

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES INEMPLOYÉES

Entre manipulation et aide

PAR SOPHIE DIVAY

Université de Rouen - GRIS

Les chercheurs d'emploi ne sont pas abandonnés à leur sort puisque conseils et assistance leur sont spécialement prodigués par différentes institutions. De telles initiatives n'attirent pas l'attention et sont souvent jugées anodines. Cet article démasque cette apparente insignifiance et éclaire ces pratiques de normalisation des comportements.

Pour s'exercer, un tel processus de manipulation suppose le recours à une panoplie de technologies sociales qui ne s'appliquent pas sans souffrance.

Depuis les années 1980, en réponse au chômage, des dispositifs d'aide à la recherche d'emploi (ARE) ont été mis sur pied. L'ANPE a été la première institution à former une partie de son personnel à l'animation de telles sessions. Cette activité de service s'est diversifiée et a progressivement été reprise par d'autres organismes, publics ou privés. L'objectif affiché est de donner des conseils qui permettent aux chercheurs d'emploi de trouver rapidement un travail.

À première vue, de telles pratiques de conseil relèvent de l'anecdote. Personne n'est enclin à critiquer des initiatives bienfaites créées à l'intention des chercheurs d'emploi. De tels dis-

positifs devraient même être salués : il semble a priori louable qu'une aide soit dispensée par des intervenants, nommés ici « *conseillers* » à l'intention des sans-emploi, qui par contraste seront appelés « *conseillés* ». En effet, la conjoncture économique est particulièrement défavorable pour les chercheurs d'emploi aux prises avec le chômage, la précarité et, pour certains, en lutte contre les risques d'exclusion. De ce fait, la peur tenaille les travailleurs qui craignent de devenir chômeurs tout comme les chômeurs qui redoutent de ne pas retrouver un statut de travailleur.

C. Dejours pousse la réflexion jusqu'à émettre une hypothèse selon laquelle « *depuis*

Au-delà d'une apparence de bienveillance, l'aide à la recherche d'emploi recouvre un travail de modelage des comportements des conseillés afin qu'ils se plient aux conditions du marché du travail et, par là-même, aux exigences des employeurs, tout en s'appliquant à être de « bons chercheurs d'emploi », actifs et persévérants dans leurs démarches.

1980, ce n'est pas seulement le taux de chômage qui a changé, ce serait toute la société qui se serait transformée qualitativement, au point de ne plus avoir les mêmes réactions que naguère. Pour être plus précis, nous visons, sous cette formule, essentiellement une évolution des réactions sociales à la souffrance, au malheur et à l'injustice. Évolution qui se caractériserait par l'atténuation des réactions d'indignation, de colère et de mobilisation collective pour l'action en faveur de la solidarité et de la justice, cependant que se développeraient des réactions de réserve, d'hésitation et de perplexité, voire de franche indifférence, ainsi que de tolérance collective à l'inaction et de résignation face à l'injustice et à la souffrance d'autrui » [Dejours, 1998, p. 23].

Les dispositifs d'aide à la recherche d'emploi battent-ils en brèche cette hypothèse ? Représentent-ils des initiatives généreuses allant contre une forte tendance au repli, au « *chacun pour soi* » ?

En fait, tout se passe comme si les conseillers intervenaient auprès des demandeurs d'emploi, à la manière de gestionnaires de ressources humaines vis-à-vis des salariés « avec la conviction que leurs qualités représentent un potentiel qu'il appartient à l'entreprise de reconnaître, promouvoir et développer en cohérence avec les nécessités du système et une meilleure fonctionnalité des rôles et des responsabilités organisationnelles » [Weiss, 1988, p. 43]. Situés sur le marché du travail, les conseillers gèrent des ressources humaines inemployées, afin de mettre en valeur leurs qualités en tant qu'offreurs de services et pour que ces futurs candidats répondent aux besoins et exigences des recruteurs.

Cependant, l'action des conseillers ne s'arrête pas là. Nous allons voir au fil des pages suivantes que ces derniers réservent un traitement social spécifique aux chercheurs d'emploi. Au-delà d'une apparence de bienveillance, l'aide à la recherche d'emploi recouvre un travail de modelage des comportements des conseillés afin qu'ils se plient aux conditions du marché du travail et, par là-même, aux exigences des employeurs, tout en s'appliquant à être de « bons chercheurs d'emploi », actifs et persévérants dans leurs démarches. Cet article tend à montrer que l'aide à la recherche d'emploi participe du processus de « *banalisation du mal* » décrit par C. Dejours, phénomène qui incite à la résignation face au chômage considéré comme une fatalité.

Toutefois, pour permettre au lecteur de découvrir plus largement ces dispositifs de conseil, une première partie sera consacrée à une présentation des séances d'aide à la recherche d'emploi (ARE), de leur déroulement, organisation et contexte institutionnel. Nous nous arrêterons ensuite sur le contenu des conseils et du discours véhiculé par les conseillers au cours des interventions, mais également renfermé dans de nombreux

manuels d'ARE. Les pratiques des conseillers seront alors examinées et notre attention sera plus particulièrement centrée sur les techniques comportementales mises en œuvre lors de ces séances au cours desquelles les conseillés intériorisent le modèle du bon candidat. Il sera alors temps de déterminer si les conseillers jouent un rôle actif ou instrumental dans une entreprise de banalisation du mal, c'est-à-dire de banalisation des souffrances et injustices que génère le chômage.

DESRIPTIF DES DISPOSITIFS DE L'ARE

L'ARE connaît deux voies de transmission. D'une part, elle est véhiculée par écrit. Les conseils sont en effet consignés dans de multiples guides ou manuels en vente dans le commerce. Les titres annoncent clairement le contenu et semblent affirmer aux lecteurs potentiels qu'ils accéderont aux informations nécessaires pour (re)trouver rapidement un emploi. D'autre part, l'ARE est dispensée directement au cours d'interventions qui réunissent conseillés et conseillers.

Concrètement, une situation type, rassemble une quinzaine de personnes qui assistent à plusieurs réunions. Une variante consiste à organiser des entretiens individuels, formule proposée, entre autres, par les cabinets d'outplacement. Généralement, l'animateur est seul. Il dispose d'un nombre d'heures variable, réparties sur une matinée ou plusieurs semaines. Le plan suivi est comparable d'une ARE à une autre, même si certains points sont plus ou moins développés. Un tour de table inaugure les séances ; les conseillés se présentent les uns après les autres, sont invités à relater leur parcours professionnel et à décrire leurs attentes, projets et objectifs professionnels. Cet exercice est jugé formateur car il anticipe la présentation de soi qu'il faudra faire devant le recruteur.

