

Contribution au Groupe de travail « Transitions professionnelles » du Réseau Emploi Compétences | France Stratégie

André Chauvet, Béatrice Delay, Anne Fretel, Solveig Grimault¹

Juillet 2022

La présente contribution tente d'apporter un éclairage spécifique sur la question de l'accompagnement des transitions en focalisant l'attention sur ce que l'on regarde peu dans les pratiques professionnelles et les expériences vécues des personnes accompagnées.

Elle se structure en deux volets : le premier consiste en une cartographie visant à rendre lisibles les facteurs et risques qui interagissent dans toute situation de transition professionnelle. Le second volet, de nature plus propositionnelle, porte sur la place souhaitable de l'expérience dans les démarches d'accompagnement.

La cartographie, en se centrant sur la personne, se veut à la fois descriptive et « panoramique ». Elle met en exergue un certain nombre de constats et de risques, liés à la fois au contexte propre à la personne, aux différents acteurs pouvant être engagés dans cette transition et aux choix d'accompagnement proposés. Ces éléments sont largement documentés par plusieurs études citées dans la bibliographie. Il ne s'agit pas de se contenter d'émettre des réserves voire des critiques sur l'existant mais plutôt de souligner, rendre apparents, étayer et prendre en compte des points non négligeables afin de développer des processus d'accompagnement des personnes en transition contribuant à plus d'équité sociale.

Mais au-delà de cette vision qui embrasse tout le processus, il nous semble essentiel de décliner cette centration sur la personne « en transition » à la fois en termes de points d'attention (*sur quoi porte-t-on le regard ?*), de pratiques (*comment activer certains leviers d'actions ?*), de rôles et de posture (*comment co-construire et faire vivre un écosystème réellement centré sur le parcours de chaque personne ?*). Nous avons le souci de ne pas émettre de simples généralités mais de focaliser sur des aspects techniques susceptibles de déboucher sur des propositions opérationnelles.

Car le risque apparaît clairement que l'on accentue, dans l'ingénierie de l'accompagnement des transitions, une vision à la fois « protocolaire » et prédéterminée qui marginalise la dimension éminemment singulière et expérientielle de chaque parcours. Endiguer ce risque suppose que l'on élargisse la fenêtre d'observation à l'ensemble des acteurs de ce système transactionnel mais aussi que l'on interroge le moment et la place du travail sur l'expérience.

Ainsi, si l'on suit la proposition que « **l'expérience à faire, comme transaction avec un nouvel environnement, y occupe une place déterminante** », différents déplacements paraissent

¹ **André Chauvet** : Consultant, Co fondateur et président de l'Association KELVOA

Béatrice Delay : Responsable études qualitatives à la Direction Observation et Evaluation de France compétences, chercheure associée au CNAM)

Anne Fretel : Université Paris 8, chercheure au LED, associée IRES

Solveig Grimault : Chercheure à l'IRES

nécessaires afin de parvenir à désigner une voie féconde mais subtile entre deux écueils : la prédétermination des stratégies à conduire dans une logique de catégorisation des publics ; une réification du parcours dépossédant la personne de cette expérience essentielle à vivre.

Par ailleurs, si l'on parle de pratiques dominantes, d'autres manières d'accompagner les transitions existent et se développent depuis longtemps. Elles portent l'attention et agissent sur d'autres leviers. Mais ces approches, là encore très documentées, sont souvent passées sous silence et invisibilisées. Elles rentrent difficilement en dialogue avec les modèles institués comme si proposer des déplacements de regard et d'action ne pouvait se concevoir que dans des oppositions binaires.

L'ambition de cette contribution est justement de repérer des zones de risques embarquées dans les pratiques d'accompagnement existantes, nommer des aménagements possibles, et formuler des points d'attention voire des propositions sur les enjeux de l'accompagnement, et en particulier sur la place de l'expérience.

Et cela, en conservant un leitmotiv dans la réflexion : *Comment faire en sorte que le parcours, la transition, restent bien un attribut de la personne ?*

1- Cartographie des facteurs contextuels et risques potentiels générés par des conceptions et pratiques dominantes de l'accompagnement des transitions

Cette cartographie ne vise pas à recenser l'ensemble des acteurs ou dispositifs existants dans le champ des transitions professionnelles. L'entrée explicitement choisie est de se focaliser sur la personne et souligner les éléments de contexte – tant socio-économiques qu'issus des pratiques des opérateurs qu'elle est susceptible de fréquenter – pouvant peser et exercer une influence significative sur sa trajectoire. Il s'agit en outre de dresser une cartographie des risques. Cette dernière ne donne pas à voir une photographie du champ des possibles des pratiques d'accompagnement, mais s'attache plutôt à diagnostiquer ce qui s'avère problématique dans un certain nombre de pratiques dominantes.

