

## Relations industrielles Industrial Relations



*Gouverner les fins de carrière à distance. Outplacement et vieillissement actif en emploi*, par Thibauld Moulaert, Bruxelles : P.I.E. Peter Lang, 2012, 287 p., ISBN : 978-90-5201-873-7.

Mustapha Bettache

Volume 68, numéro 3, été 2013

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1018443ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1018443ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer ce compte rendu

Bettache, M. (2013). Compte rendu de [*Gouverner les fins de carrière à distance. Outplacement et vieillissement actif en emploi*, par Thibauld Moulaert, Bruxelles : P.I.E. Peter Lang, 2012, 287 p., ISBN : 978-90-5201-873-7.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 68(3), 539–541. <https://doi.org/10.7202/1018443ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2013

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

**é**rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

integrative and cross-sectional positioning" to develop the work-life debate further. Throughout the book, the significance of the connection between care and femininity and how feminine norms are maintained and have become entrenched is emphasized. But it is also balanced with the importance of examining masculine norms. This book would be of particular value to students, scholars and practitioners who may come to this topic from outside of sociology as a means to understand the impact of policy and gendered norms associated with work and care and how this reinforces gendered patterns of work and family life. It challenges gender assumptions that continue to be neglected in the applied research literature on this topic, where work-life initiatives are too often seen as "women's issues."

**Carolyn Troup**  
Griffith University

### **Gouverner les fins de carrière à distance. *Outplacement* et vieillissement actif en emploi**

par Thibault Moulaert, Bruxelles : P.I.E. Peter Lang, 2012, 287 p., ISBN : 978-90-5201-873-7.

Le livre de Thibault Moulaert présente une approche de la gouvernance des fins de carrière qui consiste à jouer sur les incitations des individus à se replacer sur le marché du travail. Notons d'emblée la très grande richesse des sources théoriques auxquelles réfère l'auteur tout au long de l'ouvrage et qu'il tente d'appliquer à la problématique du maintien en emploi des seniors, à travers notamment le cas de la Belgique. L'ouvrage s'articule autour de deux parties traitant de la gouvernance des fins de carrière comme enjeu social (première partie) et comme problématique sociologique (deuxième partie).

Dans son introduction, l'auteur explicite la question de recherche, s'agissant de mettre en exergue l'émergence de pratiques d'accompagnement des travailleurs

plus âgés à partir de l'exemple belge de l'*outplacement*. L'*outplacement* peut être défini comme le fait qu'un travailleur tente de retrouver lui-même un emploi ou de développer une activité professionnelle en tant qu'indépendant, et ce, par le biais de l'action publique qui fait appel à des consultants. En d'autres termes, l'*outplacement* représente une forme de sécurisation des parcours professionnels des individus qui ne se voient plus sortir du marché du travail pour devenir inactifs. Il s'agit là d'une stratégie gouvernementale qui consiste à offrir, aux 45 ans et plus, une aide à retrouver un emploi, et ce, par le biais d'un service de placement privé, stratégie susceptible de s'avérer plus rentable que de payer des indemnités de chômage, le but ultime visé étant d'améliorer le taux d'emploi des travailleurs. Dans cette optique, l'*outplacement* est un outil pour l'action publique dans le cadre d'une politique pour le vieillissement actif. Il faut toutefois préciser que le droit à l'*outplacement* devient aussi une obligation dans la mesure où l'individu qui le refuse verra ses allocations de chômage suspendues, et ce, pour une durée pouvant atteindre 52 semaines.

