



INSTITUT DE RECHERCHES
ECONOMIQUES ET SOCIALES

Document de travail

n°02.2020

**L'évaluation de l'accompagnement dans les
politiques d'emploi :**

Stratégies et pratiques probantes

Anne FRETTEL¹, Solveig GRIMAUULT²

Novembre • 2020

¹ Maître de conférences en économie à l'Université de Lille 1, chercheure au Clersé, associée à l'IRES.

² Sociologue, chercheure à l'IRES.

Résumé

Si les études quantitatives permettent de conclure à un effet positif sur les trajectoires individuelles du passage par un dispositif d'accompagnement, notamment en termes de retour à l'emploi, il n'est en revanche pas possible, dans les travaux existants, de saisir pleinement ce qui opère, ou non, dans le cadre de tels dispositifs d'accompagnement, ce qui peut faire système.

En repartant des travaux de nature qualitative croisant pratiques des conseillers et expériences des personnes accompagnées, le présent document de travail cherche à ouvrir la boîte noire de l'accompagnement en rendant visible la pluralité des effets qui interviennent dans le fonctionnement concret des dispositifs. Il met en évidence, que pour produire des effets probants, l'accompagnement doit être pensé comme la résultante d'une construction stratégique misant délibérément et conjointement sur des effets de situation, des effets d'organisation et des effets de contexte.

Miser sur des effets de situation, c'est agencer la situation d'accompagnement de telle sorte qu'il est possible d'en attendre quelque chose en propre : concevoir par exemple les entretiens comme l'occasion pour le conseiller de partir des ressources qu'apportent, parfois sans le savoir, les personnes accompagnées pour produire une stratégie ajustée à leurs situations. De ce point de vue l'accompagnement est plus qu'un temps d'écoute bienveillant.

Miser sur des effets d'organisation suppose d'aménager la possibilité, au sein des organisations et des espaces de travail dans lesquels opèrent les conseillers, d'avoir des marges de manœuvre permettant d'ajuster leurs pratiques à « l'esprit » d'un dispositif. C'est-à-dire que les impératifs de reporting n'imposent pas une façon de fonctionner qui ne laisserait plus d'espace pour déployer des stratégies d'accompagnement.

Miser sur des effets de contexte enfin, nécessite que le conseiller ait la possibilité de *travailler avec* le contexte plutôt que de considérer celui-ci comme une donnée s'imposant à la personne et nécessitant que cette dernière s'y ajuste.

L'accompagnement, dans le cadre de pratiques probantes, s'avère être orienté par une stratégie combinant au moins les trois dimensions ainsi repérées. Ceci conduit à ne pas le réduire à un lien personnalisé entre un conseiller et la personne accompagnée – sur lequel se focalise fréquemment l'attention.

Enfin, à l'appui de ces développements et des écarts constatés entre les pratiques probantes et les autres, le document de travail s'ouvre sur une réflexion relative aux différentes conceptions de l'accompagnement qui émergent. Deux conceptions affleurent : un accompagnement comme *juxtaposition de prestations*, versus un accompagnement comme *service intégré coproduit* avec la personne accompagnée.

La notion d'accompagnement est de plus en plus souvent mobilisée pour qualifier des dispositifs de la politique d'emploi, tant et si bien que la qualité même d'un dispositif semble se réduire à la possibilité de mentionner, ou non, le terme d'accompagnement³. Cette notion prend ainsi le pas sur les notions de « suivi », « d'insertion » ou « d'aide au retour à l'emploi ». Un flou entoure toutefois ce terme. L'accompagnement se présente comme une sorte de « boîte noire » qui se réduit à la prise en compte de flux d'entrée dans un dispositif dont on espère une sortie positive, sans que soit précisément défini ce que l'on peut attendre du dispositif, et ce dont la fonction d'accompagnement doit être porteuse (Fretel 2013), qui plus est pour des catégories de publics très diversifiées. Accompagne-t-on, ou faut-il accompagner de la même manière un demandeur d'emploi de longue durée, un chômeur récurrent, un demandeur d'emploi en activité réduite ?

Pour autant une convergence semble s'opérer pour définir un dispositif d'accompagnement sur la base de paramètres communs : la taille du portefeuille d'un conseiller ; la durée de la prestation ; les étapes prédéfinies du parcours (accueil, bilan, projet professionnel, ARE, accès à l'emploi) ; le nombre de rencontres prévues ; la signature d'un contrat (logique droits/devoirs). D'un dispositif à l'autre la différence relève plus de variations d'intensité d'usage de ces paramètres (nombre de personnes dans le portefeuille du référent, le nombre de rencontres prévues) qu'elle ne porte sur les paramètres eux-mêmes (Fretel 2013).

Cette boîte noire n'est que très partiellement éclairée par les évaluations quantitatives existantes, qui cherchent à mesurer des impacts. Ces dernières permettent de dire que l'accompagnement augmente le taux de retour à l'emploi, d'autant plus s'il est renforcé (Dares 2013). Mais ces évaluations ne permettent pas de caractériser précisément les modalités d'accompagnement qui font système, les enchaînements et les configurations qui « marchent » ou qui « ne marchent pas », ni d'imputer, finalement, les effets qui opèrent dans le fonctionnement concret des dispositifs.

Une démarche qualitative partant des pratiques et associant le regard des bénéficiaires, non pas pour témoigner de leur satisfaction ou de leur insatisfaction vis-à-vis du dispositif, mais bien comme experts de l'expérience qu'ils ont pu faire (ou non) du dispositif, permet **d'ouvrir la boîte noire de l'accompagnement en rendant visible la pluralité des effets qui interviennent dans le fonctionnement concret des dispositifs**. Ce regard qualitatif constitue également un appui pour retravailler et requestionner les données quantitatives d'enquêtes ou les données administratives existantes. On peut également souligner que les évaluations qui ont cherché à articuler approches quantitatives et qualitative ont permis d'aller plus loin (à l'instar de la démarche du comité scientifique d'évaluation de la garantie jeunes).

³ Ce document de travail est issu d'une note rédigée pour le Conseil d'orientation de l'emploi (COE), dans le prolongement d'une audition des auteures dans le cadre du groupe de travail « L'accompagnement dans et vers l'emploi » du COE.

Nous proposons ici, sur la base de travaux menés sur différents dispositifs, dont certains avaient une portée évaluative, (VAE, NACRE – accompagnement à la création-reprise d'entreprise –, CSP – accompagnement pour les licenciés économiques, D2C – accompagnement pour des publics éloignés du marché du travail, les Missions locales) de mettre en évidence les pratiques probantes repérées, mais également les problèmes et les dysfonctionnements observés. Notre propos visera notamment à souligner que la compréhension de la notion d'accompagnement suppose de prêter attention au type de stratégie d'accompagnement mise en œuvre. Ceci suppose alors de ne pas focaliser le regard sur le seul face à face instauré entre un conseiller et un demandeur d'emploi, mais nécessite de prendre en compte des effets de situations, des effets d'organisation et des effets de contexte (Duclos 2016), tous trois produisant ensemble, *in fine*, le contenu et la qualité d'un accompagnement.