Cette cartographie s'appuie sur une compilation raisonnée (et non exhaustive) de travaux d'études, afin d'ancrer empiriquement et théoriquement les constats formulés. La bibliographie mobilisée est présentée en annexe.

Clef de lecture de lecture de la cartographie

La cartographie ci-dessous tente de pointer les facteurs de risques susceptibles de peser sur les parcours et expériences vécus par les personnes en phase de transition, que ces facteurs soient liés au profil socio-économique de l'individu, à l'environnement dans lequel il évolue ou aux pratiques dominantes des professionnels de l'accompagnement avec lesquels il est susceptible d'interagir.

Cette cartographie s'appuie sur un corpus de savoirs stabilisés dans le cadre de chantiers d'étude et de recherche précédemment conduits. Les numéros indiqués entre parenthèse renvoient aux références bibliographiques qui fondent et sous-tendent les constats énoncés. L'ensemble de la bibliographie est présenté en annexe.

Accompagnement des transitions professionnelles : facteurs contextuels et risques potentiels générés par des conceptions et pratiques dominantes

Opérateurs privés

*(Coach, structures de bilan de compétences,
d'aide à la création d'entreprise...)*

Insuffisances et risques potentiels

- Une représentation idéalisée et prototypée de la reconversion (10, 15, 19)
- Accès à des prestations financées sur fonds privés fonction des ressources des personnes (9, 12)
- Hétérogénéité de la qualité des prestations fournies (12)

SPE

Insuffisances et risques potentiels

- Dispositifs auxquels l'accès est régulé en fonction de cibles prédéfinies et dont la gestion est contingentée (1, 23, 24)
- Une représentation idéalisée et prototypée de la reconversion (10, 15, 19, 36)
- Logique adéquatiste et prescriptive centrée sur les métiers en tension (2, 4, 8, 21, 24)
- Pratiques d'accompagnement séquencées et linéaires, focalisées, en outre, sur le projet professionnel sans prise en compte des autres sphères d'investissement des personnes (10, 15, 24, 25, 28, 30)
- Un accompagnement marqué par un lien tenu aux entreprises, trop peu d'analyse réflexive des expériences passées, et des incitations insuffisantes visant à créer des opportunités d'immersions en milieu professionnel, qui par ailleurs, quand elles existent, mériteraient d'être davantage exploitées (2, 11, 22, 25, 27, 29, 30, 33)
- Difficultés à assurer des relais et une continuité de parcours, notamment peu d'accompagnement post-formation et dans l'emploi (2, 8, 18)

Personne

Facteurs socio-économiques, individuels et contextuels susceptibles de peser sur les transitions professionnelles

- Sous représentation des ouvriers et des seniors parmi les personnes qui entament une reconversion versus sur-représentation des jeunes et des femmes (15, 25, 36)
- Pour les salariés, appréhension du risque lié à la reconversion majoré par un parcours professionnel marqué par l'immobilisme et l'absence de confrontation à des situations d'apprentissage (6, 15, 25)
- Pour les demandeurs d'emploi, faible confiance dans la capacité à évoluer accentuée par un éloignement durable de l'emploi et des formes de rupture professionnelle plus ou moins subies (14, 18, 19, 26, 32, 35)
- L'ampleur des marges d'action et des ressources disponibles varient selon l'implantation territoriale, la situation financière et familiale (7, 32, 36)
- Politique RH et politique de formation plus étoffées et formalisées dans les grandes entreprises (Recours plus fréquent à la formation, possibilité de GPEC, accès plus fréquent à un entretien professionnel...) (9)
- Opportunités d'évolutions horizontales et verticales plus importantes sur les marchés internes des grandes entreprises (6, 9)
- Le passé professionnel détermine la probabilité de retour à l'emploi et l'efficacité du possible passage par une formation lors de la transition (5)

Organismes de formation

Insuffisances et risques potentiels

- Faible lien avec les entreprises (7, 13)
- Pratiques sélectives et d'écrémage à l'encontre des moins qualifiés (13, 14)
- Un modèle pédagogique descendant, peu individualisé, et insuffisamment articulé à l'activité de travail, qui n'est pas toujours adapté à un public non qualifié (3, 16, 17, 34)
- Pratiques oeuvrant à l'appropriation et l'évaluation des acquisitions peu développées (12, 13, 34)
- Politique de prévention des abandons et des ruptures trop embryonnaire (12, 13, 25)