Par la suite, un travail individuel a lieu ; il s'agit de dresser son bilan personnel et professionnel et de mettre en évidence ses qualités, réussites, en un mot : ses points forts. Le chapitre sur les démarches de recherche d'emploi en tant que telles pourra alors être abordé ; elles comprennent, tout d'abord, le repérage et la lecture des offres d'emploi. S'ensuivent des recommandations sur la rédaction des lettres de motivation (réponse à une annonce), lettres de candidature spontanées et CV. Les contacts téléphoniques précèdent le thème final, celui de l'entretien d'embauche ; c'est alors que les participants sont priés de se prêter à des simulations afin de préparer leur prestation et les réponses aux éventuelles questions embarrassantes. Cette mise en scène n'est jamais prise à la légère par les futurs candidats, qui éprouvent un

stress mal dissimulé. D'après les conseillers, cette épreuve est salutaire, car elle est censée produire un effet de « *rodage* ».

Ces interventions se répandent au sein de diverses institutions. Des organismes de formation incluent l'ARE dans leurs programmes ; des écoles, universités, associations, centres d'information et d'orientation organisent pour leur public des séances d'ARE ; l'ANPE ou l'APEC mettent sur pied différents types d'ARE gratuits pour les demandeurs d'emploi ; par ailleurs, des compagnies d'assurances proposent (gratuitement ou moyennant finance) des entretiens téléphoniques à leurs clients au chômage.

La variété des organismes où se déroulent des ARE explique la diversité des statuts des intervenants et des publics. Le terme générique de

« *conseiller en ARE* » a été retenu ici car il permet de désigner de manière globale les intervenants chargés d'ARE et, d'autre part, parce qu'il n'existe aucun titre d'emploi spécifique correspondant à cette activité de service. Les conseillers comptent dans leurs rangs des formateurs, enseignants, conseillers d'orientation, consultants, éducateurs, etc., qui consacrent le tout ou partie de leur temps à cette activité. Viennent s'ajouter des salariés en contrat à durée déterminée, indéterminée ou des vacataires spécialisés dans l'ARE. Ils ont face à eux des conseillés qui sont en recherche d'emploi (salariés licenciés dans la cadre d'un plan social, chômeurs de plus ou moins longue durée) ou qui vont être bientôt amenés à entrer sur le marché du travail (étudiants, élèves, stagiaires, etc.). Si les configurations institutionnelles des dispositifs d'ARE se

révèlent variées, nous allons voir, dans le chapitre suivant, que le discours des conseillers est en revanche homogène.

TENEUR DES CONSEILS

Pour découvrir la nature du discours des conseillers en ARE, deux méthodes de recueil ont été suivies. (cf. encadré méthodologique page 69). Une analyse de contenu a été réalisée sur un échantillon de manuels d'ARE, puis les résultats obtenus ont été comparés aux recommandations dispensées par des conseillers lors de leurs interventions. Il s'avère que les conseils écrits et oraux sont de même teneur.

Un premier registre de conseils délivre des enseignements pragmatiques pour mener de fructueuses démarches. Ils recouvrent la mise en place et le suivi d'une stratégie réfléchie. L'efficacité exige de concevoir un projet professionnel, de cibler des objectifs, de gérer un « *timing* », de consigner les informations recueillies, de faire régulièrement le point sur l'avancement des recherches... Rigueur, organisation, ténacité et rationalité sous-tendent ces consignes. Dans leur ensemble, elles constituent un modèle préétabli pour une recherche d'emploi active.

La présentation de soi est une deuxième dimension de ces conseils. Le chercheur d'emploi a intérêt à se composer une image socialement respectable répondant à la logique du « *ni trop, ni trop peu* ». La modération se situe au centre de cette définition de soi. Originalité et excentricité sont à bannir. Cette tempérance va de pair avec une vie sans histoires où les sentiments sont, là aussi, dosés : il est normal d'aimer sa mère, son père, ses enfants, sa femme, mais sans passion débordante. Les conseillers ont construit un portrait du candidat idéal qui privilégie une apparence passe-partout pour éviter d'effrayer le recruteur.

Enfin, à un troisième niveau, moins explicite, l'attention des conseillés est attirée sur leurs « *manières* », c'est-à-dire sur leurs tenue et aisance relationnelle face au recruteur. L'attitude, les gestes, les mimiques, le vocabulaire doivent être surveillés. L'ARE contient l'apport d'une compétence [Monjardet et Demailly, 1996] sociale ou, plus précisément, la manipulation habile des codes de l'interaction qui serviront à savoir tenir sa place face au recruteur. Ce savoir n'est pas formalisé par les conseillers qui le maîtrisent plus intuitivement que théoriquement.

Les « *techniques de recherche d'emploi* », c'est-à-dire les aspects pratiques, ne représentent donc qu'une partie de l'ARE. Plus que la constitution d'un « *avoir* », il s'agit de modifier « *l'être* » [Dugué, 1994]. D'après les conseillers,

chercher un emploi est devenu un « *métier* » s'exerçant sur le marché du travail. Les règles du jeu sont difficiles pour le chercheur d'emploi, mais celui-ci doit se montrer réaliste. Pour être sélectionné, il lui faut se plier aux exigences des recruteurs. Savoir « *se vendre* » nécessite une maîtrise du jeu et le respect de ses règles. Les conseillers partagent et soumettent aux conseillés une représentation de la rencontre de l'offre et de la demande d'emploi où l'offre est en position de force. Le candidat doit alors prendre la place qui lui est octroyée et, pour ce faire, intérioriser une compétence sociale.

Cette notion demeure floue, mais une telle imprécision est utile aux conseillers pour qui la rencontre de l'offre et de la demande d'emploi est empreinte d'un fort degré d'incertitude en ce qui concerne les pratiques et les souhaits des recruteurs.

Les conseillers sont amenés à transmettre une compétence transversale, suffisamment souple pour que le conseillé puisse l'adapter aux différentes situations imprévisibles de la sélection. Ils s'apparentent à des prescripteurs des normes et d'un rôle, celui du bon chercheur d'emploi. Le terme de « *recherche d'emploi protocolaire* » tend à qualifier un processus de normalisation des comportements. L'adjectif « *protocolaire* » met l'accent sur le respect, pour le candidat, des règles de bienséance et de présence à appliquer lors d'interactions avec le recruteur.

