



LE SENS DE L'ACCOMPAGNEMENT EN MISSION LOCALE DANS LE CONTEXTE ACTUEL

CONFÉRENCE RÉGIONALE
16 mai 2022

LE SENS DE L'ACCOMPAGNEMENT EN MISSION LOCALE DANS LE CONTEXTE ACTUEL

Conférence animée par Agnès Heidet



Dans la lignée des « Mercredis des Élus » et à la demande du réseau, l'ARML Nouvelle-Aquitaine a proposé une 2^{ème} rencontre avec Agnès Heidet autour du « Sens de l'Accompagnement en Mission Locale dans le contexte actuel ». Cette rencontre, destinée aux élus et aux professionnels, s'est tenue le 16 mai 2022 à l'Espace Régional Vincent Merle à Pessac.

Dès le début du mois de mars 2022, les Missions Locales ont mis en place le Contrat d'Engagement Jeune qui se traduit par des modalités d'accompagnement significativement renouvelées, avec un objectif d'entrée plus rapide dans l'emploi : « *il s'agira d'aller chercher les jeunes et leur permettre d'accéder à un emploi grâce à un accompagnement exigeant et intensif* » (Dossier de presse – 2 novembre 2021 – Ministère du travail)

Ce nouveau dispositif, quand bien même il s'appuie sur le fonctionnement de la Garantie Jeunes, interroge plusieurs points

Le non-recours, l'engagement, la pédagogie et la place des tiers dans l'accompagnement.

Un certain nombre de constats peuvent être posés : l'enjeu n'est pas uniquement la qualité et la pertinence de ce qui est proposé. Ce n'est pas seulement une question d'ingénierie de dispositifs. Une partie du public se met en retrait des offres pour une question de faible croyance dans ce que cela peut lui apporter. Ces jeunes peuvent avoir le sentiment que, quoi qu'ils fassent, la situation restera difficile. Plus largement la question de l'image des structures, perçues comme « institutionnelles », se pose.

Si ce n'est pas qu'une question de qualité des dispositifs (donc de l'offre) se posent alors d'autres enjeux

Plutôt que de vouloir à tout prix convaincre et attirer les jeunes dans nos environnements, plutôt que de concevoir la démarche comme une promotion ou une stratégie de conviction, n'y a-t-il pas d'autres leviers à actionner ? Des leviers qui inscrivent la rencontre dans des environnements moins formels et institutionnels ?

De plus, la question du non-recours aux Droits est un enjeu majeur de pertinence et d'efficacité de l'action publique et plus largement d'équité sociale.

Comment faire société alors qu'une partie significative de la population n'accède pas à ses Droits et peut se marginaliser durablement ?

Dans le travail d'accompagnement, les conseillers ont bien conscience des enjeux mais ils s'interrogent souvent sur le sens de leurs missions, de même que sur les leviers d'action et les méthodologies d'intervention les plus adaptées : comment faciliter l'engagement réel du jeune et sortir des systèmes basés uniquement sur un processus d'obéissance ? Comment ouvrir le champ des possibles et restaurer l'agentivité de chaque jeune ? Comment accompagner tous les jeunes (ceux bénéficiant du CEJ et les autres) avec efficacité, en partant de leurs attentes et/ou besoins, de leur situation singulière pour les aider à construire une vie qui a de la valeur à leurs yeux et à s'insérer dans la société ?



Focus sur l'intervenante

Agnès HEIDET est consultante et formatrice du champ de l'accompagnement des trajectoires professionnelles, XOAH Formation & Conseil. Elle intervient dans le cadre du développement des compétences individuelles et collectives tout au long de la vie en construisant des actions de professionnalisation contextuelles, intégratives et agiles en lien avec les problématiques de terrain, avec les évolutions réglementaires et les innovations en cours.

Agnès Heidet travaille régulièrement sur les questions d'engagement et de mobilisation du pouvoir d'agir, notamment pour le public jeune dans le cadre de l'accompagnement global prodigué par les Missions Locales.

Directrice de publication : Marie RUEZ

Crédits photos, rédaction, relecture et mise en page : ARML Nouvelle-Aquitaine

Date de publication : juin 2022



LE CEJ AU SERVICE DES JEUNES ET NON AU SERVICE DE LA STRUCTURE

Le CEJ agit tel un lanceur d'alerte...Engagement du jeune *versus* logique comptable (le CEJ représente 40% des financements prévisionnels 2022 des Missions Locales – dédié à 25% des jeunes)

Le sens, c'est quoi ?