Entreprise

*(Entreprise de départ, entreprise d'arrivée,
entreprise accueillant des mises en situation)*

Insuffisances et risques potentiels

- Intérêt limité de l'entreprise de départ à soutenir une mobilité en dehors de ses murs (6, 15, 20, 25)
- Effort à consentir par l'entreprise d'arrivée pour former des salariés non immédiatement opérationnels (6, 9, 15, 25)
- Entreprises peu impliquées sur les questions relatives aux transitions (6, 9, 15, 25)
- Usage détourné par les entreprises des mises en situations professionnelles se traduisant par un écrasement de la visée formative par la logique productive (16, 17, 22, 29, 33)

Source : les auteurs

2- L'accompagnement des transitions professionnelles : de l'intérêt de prendre en compte l'expérience

■ Penser le parcours et la transition comme attributs de la personne, sans les réifier

La notion de parcours avait été introduite, dans les années 2000, pour rompre avec une logique de dispositifs et repenser les interventions et moyens déployés en accompagnement-formation-conseil – notamment – en référence à la personne et à sa trajectoire propre. Il s'agissait de faire du parcours l'instance à laquelle désormais attacher les droits et les protections². On sait que cette ambition a buté sur l'organisation en « tuyaux d'orgue » des sécurités et des interventions des différents opérateurs susceptibles d'œuvrer ensemble à la sécurisation d'un parcours, toujours singulier³. De fait, « si la notion de "parcours" s'est imposée en droit français – sans pour autant créer de véritable "droit au parcours" – c'est principalement pour s'attribuer à des "dispositifs prescriptifs" »⁴ – dispositifs d'accompagnement en particulier, conçus selon des étapes définies *a priori*. Comment penser la notion de « transition professionnelle » pour éviter qu'elle ne connaisse le même destin ? **Comment faire en sorte que le parcours, la transition, restent bien un attribut de la personne ? Quels déplacements y sont nécessaires**, plus conséquents sans doute que cela avait été d'abord envisagé ?

Cela suppose probablement, en premier lieu, un **usage précautionneux du terme** lui-même. Porter une attention accrue à la « transition professionnelle » ne peut conduire à en faire « une chose », qui existerait « pour elle-même ». Comme avec la notion de parcours, le risque est de réifier quelque chose qui n'existe pas : la « transition » professionnelle n'a de sens qu'en tant que passage de la personne (de *chaque* personne) d'un état à un autre – avec de multiples aspects (position d'emploi, statut, etc.). L'individu « en transition » professionnelle se transforme, change – ou bien on peine à voir ce que signifie la notion de « transition ». **Envisagée ainsi, la transition ne peut être qu'un attribut de l'individu.**

Le rappeler permet de formuler quelques propositions simples et de rendre visibles des processus essentiels pour les individus, mais souvent invisibilisés dans la façon dont s'énonce la problématique « des transitions professionnelles » – comme dans les dispositifs qui leur sont dédiés. Cette note se propose ainsi de porter la focale sur des processus qui opèrent pour les personnes en transition, mais sans être toujours regardés, et sur la façon dont l'accompagnement peut les soutenir.

■ L'expérience, dans et pour la transition, fait la transition

Être en transition professionnelle, pour un individu, c'est trouver le chemin – *son* chemin – qui l'engage dans une nouvelle expérience. C'est un mouvement, qui ne concerne pas le seul individu ou ses seules représentations internes : être en transition c'est **s'acheminer vers de nouvelles transactions avec un environnement** (professionnel, etc.).

Il y a **un espace à construire pour cela, l'espace de la transition – un attribut de l'individu**. Il ne s'agit pas d'aider l'individu à circuler dans un espace déjà là, pour lui permettre d'aller de A à B, B étant la cible prédéterminée (le projet, un métier en tension, etc.). Il y a plutôt à

² Duclos, L. (2009), « La flexicurité et la question des sécurités adéquates », *La Revue de l'IREs*, n°63, p. 35-62.

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*, p. 50.

construire un espace, pour l'individu, de sa transition. Le travail d'accompagnement peut y contribuer.

L'expérience, l'expérience passée mais surtout l'expérience à faire⁵, comme transaction avec un nouvel environnement, y occupe une place déterminante. Un certain nombre de conseillers savent que les personnes ont besoin d'expérimenter quelque chose pour transformer leur situation⁶ ; ils savent que « pour qu'il y ait un changement, il faut qu'il se déroule une vraie expérience »⁷.

