, de veiller à la pérennisation de l'organisme en question. Les clients qui font du « trafic de public illicite » se mettent réellement en danger par rapport aux règles légales définies par les services publics de l'emploi.

Les clients des SPE, plutôt du côté du Forem, entreprennent d'autres sortes d'actes risqués comme le « surbooking ». Ces derniers le pratiquent à plusieurs niveaux: au moment de l'introduction du dossier de candidature et au moment du recrutement des stagiaires. Les opérateurs rédigent un maximum de dossiers de candidature afin d'obtenir une convention de partenariat avec l'Office de l'Emploi. Démultiplier le nombre de dossiers les rassure sur le fait qu'un seul d'entre eux sera au moins retenu. Le SPE s'en rend généralement compte donc il veille à diminuer le nombre de dossiers sélectionnés. Puis, le nombre de sessions de formation et/ou de stagiaires est (fortement) réduit pour assurer une qualité au niveau de l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Le deuxième moment où les clients font du « surbooking », c'est lors du recrutement des stagiaires pour leur action de formation. Pour être certains d'atteindre leurs résultats et d'obtenir leurs financements, les clients acceptent plus de demandeurs d'emploi que le nombre requis. Par exemple, le SPE demande que le client réinsère 10 demandeurs d'emploi. Pour garantir l'atteinte de ce quota, il prendra 13 stagiaires au cas où certains abandonneraient en cours de formation. En principe, le surbooking n'est pas toléré dans toutes les antennes de l'Office ou, du moins, certaines règles le régissent. Les clients enfreignent parfois ces règles. Ces contournements sont réprimandés par l'Office.

« Comme on ne sait pas si on pourra maintenir les postes, j'essaye effectivement de rentrer un peu plus de dossiers pour être sûre d'en obtenir et même d'en rentrer ailleurs qu'au Forem. Jusqu'ici, la stratégie a été payante mais elle est contraignante ». (Client V. du Forem)

« Il y en a juste deux qui n'ont pas obtenu de délivrable mais comme on avait pris plus de personnes pour compenser les pertes d'éventuelles, on arrivait dans nos chiffres. Je n'ai pas surbooké parce que je craignais de ne pas avoir assez d'accords de demandeurs d'emploi mais parce que il y a beaucoup de personnes qui abandonnent la formation en cours de route. Si on a une session de 12 personnes, on en prend 15 comme cela si on a trois désistements, on reçoit quand même toute l'enveloppe budgétaire ». (Client C. du Forem)

A côté des actes risqués, les clients se retrouvent par moment dans des situations « audacieuses ». La collaboration devient en quelque sorte « la traversée d'une rivière en plein hiver ». Pour garder leur conventionnement avec l'Office de l'Emploi, les clients sont prêts à accepter d'importantes modifications dans leur projet. Une série d'exemples expose relativement bien cette « traversée ». Un client d'Actiris explique qu'il a accepté précédemment une convention de collaboration où l'Office de l'Emploi lui demandait d'accompagner individuellement et collectivement un grand nombre de demandeurs d'emploi. L'organisme comptait un petit nombre de travailleurs donc la charge de travail était trop importante pour eux.

« Lors de la précédente convention, le SPE nous demandait de faire 9 groupes et 130 personnes en individuel. Ça fait beaucoup. [...] C'était trop. On était mort en fin d'année ». (Client E. d'Actiris)

Les clients du Forem doivent aussi faire « la traversée d'une rivière en plein hiver ». Deux exemples illustrent bien ce qu'Ogien (2006) nomme « l'acte audacieux ». Le premier met en avant une situation où le dossier de candidature du client est requalifié dans une autre mesure de l'appel à projets. Cette requalification impacte le type de résultats (délivrables) que le client devra fournir à l'Office de l'Emploi. En fin de session de formation, il devra procurer des attestations de formation ou d'emploi pour chaque stagiaire, au lieu de plan d'actions, afin de percevoir ses financements. Le deuxième exemple montre que le projet initial est modifié, après le conventionnement, par la découverte d'une règle en matière de pratique de stage. Le client a prévu des stages chez les particuliers pour l'ensemble de ses demandeurs d'emploi. Cependant, la réglementation lui interdit ce lieu de stage. Mais, la convention a été établie sans prêter suffisamment attention à cette législation.