1. Des effets de situation

La situation d'accompagnement est une relation, tout le monde en convient et y insiste d'ailleurs le plus souvent, mais c'est une relation à laquelle il faut adresser une question : **à quelles conditions ce qui se noue dans la relation d'accompagnement produit ou non un résultat** qui soit bénéfique à la personne accompagnée ? D'une certaine manière, tout se joue dans la situation d'accompagnement au sens où quelque chose peut s'y élaborer et se construire progressivement : une intelligence de ce qui se passe, de la situation particulière de la personne, de ce qu'il convient de faire, des ajustements à opérer compte tenu de ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas en termes de modalités de recherche d'emploi, etc. Mais tout peut aussi se perdre ou « s'effiloche » dans la situation d'accompagnement : celle-ci peut devenir une forme de coquille vide, quand le conseiller et le demandeur d'emploi ne font plus rien ensemble de ce qui se présente, ne re-travaillent pas ensemble les bons comme les mauvais résultats, les informations venant de l'extérieur, les événements du parcours, etc. (Amnyos, Ires 2014 b). Un accompagnement aux « bonnes propriétés » est un accompagnement qui parvient à **faire quelque chose de la situation d'accompagnement, qui mise sur cette situation et sur les effets positifs qu'elle peut produire.**

Les pratiques d'accompagnement probantes que nous avons pu repérer de ce point de vue sont celles qui se donnent pour objectif délibéré **d'élaborer, à chaque fois, une « tactique » ajustée** de retour à l'emploi, toujours singulière parce qu'adaptée à la personne, à sa situation et à ses besoins. L'accompagnement fait alors des *entretiens* entre le conseiller et la personne accompagnée les *moments* privilégiés de construction de cette « tactique » personnalisée, de décision conjointe des types d'actions et de prestations les plus utiles au projet et à la « ligne de conduite » ainsi décidée d'un commun accord – et toujours révisable.

Cela suppose **des entretiens d'un certain type en termes de contenu**, et pas uniquement de fréquence et de durée. Les entretiens les plus féconds, pour les personnes accompagnées, sont conçus comme **des moments de réflexion**, pendant lesquels la personne est aidée par quelqu'un qui analyse avec elle sa situation, ses envies, ses projets, ses manques et ses difficultés, et qui construit avec elle des modalités ajustées de recherche d'emploi (Amnyos Ires 2014 a et b).

Un travail d'enquête et d'explicitation de l'expérience

Concevoir les entretiens comme un moment de réflexion permettant à chacun de repenser sa situation suppose que l'accompagnement favorise un travail d'explicitation de cette situation, en prenant également en compte l'expérience professionnelle antérieure – plutôt qu'en survalorisant uniquement l'aval du parcours (Amnyos, Ires 2014 b). L'accompagnement doit alors aider les personnes à expliciter les choses, pour qu'elles parviennent à les penser, les évaluer et retrouver ainsi une nouvelle capacité à agir et à entreprendre les actions utiles à leur projet et à leur parcours. Ceci requiert un travail d'enquête, dans la situation présente, dans l'expérience antérieure et autour du projet à construire. L'accompagnement qui parvient à soutenir ce travail est un accompagnement qui stimule, pose des questions, ouvre des pistes, donne des outils pour explorer l'expérience antérieure comme le projet en construction. Dans ces conditions, l'accompagnement peut effectivement créer une nouvelle capacité chez la personne, grâce au soutien actif de l'accompagnateur. Les effets spécifiques et les bénéfiques de ce type de travail d'enquête et d'explicitation sont notamment au cœur des processus de validation des acquis de l'expérience, où l'accompagnateur aide la personne à reconstruire son expérience, pour en construire par là même les acquis. Ce type de travail est également à l'œuvre, de façon également probante, dans le Conseil en évolution professionnelle, où un « *processus d'enquête, organisé, systématique, informé, crée un espace particulier de travail conjoint, un espace de pensée spécifique* » qui permet à la personne d'acquérir une nouvelle capacité de penser son évolution professionnelle (Mayen, 2015, p. 55).

L'aide attendue est une aide *professionnelle*, c'est-à-dire outillée et informée. L'accompagnement fournit donc un soutien *qui n'est pas uniquement moral*, mais qui consiste en un travail conjoint, itératif, mené tout au long des rendez-vous avec la personne. Il s'agit *d'entrer dans le ou les projets* professionnels, même s'ils se présentent d'abord de façon imprécise, pour les focaliser et les définir progressivement. Il s'agit de détecter et d'entretenir les motivations de la personne, de l'aider à penser son projet de façon réfléchie, en lien avec sa propre expérience, mais aussi avec un contexte et des employeurs potentiels. Le conseiller est un « pôle de ressources », plus qu'un expert (Paul 2004, p. 112), qui aide la personne, en confiance, à construire les ressources nécessaires à son projet, *via* des actions et prestations ajustées, nous y reviendrons.

Reconstruire et instaurer une continuité

Il s'agit, là aussi, de faire de la situation d'accompagnement le lieu (et le moment) « de quelque chose », de la reconstruction d'une nouvelle continuité professionnelle alors que la personne affronte une situation de licenciement (CSP, voire Nacre), des difficultés d'insertion (GJ), ou une situation qu'elle juge problématique ou insatisfaisante (CEP, voire VAE ou Nacre). Dans tous les cas, les pratiques d'accompagnement les plus probantes tirent notamment leur efficacité d'un processus de construction, d'appropriation et d'intégration par la personne des ressources nécessaires à son projet. C'est l'instauration d'une continuité dans l'accompagnement – plutôt qu'un bon ordonnancement des prestations – qui peut permettre à la personne de retisser les liens de son expérience professionnelle, d'en reconstruire la trame dans une nouvelle perspective, voire une nouvelle orientation. A titre d'illustration, un créateur (bénéficiaire de Nacre) apprend ainsi à devenir chef d'entreprise « non pas en acquérant des compétences "ici et là", avec l'aide d'un expert puis d'un autre, mais en acquérant une capacité à produire et agencer ses ressources, à les intégrer et les solidariser, au profit de la consolidation puis de la performance de son projet » (Amnyos, Ires, 2014 a, p. 34). Comme le précisait un opérateur Nacre, le porteur de projet doit être « polarisé sur son projet », il doit pouvoir vivre la « continuité (de) la maturation de son projet, (pour affronter les) choses, de plus en plus compliquées » qu'il a à gérer : même si le dispositif d'accompagnement est séquentiel (les 3 phases de Nacre) voire « administratif » (du fait des exigences de reporting) pour l'opérateur, il ne doit pas le devenir pour la personne accompagnée (ibid., p. 28). C'est tout l'enjeu du travail d'enquête évoqué ci-dessus et que l'accompagnement a à soutenir : repartir de la situation de la personne, de ses difficultés et de ses ressources, et engager les actions nécessaires pour reconstruire la continuité de l'expérience (Mayen, 2015, p. 67) et faire aboutir le projet (Nacre, CSP, CEP, GJ). L'accompagnement soutient le cheminement *par définition singulier* de la personne et de son projet – il n'y a pas de *one best way* pour y parvenir.