Faire une expérience, en rencontrant de nouveaux environnements, suppose d'en avoir l'opportunité. Le travail d'accompagnement peut le favoriser. Ainsi, l'association Transfer-IOD, qui a conçu et développé la médiation active, a mis cet objectif au cœur de son programme : il **faudrait générer des opportunités de rencontre avec des employeurs** – et non pas attendre que le marché se manifeste *via* l'offre d'emploi déposée, en particulier pour les entreprises qui n'ont pas de process RH et sont peu équipées en matière de recrutement. Les opportunités proposées aux personnes, complétées ici d'un accompagnement de l'entreprise, permettent à celles-ci de faire l'expérience d'une rencontre avec un employeur qui, activement soutenue par l'intervenant IOD, peut aboutir à un recrutement – sécurisé ensuite au moyen d'un suivi dans l'emploi⁸. Les périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP), à travers leurs trois objets distincts, s'inscrivent également dans une perspective expérientielle. Les usagers interrogés par BVA dans le cadre de l'étude réalisée pour France Compétences disent le bénéfice que ces périodes d'immersion ont pu constituer pour eux⁹, bien que le développement de cet outil bute encore sur l'éloignement des acteurs de l'accompagnement du monde économique¹⁰. Générer des opportunités de rencontre, proposer des PMSMP, permettre à une personne de faire des expériences, suppose **d'impliquer l'entreprise, d'en faire une partie prenante de l'écosystème d'une transition, voire un destinataire privilégié de l'accompagnement.** L'entreprise est ainsi au centre des stratégies de médiation active : la prospection des entreprises, puis le service d'appui au recrutement, à l'intégration et à la fidélisation proposé aux employeurs – et aux personnes – par les médiateurs IOD permettent de générer et de négocier des offres accessibles, d'accompagner la prise de poste et le développement des compétences requises en situation.

⁵ Nous choisissons de centrer ici notre propos sur la place dans l'accompagnement de « l'expérience à faire » et non de « l'expérience passée ». Cette dernière constitue en effet un objet en soi qui appellerait notamment des développements sur l'intérêt de procéder avec l'individu à une analyse réflexive de son expérience, dans la perspective en particulier de l'aider à accorder une attention à ce qu'il maîtrise et pas uniquement ses manques ; conscientiser et mettre en récit les compétences dont il est détenteur ; ou encore diagnostiquer la transférabilité potentielle de ces dernières dans d'autres contextes professionnels.

⁶ Grimault, S., 2021, « L'accompagnement comme expérience de l'expérience accompagnée », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 50/1, p. 93-120.

⁷ Paul, M., 2017, *La démarche d'accompagnement* (1re éd.), De Boeck, p. 171.

⁸ L'appui à l'intégration proposé aux employeurs et aux personnes récemment embauchées constitue une composante essentielle du service proposé par Transfer-IOD. On peut noter ici que l'étude BVA pour France compétences suggère quant à elle de « repenser l'accompagnement au poste de travail », dans les cas de reconversions : « Des personnes interrogées [...] regrettent que leur suivi s'interrompe au moment de l'accès à l'emploi visé », considérant qu'un « prolongement post-intégration » leur aurait été bénéfique (France Compétences, 2022, « L'offre publique d'accompagnement à l'épreuve des reconversions professionnelles », *La note d'études*, 5, janvier, p. 4).

⁹ France Compétences, 2022, « L'offre publique d'accompagnement à l'épreuve des reconversions professionnelles », *La note d'études*, 5, janvier, p. 3. Une étude de Pôle emploi souligne également les bénéfices de la PMSMP (Pôle emploi, 2021, « La PMSMP favorise et accélère l'accès à l'emploi », *Eclairage et synthèse*, 66, mars).

¹⁰ France compétences, *op. cit.*, p. 4.

Et d'autres éléments d'évaluation constituent aujourd'hui des indices de l'intérêt qu'il y a, pour les publics en recherche d'emploi, à investir la relation à l'entreprise¹¹.