« On a requalifié un dossier donc l'opérateur doit faire son projet dans la mesure Emploi Salarié plutôt qu'en Mobilisation et Orientation. C'est une condition qui implique beaucoup de choses en termes de résultats, financements et autres. L'opérateur a demandé un petit temps de réflexion. C'est assez logique. Finalement, il a décidé de faire l'action mais il a peur car au niveau des délivrables, il passe d'un plan d'action à une attestation d'emploi ou de formation pour chaque stagiaire ». (Agent C. du Forem)

« Il y a un projet au niveau des titres services. Ça a été conventionné mais maintenant, on dit qu'au niveau de la réglementation, ils ne peuvent pas faire de stage chez les particuliers. Le contenu ne sera pas changé sauf qu'ils ne feront pas de stage chez les particuliers puisqu'ils n'ont pas le droit. Ça change le projet initial ». (Agent F. du Forem)

Comme nous venons de le voir, la relation partenariale peut être vécue comme un réel défi pour les partenaires. Le professionnel et le client peuvent se retrouver en situation de danger. La mise en danger peut se faire par le partenaire lui-même ou par son collaborateur et ce, sur base d'une erreur ou d'un concours de circonstances. Il est important de remarquer que la mise en danger délibérée s'effectue plutôt du côté des clients. Ainsi, ils sont prêts à poser des actes risqués et/ou audacieux pour obtenir une convention de partenariat avec l'Office de l'Emploi ou pour atteindre les objectifs fixés dans la convention.

#### ***La circulation des objets pour pérenniser la relation partenariale***

Un service public de l'emploi ne peut déléguer une partie de ses missions à un opérateur privé d'insertion socioprofessionnelle qu'à partir du moment où une série de « *garanties de représentation* »<sup>25</sup> sont échangées. Chacun doit s'assurer de la fiabilité de l'autre. Ainsi, l'Office de l'Emploi s'engage à respecter des valeurs d'objectivité, d'équité et de neutralité dans la procédure de sélection de ses futurs clients. Si le dossier de candidature est retenu au terme de la procédure, une convention de partenariat est signée entre l'Office et l'opérateur. Cette convention stipule les droits et devoirs de chaque partie. L'Office de l'Emploi garantit à son client des ressources financières par l'allocation de financements en échange de ses prestations. Il promet également l'envoi de demandeurs d'emploi chez le client afin de l'aider dans son processus de recrutement. De plus, il assure à ses partenaires un accompagnement – individuel pour le Forem et collectif pour Actiris – dans la mise en œuvre du projet. Pour ce faire, il met à disposition de ses clients, des professionnels dont la mission est de les écouter et les aider à résoudre leurs difficultés. Un des deux services publics de l'emploi – Actiris – offre à ses clients des garanties spécifiques. Il y en a deux. D'abord, il leur garantit un service bilingue donc francophone et néerlandophone, suivant la caractéristique de la région où il se situe. Ensuite, il fournit des ressources cognitives pour les aider à encoder les informations sur les demandeurs d'emploi dans sa propre base de données et pour terminer Actiris leur assure une formation et une aide téléphonique.

De son côté, le client doit procurer à l'Office de l'Emploi des gages de confiance. Une des principales garanties est le professionnalisme qui se traduit à travers le respect des obligations liées à la convention de partenariat. Ces obligations sont diverses comme la fourniture de documents administratifs et

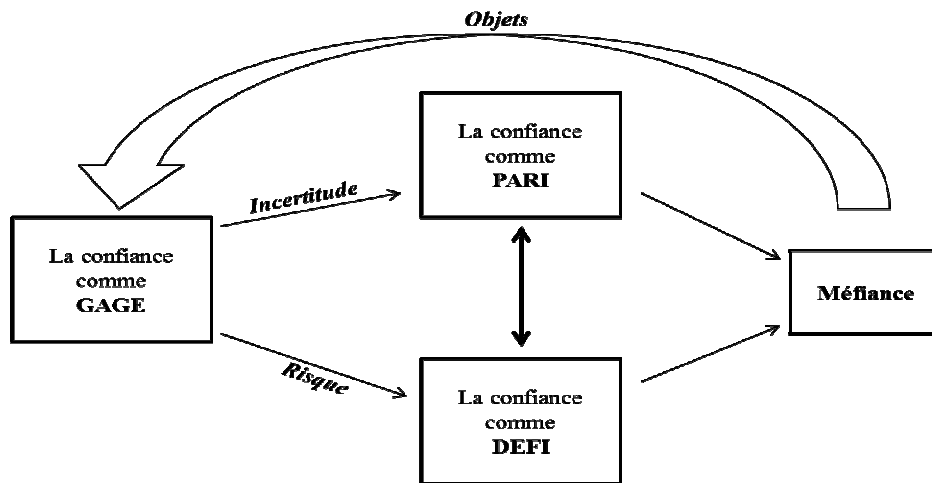
---

<sup>25</sup>*Op. cit.*, Ogien, p.228.

financiers, l'apport d'informations sur le parcours des demandeurs d'emploi accompagnés, etc. Un autre aspect important dans la relation partenariale est la réputation du client. Cette dernière se construit sur base de différents éléments dont les bons contacts et résultats (quantitatifs et qualitatifs) obtenus par le passé ainsi que les informations véhiculées sur le client. Un dernier élément qui agit comme preuve de confiance est la familiarité qui existe entre le professionnel et le client.