Enfin, l'accompagnement peut également miser sur **les ressources du collectif** et les bénéfices de l'empowerment – en désignant sous ce terme les processus par lesquels chacun des membres d'un collectif acquiert, grâce aux autres et avec les autres, à travers les expériences qu'il partage, une capacité propre de penser, de décider et d'agir qu'il n'avait pas individuellement⁴.

Ces pratiques s'opposent de fait à des modalités d'accompagnement qui misent principalement sur la personnalisation *du lien* avec la personne accompagnée, plutôt que la personnalisation *de la prestation*. L'accompagnement est alors réduit à un face à face entre le conseiller et le demandeur d'emploi, une relation souvent qualifiée d'ineffable, mais dont on attend (presque) tout. Là seraient la valeur

⁴ Ainsi, certains opérateurs Nacre insistent beaucoup sur les apports des clubs de créateurs d'entreprise, tant pour les porteurs de projet que pour les « jeunes » chefs d'entreprise (rompre l'isolement, partage d'expériences, soutien mutuel, etc.). Signalons également les Clubs Seniors mis en place par Pôle emploi (éviter l'isolement, bénéficier d'une dynamique collective, travailler son réseau professionnel, partage d'expériences, soutien mutuel). L'accompagnement VAE, enfin, peut également miser sur les ressources du collectif, pour appuyer le travail de construction de l'expérience par le jeu de confrontations croisées et d'échanges sur les pratiques professionnelles (Bureau et al. 2007).

ajoutée et l'efficacité de l'accompagnement renforcé : plus de rendez-vous, de proximité, d'écoute, plus de temps pour « faire le point ». Si les personnes accompagnées ne sont pas insensibles à ce soutien moral, dans un premier temps au moins, elles disent aussi que le contenu des entretiens s'étirole au fil du temps, ce qui leur est préjudiciable (Amnyos, Ires 2014 b). En réalité, **ce rabatement de l'accompagnement sur la seule composante de l'écoute, un peu passive, est plutôt le symptôme d'une absence de stratégie**. Et de fait, le bilan des évaluations établi par la Dares en 2013 le signale : l'accompagnement renforcé offre surtout aux conseillers « *davantage de temps pour exercer leurs missions habituelles* » (Dares, 2013, p. 14). Mais le travail sur le projet en particulier reste dans ce cas le parent pauvre de l'accompagnement, au risque que le projet s'en trouve réduit, trop rapidement, aux attributs de l'offre raisonnable d'emploi. Celle-ci surdétermine alors, un peu mécaniquement, les modalités de la recherche d'emploi et, *in fine*, le contenu d'un accompagnement assez classique et relativement standardisé : le même ordonnancement des prestations habituelles, ponctué de rendez-vous plus fréquents.

Ces pratiques « non probantes » signalent **qu'il existe des enjeux de professionnalisation**, si l'on désigne par professionnalisation une « *capacité d'appropriation par le « métier », [par les conseillers,] d'un élément extérieur, porteur d'exigences propres* » (Duclos 2013 b) – un nouveau dispositif (Nacre, le CSP, la GJ) doté d'un cahier des charges national précis et porteur d'une stratégie d'accompagnement spécifique ; mais aussi le système d'information de tel ou tel dispositif particulier. La professionnalisation, entendue ainsi, est donc un **processus d'accommodation** entre différentes logiques : celle d'un dispositif particulier, celle d'un opérateur, et celles des publics bien sûr. Il revient au professionnel de procéder à cette accommodation, sans que cela pénalise la situation d'accompagnement. Le conseiller est en principe soutenu pour cela (ou pas) par une organisation.

Le Nouvel accompagnement à la création-reprise d'entreprise : un « vecteur » de professionnalisation

A titre d'illustration, de nombreux opérateurs Nacre se sont ainsi félicités de l'apport stratégique d'un dispositif qui a su reconnaître la nécessité, en matière de création d'entreprise, d'un suivi « au long court », en amont et en aval de l'immatriculation. Certains opérateurs soulignent également que le dispositif a pu contribuer à orienter leurs pratiques en les incitant à se professionnaliser davantage sur tel ou tel aspect du dispositif que les dispositifs précédents les avaient moins invités à travailler (l'accompagnement « post création » par exemple), ou en les invitant à développer davantage des formules ajustées (le parrainage par exemple). Porteur d'une cohérence et d'une stratégie propre, ce dispositif de « préparation, de financement et de suivi sur trois ans » a pu ainsi encourager des pratiques de professionnalisation dont les bénéficiaires ont pu profiter, *dès lors* toutefois que le dispositif était mis en œuvre *avec souplesse*, comme y insistait un opérateur : « *Un opérateur est dans une démarche d'accompagnement du projet, pas dans une méthodologie unique. C'est à nous de nous adapter au projet, ce n'est pas au porteur de projet de s'adapter au dispositif et à son contenu. Dix porteurs de projet, c'est dix conduites de projets différentes pour apporter une plus-value* ».

2. Des effets d'organisation

L'organisation propre des opérateurs constitue une ressource pour les conseillers *à condition qu'elle aide* à offrir la prestation attendue *dans tous les cas, c'est-à-dire aussi* lorsque cette prestation est définie par un cahier des charges national et donc *extérieur* (par définition) à l'organisation de l'opérateur (le cahier des charges du CSP, de la GJ ou du CEP par exemple). Dans tous les cas, l'organisation dont se dote l'opérateur a des effets, bénéfiques ou non, sur le service effectivement rendu. Il faut donc s'interroger sur la façon dont **l'organisation propre de l'opérateur se saisit (ou non) des spécificités des dispositifs mis en œuvre et de la stratégie d'accompagnement dont ils sont porteurs** : en d'autres termes, *quels efforts l'opérateur est-il prêt (ou non) à consentir pour adapter son organisation au contenu des cahiers des charges de ces dispositifs* qui visent, à chaque fois, à répondre au mieux aux besoins des publics auxquels ils sont dédiés ?