L'ARE se révèle être le lieu de la transmission d'une compétence sociale nécessaire à l'application du protocole présenté par les conseillers. Cette inculcation ne saurait prendre la forme d'un enseignement théorique. Apprendre à « *se vendre* » lors des contacts avec les recruteurs suppose un travail sur soi, c'est-à-dire l'application de « *formes de contrôle et autocontrôle des émotions* » et « *la mise en œuvre de techniques rationalisées d'examen de soi* » [Villette, 1992, p. 50]. Les conseillers ont été amenés à concevoir des procédés spécifiques d'apprentissage, dont l'analyse éclaire les fondements de l'ARE.

APPLICATION DE TECHNOLOGIES COMPORTEMENTALES

Le déroulement d'une ARE est composé de différents temps consacrés à l'intériorisation et à l'incorporation de manières adaptées à la situation de recherche d'emploi. Sont mis sur pied des dispositifs de modelage du comportement des conseillés, qui prennent pour objet les interactions directes ou indirectes avec les recruteurs. Ces procédés prennent la forme de répétitions ou encore de critiques dites constructives. Six modalités d'apprentissage du rôle prescrit se dégagent :

1- Une première sorte d'action s'applique directement par la parole dans une interaction directe, sans mise en scène corporelle. Le conseiller répète un texte destiné à être écrit ou dit oralement. Le conseiller en est l'auteur et le fait réciter au futur candidat qui prépare ainsi ses répliques.

2- Dans l'utilisation du « *feed back téléphonique* », le conseiller est passif : le conseiller contacte un interlocuteur pour s'entretenir avec lui du conseiller ; ce dernier entend la conversation sans pouvoir participer puisque l'interlocuteur n'est pas prévenu de sa présence.

3- Dans les jeux de rôle, les conseillés interprètent la scène de l'entretien d'embauche. Lorsque le conseiller est partie prenante, il occupe toujours la place du recruteur.

4- Ces mêmes jeux de rôle peuvent être filmés. Les acteurs interprètent la scène en présence des autres conseillés, mais également sous l'œil de la caméra.

5- Une variante des dispositifs 3 et 4 consiste à faire participer un employeur qui endosse son propre rôle. Un des conseillers interviewés parle dans ce cas de « *simulation réelle* ».

6- Le conseiller peut choisir de se livrer à une démonstration devant les conseillés qui se corrigent par imitation. Il mime les bonnes et mauvaises attitudes d'un candidat.

Ces modalités correspondent à différents cadrages des circonstances étudiés par Goffman dans « *Les cadres de l'expérience* » [1991]. L'analyse structurale des faits sociaux comporte tout d'abord la délimitation de « *séquences* » composées d'événements réels ou fictifs organisés, c'est-à-dire entrant dans un « *cadre* ». Les « *cadres* » se succèdent, voire se superposent, et sont circonscrits par des « *parenthèses* » marquant une ouverture ou une fermeture. Ces frontières sont spatiales ou temporelles. Cette grille de lecture fournit des concepts opératoires, mis à contribution pour analyser notamment deux « *épisodes* » observés en ARE, s'inscrivant respectivement dans les types 2 et 5 des modalités décrites ci-dessus.

INTÉRIORISATION PASSIVE

Le « *cadre primaire* » d'un « *feed back téléphonique* » est clairement identifiable : la situation première, ou d'origine, réunit un conseiller et un conseiller en entretien individuel. Vient se greffer une seconde situation : une conversation téléphonique qui introduit un troisième protagoniste. Ce dernier est, en quelque sorte, manipulé puisque qu'on lui cache la présence du conseiller. Trompé par ce moyen détourné, il croit s'adresser, sans témoin, au conseiller et s'entretenir avec lui d'une personne absente. S'il était averti de sa présence, il

ferait sans doute preuve de plus de tact en atténuant ses critiques.

C'est ainsi, qu'au cours d'une ARE (1), après plusieurs rencontres, une conseillère décide de contacter le centre de formation en horticulture qui vient de refuser la candidature d'un de ses conseillés, après lui avoir fait passer des tests. Elle veut comprendre pourquoi il n'a pas été retenu. Lui présume avoir échoué à cause des mathématiques. La conseillère s'enquiert de ce qui a été dit en entretien. Pour expliquer son projet de suivre ce stage, il a mis en avant son goût pour la musique et la nature. Il a expliqué, notamment, que la vue d'une fleur peut lui inspirer un air de musique. Les membres du jury, quant à eux, lui ont demandé s'il se sentait prêt à travailler dehors en plein hiver, à transporter des charges lourdes, etc. Les arguments exposés paraissent peu convaincants à la conseillère qui fait part de ses doutes : « *Peut-être, ils vous auraient pris pour un doux rêveur ?* »

Elle décroche le combiné alors qu'il n'y a pas eu de concertation réelle avec le conseiller sur ce dispositif. Elle lui a dit qu'elle jouait à l'occasion le rôle de « *médiateur* ». Pour respecter la « *transparence* », elle utilise un téléphone équipé d'un haut-parleur. Rien ne se passe à l'insu du conseiller. En acceptant, ou plus exactement, en ne rejetant pas ces conditions, il donne un accord tacite pour être réduit au silence : il assiste aux échanges téléphoniques en tant que témoin muet et impuissant. Il ne peut prendre part à la discussion, puisque le correspondant ignore que le haut-parleur est branché. S'il se manifestait, il mettrait fin à cette mise en scène dont il se fait le complice.

Avant l'appel, le conseiller prononce cette phrase : « *Ce serait moi, j'irais les voir en face ! Si c'est pour des excuses bidon, c'est pas la peine !* » Il marque ainsi une perte de contrôle de la situation. La conseillère compose le numéro du centre de formation et se présente en quelques mots : « *Je m'occupe d'insertion professionnelle. Je suis, entre autres, Mr... qui est venu chez vous pour passer des tests de sélection et un entretien afin de faire un brevet professionnel. Il a reçu un courrier lui notifiant qu'il n'était pas accepté et j'aurais aimé en savoir un peu plus* ».