Le sens renvoie à la direction, mais aussi à la manière dont nos organes reçoivent et traitent les éléments du milieu extérieur, notre ressenti : qu'est-ce que ça veut dire accompagner ? Quelle place pour le projet et quels en sont les éléments de motivation ?

Le sens peut être associé aux valeurs ou faire référence au 6^{ème} sens.

À travers le CEJ, qu'est-ce qui est en train de se dessiner pour les Missions Locales ?

Qu'est-ce qui se joue dans le contexte ? (usage, demande et besoins)

1. Utilise-t-on les bons outils ?

N'y a-t-il pas un décalage dans nos pratiques d'accompagnement entre les outils que l'on utilise aujourd'hui en regard des outils utilisés par les jeunes ?

2. Le contexte d'incertitude, de défiance :

Nous faisons face à des situations nouvelles pour lesquelles nous n'avons pas de repères, pas de référentiel. On navigue à vue... Au sortir de la pandémie, on assiste à un conflit aux portes de l'Europe qui perturbe notre quotidien. **Comment construire des perspectives, élaborer des projets alors que la planète entière semble naviguer au gré d'aléas incessants ?**

- ▶ **Faute de pouvoir pré-déterminer ce qui va se passer, une démarche opportuniste tend à s'accroître**, c'est nouveau dans notre civilisation occidentale où l'on planifie beaucoup, contrairement aux civilisations orientales.
- ▶ **Sentiment de suspicion, soupçon** : nous faisons de moins en moins confiance aux experts... aux institutions. Cette défiance conduit à la désaffiliation, la mise en retrait, le non recours. N'est-ce pas un choix d'être invisible ?

3. Un rapport au temps modifié :

L'unité du temps, c'est l'instant (Instagram, Netflix) – l'accès rapide est privilégié – la modalité de flexibilité et la réversibilité sont attendues : ce n'est pas la philosophie du CEJ apparemment.

4. Disruptions : « *Quand hier n'éclaire plus demain* » les logiques philosophiques de notre société sont bousculées !

Les jeunes ont des attentes auxquelles les employeurs ne savent pas nécessairement répondre.

- ▶ **Des écarts de salaires réduits entre catégories socioprofessionnelles**. Aujourd'hui les salaires des techniciens et des ouvriers présentent peu d'écart. En Mission Locale, des jeunes BAC+5 peuvent démarrer avec un salaire juste au-dessus du SMIC.
- ▶ **Il n'y a plus de «lendemain qui chantent»** : le meilleur c'est maintenant, on ne peut plus rien promettre. Surtout pas un avenir enviable... L'avenir ne présente plus obligatoirement une amélioration, il n'a pas particulièrement de connotation positive.
- ▶ **L'inédit** : depuis une dizaine d'années, nous réalisons des actes qui auparavant étaient effectués par des professionnels. En 2021, on constate une augmentation de 30% des désaffiliations d'une banque physique pour une banque en ligne. **Quid de l'utilité des professionnels ?** On s'adresse à eux quand on ne peut pas se débrouiller tout seul, le professionnel est là pour absorber la complexité. **Le conseiller est là pour personnaliser la demande, considérer le jeune comme unique et singulier** (prendre en compte l'unicité de la personne) *versus* l'approche standardisée.

5. D'une logique de stock à une dynamique de flux

L'ère de l'encyclopédie est terminée ! **Aujourd'hui, tout se loue, la possession n'a plus le même sens**. On préfère financer un usage qu'une acquisition. Si les jeunes viennent à la Mission Locale dans une logique d'usage, c'est un one shot qui est attendu. Le contraire du CEJ. Alors comment développe-t-on les usages adaptés du CEJ ?

6. Engagement *versus* adhésion ?

- ▶ **La conditionnalité ne produit pas de l'engagement**. Les jeunes sont dans le zapping, ils nous disent oui mais finalement ils ne viennent pas, ce n'est pas un manque de respect ou une impolitesse, ils ont eu une meilleure alternative.
- ▶ **Les jeunes sont rétifs à s'inscrire dans des parcours formatés où ils sont peu consultés**. On réfléchit rarement aux dispositifs avec eux, ils considèrent que ce n'est pas fait pour eux (*pensé dans une ingénierie descendante pour un public artificiel*).
- ▶ **Les jeunes vont accorder plus de crédits aux ex-pairs qu'aux experts**. Le poids de la recommandation est très important.