Les études réalisées soulignent que parmi les « bonnes propriétés » de l'accompagnement directement liées à la question de l'organisation, figure la propension et la capacité (ou non) du conseiller à concevoir *chaque* accompagnement comme un *ensemble* d'actions et d'expériences (expériences de travail par exemple), dont il faut **travailler les liens, les articulations**, et qui doivent se nourrir les unes les autres.

L'organisation propre de l'opérateur, et les exigences qui lui sont associées (les exigences de reporting notamment) peuvent, ou non, y inciter le conseiller, le soutenir dans cet **effort d'intégration et d'ordonnancement à chaque fois ajusté** des outils et des modalités de l'accompagnement, en réponse aux besoins de la personne et de son projet – et en particulier à ce besoin (et ce processus) d'intégration progressive des ressources nécessaires au projet que nous mentionnions précédemment (*cf.* encadré p.6).

Ceci s'oppose à des fonctionnements précis, problématiques mais fréquents dans les pratiques d'accompagnement : **à défaut d'une stratégie portant aussi sur l'organisation du service à rendre, la stratégie propre d'un dispositif peut** en effet **se dissoudre dans l'organisation inchangée de l'opérateur**, voire être directement contrariée par des contraintes de reporting par exemple. Les exigences du reporting, qui sont un effet d'organisation, posent problème lorsqu'elles conduisent les conseillers à « aligner » ou conformer *a priori* le déroulement d'un accompagnement singulier sur une sorte de « parcours type », un enchaînement habituel de prestations, au détriment d'un ordonnancement *ad hoc* directement ajusté aux besoins de la personne. En d'autres termes, le bon professionnel, dès lors que l'organisation le lui permet, est celui qui arbitre entre les exigences du reporting et la souplesse nécessaire à la mise en œuvre d'un accompagnement réellement personnalisé, pour que ce dernier ne soit pas pénalisé. Le bon professionnel « n'aligne » pas le contenu et le déroulement de l'accompagnement sur les contraintes de reporting (un ordre habituel des prestations), mais réalise l'accompagnement le plus ajusté aux besoins de la personne, *puis* « compose » (ou « s'énerve ») avec les exigences de reporting. La professionnalisation *est* ce processus d'accommodation.

Parmi les « bonnes propriétés » de l'accompagnement figurent également **la place et le rôle réservés aux expériences de travail**, même courtes, et aux périodes d'immersion en milieu professionnel. Le CSP comme la GJ sont, par exemple, porteurs d'une stratégie, d'une orientation spécifique en la matière. Celle-ci consiste à porter une attention particulière aux bénéfices (possibles) des périodes de travail et des immersions en cours d'accompagnement, c'est-à-dire à les encourager dès qu'elles paraissent ajustées aux besoins de la personne, et au moment qui paraît opportun, mais aussi à **les évaluer en travaillant les retours d'expérience pour ajuster et orienter la suite de l'accompagnement** et décider des autres actions à mettre en œuvre. Cette évaluation « chemin faisant » apparaît comme une condition à part entière – souvent sous-estimée – des bénéfices qui peuvent être attendus des périodes de travail et d'immersions professionnelles pour les personnes concernées⁵. Ceci suppose toutefois que les opérateurs valorisent effectivement les bénéfices des périodes de travail (et leurs « bonnes conditions d'usage ») auprès des conseillers⁶, faute de quoi celles-ci peuvent être principalement perçues comme interrompant le travail sur le projet professionnel (donc préjudiciables), ou comme des reprises d'emploi précaires « faute de mieux » sur le marché du travail (nous y revenons plus loin).

En lien avec le point précédent, un accompagnement aux « bonnes propriétés » aborde de façon ouverte la question des pratiques de médiation les plus appropriées à chaque cas (projet, personne, contexte, etc.). L'accompagnement **ouvre ainsi l'éventail des pratiques de médiation possibles**, sans faire d'aucune une *one best way* ou un point de passage obligé (et sans oublier non plus que certaines personnes se débrouillent parfois très bien toutes seules). Cette orientation générale, qui conduit à rompre avec un *usage exclusif* des pratiques d'intermédiation classiques, constitue une ligne de force commune aux cahiers des charges du CSP et de la Garantie jeune.

Ceci est en lien direct avec la façon **d'investir et de travailler la relation à l'entreprise** et de la lier (ou pas) avec la prestation d'accompagnement des personnes. Le CSP comme la GJ invitent ainsi à mettre en œuvre de nouvelles stratégies de médiation consistant, dans certaines situations, non pas à mettre en relation des *profils de demandeurs* d'emploi et des *offres d'emploi déjà constituées*, mais à travailler *en amont* de toute formalisation d'une offre et d'une demande d'emploi : l'accompagnement, dans cette perspective, ne s'adresse plus exclusivement au demandeur d'emploi, au jeune, etc., mais aussi à une entreprise,

⁵ Le retour sur les expériences professionnelles antérieures constitue de fait l'un des premiers leviers (l'une des premières « matières ») de l'accompagnement, avant même d'envisager de nouvelles immersions. Il faut noter que ceci peut également être le cas dans l'accompagnement des jeunes, qui ont parfois eu une ou plusieurs expériences de travail avant leur entrée dans un dispositif – même si ces expériences ont pu être très courtes, insatisfaisantes, malheureuses, etc. Dans tous les cas, avant et en cours d'accompagnement, les expériences de travail supposent d'être retravaillées et évaluées pour devenir fécondes pour la suite : c'est ce travail « au retour » qui permet de faire quelque chose d'une expérience, qu'elle ait été satisfaisante, intéressante, difficile ou vécue sur le moment comme un échec... dont l'accompagnement doit *aussi* pouvoir tirer parti.

⁶ Ce point pourrait sans doute alimenter la réflexion sur la façon d'ajuster l'offre d'accompagnement à certains publics – les DE récurrents et exerçant une activité réduite notamment (*cf.* Convention tripartite Etat-Unédic-Pôle emploi 2015-2018, p. 14-15.)

à un ou des employeurs potentiels. L'accompagnement cherche alors à **renforcer l'offre de travail (du côté de la personne)** et à **faire émerger simultanément une demande de travail (du côté de l'entreprise)**. L'expérience de travail et l'immersion, dans lesquelles peuvent se révéler les capacités de la personne à tenir un poste, et se préciser les besoins d'un employeur, deviennent alors un outil décisif et central de l'accompagnement. Mais cela suppose que **l'organisation** de l'opérateur **le permette**.

En pratique, cela s'oppose toutefois à un manque d'investissement de la relation à l'entreprise, au peu d'appétence voire à une certaine réticence des conseillers chargés de l'accompagnement des personnes à entrer en contact avec les entreprises, en dépit des invitations des dispositifs à le faire. *Cela s'oppose également* à une organisation des opérateurs qui tend à séparer l'accompagnement des personnes et l'offre de service aux entreprises, au sein d'équipes dédiées distinctes, coopérant assez peu (Fretel 2012b).