Dans une première partie intitulée *Gouverner les fins de carrière : un enjeu social*, composée de trois chapitres, l'auteur souligne l'importance, dans un contexte de vieillissement de la population et des risques de pénuries de main-d'œuvre, de susciter un « vieillissement actif » qui va au-delà d'une prolongation de carrière pour ne pas laisser se retirer de manière anticipée des travailleurs du marché de l'emploi et qui est assimilable à une véritable gestion des fins de carrière. Le mode de gouvernance des fins de carrière constitue un véritable enjeu sociologique dans la mesure où l'on considère le travail des consultants comme intégré au processus général de l'action de l'État. Par gouvernance, il faut entendre un exercice du pouvoir de l'État sur la population qui ne se définit pas comme un mode d'action agissant directement sur les indi-

vidus mais qui intègre l'action propre de ces derniers, soit leur relative liberté d'action. Cette vision considère cette gestion comme un enjeu social important, dans le sens où les États devront engager des réformes à l'effet de diminuer les dépenses liées notamment aux retraites et aux soins de santé et d'augmenter les recettes grâce à l'emploi des plus âgés, l'enjeu social résidant dans le fait de fournir aux individus les moyens d'agir (*empowerment*) et de faire en sorte que les retraités contribuent à assumer davantage leur sécurité financière. Il s'agit notamment, à travers le cas de la Belgique, de susciter un vieillissement actif en emploi en recourant à la technique de *l'outplacement* des 45 ans et plus, un instrument d'action publique qui vise à aider les personnes en fin de carrière à se retrouver un emploi.

Dans une seconde partie intitulée *Gouverner les fins de carrière : une problématique sociologique* et composée également de trois chapitres, l'auteur explicite davantage le rôle de l'action publique dans la gouvernance des fins de carrières, mettant à contribution des consultants qui s'insèrent dans le processus général de l'action publique en essayant de faire agir les individus sur leur propre trajectoire. Au plan théorique, l'auteur spécifie bien que la démarche de *l'outplacement* s'inscrit dans un contexte de libéralisme et donc d'un type d'État qui lui serait associé. Quant aux facteurs de succès de *l'outplacement*, soit une recherche d'emploi dite « active », ils résident principalement dans la motivation des individus, bien souvent suscitée par des moyens et outils tels, d'une part, un accompagnement personnalisé, l'écoute, l'empathie, le soutien moral, le cadrage, l'injonction plus ou moins explicite à suivre des conseils, soit dans le fait de guider la personne dans sa recherche d'emploi et, d'autre part, des tests de personnalité, des bilans de compétences, etc. Un autre facteur de succès semble être l'existence d'un projet élaboré avec l'aide des consul-

tants par le biais de curriculum vitae, d'aide à la connaissance de soi et d'une meilleure connaissance du marché du travail par ces derniers. Enfin, la construction d'un réseau semble constituer l'autre facteur de succès qui représente l'entourage mis au service de la recherche d'emploi, les consultants aidant les candidats à le développer. L'auteur circonscrit *l'outplacement* dans un plan d'action tridimensionnel, axé sur une recherche d'emploi structurée dans laquelle le candidat garde un certain contrôle, ayant un caractère d'autonomisation dans le sens d'un suivi distancié des consultants. En ce sens, *l'outplacement* est assimilable à *l'empowerment*, à la différence que *l'outplacement* revêt un caractère coercitif contraignant les individus à rechercher du travail. L'auteur nous renseigne sur les contours des politiques de *l'outplacement* tel que mis en œuvre en Belgique, soit assortissant l'accès aux allocations du chômage de l'obligation de suivre l'accompagnement pour les 45 ans et plus, mettant en exergue l'attrait du législateur à l'égard de politiques dites « actives ». Pour appréhender *l'outplacement* comme une reconfiguration du libéralisme appliqué à la gestion des carrières, l'auteur réfère à une approche notamment foucauldienne du libéralisme, présentant le consommateur comme un entrepreneur de lui-même dont le capital humain constitue un matériau à valoriser.

En conclusion, *l'outplacement* en Belgique constitue une forme de gouvernement à distance des fins de carrière, déléguant la mission d'activation à des professionnels de placement et rendant compte de l'engagement de l'État en faveur du vieillissement actif, et ce, sans occulter la volonté (plus ou moins grande) des individus de se replacer sur le marché du travail et qui peuvent néanmoins envisager d'autres projets ou obligations à caractère personnel ou familial.