7. « *Ne me demandez pas ce que j'aimerais faire mais indiquez-moi ce qui est possible pour moi aujourd'hui* »

La dimension itérative est extrêmement importante. La dimen-

sion d'immédiateté ne suffit pas non plus, il faut que ce soit le bon moment.

On peut choisir d'arrêter de réfléchir longuement sur ce que le jeune souhaite et introduire du hasard dans nos approches, de la sérendipité. En faisant tourner la roue du hasard avec le jeune (jeu, tirage au sort...), on réintroduit du désir.

« Ne me demandez pas ce que j'aimerais faire mais ce qui est possible pour moi aujourd'hui »

Accueil inconditionnel en Mission Locale versus accueil conditionné en CEJ : cela produit le contraire de l'engagement

La conditionnalité n'est pas réellement mobilisatrice pour le public jeune. On est aujourd'hui dans une espèce de croyance que le jeune va accepter ce qu'on lui demande. **On soutient de façon conditionnelle dans le cadre du CEJ...**

8. De quoi demain est fait ?

Les jeunes veulent profiter d'un futur enviable sans fausse promesse. Transformer le but en moyen.

Le CEJ, mais pas que !

Dans une société du plein emploi, il n'apparaît pas entendable que des personnes ne trouvent pas de travail. Le CEJ a pour objectif de rapprocher les jeunes du marché de l'emploi. L'accompagnement est conditionné à ce que fait ou ne fait pas le jeune. Il est soutenu en fonction de ce qu'il met en oeuvre.

Le management et l'organisation de la Mission Locale

Le partenariat dans un contexte concurrentiel peut mettre en danger les initiatives fructueuses d'intelligence collective.

Les enjeux pour les Missions Locales

L'accent est mis depuis des années sur **une posture de facilitation qui cherche à fabriquer de l'expérience, développer la confiance, intermédiaire...** Alors que les politiques publiques incitent les opérateurs à adopter une posture mixte entre :

- **Posture prescriptive** : le professionnel sait ce qui est bon pour le public
- **Posture d'influence sociale** : incitation à aller vers tels secteurs

Comment mettre en débat les paradoxes que la période fait apparaître ? Le CEJ, de par ses caractéristiques, questionne profondément les contours de l'accompagnement et les dimensions posturales.

5 ENJEUX À QUESTIONNER :

1. Ne pas devenir une boussole prescriptive : c'est à dire considérer qu'on sait d'emblée ce qui est bon pour les jeunes via un protocole d'intervention. On a la réponse avant d'avoir la question. **Ne pourrait-on pas imaginer un processus inversé : construire dans le CEJ avec les jeunes, un accompagnement agile ?**
2. Ne pas réduire les jeunes à leurs freins – pourquoi ne pas entrer par les ressources ? **Travailler un diagnostic fondé sur la « présomption de ressources ».**
3. Engagement *versus* obéissance : le contrat n'est pas un levier d'engagement, c'est plutôt **la facilité d'accès et la non conditionnalité qui apparaissent comme des facteurs favorables à la mobilisation**. La conditionnalité induit de l'obéissance et donc des réticences.
4. **A l'écart du projet : est-ce que l'on peut faire le pari de sortir du dogme du projet ?** En mettant l'accent non pas sur ce qui est désirable mais sur ce qui est possible au sens d'accessible et d'acceptable pour le jeune ? En développant les propositions, les opportunités pour le jeune ?
5. **Avec un management agile au sens de souple, réactif et équilibriste : co-construire collectivement le service à rendre** dans le cadre du CEJ et au-delà, valoriser l'activité « subjective » d'accompagnement... Comment « désobéir » aux injonctions des systèmes pour accompagner de manière efficiente les jeunes en partant de leur situation singulière ?

Rien n'est écrit pour demain.

4 PISTES DE RÉFLEXION

Piste 1

Accueil inconditionnel (PACEA) *versus* Accueil conditionné au respect d'obligations (CEJ) Comment travailler la dimension inclusive et l'engagement du jeune dans le cadre du CEJ ?