Permettre aux individus de faire une expérience¹², c'est donc (a) produire des opportunités nouvelles (négocier des offres accessibles avec des employeurs, etc.), **provoquer des événements** au cours de l'accompagnement (une PMSMP, etc.), **faciliter des rencontres** (avec un employeur, un organisme de formation, un parrain, etc.). C'est installer des moyens et des situations à partir desquels la personne pourra elle-même « possible » à nouveau, *avec l'appui actif du conseiller* : c'est donc aussi **(b) configurer un espace (de l'accompagnement) qui soit peuplé de suggestions** dont l'individu pourra se saisir librement. L'accompagnement, dans cette perspective, « construit un **espace de travail** »¹³ dans lequel « tenir conseil »¹⁴ ; il crée et maintient un **espace suggestif** pour l'individu. **L'expérience, ainsi accompagnée, fait la transition.**

Bien sûr, **toute expérience** (telle et telle expérience ponctuelle) n'est pas toujours satisfaisante ou immédiatement fructueuse, mais elle **est exploitable** et la personne peut en apprendre quelque chose, *si elle est travaillée dans l'accompagnement* ; un **essai** peut être **profitable¹⁵**, *s'il peut exister et est exploité dans l'accompagnement* ; un processus de transition n'est bien souvent pas linéaire mais fait en réalité **d'itérations** qui peuvent devenir autant de **va et viens bénéfiques et apprenants** pour la personne, *si l'accompagnement encourage et soutient ce processus itératif*. Des conseillers, forts de leur expérience, connaissent l'importance de ces « leviers expérientiels » dans le travail d'accompagnement et leurs bénéfices pour les personnes lorsqu'ils sont effectivement mobilisés.

Quoique minoritaires, des pratiques « d'accompagnement de l'expérience » existent bien aujourd'hui – à des degrés certainement divers. Mais elles restent insuffisamment regardées, nommées, qualifiées, valorisées, « sous les radars » en quelque sorte, alors même qu'elles paraissent décisives pour soutenir la construction d'une transition professionnelle.

¹¹ Ainsi de l'évaluation en 2019 d'Amnyos et Edater de l'impact de l'axe 3 du programme opérationnel national du FSE visant la lutte contre la pauvreté et la promotion de l'inclusion, qui montre que les actions à destination des entreprises, bien que peu représentées, sont celles qui ont les effets les plus importants sur le retour à l'emploi : 49% des personnes bénéficiaires in fine de ces actions ont retrouvé un emploi, contre 31% des personnes ayant bénéficié des actions d'accompagnement des parcours (Amnyos-Edater, 2019, Évaluation de l'impact du Programme national FSE sur la lutte contre la pauvreté et la promotion de l'inclusion (Axe 3), Suivi et évaluation du programme opérationnel national « emploi et inclusion » Fonds social européen pour la période 2014-2020, Rapport final, FSE-DGEFP, Décembre). Une évaluation réalisée par Pôle emploi en 2016 montre que la démarche de prospection auprès des entreprises a un impact sur les embauches en CDI, notamment en faveur des demandeurs d'emploi : la prospection fait progresser le nombre d'embauches en CDI de 13% – augmentation qui semble être contrebalancée cependant par une diminution du nombre d'embauches en CDD, surtout en CDD de courte durée (Aventur (F.), Galliot (Y.), Glover (D.), Rabner (M.G.), 2016, « L'impact de la démarche de prospection auprès des entreprises une évaluation randomisée », Direction des Statistiques, des Études et de l'Évaluation, *Études & Recherches*, Pôle emploi, n°6, mars).

¹² *Avoir une expérience ne signifie pas « faire une expérience », en apprendre quelque chose pour la suite. Faire une expérience, expérimenter, n'est possible que si les conditions s'y prêtent d'une part, c'est-à-dire autorisent, favorisent et soutiennent le processus d'enquête (de résolution de problèmes), et si celui qui expérimente dispose des instruments (et d'un soutien) pour le faire, d'autre part.* (Mayen, P., 2014, « John Dewey, l'éducation et la reconstruction continue de l'expérience », *Education Permanente*, n° 198, p. 9-22.)

¹³ Chauvet, A., 2022, « L'accompagnement des transitions professionnelles face à l'hétérogénéité des usages », Intervention au groupe de travail « Transitions professionnelles », France Stratégie, 13 avril.

¹⁴ Chauvet, *op. cit.* ; Mayen, P. (Ed.), 2015, *Le Conseil en Évolution Professionnelle* (1re éd.), Raisons et Passions.

¹⁵ Chauvet, *op. cit.* L'essai peut également faire découvrir de nouvelles pistes auxquelles la personne n'aurait pas pensé seule : « on ne connaît vraiment que ce que l'on (...) expérimente » ; « la clarification (d'un choix) se fait chemin faisant, et la mobilisation est d'autant plus forte que le contexte de travail est favorable. (...) Mais cela suppose qu'une rencontre (avec un employeur) soit possible » (Chauvet, A., 2018, « Comment évoquer l'entreprise et favoriser les opportunités lorsqu'on est professionnel du SPRO ? », Conférence à la Journée régionale du SPRO Pays de la Loire, 31 mai).