Quand les garanties ne sont plus suffisantes (voir schéma ci-dessous), l'incertitude au sein de la relation partenariale s'accroît. Les partenaires vivent la relation partenariale, selon les formes logiques d'Ogden, comme un pari. Ils sont dans l'impossibilité d'anticiper les conséquences. Les enjeux ne sont pas clairs pour eux et l'issue est à alternative simple donc soit la perte soit le gain. Quand l'incertitude devient trop importante, les partenaires peuvent se retrouver en situation de danger délibérée ou non. La relation partenariale devient alors un défi. Les partenaires, surtout les clients, sont prêts à poser des actes risqués ou des actes audacieux pour réaliser leurs objectifs ou pour maintenir la collaboration avec l'Office de l'Emploi. On peut remarquer que la forme logique du sacrifice n'intervient pas dans le cadre des relations partenariales.

La confiance sous la forme du pari et du défi génère de la méfiance dans la relation partenariale. Une manière de recouvrer la confiance de son partenaire est d'introduire de nouveaux objets servant de « gages de représentation ». Les objets peuvent être techniques (informations, outputs, rapports d'activités, garanties, méthodes, publics, etc.) ou symboliques (valeurs, etc.). C'est la circulation de ces objets entre le professionnel et le client qui permettra de diminuer l'incertitude au sein de la relation partenariale et de retrouver la confiance comme gage. Il se peut que certains problèmes (lourdeur administrative, problème d'encodage dans la base de données, etc.) mettent du temps à se résoudre car ils nécessitent des changements dans les pratiques du service public de l'emploi. Même si les clients restent dans l'incertitude sur certains aspects de la collaboration, le plus important est l'apport, par l'Office de l'Emploi, d'autres preuves de confiance dans la relation. L'échange d'objets ne se fait pas toujours dans l'optique de trouver une solution à une difficulté donnée mais pour nourrir la relation partenariale en terme de confiance par la logique du gage.



### Conclusion

A travers cette communication, nous avons voulu décrire les différentes manières dont se nouent et se développent les relations partenariales entre le service public de l'emploi (le professionnel) et les opérateurs privés d'insertion socioprofessionnelle (le client). La sociologie des professions donne peu d'éléments pour analyser la confiance au sein des relations entre le professionnel et son client. Elle évoque seulement des situations de méfiance et la présence de deux niveaux de confiance. C'est en recourant à la sociologie de la confiance qu'il est possible d'analyser ce groupe professionnel que sont les chargés de relations partenariales. La sociologie de la confiance apporte à la sociologie des professions la description des procédés par lesquels le professionnel et son client s'engagent mutuellement en situation d'incertitude.

Pour effectuer l'analyse, nous nous sommes centrés principalement sur les travaux d'Ogien et, plus précisément, sur les éléments pour une grammaire de la confiance. Ce modèle des formes logiques permet d'analyser la description faite par les acteurs de leur engagement mutuel. Comme nous l'avons vu dans l'analyse, le SPE et l'opérateur privé ne peuvent s'engager mutuellement dans une collaboration qu'à partir du moment où les garanties sont échangées. L'insuffisance de garanties peut faire basculer la relation partenariale dans le pari ou le défi. Ces deux formes génèrent de la méfiance entre l'Office et son client.

Retrouver la confiance nécessite d'injecter de nouveaux objets (informations, outputs, valeurs, publics, rapports d'activités, garanties, méthodes, etc.) dans la collaboration. De ce fait, on peut dire qu'une condition pour une relation partenariale de confiance est la circulation d'un ensemble d'objets, agissant comme garantie de représentation. Ces objets constituent des biens (matériels et

immatériels) qui sont au service du lien, au sens de Mauss (2007). La circulation de ces biens crée, active, alimente et maintient les liens entre les professionnels et leurs clients. La participation à cet échange leur permet d'exister socialement: c'est par l'engagement dans l'échange qu'ils acquièrent une identité sociale.