Une formatrice répond à cette requête : « *Alors, Mr... c'est certainement quelqu'un que vous connaissez bien... Il a été caractérisé comme un rêveur. Par rapport à l'entretien pour le B.P., il a dit qu'il aimait bien les fleurs et qu'il rapprochait*

(1) ARE où la conseillère (embauchée en CDD d'un an) reçoit en entretiens individuels des conseillés en chômage de longue durée, peu ou pas qualifiés. Cet accompagnement s'étale sur trois mois et peut être renouvelé trois autres mois si le conseiller en fait la demande. L'organisme commanditaire est l'ANPE qui sous-traite cette prestation à une association spécialisée dans la réinsertion sociale et professionnelle. Le conseiller concerné a 30 ans, titulaire d'un CAP. Il a travaillé en usine. Il est divorcé, père d'un petit garçon.

ça de la musique, d'un côté créatif... Au niveau professionnel ça ne va pas, il y a des brouettes à porter, des conditions dures de travail. Il y a une inadéquation totale entre le côté professionnel et son profil, entre son rêve et la réalité ! Si je dis sèchement les choses : il n'a aucune motivation recevable ! Vous savez, le professionnel qui fait la sélection, c'est un professionnel du milieu. Il réagit en chef d'entreprise. J'espère que cela l'aidera à l'avenir pour qu'il prépare l'entretien ! ».

La conseillère demande alors les résultats des épreuves écrites. La formatrice lui apprend qu'il a obtenu un 13 en français et un 3 en maths et s'en étonne : « *Parce que ce qu'on leur demande, c'est quand même pas très compliqué !* » Elle ajoute : « *J'espère que ce que je vous ai dit va lui servir et j'espère qu'il va trouver. Mais nous, on sait faire la distinction entre quelqu'un de 16 ans et quelqu'un de 30 ans, qui est censé avoir plus de maturité !* ».

L'entretien s'achève sur ces paroles. Pendant ce temps, le conseillé semble avoir été atteint. Au début de la conversation, il se tenait droit sur son siège, les jambes croisées et le bras droit, plié, passé derrière sa tête. Petit à petit, il va se recroqueviller sur lui-même. Les commentaires entendus émanent du jury qui était composé de trois personnes : un professionnel de l'horticulture et deux formateurs de l'école (dont la correspondante téléphonique). Le conseillé constate que la conseillère a utilisé le même terme que les membres du jury en le qualifiant de « *rêveur* ». La parole de la conseillère gagne en crédibilité : elle a justement anticipé les critiques des sélectionneurs. Par ailleurs, ses prévisions sont confirmées : il a obtenu une mauvaise note en maths. Mais ce résultat est encore plus mauvais que prévu, puisque la formatrice souligne la facilité des tests. Les critiques sont donc sévères. Elles le dépeignent sans aucune complaisance : cet homme de 30 ans, aux capacités intellectuelles faibles, s'est comporté de manière infantile, sans pouvoir faire les preuves d'une responsabilité professionnelle. Pour la conseillère, la voie à suivre est évidente : il faut corriger le comportement de ce conseillé, « *sa façon d'être en entretien* ». Dans un premier temps, il est abasourdi : « *C'est vraiment choquant, ça me sidère ! Alors là, pouf ! Terminé !* » Il ne peut que traduire un choc émotionnel. Il a totalement « *perdu la face* » [Goffman, 1974] sans pouvoir se défendre. La conseillère choisit alors ce moment pour poser une question qui détermine la suite de l'accompagnement :

La conseillère : *Est-ce que ça veut dire que si vous cherchez un autre emploi, une autre formation, vous aurez la même attitude ?*

Le conseillé : *Ah oui, c'est une suite logique, même un musicien qui veut faire de la musique, il faut qu'il apprenne...*

Il est décontenancé et ne peut répondre clairement à cette question. La conseillère reprend

la parole et répète l'importance d'un discours professionnel à tenir face aux recruteurs. Il émet alors une objection : « *En tout cas, ça veut dire que ceux qui ratent pour les motivations, ils ont le droit à rien !* » S'ensuit un débat, où chacun défend ses positions. Le conseillé dit qu'il va changer d'attitude et devenir fourbe. Elle lui rétorque qu'il s'agit plutôt de dire ce qu'il faut, au bon moment, pour se donner des chances d'être recruté.

Petit à petit, il cède du terrain : « *C'est comme ça qu'on apprend. Mes copains... plutôt mes amis, me disent que je suis trop droit, trop direct. Avec mon gamin aussi, je suis comme ça, avec les gens avec qui je vis ! J'ai été élevé comme ça !* » La conseillère saisit cette remarque au bond : « *Oui, mais vous savez qu'on peut travailler sur soi, modifier les choses sur son caractère !* » A la fin de cette séance, il finit par adopter une autre attitude :

Le conseillé : *J'ai du mal à trouver le juste milieu !*
La conseillère : *Oui, c'est difficile pour quelqu'un d'entier comme vous !*

Le conseillé : *Je vis dans un autre monde !*

La conseillère : *Dans votre logique à vous...*

Le conseillé : *Si j'arrive à dévier un peu, ça ne me fera pas de mal ! Modifier quand il faut, pas complètement !*

La conseillère : *Mais vous avez très bien compris, il faut être stratégique !*

Progressivement, la conseillère parvient à faire entendre raison au conseillé. Il se range à son avis. Il déclare alors opter pour le changement, au prix de se trahir (« être le contraire de soi ») moyennant un état de malaise.

La conseillère ne relèvera pas cette gêne et restera pragmatique : il faut plaire aux recruteurs et tenir un langage adapté à leurs attentes. Les changements à opérer portent sur son « caractère ».

Il doit devenir moins « dur », moins « rêveur » et plus mature. Ses relations avec les recruteurs s'en trouveront améliorées : il donnera l'impression d'être un adulte responsable, réaliste et prêt à répondre à leurs exigences.

Ces quelques lignes montrent l'impact du procédé utilisé par cette conseillère comme un outil de transformation du conseillé. Celui-ci, sous le poids des événements, parvient petit à petit à une prise de conscience et à une remise en question des valeurs auxquelles il adhérerait et qui le structuraient. Ce qui était source de fierté (« être dur », « ne pas se laisser faire ») devient une mauvaise attitude à supprimer s'il veut devenir un « bon candidat ».

INTÉRIORISATION ACTIVE

Une conseillère vacataire d'un organisme de formation (2) a convié le directeur général d'une société de la région à participer à une ARE. Il intervient après plusieurs séances, en fin de parcours. Il est invité à interpréter un rôle qu'il incarne dans sa pratique professionnelle. Une activité particulière est prise comme modèle et jouée par les participants, qui agissent alors comme s'ils se trouvaient en situation d'origine. Dans ce cas de figure, ce qui est réel, c'est le jeu qui amène tous les participants à partager le même point de vue, la même interprétation de ce qui se passe. En l'occurrence, la participation d'un véritable recruteur introduit un élément de la « strate modèle » dans la « strate modelée ». Les frontières se font moins nettes et l'illusion contenue dans la simulation plus prégnante. La conseillère utilisant ce procédé tente ainsi de faire une impression plus forte sur les conseillés.