Rapporteur > Jean Michel BIREM - Mission Locale des Deux Rives

- ▶ Porter des **droits équitables d'entrées en CEJ**
- ▶ Prendre des risques dans l'aménagement, l'opérationnalisation des textes :
 - **Assouplir la conditionnalité, individualiser :**
 - durée minimale incompressible d'un mois tout en laissant au jeune une durée correspondant à son aptitude à se mobiliser) : **le jeune reste libre de ses options**
 - Des jeunes véritablement acteurs dans la constitution de leurs parcours, favoriser la co-construction et le pouvoir d'agir
 - **Travailler sur les pratiques conseillers pour « ouvrir » des opportunités**
 - Exit la posture d'expert... **pour réinstaurer la confiance**
 - Valoriser les démarches qu'engagent les jeunes

Chercher des équilibres que l'on ne trouve jamais !



Piste 2

Comment faire évoluer nos pratiques professionnelles pour offrir des opportunités contextuelles au jeune ? La notion de la personnalisation, de l'inédit et du hasard, la liberté d'options (*stock versus flux*)

Rapportrice > Annie SIORAC - Mission Locale du Grand Périgueux

- ▶ Accrocher et **embarquer les jeunes par des ateliers différents, innovants, réversibles.**
- ▶ Travailler notre **image de marque** et favoriser le contact agile avec les jeunes (SMS, chat,...)
- ▶ Bâtir un réseau territorial **d'influenceurs d'EX-PAIRS** (capsules vidéos, peach, teasers... plateformes collaboratives...)
- ▶ Passer **réellement « du face à face au côte à côte »** : exit le mouvement descendant conseiller/jeune. **Susciter l'envie par l'action et pas seulement par le discours, créer du mouvement, de la mise en route par l'expérience**
- ▶ Simultanément, partir du besoin, **des préoccupations (à l'instant T)**, des attentes du jeune et **mettre en valeur ses talents**
- ▶ Le CEJ est un outil au service du jeune, **à nous de gérer la complexité** (c'est une enveloppe et un cadre au sein duquel déployer des marges de manœuvre)
- ▶ **La dimension collective crée la dynamique** : lien social réactivé, statut recouvré...
- ▶ Le jeune a la liberté de partir quand il le souhaite.

Nous avons besoin de réexaminer notre approche de l'accompagnement des jeunes

Piste 3

Quelles méthodes et quels outils pour travailler la présomption de ressources ?

Rapporteurs > Hélène CID - Mission Locale du Libournais et Vincent PERON - Mission Locale Agglomération Royan Atlantique

- ▶ **Sortir du cadre institutionnel** peu propice à la parole
- ▶ Adopter **une approche conviviale**, favoriser l'humour, l'échange
- ▶ **Adopter un outil diagnostic basé sur les aptitudes et talents** : développer le sentiment de compétences et explorer le potentiel de situation (regarder ce qui va déjà, s'appuyer sur un registre qui tient, le frein est un vide)
- ▶ Favoriser les projets collectifs pour mettre en valeur les compétences collectives et individuelles (*Ex. Projets de missives rétroactives – actions de remobilisation par le sport*)

S'installer globalement dans cette nouvelle expérience



Piste 4

Comment marketer notre offre de service ? Travailler notre image « grand public » ?

Rapportrice > Marie Caroline DOUVION - Mission Locale Rurale Haute Vienne

En période de plein emploi, les jeunes sont en capacité de trouver des solutions sans nous

- ▶ On n'a pas envie de communiquer sur le CEJ mais... **sur le parcours global et personnalisé, de proximité**. Les dispositifs passent... et dépassent !
- ▶ **On a besoin de communiquer sur la marque Mission Locale** (*on souffre d'une image un peu « ringarde »...*) :
 - Connaître la cible (jeunes, entreprises...) toucher la cible ou l'amont de la cible (EN)
 - Connaître son environnement (partenaires, concurrents...)
 - **Porter une attention toute particulière à la forme**
 - Travailler des accroches (les jeunes doivent être contributeurs), susciter la curiosité, introduire de l'intrigue, de l'intérêt !
- ▶ **Accentuer la communication sur le maillage territorial, inégalable, au plus près des jeunes et des entreprises**
- ▶ **Opérer systématiquement un focus sur les bénéfices concrets**
- ▶ Monter en puissance dans le « Aller vers », investir l'espace public au plus près des jeunes et de leur famille

Pour penser la stratégie marketing, il faut un « commun » à l'ensemble des Missions Locales. Le message doit être attractif (poser question, intriguer) et rester crédible



Suivez-nous sur les réseaux sociaux :

 [arml-nouvelle-aquitaine-association-régionale-des-missions-locales](#)

 [missionslocalesnouvelleaquitaine](#)

 [ARML_NAquitaine](#)