■ Favoriser et accompagner l'expérience des personnes en transition suppose de travailler certaines articulations, de **faire travailler ensemble des couples**, parfois en tension. Cela peut nécessiter des **déplacements** sensibles dans les pratiques d'accompagnement.

Faire travailler ensemble l'expérience et les suggestions

La ou les suggestions (du conseiller) **naissent de l'expérience (de la personne), mais vont au-delà** de ce qui est réellement donné dans l'expérience. Les suggestions s'appuient sur le « tremplin » qu'est l'expérience et invitent à des prolongements. L'accompagnement est garant de l'aménagement d'un environnement capable de faire des suggestions, pour que la personne s'en saisisse. Le service d'accompagnement **favorise ainsi activement, par le jeu des suggestions, la poursuite et la continuité de l'expérience de la personne, pour sa transition**. Il aide la personne à *faire* une expérience ; il lui permet de « réaliser des opérations de pensée différentes de ce qu'elle aurait pu réaliser seule et sans les **sollicitations, stimulations, objections** d'un interlocuteur professionnel »¹⁶.

Une tension peut exister entre opportunités et « convenance »

Ce n'est pas parce qu'il y a une opportunité (d'expérience, de rencontre) que cela convient à la personne. Ce peut être l'occasion d'un essai. Mais **l'opportunité ne préjuge pas de ce qui convient à la personne**. D'où, par exemple, l'importance accordée à la liberté de choix des individus dans les pratiques de médiation active développées par Transfer-IOD : chacun juge lui-même de ce qui lui convient. **Les propositions d'opportunités permettent aux personnes de cheminer, sans s'imposer** – au motif, par exemple, qu'un métier jugé accessible est en tension.

Travailler l'attention plutôt que l'intention

L'accompagnement, lorsqu'il s'appuie sur l'expérience et la proposition d'opportunités, **fait émerger un mouvement, travaille l'attention plutôt que l'intention**. Si l'intention précède l'attention (l'intention d'un retour à l'emploi, d'un changement de poste, de métier, etc.), il s'agit qu'ensuite *l'attention domine l'intention*¹⁷ dans le travail concret d'accompagnement comme dans le travail engagé par la personne. Les didacticiens soulignent l'importance de cette articulation pour les apprentissages. Un accompagnement a une portée didactique lorsqu'il permet de dégager un mouvement, lorsqu'il permet à l'individu de *faire* des expériences dont il pourra faire quelque chose pour sa transition : **agir, travailler et réfléchir autrement, avec le soutien de l'accompagnement, peut entraîner des apprentissages** et cela suppose que le conseiller **soutienne continûment l'attention** de la personne¹⁸.

L'intention peut être entendue comme cible visée (projet, poste, etc.), et comme la programmation des choses à faire (démarches, etc.), alors que **l'attention** renvoie au fait **d'être attentif au moment du faire** – au moment de faire l'expérience d'une rencontre avec un employeur par exemple. **L'attention porte sur ce qui est fait, et sur l'environnement** avec lequel il s'agit d'entrer en contact, de nouer une transaction : c'est à la fois une

¹⁶ Mayen, 2015, *op. cit.*, p. 67.

¹⁷ Selon une expression de Patrick Mayen (citée dans Duclos, L., 2018, « Soutenir le travail d'organisation du travailleur indépendant et l'agencement de situations de gestion », Communication au Colloque de l'Observatoire du Travail Indépendant | #FUTUREOFWORK, Paris, Auditorium du Monde, 12 septembre).

¹⁸ *Ibid.*, p. 70.

« concentration » en faisant telle ou telle expérience, et une attention nouvelle à certains segments du réel à découvrir, par la saisie d'opportunités. **L'accompagnement peut donc chercher non pas à dégager d'abord des intentions** (un projet bien identifié, validé, une cible d'emploi à laquelle se tenir, etc.), **mais à dégager et entretenir un mouvement** – évitant ainsi qu'une focalisation sur une cible figée n'empêche les possibilités d'expérience et les ouvertures que celles-ci peuvent faire émerger. L'accompagnement aide la personne à développer « une attention (...) et une capacité à faire évoluer son intention pour la transformer chemin faisant »¹⁹. **L'intention viendra de l'attention.**

¹⁹ Chauvet, A., 2018, « Conseil et accompagnement par temps incertains : entre agilité et médiation du sens », *Education permanente*, hors-série AFPA, p. 23.