Lors de ces simulations, les conseillées passent l'une après l'autre ; la conseillère joue le rôle d'un recruteur ; elle est assise aux côtés du « véritable » employeur. Une caméra filme la candidate durant la simulation. La candidate est placée face à l'employeur et à la conseillère ; elle se trouve, de plus, sous l'œil de la caméra. Ces entretiens durent, en moyenne, une demi-heure. L'employeur accueille les conseillées avec quelques mots d'introduction, à chaque fois similaires : « Nous avons reçu votre lettre qui a retenu notre attention. Par contre, je ne vous promets rien. Pouvez-vous vous présenter ? Qu'avez-vous envie de faire ? » Un échange s'ouvre ensuite principalement entre l'employeur et la conseillée, même si la conseillère pose, de temps à autre, quelques questions. La caméra est fixe car posée sur un pied métallique. Elle est braquée sur la candidate et filme son visage et le haut de ses épaules. La conseillère met en marche ou arrête la caméra entre chaque prise.

Dans un second temps, le groupe est réuni, l'après-midi, pour regarder l'enregistrement. Les conseillées ayant joué le rôle de la candidate sont soumises aux critiques de la conseillère et des autres conseillées. L'employeur n'assiste pas à cette deuxième partie. Cette sorte de séance renforce l'effet d'apprentissage de la simulation. Après avoir entendu tout d'abord les conseils de la conseillère, puis s'être livrées à une simulation

Dans l'utilisation du « feed back téléphonique », le conseillé est passif : le conseiller contacte un interlocuteur pour s'entretenir avec lui du conseillé ; ce dernier entend la conversation sans pouvoir participer puisque l'interlocuteur n'est pas prévenu de sa présence.

(2) Cette ARE se déroule dans un centre de formation public. Les conseillées (dont certaines ont déjà une expérience professionnelle) suivent un stage de secrétariat de niveau bac + 1. Cette ARE intervient avant la recherche du stage en entreprise. Le poste fictivement proposé, lors de cette simulation, est celui d'un emploi de secrétaire.

avec un employeur, les conseillées évaluent leur prestation filmée. Tous les conseillers rencontrés, utilisant la vidéo, orientent l'objectif de la caméra uniquement sur le conseillé. Il s'agit donc bien de passer au crible les attitudes du candidat, sans tenir compte du recruteur. Celui-ci n'est pas pris en considération, non parce qu'il est oublié, mais parce qu'il est conçu comme tout puissant dans cette interaction. C'est au candidat de l'accepter tel qu'il se présente et de s'adapter.

Lors de ces saynètes, l'employeur pose des questions d'ordre professionnel portant sur la qualification, les expériences antérieures et les tâches réalisées. Il aborde également des aspects personnels (ville natale, loisirs, etc.) car « *les patrons sont sensibles à la vie des gens !* ». Il se montre paternaliste, protecteur mais aussi ironique, suspicieux ; il cherche à savoir pourquoi la conseillée a perdu son dernier emploi. Il émet des jugements, des appréciations sur les qualités ou défauts qu'il pense repérer. Certaines de ses remarques comportent des leçons de morale. Il se fait parfois autoritaire, brusque et cassant. Il se compose un personnage impitoyable qu'il dessine maximes à l'appui : « *Les patrons sont des gens qui mordent !* ». À l'occasion, il sort du « *cadre* » et glisse quelques conseils sur la présentation du CV. Il oublie alors la simulation pour faire basculer la situation dans un « *cadre primaire* » où il se positionne en tant que conseiller. Lors d'un entretien de groupe final avec une partie des conseillées, l'une d'elles souligne ce décalage : « *Mais au début, je pensais qu'il me posait ça en tant que futur employeur, je veux dire... et je me suis rendu compte que là, il m'apportait vraiment un conseil par rapport... il n'était plus dans le contexte de l'entretien ! Plusieurs fois comme ça, c'est vrai que... c'est vrai qu'au départ ça m'a déroutée parce que je pensais que ça allait vraiment être un entretien du début à la fin !* ». Une autre le juge, de ce fait, « *extrêmement humain* ». Son rôle d'employeur lui donne donc d'emblée du crédit en tant que conseiller. Il devient « *plus humain* » dans le sens où il leur rend service gracieusement.

La conseilleuse, quant à elle, choisit de participer à ces simulations aux côtés de l'employeur. De temps en temps, elle pose une question à la conseillée comme si elle ne la connaissait pas. Elle semble donc incarner un recruteur discret. En fait, son véritable rôle est ailleurs. C'est elle qui a imaginé cette simulation. Elle fait figure de metteur en scène qui distribue les rôles et délimite, dans le temps et l'espace, le déroulement de ces scènes, c'est-à-dire l'ouverture et la fermeture des « *parenthèses* ». C'est elle qui appelle la conseillée pour que la scène démarre. C'est elle, également, qui actionne la caméra. C'est avec elle que les conseillées ont répété leur rôle lors des séances de préparation à l'entretien. C'est à elle que l'employeur s'adresse pour délimiter la portée de son rôle. Après le départ de la première des conseillées,

l'employeur consulte la conseilleuse :

L'employeur : *Ça va comme ça ?*

La conseilleuse : *Hésite pas à pousser un petit peu !*

À la pause, dans le couloir, « en coulisses » [Goffman, 1973], l'employeur explique sa démarche à la conseilleuse :

L'employeur : *J'essaie de baisser dès que je sens que le ton monte. Je ne suis pas là pour les violer trop loin !*

La conseilleuse : *C'est difficile de leur faire sortir les tripes !*

L'employeur se réfère donc aux indications de la conseilleuse. Les termes utilisés sont forts : « *les violer trop loin* », « *sortir les tripes* ». Ils partagent la même conception de l'entretien d'embauche où le recruteur doit être intrusif et le candidat prêt à se dévoiler, à rendre transparent son univers intérieur.

Les conseillées étaient toutes les cinq très impressionnées. Elles ont tenté de faire bonne figure. Aucune n'a osé contrer les remarques de l'employeur. En revanche, toutes se disent satisfaites de cette expérience.