### **Eléments bibliographiques**

- Aubert, B., et M., Patry, (2004), « Les partenariats public-privé: une option à considérer », *Gestion*, vol. 29, no2, pp.74-85.
- Baudry, B., (1994), « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », *Sociologie du travail*, n°1, pp.43-61.
- Belhocine, N., Facal, J., et Mazouz, B., (2005), « Les partenariats public-privé: une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui », *Télescope*, vol. 12, n°1, février, pp. 2-14.
- Campagnac, E., (2009), « Contribution à l'analyse des contrats de partenariat public-privé en France et au Royaume-Uni », *Revue française d'administration publique*, n°130, pp.365-382.
- Champy, F., (2009), *La Sociologie des professions*, puf, Paris.
- Chassigneux, C., (2007), « La confiance, instrument de régulation des environnements électroniques », *R.D.U.S.*, n°37, pp.441-472.
- Garfinkel H., (1963), « A Conception of, and Experiments with, 'Trust' as a Condition of Stable Concerted Actions », in Harvey O.J., ed., *Motivation and Social Interaction*, New York, The Ronald Press.
- Giauque, D., (2009), « Les difficultés de gestion des partenariats publi-privé en Europe. Pour une lecture "institutionnelle". » *Revue française d'aministration publique*, n°130, pp.383-394.
- Hughes, E.C., (1996), *Le regard sociologique. Essais choisis*, Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris.
- Iossa, E., Martimort, D., et Pouyet, J., (2008), « Partenariats public-privé. Quelques réflexions », *Revue économique*, vol.59, pp.437-449.
- Karpik, L., (1995). *Les avocats. Entre l'Etat, le public et le marché. XIIIe-XXe siècle*. Gallimard, Paris.
- Karpik, L., (1996), « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, vol.38, n°4, pp.527-550.
- Kee, J.E., et Forrer, J., (2008), « *Privation Finance Initiative – The Theory Behind Practice* », *Journal of Public Administration*, n°31, pp.151-167.
- Luhmann, N., (2006), *La confiance: un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Economica, Paris.
- Luhmann, N., (2001/4), « Confiance et familiarité. Problèmes et alternatives », *Réseaux*, vol.19, n°108, pp.15-35.
- Lienhard, A., (2006), « Les partenariats public-privé (PPP) en Suisse. Expériences, risques et possibilités », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 72, n°4, pp.587-604.
- Mauss, M., (2007), *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Quadrige/Puf, Presses Universitaires de France.
- Mazouz, B., (2009), « Les aspects pratiques des partenariats public-privé. De la rhétorique néolibérale aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP », *Revue française d'administration publique*, n°130, pp.215-232.



- Milburn, P., (2002a), « La compétence relationnelle: maîtrise de l'interaction et légitimité professionnelle. Avocats et médiateurs », *Revue française de sociologie*, vol. 43 n°1, p.47-72.
- Ogien, A., (2006), « Eléments pour une grammaire de la confiance », in Ogien, A., et Quéré, L., (2006), *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements*, Economica, Paris, pp.217-232.
- Orléan, A., (1994), « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *Revue du MAUSS*, n°4, pp.17-36.
- Parsons, T., (1955), *Eléments pour une sociologie de l'action*, Plon, Paris.
- Quéré, L., (2009), « Les rationalités de la confiance », in Lobet-Maris, C., et al., (2009), *Variations sur la confiance. Concepts et enjeux au sein des théories de la gouvernance*, P.I.E. Peter Lang, Philosophie & Politique, Bruxelles, pp.37-56.
- Quéré, L., (2001), « La structure cognitive et normative de la confiance », *Réseaux*, vol.19, n°108, pp125-152.
- Sabel, C., (1992), « Elaborer la confiance: de nouvelles formes de coopération dans une économie volatile », in Foray et Freeman (dir), *Technologie et richesse des nations*, Economica, Paris, pp.419-450.
- Trompette, P., (2009), « "On s'occupe de tout". Les conseillers funéraires: du tact civil aux tactiques commerciales », in Demazière D., Gadea C., *Sociologie des groupes professionnels*, La Découverte (collection Recherches), France.
- Villette, M., (2003), *Sociologie du conseil en management*, La découverte, France.
- Zaheer, A., McEvily, B., et Perrone, V., (1998), « Does Trust Matter? Exploring the Effects on Inter-organizational and Interpersonal Trust on Performance », *Organizational Science*, vol.9, n°2, pp.141-159.
- Zucker, L., (1986), « Production of trust: institutional sources of economic structure: 1840-1920 », *Research in Organization Behaviour*, vol°8, pp.53-111.