Enfin, la **mobilisation de la formation** suppose certaines conditions pour être pleinement bénéfique à la personne dans un parcours de retour à l'emploi (Amnyos, Ires 2014 b ; Delay et al. 2014). Très brièvement, le risque – parfois avéré – est de faire de la formation un sésame du retour à l'emploi, et d'écraser par là même le travail sur le projet professionnel. La formation peut aussi contribuer à figer les choses si elle enferme dans une cible d'emploi trop vite et mal définie. Elle est bénéfique à l'inverse quand elle **s'inscrit dans un ensemble, en lien avec le projet et les autres événements du parcours**. Enfin, elle paraît spécialement intéressante quand elle met en jeu des processus alternants, qui en viennent à constituer le contenu même de la formation.

Il y a donc des enjeux de gouvernance des opérateurs : ils concernent l'organisation en tant que telle, nous l'avons évoqué. Ils concernent également les modalités d'évaluation de la performance et les indicateurs mobilisés. Promouvoir des stratégies de dispositifs spécifiques suppose de concevoir des indicateurs ajustés, c'est-à-dire **des indicateurs qui traduisent ces stratégies**. Dans le cas contraire, un opérateur pourra toujours chercher à maximiser un indicateur au regard duquel il est évalué, alors même que celui-ci ne traduit pas la stratégie d'un dispositif. Cette tension entre la qualité et la pertinence d'un indicateur, et la stratégie à mettre en œuvre, peut présenter deux risques : pénaliser la personne accompagnée (on maximise l'indicateur) ; ne pas se donner les moyens *in fine* d'évaluer réellement la stratégie mise en œuvre (faute d'indicateurs suggestifs de cette stratégie – indicateurs uniquement centrés sur la mesure de flux entrants et sortants, ou sur des taux de satisfaction un peu généraux, par exemple).

3. Des effets de contexte

C'est, enfin, la question du contexte socio-économique et institutionnel qu'il s'agit ici d'intégrer : **comment et que signifie tenir compte du contexte ?** Quelle intelligence avoir de ce contexte ? Comment en faire **un appui** dans la mise en œuvre de l'accompagnement ?

L'enjeu est ici de pouvoir tenir compte du contexte en en faisant **une ressource au profit du couple formé par la personne et son projet**. Cela suppose pour le conseiller d'avoir des ressources de tous types (y compris la connaissance

d'autres dispositifs mobilisables, de financements disponibles au plan régional, etc.), de l'information pertinente et appropriable sur le contexte extérieur, et de moduler effectivement son accompagnement en fonction de ce contexte. Dans le cadre d'un même dispositif, **il n'y a pas un accompagnement type** à proposer, mais au contraire une forme d'accompagnement qui se construit, se met en œuvre en **cohérence avec le contexte local**. A titre d'exemple, dans une étude réalisée sur les missions locales (Fretel 2012a), il ressort que l'amélioration du taux de retour à l'emploi ne suppose pas systématiquement de renforcer les actes métiers portant prioritairement sur les techniques de recherche d'emploi, mais qu'au contraire, dans des territoires ruraux, des actions habituellement qualifiées d'accompagnement social ont un effet direct sur le retour à l'emploi. L'étude suggère également que l'intensité de l'accompagnement (au sens du nombre et de la durée des rendez-vous entre un jeune et un conseiller) ne renforce pas toujours le taux de retour à l'emploi. Le temps habituel d'entretien consacré à « autre chose », notamment à la recherche de partenariats ou à la collecte d'informations sur le territoire, favorise le taux de retour à l'emploi des jeunes.

Cela s'oppose à une mobilisation souvent hâtive d'une information statistique globale, donnant une image du marché du travail local qui n'est pas questionnée. A titre d'exemple, citons la question des métiers en tension, souvent utilisés par les conseillers comme un régulateur des projets professionnels jugés « réalistes » :

- Une lecture rapide conduit à considérer la liste des métiers en tension comme un indicateur des possibilités de recrutement, et à inciter alors la personne à définir son projet professionnel en se positionnant sur l'un de ces métiers dits en tension.

- Une autre lecture (Dole *et al.* 2012) conduit à considérer que les métiers en tension sont une image de la capacité de Pôle emploi à recueillir facilement des offres d'emploi déjà constituées, dans les secteurs en question, et que sur les autres secteurs (considérés comme n'étant pas des secteurs en tension), il convient de développer une autre démarche, une autre stratégie pour aller à la rencontre des employeurs (travailler son réseau, faire des candidatures spontanées, utiliser des périodes d'immersion pour faire émerger une demande de la part d'un employeur).

Il s'agit en somme de **travailler avec le contexte, avec l'environnement, plutôt que de considérer le contexte comme étant donné, limitant l'action et étant opposable au projet d'une personne**. Pour le conseiller, il s'agit d'actionner des prestations qui permettent à la personne d'être « actrice de son parcours », par exemple un travail d'enquête pour recueillir de l'information située et appropriable par la personne elle-même.

Le risque avéré est que faute de prise sur le « contexte », le conseiller réduise l'accompagnement proposé à un travail sur le comportement de la personne, retombant dans une relation psychologisante, c'est-à-dire une approche occultant l'environnement et faisant du travail sur soi décontextualisé une injonction (Divay 2008).

Avoir un usage stratégique du contexte, c'est aussi dans le contexte économique difficile actuel, où les flux de recrutement se font très majoritairement en contrat court, **utiliser les opportunités d'emplois non durables pour accéder à l'emploi durable, en travaillant les retours d'expérience**, l'exploitation et l'évaluation des mises en situation de travail.

*Cela s'oppose à une tendance partagée à faire des contrats courts des simples solutions *faute de mieux* sur le marché de l'emploi, sans les valoriser ni les exploiter comme expériences de travail en tant que telles, et sans chercher à faire apparaître les nouveaux besoins d'accompagnement qui peuvent pourtant se révéler à cette occasion.*

A ces effets de contexte sont associés des **enjeux de pilotage des dispositifs** qui peuvent se situer sur plusieurs registres. Sur un premier registre (au plan local et régional notamment), il s'agit de faire en sorte que les parties prenantes au dispositif alimentent elles aussi, depuis l'extérieur, les informations mobilisables par les conseillers. C'est ce à quoi invitait le cahier des charges du CSP et celui des Emplois d'avenir, mais qui n'a pas toujours été très opérant dans la pratique. Sur un second registre (au plan local et régional notamment), il s'agit que les parties prenantes du dispositif se coordonnent entre elles, les financeurs notamment, pour appuyer la construction des parcours *en articulant* des discussions et décisions de nature stratégique par lesquelles les financeurs s'engagent à intervenir, et des discussions et délibérations de nature opérationnelle consacrées à l'instruction de cas particuliers, pour faire aboutir concrètement les choses, au bénéfice de telle personne et de son projet (Duclos 2010, Amnyos, Ires 2014 b). C'est le procédé des **conférences des financeurs**.

