



© Ijob

EMPLOI

L'accompagnement des demandeur·ses d'emploi au Forem : enjeux d'une réforme

>Thierry DOCK (*) et Isabella DELUSSU (**)

La Wallonie a en perspective une réforme conséquente de l'accompagnement des demandeur·ses d'emploi. Le gouvernement s'est accordé sur des orientations stratégiques et un projet de décret devrait être voté prochainement par le Parlement. La réforme prévoit une nouvelle dynamique d'accompagnement reposant sur le principe que toute personne en recherche d'emploi bénéficie dès son inscription d'un accompagnement dit « orienté coaching et solutions », adapté à son profil, à ses aspirations professionnelles, à l'analyse de ses besoins, à son degré de proximité du marché de l'emploi et aux réalités du marché du travail. Mais cette réforme offre-t-elle vraiment des perspectives positives aux personnes demandeuses d'emploi ?

La réforme de l'accompagnement des personnes demandeuses d'emploi est inscrite dans l'actuel contrat de gestion du Forem. L'accompagnement orienté coaching et solutions vise l'intensification de la prise en charge de l'ensemble des personnes demandeuses d'emploi en Wallonie, en l'adaptant à la situation et au profil de chacun·e, ainsi qu'au contexte dans lequel il ou elle évolue.

Pour expliquer sa volonté et la nécessité d'engager un tel chantier, le Forem s'appuie notamment sur les recommandations formulées par la Cour des comptes dans son rapport relatif à « la mise au travail des demandeurs d'emploi par le Forem », sur les avancées en matière de digitalisation de son offre de services, ou encore sur

l'évaluation du dispositif de contrôle de la disponibilité des chômeur·ses (réalisée par le Dulbea¹).

Cette étude formule des pistes d'amélioration et des recommandations :

- la nécessité d'améliorer la qualité et l'exhaustivité des informations capitalisées par le conseiller ou la conseillère et relatives au parcours d'insertion des personnes demandeuses d'emploi ;

- l'importance d'étendre ces travaux d'optimisation aux acteurs externes intervenant dans ce parcours ;
- l'intérêt de se doter d'un outil numérique soutenant le choix du mode de prise en charge le plus approprié aux besoins et au profil de la personne demandeuse d'emploi.

Mais cette réforme est aussi un projet politique majeur. La ministre de l'Emploi et de la Formation professionnelle, Christie Morreale, est à l'initiative du décret wallon relatif à la mise en œuvre de l'accompagnement orienté coaching et solutions. Selon elle, une telle réforme pourrait avantageusement soutenir une augmentation du taux d'emploi en Wallonie.

Concrètement, quatre types d'accompagnement seront proposés aux usager·ères, selon leur degré estimé de proximité de l'emploi ainsi que leur niveau d'autonomie numérique :

- l'accompagnement digital, qui vise les personnes autonomes numériquement et les plus proches de l'emploi ;
- l'accompagnement digital-RH qui combine l'utilisation en autonomie,

- par le-la demandeur-se d'emploi, des services en ligne du Forem, et des interactions humaines à distance ;
- l'accompagnement sectoriel, par une équipe mixte constituée dans une logique d'écosystème sectoriel, qui s'adresse aux demandeur-ses d'emploi dont le projet professionnel s'inscrit dans un secteur bien identifié, et qui disposent de compétences directement valorisables sur le marché de l'emploi. Ces personnes ne sont pas en capacité ou ne souhaitent pas gérer leur parcours d'insertion sur la seule base d'outils numériques et d'interactions à distance ;
 - l'accompagnement intensif, par une équipe spécialisée multidisciplinaire, qui s'adresse aux personnes demandeuses d'emploi particulièrement fragilisées et qui présentent des caractéristiques particulières qui peuvent être très diverses.

Un modèle d'intelligence artificielle soutiendra l'identification des besoins du public et sera utilisé comme aide à la décision dans la prise en charge dans tel ou tel type d'accompagnement, ainsi que dans le suivi de l'ensemble du parcours.

Le Forem proposera donc une prise en charge diversifiée, notamment via les canaux numériques, et selon le degré d'autonomie de chaque bénéficiaire. Il devra intervenir de façon rapide dans la mobilisation des demandeur-ses d'emploi, et sera proactif dans les situations de difficultés détectées, notamment en renforçant l'accompagnement.