En définitive, la lecture d'un tel ouvrage permet de prendre connaissance de l'élargissement possible du spectre de l'action publique et des modes de gouvernance à

l'égard de la mise en emploi des travailleurs plus âgés, dans un contexte de vieillissement de la population où des politiques actives qui mettent beaucoup plus à contribution les individus risquent de s'avérer plus efficaces et plus économiques, nonobstant la dimension idéologique et le contexte libéral au sein duquel cela s'opère. L'originalité de la démarche à travers l'analyse du cas de la Belgique donne à ce livre des qualités indéniables, notamment grâce à la richesse des références théoriques qui la sous-tendent.

**Mustapha Bettache**

Université Laval

### **Parcours professionnels de femmes immigrées et de filles d'immigrés**

par Odile Merklings, Paris : L'Harmattan, 2012, 300 p., ISBN : 978-2-296-96405-1.

L'ouvrage de Merklings fait suite à une série d'entrevues avec des femmes immigrées et filles d'immigrés en France. Il expose un certain nombre d'aspects significatifs de leurs parcours professionnels, qui sont indissociables de leurs parcours de vie. L'objectif de l'auteure est de « comprendre les processus d'accès à l'emploi et de qualification professionnelle des femmes [...] [et] de comparer les possibilités d'accès à l'emploi des filles de migrant(e)s nées ou élevées en partie en France à celles de migrantes de la 'première génération' » (p. 11).

Ce livre se divise en sept chapitres. L'introduction et le premier chapitre dressent un portrait de l'immigration féminine en France et mettent en lumière la segmentation du marché du travail international, qui repose entre autres sur le travail informel, de service domestique et de *care* des femmes. L'auteure explique aussi la diversité des situations juridiques et sociales des femmes immigrées et des filles d'immigrés. Enfin, elle procède à une mise en garde contre les explications sociologiques de type culturaliste qui, notamment, mènent à un traitement différencié des groupes d'immigrés par la société d'accueil.

Le deuxième chapitre détaille les parcours de vie des femmes interrogées. L'auteure expose dans un premier temps les caractéristiques sociologiques des répondantes. Ensuite, elle nous offre un aperçu de leur insertion sur le marché du travail français, passant par les comportements d'activité et les conditions d'entrée sur ce marché du travail. Il en ressort l'importance du travail informel dans plusieurs parcours, ainsi que la succession des périodes de chômage, d'intérim et de « petits boulots ». Il est ensuite question des situations professionnelles actuelles des participantes, qui sont clairement différenciées selon leur statut, c'est-à-dire selon le fait d'être nées en France ou à l'étranger. En effet, même si les deux groupes ont des parcours marqués de périodes d'inactivité, de travail informel ou de chômage, les emplois effectués sont différents dans la mesure où le contenu des tâches effectuées est différent. Finalement, l'auteure s'intéresse aux situations familiales des femmes, qui sont souvent marquées par une succession de changements, entre autres liées aux tensions relationnelles découlant de la précarité en emploi.

Le troisième chapitre se concentre sur les parcours professionnels. L'auteure propose une typologie des parcours professionnels en trois catégories : *chaotiques*, *heurtés* et *qualifiants*. Les parcours *chaotiques* sont caractérisés par une série d'emplois précaires et à court terme dans une variété de domaines. Ensuite, plusieurs femmes se retrouvent dans la catégorie des parcours *heurtés*, où elles ont occupé un emploi peu qualifié, en CDI (contrat à durée indéterminée) à temps partiel ou à temps complet, pendant une partie de leur vie professionnelle. Ces emplois sont généralement obtenus après une longue période de travail en CDD (contrat à durée déterminée) ou en intérim. Ce type de parcours est cependant *heurté* car il est marqué de périodes de réorientation professionnelle à la suite de licenciements ou de problèmes de santé, soit pour maladie, soit en