Certaines vont jusqu'à faire montre d'empathie. Elles pensent que cette simulation a dû être difficile pour lui. Il lui a fallu alimenter la conversation alors qu'aucun poste n'était à pourvoir !

Par rapport à l'ARE dans son ensemble, le bilan est positif. Ces séances ont permis de reprendre confiance en soi : « *Justement, ces cours là nous ont appris, justement, à nous revaloriser, même si on ne va pas tomber dans l'extrême mais... au moins considérer l'autre comme un futur collaborateur et non comme un futur employeur qu'on supplie presque de nous donner un emploi !* ». Un consensus se dégage chez les conseillées : elles ont appris à considérer le recruteur comme un futur collaborateur, c'est-à-dire comme un interlocuteur à qui on offre ses services (3). Ce discours est intériorisé par les conseillées, d'une part, parce qu'il a été ressassé par la conseilleuse, mais aussi parce qu'il est dédramatisant et séduisant puisqu'il occulte la position inférieure du candidat. Dans les faits, la simulation d'entretien et les principes qui sous-tendent les conseils comportent l'apprentissage du rôle du bon candidat qui accepte le rapport de force présent dans tout démarche de recherche d'emploi. Alors qu'elles regardent l'enregistrement des saynètes, la conseilleuse fait de temps à autre une pause pour commenter et justifier les interventions de l'employeur : « *C'est facile ! Vous vous récupérez bien ! Il a été dur parce qu'il sentait qu'il pouvait l'être !* »

(3) Un leitmotiv retrouvé dans chaque situation d'ARE observée et tous les manuels consultés insiste sur cet aspect : "Vous n'êtes pas demandeur d'emploi mais offreur de services".

La conseillère réussit à masquer cette inculcation de la soumission grâce à un discours de surface prônant exactement le contraire du contenu de la recherche d'emploi protocolaire. En cela, il s'agit de l'imposition d'une violence où les conseillées sont leurrées par un discours « *enchanteur* ». Elles ont intériorisé la place qui leur revient, qui leur semble aller de soi. Il y a bien là une violence symbolique qui entraîne les dominés eux-mêmes à adhérer à l'ordre dominant, tout en méconnaissant ses mécanismes et leur caractère arbitraire.

Cette violence se produit « *sur un agent social avec sa complicité* » [Bourdieu, 1992]. Les conseillées ont retenu et appliqué les règles de la recherche d'emploi protocolaire tout en méconnaissant la position infériorisée qu'elles occupent et la domination du recruteur.

Différents dispositifs de modelage sont donc conçus qui s'avèrent plus ou moins violents dans leur application. En effet, la recherche d'emploi protocolaire met en exergue une conception égalitaire de la rencontre de l'offre et de la demande d'emploi.

Cette version fait recette auprès des conseillés car elle est réconfortante et valorisante. Cependant, le modelage appliqué « *sur le tas* », c'est-à-dire passant moins par des conseils directs que par des exercices pratiques, entraîne l'acceptation du rapport de force présenté comme inhérent à la rencontre d'un recruteur et d'un candidat. Sans être expressément contraint ni totalement conscient, le conseillé intériorise progressivement le rôle qu'on lui donne en modèle, tout en se croyant libre et aidé par le conseiller.

PROCESSUS D'INTÉRIORISATION : SOUS L'ANGLE DE LA PSYCHOLOGIE SOCIALE

À travers ces deux situations, il apparaît que les conseillers mettent en œuvre un processus d'intériorisation qui tend à transmettre un modèle de comportement adapté au chercheur d'emploi qui doit plaire aux recruteurs. Une qualité semble toutefois primordiale : c'est celle qui consiste à se montrer responsable de soi-même. Le Poulitier et Beauvois [1985] ont repéré ce même phénomène chez les travailleurs sociaux qui interviennent auprès de personnes défavorisées. Ils poursuivent « *des objectifs, comme faire en sorte que ces gens "se prennent en charge", "s'autonomisent", "assument leur histoire" ou "prennent conscience de leurs possibilités"* » [Le Poulitier, Beauvois, 1985, p. ; 74]. Le conseillé de notre premier exemple se voit ainsi critiqué pour son immaturité, son côté rêveur et peu professionnel. On lui recommande alors vivement de se montrer plus adulte, en un mot : plus responsable.

La capacité d'être responsable, maître de soi, est valorisée par les conseillers, ce qui leur permet également de motiver leur public. Comme le souligne Lévy-Leboyer [1984, p. 89] « *celui qui croit avoir un contrôle sur son destin se juge responsable et lutte contre les difficultés (...) parce qu'il se juge capable de triompher. Celui qui pense que l'échec, le chômage, les vicissitudes de carrière ne lui sont pas imputables, qu'il est victime de la crise (...), aura tendance à réagir par la démotivation* ».

Ce faisant, les conseillers vont en fait au-delà d'une simple intériorisation d'un modèle comportemental ; ils privilégient un mode psychologique spécifique d'explication des comportements, plus dispositionnel que situationnel. En psychologie sociale, le concept de *Locus of control* permet de préciser ce phénomène : « *Dans notre culture, quand un sujet perçoit un renforcement (c'est-à-dire une récompense ou une punition) comme n'étant pas totalement déterminé par une certaine action de sa part, ce renforcement est perçu comme le résultat du hasard, du destin, ou comme le fait d'autrui tout puissants, ou bien encore comme totalement imprévisible, en raison de la grande complexité des forces entourant l'individu. Quand l'individu perçoit l'événement (il faut entendre le renforcement) de cette façon, nous dirons qu'il s'agit d'une croyance en un contrôle externe. Si, au contraire, la personne considère que l'événement dépend de son propre comportement ou de ses caractéristiques personnelles relativement stables, nous dirons qu'il s'agit d'une croyance en un contrôle interne* » [Rotter, 1966, p. 1].

Dans les deux situations présentées ci-dessus, l'internalisation est prégnante. Le premier exemple montre l'évolution du conseillé sous la pression de la situation. Avant que la conversation téléphonique ne commence, il émet une critique (externe) à l'égard du centre de formation : « *Ce serait moi, j'irais les voir en face ! Si c'est pour des excuses bidon, c'est pas la peine !* ». Il change de registre à la fin de la séance et passe à l'autocritique : « *J'ai du mal à trouver le juste milieu !* », « *Je vis dans un autre monde !* », « *Si j'arrive à dévier un peu, ça ne me fera pas de mal !* ».