Aux différents niveaux enfin (et particulièrement au niveau national), la question du pilotage des dispositifs va de pair avec celles de la gouvernance des opérateurs et de l'évaluation de la performance – questions rapidement évoquées précédemment et sur lesquelles nous revenons brièvement ci-dessous. Au point de rencontre **entre les enjeux de pilotage des dispositifs, de gouvernance des opérateurs et d'évaluation de la performance, et les enjeux de professionnalisation**, c'est la conception de ce qu'est, au fond, le « **service d'accompagnement** » qui est en jeu. Esquissons, avant de conclure, quelques propositions sur ce point.

4. En guise d'ouverture : prestations d'accompagnement vs service d'accompagnement

Les développements qui précèdent suggèrent qu'il existe différentes conceptions de l'accompagnement, selon que celui-ci procède, en pratique, d'une **juxtaposition de prestations** et d'actions d'accompagnement, ou de la **production d'un service intégré d'accompagnement coproduit** avec la personne accompagnée – conformément en cela à l'esprit de nombreux dispositifs (CSP, CEP, Nacre, GJ).

Nous avons déjà pointé l'importance, *du point de vue de la personne accompagnée*, d'un accompagnement qui l'aide à construire et à *intégrer* progressivement l'ensemble des ressources nécessaires à son projet, à les solidariser entre elles pour que mûrisse et progresse de façon concrète – et

continue – le projet de retour à l'emploi, de création d'entreprise, etc. (cf. encadré p.6). L'**accompagnement qui soutient** est celui qui **aide à l'instauration de cette continuité**, dans un va et vient continu entre les besoins de la personne, ceux de son projet et les caractéristiques de leur environnement. La pertinence et l'efficacité du service d'accompagnement pour son bénéficiaire en dépendent.

A l'inverse, nos travaux montrent qu'une personne peut pâtir d'un accompagnement dont il ne se dégage aucune cohérence, qui peine à faire sens et à instaurer une continuité, *parce qu'il est lui-même essentiellement fait de séquences et d'actions relativement disjointes et juxtaposées*, et dont les apports, peu travaillés au retour, peinent à se nourrir mutuellement au bénéfice du projet et d'une (nouvelle) capacité de la personne à le mener à bien. En pratique, de nombreux éléments peuvent faire (et font effectivement) l'objet d'une *juxtaposition* : prestations (internes ou externalisées), mesures spécifiques, actes métier, étapes prédéfinies ou « points de passage obligés » d'un parcours d'accompagnement (au regard par exemple des exigences du reporting), phases successives du parcours d'accompagnement (par ailleurs supports de contractualisation), outils divers à mobiliser (y compris EMT, PTR, PMSMP, ou encore formation), etc.

Du point de vue de ses effets sur la personne accompagnée et sur la réussite de son projet, la réduction de l'accompagnement à une juxtaposition d'éléments et de séquences « décomposés » (ou découpés) est problématique. De fait, à l'efficacité attendue du **travail d'intégration** que doit pouvoir conduire la personne accompagnée, doit pouvoir répondre un **souci d'intégration porté par les dispositifs eux-mêmes et par les opérateurs chargés de leur mise en oeuvre**. Et c'est précisément ce qui distingue, en matière d'accompagnement comme dans d'autres activités servicielles, un *service*, d'une *juxtaposition de prestations* (Baron, Cugier). L'approche par « le service » et l'approche par « la juxtaposition des prestations » diffèrent du point de vue de la **nature de l'accompagnement réalisé, de son « moteur », des résultats obtenus et de leur mesure**.

L'approche par *le service* part du principe qu'il est impossible de produire un bon service sans le coproduire avec l'usager-bénéficiaire, et sans tenir compte de l'environnement. Le service tient compte du couple que la personne forme avec son projet ; il tient également compte de la personne qui rend le service : il mise sur la situation d'accompagnement, compte sur les effets qu'elle peut produire en la concevant comme un espace de travail conjoint, ouvert sur l'environnement. C'est la qualité de la relation de coproduction et du travail avec le contexte qui font la valeur et la pertinence du service réalisé (Baron, Cugier). Dans cette approche, aucun script n'est précisément écrit par avance ; celui qui accompagne est libre de mobiliser les outils disponibles au moment où il le juge opportun, en fonction des besoins de la personne et de son projet. Mais il n'en fait pas « n'importe quel usage ». Il lui revient de mobiliser les outils disponibles *en fonction d'une stratégie*, qui vient également de l'extérieur – du dispositif d'accompagnement qu'il met en oeuvre. Le *service* d'accompagnement est donc également tributaire de la capacité de l'initiateur (puis du pilote) de chaque dispositif à **énoncer une stratégie**, qui constituera le **moteur de l'intégration** dans la conduite concrète de chaque accompagnement. C'est *parce qu'il* dispose d'une stratégie que le conseiller parvient à intégrer les outils et les ressources disponibles, à les

mobiliser de façon pertinente, et à **sortir ainsi du découpage (de l'accompagnement) en différentes prestations**. C'est la « stratégie d'intégration » propre à chaque dispositif qui permet, à chaque fois (et différemment à chaque fois), la coproduction du service d'accompagnement.

La stratégie est une orientation, jamais un « programme » prédéfini. La Garantie jeunes, par exemple, est liée à l'énoncé d'une stratégie nouvelle – encore minoritaire – qui pourrait s'énoncer ainsi : créer les conditions de l'expérience (pour des jeunes qui en ont peu) et accompagner « sur la base de l'expérience que l'on fait au retour de la chose prescrite » (travailler sur tous les retours d'expériences, au profit du projet du jeune) ; travailler simultanément et s'appuyer continuellement sur les bénéfiques de l'empowerment (le groupe constitue, par exemple, l'un des moyens de maturation des projets) ; travailler le lien à l'entreprise en accompagnant *les entreprises et les jeunes, via* des formes de médiation adaptées (sur tous ces points cf. Gurgand, Wargon 2013 ; Duclos 2013). Cette stratégie porte une orientation et un certain nombre d'exigences qui distinguent d'emblée le service attendu d'un seul « empilement de prestations » : l'orientation stratégique de la GJ introduit plutôt, si l'on peut dire, des « voies » (ou des modalités ouvertes, qui constituent en même temps des « visées » – « création » et valorisation de l'expérience, empowerment, et.), pour *travailler à l'intégration* de « tout ce qui pourra faire parcours », au bénéfice du jeune, de son projet, et d'un (ou plusieurs) employeur(s) potentiel(s).