Annexe : Bibliographie mobilisée pour la cartographie

- 1- Amnyos, ORSEU, CNAM, CEET (2017), « Evaluation du plan « 500 000 formations supplémentaires », *Rapport pour la DARES*, décembre, https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/rapport_plan_500_000_vf.pdf
- 2- Amnyos, Ires (2014), « 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
- 3- Baudouin J.-M. et Frégné C. (2013), « La question des épreuves et la recherche en formation d'adultes : quelques éléments prospectifs », *Savoirs*, 33(3), p. 95-104, <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2013-3-page-95.htm>
- 4- Benarrosh Y. (2000), « Tri des chômeurs, le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi », *Travail et emploi*, n°81, p. 9-29, https://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/81_1106.pdf
- 5- Blasco, S., Crépon B. et Kamionka T. (2012), "The Effects of On-the-job and Out-of-Employment Training Programmes on Labor Market Histories", CEPREMAP Working Papers (Docweb) 1210, CEPREMAP, <http://www.cepremap.fr/depot/docweb/docweb1210.pdf>
- 6- Brochier D. (2021), « Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles ? », *Céreq Bref*, n° 405, Avril, <https://www.cereq.fr/des-reconversions-aux-transitions-un-nouvel-age-des-mobilites-professionnelles>
- 7- Bucher A., Fretel A., Givord P, Lima L., Morel M. (2021), *Second rapport du comité d'évaluation du PIC*, Novembre, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/9d80ee925557c938ff1416da9a5872ef/Rapport%20CS.pdf>
- 8- Castra D., 2003, *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, Presses Universitaires de France
- 9- Cereq (2014), *Quand la formation continue...Repères sur les pratiques de formation des employeurs et salariés*, avril, <https://www.cereq.fr/quand-la-formation-continueresur-les-pratiques-de-formation-des-employeurs-et-salaries>
- 10- Chauvet, A., 2018, « Conseil et accompagnement par temps incertains : entre agilité et médiation du sens », *Education permanente*, hors-série AFPA
- 11- Comité d'évaluation de la Garantie jeunes (2018), *Rapport final d'évaluation de la Garantie jeunes*, février, https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/1-rapport_final_corps_fev2018.docx.pdf
- 12- Cnefop (2018), « Acheter et financer des formations de qualité », *Rapport Cnefop*, septembre, <http://www.cnefop.gouv.fr/rapports-139/guide-des-achats-de-formation-de-qualite-et-sa-synthese-operationnelle.html>
- 13- Crovella E., Farvaque N., Ulmann A.-L., Lextrait V., Marchat Y., Messaoudi D., Philip K. (2021), « Étude de l'impact du programme Prépa Compétences sur l'accès à la formation des demandeurs d'emploi dans le cadre du PIC », *Rapport d'études*, DARES n°7, Août, https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/8bc38f782a8154ac265fa45905be9470/Evaluation_pr%C3%A9pa%20comp%C3%A9tences_PIC.pdf