Lorsque que le conseillé adopte un point de vue « *interne* », le conseiller évite ce que Dubois [1994] nomme le « *biais d'autocomplaisance* », selon lequel les individus attribuent leurs réussites aux causes jugées par eux comme gratifiantes et leurs échecs aux causes les moins impliquantes. Or dans la recherche d'emploi, les échecs sont souvent nombreux et si le chercheur d'emploi les impute à des causes indépendantes de sa volonté, le conseiller en ARE n'a plus de raison d'être. Il n'y a aucun conseil à fournir si le fatalisme, et donc l'impuissance, prévalent. Dans le chapitre précédent, l'épisode de la simulation d'entretien montre que le travail sur soi est prédominant. Les

Les conseillers mettent en œuvre un processus d'intériorisation qui tend à transmettre un modèle de comportement adapté au chercheur d'emploi qui doit plaire aux recruteurs. Une qualité semble toutefois primordiale : c'est celle qui consiste à se montrer responsable de soi-même.

conseillées ont longuement préparé leur présentation. Elles soulignent d'ailleurs que les interventions d'ARE les ont revalorisées. Mais le message de la conseillère va plus loin.

Elle laisse entendre que ce qui arrive aux conseillées relève de leur responsabilité. Aussi, interprète-t-elle sous cet angle l'attitude du recruteur : « *C'est facile ! Vous vous récupérez bien ! Il a été dur parce qu'il sentait qu'il pouvait l'être !* ». La conseillée ne doit qu'à elle-même d'avoir été rudement traitée.

En ARE, l'accent est donc mis sur les déterminismes personnels, les conseillers tenant un discours normatif sur l'internalité : toute ARE renvoie le conseillé à lui-même à travers des incitations à l'introspection, la modération, la responsabilisation, l'autonomisation.

Les sans-emploi ne sont jamais désignés coupables de leur état : la généralisation du chômage interdit ce raisonnement. Toutefois, la recherche d'emploi infructueuse d'un conseillé, conçu comme un individu responsable de ses actes, peut s'expliquer par une inefficacité personnelle : « *Quand l'argument du manque de qualification professionnelle ne suffit plus, quand les relations entre niveaux de formation et chômage se complexifient, la tentation est grande d'évoquer un défaut de "qualification sociale" et de qualités humaines. En repoussant le balancier du côté des individus...* » [Demazière et Nasser, 1995, p. 118]. La question n'est pas de savoir si les conseils sont bons, mais s'ils sont appliqués correctement.

La réussite ou l'échec de la recherche d'emploi relève donc uniquement de la responsabilité des conseillés, ce qui dédouane par avance les conseillers. Pour ces derniers, la tâche est délicate. En effet, ils sont sans cesse confrontés à des contradictions inhérentes à l'ARE.

Par exemple, bien que spécialistes, ils n'ont pas de conseils infaillibles à donner. Ils sont obligés d'user d'échappatoires pour détourner les requêtes qu'ils ne peuvent satisfaire. Alors qu'ils proposent une aide, ils doivent doser leur soutien pour ne pas être débordés par des demandes de prises en charges trop lourdes. Par ailleurs, face à un conseillé dont l'employabilité est faible (chômeur de longue durée, chômeur âgé, etc.) ils ne peuvent que lui enjoindre de chercher un emploi qu'il a peu de chances de trouver. Enfin, pour stimuler les chercheurs d'emploi, mieux vaut les encourager en les poussant à cibler un travail qui leur plaît.

Cependant, si une occasion se présente, il n'est plus question d'avoir le choix : nécessité fait loi. Ils incitent alors les conseillés à accepter un poste considéré comme une aubaine.

En louvoyant de la sorte, les conseillers esquivent bien des contradictions. Un des principes de base consiste en fait à concentrer leur action sur les conseillés, à ne prendre en compte que les données endogènes. Il s'agit surtout d'occulter le

Moschetti/Réa

contexte économique pour redonner confiance aux conseillés. Ce faisant, ils procèdent à une « *forclusion de l'environnement* » [Beauvois, 1976]. Ils masquent ainsi leur impuissance face aux employeurs et aux conditions du marché du travail.

CONCLUSION

Au final, l'examen de cette nouvelle activité de service que représente l'ARE permet de suivre le point de vue de C. Dejourné, qui voit s'installer une « *banalisation du mal* », conséquence du chômage. Pour les conseillés, ces interventions génèrent de la souffrance. L'entraînement est intense et demande des efforts importants. Selon les principes de l'ARE, il s'agit de se plier à une dis-

MÉTHODOLOGIE

L'étude de l'ARE a été menée dans le cadre d'une thèse en sociologie. L'enquête a eu lieu en Haute-Normandie, entre janvier 1995 et juin 1997. Le travail s'est articulé en deux temps :

- un échantillon de trente-deux manuels d'ARE, tiré d'un corpus de cent cinq ouvrages, a été soumis à une analyse de contenu thématique ;
- en procédant par observation non participante, le déroulement de quinze dispositifs d'ARE a été suivi intégralement.

Ces quinze situations ne sont pas représentatives, mais recouvrent un éventail de situations variées. Avant, et après, chaque observation, des entretiens individuels ou en groupe ont eu lieu avec les conseillers, les conseillés et aussi avec les supérieurs hiérarchiques des conseillers. Trois types d'ARE ont été distingués :

- 1** - ARE - cadres : comprenant des jeunes diplômés de niveau I ou II (4) (selon les institutions, à partir d'un bac + 3 ou d'un bac + 4) ainsi que les chômeurs ayant eu le statut de cadre dans leur dernier emploi ;
- 2** - ARE intermédiaires : où aucun bénéficiaire n'est visé en particulier ;
- 3** - ARE destinées à des chercheurs d'emploi, peu ou pas diplômés. Ces groupes concernent également des sans-emploi en difficulté du fait de problèmes de santé, sociaux, familiaux, etc.