L'approche par le *service* répond donc au souci d'intégration, par le truchement d'une stratégie. L'approche par la *juxtaposition de prestations* traite les prestations comme des « quasi biens », « *descriptibles sur un mode technique, (...) encadrées par des référentiels décrivant les tâches à réaliser, pondérées par des fréquentiels (le combien)* » (Baron, Cugier). Mais la (les) prestation(s) comme « quasi bien » ne traite pas le problème de l'intégration ; elle réduit du même coup la « *valeur des services à une métrique des prestations* » (*ibid.*). Cette tendance, qui est avant tout le symptôme d'une absence de stratégie, peut être accentuée par les exigences du reporting (Fretel 2013), nous y reviendrons.

L'une et l'autre approche peuvent buter sur des difficultés, et posent des problèmes différents. **L'approche par la juxtaposition des prestations** bute sur les référentiels d'activité si chaque tâche est mal ou insuffisamment décrite. Elle pose surtout des problèmes **d'efficacité et de pertinence, et des problèmes sur les résultats obtenus**. Les actions et phases successives et juxtaposées facilitent les opérations de reporting, mais posent problème en termes d'efficacité parce que **l'ensemble manque d'intégration**. Cette approche peut aussi interdire la souplesse nécessaire dans la mobilisation des outils par les conseillers, empêchés par exemple de « faire des raccourcis » (ne pas « cocher une case » dans le parcours type – une immersion par exemple – parce que la personne n'en a pas besoin dans l'immédiat). **Le service**, lui, répond au souci d'intégration et ne pose pas de problème d'efficacité, ni de pertinence et de résultats. Il pose plutôt un problème de **décompte et de mesure des résultats, faute d'indicateurs suggestifs des stratégies portées par les dispositifs**. Il y a alors une **difficulté à quantifier, et donc à piloter**, sur la base d'un reporting adapté. Reste que le reporting et ses exigences ne doivent pas orienter directement l'accompagnement réalisé ; le conseiller n'a

pas à « mêler » celui qui accompagne à son reporting (cf. l'encadré p.6 et les développements sur la professionnalisation).

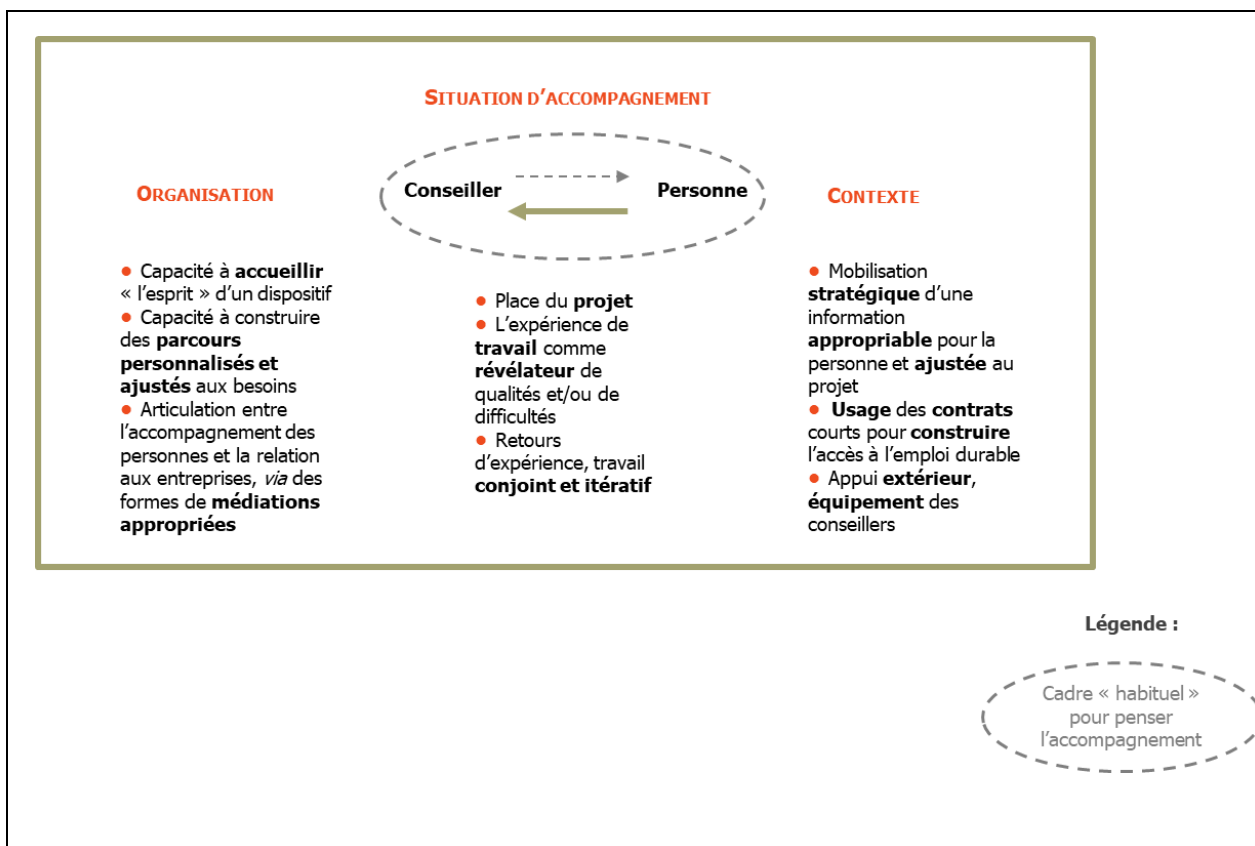
Ne pas perdre en pertinence et en efficacité, tout en créant les conditions d'un meilleur pilotage, nécessite donc d'être imaginatif sur la mesure, nécessaire à la contractualisation et au pilotage des dispositifs, d'être inventif sur les indicateurs utilisés, pour ne pas dissoudre en une juxtaposition de prestations *le service* d'accompagnement et les stratégies d'intégration des différents dispositifs, dont dépend directement, *in fine*, la capacité de l'accompagnement à produire les effets attendus chez ses bénéficiaires.

Conclusion

Pour conclure, il nous semble que les différentes pratiques probantes que nous avons eu l'occasion d'analyser suggèrent que l'accompagnement, dans sa version la plus aboutie et la plus bénéfique aux personnes, est un système « poreux », ou perméable, c'est-à-dire ouvert sur l'extérieur. L'accompagnement ainsi conçu mise alors sur plusieurs registres, combine différents types d'effets, qu'il convient de travailler de façon délibérée.

Le graphique ci-dessous synthétise notre propos sur ce point, en donnant à voir l'épaisseur de ce qu'est *un service* d'accompagnement, et ce qu'il faut regarder pour entrer dans la boîte noire de l'accompagnement.