- 14- Darmon I., Demazière D., Frade C., Haas I. (2004), Formés et formateurs face à la « double contrainte » des programmes de formation à l'employabilité des chômeurs de longue durée. In: *Formation Emploi*. N.85, 2004. p. 57-75, <https://doi.org/10.3406/forem.2004.1651>
- 15- Delay B., 2022, « La reconversion professionnelle : des expériences plurielles qui interrogent l'offre publique d'accompagnement », Communication Colloque CNAM, janvier, L'accompagnement des transitions professionnelles : écologie d'un monde pluriel , 13-14 janvier
- 16- Delay, B (2017), « Formation en situation de travail dans les TPE-PME : évaluer en expérimentant. Education Permanente », HS10, p. 67-77.
- 17- Delay, B., et Duclos, L. (2015). Le soutien au développement des FEST. Mémoire technique relatif au projet d'expérimentation FEST/TPE-PME, DGEFP.
- 18- Denave S. (2006) « Les conditions individuelles et collectives des ruptures professionnelles », *Cahiers internationaux de sociologie*, N°120, p. 85-110, <https://doi.org/10.3917/cis.120.0085>
- 19- 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>
- 20- Durieux C., Baraldi L. (2021), « L'entretien professionnel peut-il contribuer au développement des compétences ? », L'entreprise rend-elle compétent.e ? *Céreq Essentiels* 02, <https://www.cereq.fr/sites/default/files/2021-02/L%27entretien%20professionnel%20peut-il%20contribuer%20au%20d%C3%A9veloppement%20des%20comp%C3%A9tences.pdf>
- 21- Duru-Bellat M., Jarousse J.-P., Solaux G., 1997, « S'orienter et élaborer un projet au sein d'un système hiérarchisé, une injonction paradoxale ? », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 26 (4), p. 459-482.
- 22- Fernagu Oudet, S. (2012), « Favoriser un environnement « capacitant » dans les organisations », in : Étienne Bourgeois éd., *Apprendre au travail*, Presses Universitaires de France, Paris, 2012, p. 201-213, Fernagu Oudet, S. (2012). Chapitre 14. Favoriser un environnement « capacitant » dans les organisations. Dans : Étienne Bourgeois éd., *Apprendre au travail* (pp. 201-213). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.bourg.2012.01.0201>
- 23- 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, <https://doi.org/10.3917/rfse.011.0055>
- 24- Fretel A. et Grimault S. (2020), « L'évaluation de l'accompagnement dans les politiques d'emploi : stratégies et pratiques probantes », *Document de travail IRES*, n°02.2020, décembre, <http://www.ires.fr/index.php/etudes-recherches-ouvrages/documents-de-travail-de-l-ires/item/6273-n-02-2020-l-evaluation-de-l-accompagnement-dans-les-politiques-d-emploi-strategies-et-pratiques-probantes>
- 25- France Compétences, 2022, « L'offre publique d'accompagnement à l'épreuve des reconversions professionnelles », *La note d'études*, 5, janvier, https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2022/02/Note-d%C3%A9tudes_N5_Reconversion.pdf
- 26- Gonnet A. (2021), « Un bilan de compétences, pour quoi faire ? De l'accompagnement des transitions professionnelles à la gestion des maux du travail », *Connaissance de l'emploi*, N°171,

https://ceet.cnam.fr/medias/fichier/171-un-bilan-de-competences-pour-quoi-faire_1622449910843-pdf?ID_FICHE=1095710&INLINE=FALSE

- 27- Grimault S. (2021, « L'accompagnement comme expérience de l'expérience accompagnée », *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 50/1 ; p. 93-120, <https://journals.openedition.org/osp/13813>
- 28- Groupe TARMAC (2013), Appui au recrutement& Médiations pour l'emploi -Recueil des travaux préparatoires au séminaire DGEFP du 24 octobre 2013 « Techniques d'Appui au Recrutement & Médiation Active » Juin 2013, Septembre
- 29 - Mayen, P., 2014, « John Dewey, l'éducation et la reconstruction continue de l'expérience », *Education Permanente*, n° 198
- 30- Mayen, P. (Ed.) (2015), *Le Conseil en Évolution Professionnelle* (1re éd.), Raisons et Passions.
- 31- Négroni C. (2007), *Reconversion professionnelle volontaire. Changer d'emploi, changer de vie : un regard sociologique sur les bifurcations*. Paris : Armand-Colin.
- 32- Negroni, C. et Mazade, O. (2019), « Entre contrainte et choix, regards sur les reconversions professionnelles subies et les reconversions professionnelles volontaires », *Recherche et formation*, N°90, p. 87-102, <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.5082>
- 33- Pôle emploi (2021), « La période de mise en situation en milieu professionnel favorise et accélère l'accès à l'emploi », *Statistiques, études et évaluation*, n°66, mars, https://www.pole-emploi.org/files/live/sites/peorg/files/documents/Statistiques-et-analyses/E%26S/es66_PMSMP.pdf
- 34- Schwartz B. (1999), « Trente ans d'expériences et d'hypothèses sur la formation et l'insertion », in Charlot et al., *Les jeunes, l'insertion, l'emploi* ; PUF, Paris, p. 38-54.
- 35- Stankiewicz F., Foudi R. et Trelcat M.-H. (1993), « L'efficacité des stages de formation. Le cas des demandeurs d'emploi de bas niveau de qualification », *Formation Emploi*, n°41, p. 21-32, https://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_1993_num_41_1_1586
- 36- Stephanus C. et Vero J. (2022) « Se reconvertir, c'est du boulot ! Enquête sur les travailleurs non qualifiés », *Bref Cereq*, n° 418, Février, <https://www.cereq.fr/se-reconvertir-cest-du-boulot-enquete-sur-les-travailleurs-non-qualifies>
- 37- Zunigo X., 2010, « Le deuil des grands métiers : Projet professionnel et renforcement du sens des limites dans les institutions d'insertion », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 4(4), p. 58-71, <https://doi.org/10.3917/arss.184.0058>