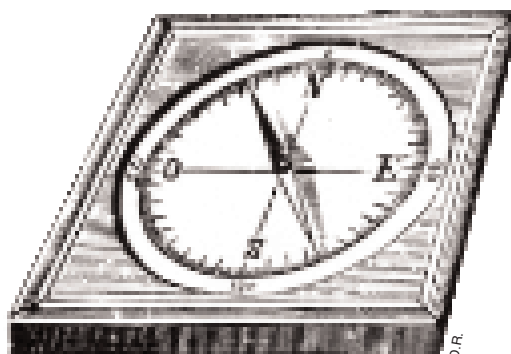
(4) Niveaux de formation correspondant à la nomenclature nationale CEREQ

cipline sévère pour obtenir des résultats. Plus éprouvant, sans doute : le conseillé doit se soumettre à une situation de groupe, se mettre en scène devant les autres et le conseiller. Les simulations d'entretien ont toujours été jugées pénibles, d'autant plus, d'ailleurs, lorsqu'elles étaient filmées. Ces situations sont angoissantes dans le sens où elles contiennent le risque de « *perdre la face* » [Goffman, 1974] devant le groupe, mais également parce qu'elles rappellent inévitablement les rencontres avec les employeurs, si lourdes d'enjeux. Toutefois, les conseillés sont nombreux à se dire satisfaits du déroulement de l'ARE. Pour beaucoup, ils ont appris des techniques et, tout au moins, ressentent souvent un effet de dynamisation. Dans ce cas, si le chômage perdure après l'ARE, un autre type de souffrance a été décrit par les conseillers qui sont restés en contact avec des conseillés. Certains sont touchés par un effet dit de contrecoup. Après une période passée en groupe,

le retour à la solitude s'avère difficile à supporter et les échecs sont décourageants. Comment, en effet, garder espoir quand les démarches n'aboutissent pas alors que les conseils ont été appliqués à la lettre ? Enfin, l'acceptation et la résignation sont sans aucun doute les deux composantes de l'ARE qui contribuent le plus au processus de banalisation du mal. Le principe de « *forclusion de l'environnement* » assimile le contexte social et économique à une donnée inéluctable qui ne peut faire l'objet de critique. Dans cette optique, les conseillers utilisent des effets manipulateurs, dans le sens où ils obtiennent des conseillés une soumission librement consentie. Le témoignage des conseillées impliquées dans la scène de simulation d'entretien rapportée plus haut en est une illustration. Elles sont satisfaites du contenu de l'ARE et de la participation de l'employeur. Elles n'ont pas pris conscience du véritable rôle de la conseillère. Cette situation correspond à l'analyse faite par

Joule et Beauvois [1987, p. 130] : « *De façon générale, nous serions tentés de dire que lorsque l'agent qui nous contraint est celui-là même qui nous déclare libre, c'est alors que l'induction de liberté qui accompagne notre soumission est la plus engageante et produit conséquemment les effets de persévérance les plus massifs* ». Ces auteurs précisent donc que l'intériorisation est d'autant plus importante que l'engagement du manipulé est librement consenti.

En fait, si les conseillers sont manipulateurs, ils ne sont pas, pour autant, sciemment complices d'une entreprise de « *banalisation du mal* » ; ils en sont plutôt les jouets et même les victimes. On l'a vu, leur crédibilité est fragile, mais, de plus, leur rôle est pénible. Ils sont en quelque sorte chargés de « *calmer le jobard* » [Goffman, 1969], c'est-à-dire de reconforter des individus lésés, privés involontairement d'un emploi, subissant de ce fait une perte de considération. Ils font alors fonction de « *modérateurs* » auprès des sans-emploi et cette tâche est ingrate : « *accepter d'être apaisé, quelle que soit l'importance de la perte subie, c'est, pour le modérateur, effacer toute identification émotionnelle avec elle ; mais si le jobard n'arrive pas à digérer le préjudice et si, d'une manière ou d'une autre, il en arrive à être personnellement désorienté, alors le modérateur ne peut pas s'empêcher de se sentir*



coupable et concerné par son désarroi. C'est ce sentiment de culpabilité – cette petite dose d'engagement dans les sentiments d'autrui – qui rend la tâche du modérateur si désagréable chaque fois qu'elle s'impose. C'est cette incapacité à rester insensible à la souffrance d'autrui lorsqu'il vient frapper à votre porte qui fait de cette tâche un sale boulot » [Goffman, 1969, p. 296-297].

En tout état de cause, les dispositifs d'ARE produisent plus de souffrance qu'ils ne génèrent de services. Sans bruit et insidieusement, ils contribuent au maintien de l'ordre, en contrôlant et conditionnant les chercheurs d'emploi. ●

BIBLIOGRAPHIE

- BEAUVOIS J.-L., 1976, « Problématique des conduites sociales d'évaluation », *Connexions*, n° 19.
- BOURDIEU P., 1992, *Réponses*, Paris, Seuil.
- DEJOURS C., 1998, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.
- DEMAILLY L., 1987, « La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants », *Sociologie du travail*, n° 1, p. 59-69.
- DEMAZIÈRE D., NASSER C., 1995, « La « qualification sociale » : un nouveau sirop Typhon ? », *Panoramiques*, n° 19, p. 114-118.
- DIVAY S., 1999, *L'aide à la recherche d'emploi. Des conseils pour sauver la face*, Paris, L'Harmattan.
- DIVAY S., 1998, *La recherche d'emploi protocolaire. Analyse des interactions dans des situations de conseil sur le marché du travail*, Thèse de Doctorat, Université de Rouen.
- DUBOIS N., 1994, *La norme d'internalité et le libéralisme*, Presses universitaires de Grenoble.
- DUGUÉ E., 1994, « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n° 3, p. 273-292.
- GOFFMAN E., 1959, trad. fr. 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne, tome 1, La présentation de soi*, Paris, Ed. de Minuit.
- GOFFMAN E., 1967, trad. fr. 1974, *Les rites d'interaction*, Paris, Eds de Minuit.
- GOFFMAN E., 1969, *Calmer le jobard : quelques aspects de l'adaptation à l'échec*, in *Le parler frais*, Eds de Minuit, Paris, p. 277-300.
- GOFFMAN E., 1974, trad. fr. 1991, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Eds de Minuit.
- JOULE R.-V., BEAUVOIS J.-L., 1987, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble.
- LE POULTIER F., BEAUVOIS J.-L., 1985, « Travail social et norme d'internalité », *Connexions*, n° 46.
- LÉVY-LEBOYER C., 1984, *La crise des motivations*, Paris, P.U.F.
- MONTJARDET D., 1987, « Compétence et qualification comme principes d'analyse de l'action policière », *Sociologie du travail*, n° 1, p. 47-58.
- ROTTER J.-B., 1966, « Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement », *Psychological Monographs*, 80, 609, p. 1-28.
- VILLETTE M., 1992, « L'ingénierie sociale : une forme de la sociabilité d'entreprise », *Actes de la recherche en sciences sociales*, p. 49-69.
- WEISS D., 1988, *La fonction ressources humaines*, Paris, Les Éditions d'Organisation.