L'accompagnement comme résultante d'une construction stratégique



Le graphique suggère un déplacement important, qui consiste à sortir d'une focalisation excessive et d'une survalorisation du lien personnalisé entre le conseiller et la personne accompagnée. Beaucoup de bénéficiaires témoignent du caractère certes rassurant dans un premier temps, mais progressivement un peu « enfermant » et peu stimulant de cet espace, s'il est trop clôturé sur lui-même.

Dire que la relation d'accompagnement doit rester perméable à son environnement suppose de « tenir deux choses à la fois », qui sont intimement liées : travailler le contexte et faire une place au travail.

Sur la base des enquêtes que nous avons réalisées, il apparaît en effet que la question du travail est centrale. Le travail est le moment, ou le vecteur à travers lequel se révèlent les capacités, les manques de compétences éventuels, mais aussi les difficultés de toutes natures, mais bien réelles, dont le conseiller, dans le seul face à face, n'aurait pas eu connaissance. Cela plaide pour mettre à distance une conception trop séquentielle linéaire (mais fréquemment partagée) de l'accompagnement, qui consiste à régler les difficultés sociales, à « lever les freins à l'emploi », pour envisager *ensuite seulement* les démarches d'accès à l'emploi (Duclos 2013 a).

Lorsqu'elle s'ajuste bien à la situation et aux besoins de la personne, la stratégie de mobilisation du travail et des mises en situation professionnelles produit des effets : elle permet d'enclencher une dynamique, de retravailler sur le projet, de réorienter en cas de besoin les modalités de recherche d'emploi. Mais rien n'est jamais gagné : cette dynamique doit s'entretenir, car elle est fragile. Elle dépend d'une exploitation continue des opportunités qui se révèlent tant du côté de la personne que des employeurs potentiels⁷. Mais on voit bien que cela suppose que l'organisation des opérateurs et les contraintes propres qu'elle génère (contraintes de reporting par exemple), ne soient pas indifférentes aux expériences de travail et aux événements qui viennent ponctuer les parcours, et ceci quels que soient les publics – on sait bien qu'il y a beaucoup de chômeurs qui travaillent.

⁷ Ce procédé peut s'avérer efficace notamment pour les publics ou les entreprises mal signalés sur le marché du travail, ce que montre un certain nombre d'études (Duclos 2013 a ; Fretel et Remillon 2014).

Bibliographie

- Amnyos (2008), « Rapport pour le groupe de travail du CNFPTLV sur la contribution des politiques de formation professionnelle à la sécurisation des parcours », Rapport final au Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie, février.
- Amnyos, Ires (2014 a), « Enquêtes monographiques sur le dispositif nouvel accompagnement à la création ou reprise d'entreprise (Nacre) », Document d'études DARES, n° 179, février – http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/DE_2014-179.pdf.
- Amnyos, Ires (2014 b), « Enquêtes monographiques sur la mise en œuvre du contrat de sécurisation professionnelle (CSP) », Document d'études DARES, n° 187, novembre – http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/DE_2014-187.pdf.
- Baron X., Cugier N., « Des services généraux aux aménités des environnements du travail ; dépasser l'industrialisation des services », *Expansion Management Review*, à paraître.
- Bureau M.-C., Combes M.-C., Grimault S. (2007), « Usages collectifs et exercice d'un droit individuel à la VAE », *La Revue de l'Ires*, n°55, p. 209-230 – http://www.ires-fr.org/images/files/Revue/R55VAEp209_233.pdf.
- Card D. (2014), « L'évaluation des politiques actives du marché du travail. Quels enseignements ? », *Travail et Emploi*, juillet-septembre, p. 15-23.
- Dares (2009), « Accompagnement dans et vers l'emploi », numéro spécial de *Travail et emploi*, n°119, juillet-septembre – <http://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2009-3.htm>.
- Dares (2013), « L'accompagnement des demandeurs d'emploi, enseignements des évaluations », Document d'études, n° 178, décembre – http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/DE_178.pdf.
- Dares, Unédic, Ministère du travail (2014), *Le contrat de sécurisation professionnelle*, Dossier de référence.
- Delay B. et Duclos L., eds (2014), *Recueil des travaux préparatoires au Séminaire DGEFP « Formation & Parcours : la réforme de la formation professionnelle au prisme de la relation travail / formation »* du 5 novembre 2014.
- Divay S. (2008), « Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs », *Sociologies pratiques*, n°17, p. 60-61 – <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2008-2-page-55.htm>.
- Dole Ph., Duclos L., Estrade M.-A., eds. (2012), *Recueil des travaux préparatoires au Séminaire DGEFP « Contrat de Sécurisation Professionnelle : connaissance du marché local de l'emploi et accompagnement »* du 16 octobre.
- Duclos L., Kerbourc'h J.-Y. (2006), *Organisation du marché du travail et flexicurité à la française*, Centre d'Analyse Stratégique, Rapport au Conseil d'Orientation pour l'Emploi, novembre.
- Duclos L. (2010), « Les modalités de la conférence des financeurs », *Pour*, 2010/4, n° 207, p. 121-130 – <http://www.cairn.info/revue-pour-2010-4-page-121.htm>.
- Duclos L., éd. (2013 a), *Recueil des travaux préparatoires au Séminaire DGEFP « Appui au recrutement et médiations pour l'emploi »* du 24 octobre 2013.
- Duclos L. (2013 b), « La professionnalisation des missions locales comme enjeu de régulation conjointe », Note du département des Synthèses, DGEFP, 25 juillet.
- Duclos L. (2016), « Quelles médiations pour les publics éloignés du marché du travail ? », Journée régionale de réflexion sur les stratégies de médiation pour les acteurs de la politique de la ville de la région Centre-Val de Loire, 20 janvier.
- Fretel A. (2012 a), « Activité des Missions locales, territoire et 'performance' : l'apport d'une analyse typologique », Document de travail du Département des Synthèses, DGEFP, juillet.
- Fretel A. (2012 b), « Typologie des figures de l'intermédiation. Quelle relation à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ? », Document de travail, n°2, IRES – <http://www.ires.fr/images/files/DocumentsTravail/DT022012/DT022012.pdf>.
- Fretel A. (2013), « La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination », *Revue française de socio-économie*, n° 11, p. 55-79.
- Fretel A. et Remillon D. (2013), « (Inter)médiation : quelles spécificités de la mise en relation entre entreprises et demandeurs d'emploi ? », communication Troisième congrès de l'AFEP « L'économie politique, science sociale et/ou outil de politique économique ? » 3-5 juillet, Bordeaux.
- Gurgand M., Wargon E. (2013), « Garantie jeunes. Synthèse des travaux du groupe », DGEFP, mai.
- Mayen P. (dir) (2015), *Le conseil en évolution professionnelle, Raison et passions*, Dijon.
- Paul M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, Paris.