Pointons enfin un élément important de cette réforme : l'incorporation de l'évaluation de la disponibilité active des personnes demandeuses d'emploi dans le métier de conseiller-ère. Le modèle prévoit d'utiliser cette dimension dans une démarche formative, comme levier de mobilisation du bénéficiaire.

Articulation du contrôle et de l'accompagnement

Le nœud principal dans la réforme de l'accompagnement est celui des modifications relatives aux procédures de contrôle. Le décret prévoit en effet que l'accompagne-

ment comprenne dorénavant le contrôle de la disponibilité active sur le marché du travail, le dossier étant transmis à un service à gestion distincte « Contrôle de la disponibilité » en cas de litige.

C'est certainement le pan de la réforme qui suscite le plus de réactions. Il génère aussi des inquiétudes fortes au niveau du personnel du Forem, mais pas seulement. Deux écueils au moins doivent être évités. Le premier a trait aux droits des personnes demandeuses d'emploi dans leurs relations avec le Forem. Nous y reviendrons. La deuxième touche à la nature de la fonction de conseiller-ère. D'accompagnateur-ice chargé-e de guider un-e bénéficiaire vers l'insertion, il-elle devrait aussi pouvoir jouer un rôle de contrôle, même si formellement, ce n'est pas lui-elle qui sera responsable de décider d'une sanction. Comme l'a mis en évidence l'étude du Dulbea, de nombreux-ses conseiller-ères se sentent mal à l'aise et craignent de devoir endosser cette double responsabilité. L'équipe de recherche considère que l'un des dangers d'évoluer trop rapidement vers une forme de fonction unique serait un départ massif des conseiller-ères référent-es du Forem. Or, c'est déjà aujourd'hui une fonction difficile à pourvoir.

La Ministre apparaît pleinement consciente de ces enjeux. Pour elle, il ne s'agit pas de fusionner l'accompagnement et le contrôle, mais plus subtilement de les articuler, et cela *in fine*, au bénéfice de la personne demandeuse d'emploi. Actuellement, toutes ces personnes sont contrôlées, y compris lorsque l'accompagnement se déroule de manière positive avec le-la conseiller-ère référent-e du Forem. Les organisations syndicales considèrent que la situation actuelle s'inscrit dans un schéma trop rigide, et que davantage de souplesse serait nécessaire. Car aujourd'hui, des personnes demandeuses d'emploi sont sanctionnées par exemple parce qu'une action n'a pas été réalisée, ou parce qu'une convocation n'a pas été honorée. La réforme prévoit que dorénavant, l'évaluation s'opère de manière continue. Un plan d'action doit être concerté avec la personne demandeuse d'emploi. Si celui-ci n'est pas res-

pecté, il revient à son-sa conseiller-ère d'échanger avec la-le bénéficiaire pour comprendre pourquoi cela n'a pas été le cas, afin de pouvoir déterminer un nouveau plan d'action, ajusté. Dans ce processus, itératif, ce n'est que si la personne conseillère considère que les problèmes persistent qu'elle aurait la possibilité de décider de transférer le dossier au service contrôle.

La Ministre considère que le rapprochement des tâches devrait permettre de réduire le nombre de contrôles. Lorsque l'accompagnement se déroule de manière qualitative, le contrôle n'aurait plus de raison d'être et ne serait pas mis en place.

Le principe de l'articulation des responsabilités d'accompagnement et de contrôle génère un surcroît de responsabilités pour la personne conseillère. Une part de subjectivité est toujours présente lorsqu'il s'agit de relations humaines, avec des bénéficiaires parfois fragilisés. Pour que le nouveau schéma fonctionne, des garde-fous sont indispensables. L'un de ceux-ci est le travail syndical qui consistera, dans la ligne de ce qui se passe déjà, à pouvoir accompagner à un stade précoce la personne demandeuse d'emploi. Précisément, il devrait s'agir du moment où l'agent-e référent-e passe du registre des conseils indicatifs à celui de l'établissement d'actions à réaliser.

La Ministre considère que l'implémentation de l'accompagnement adapté entraînera une diminution du nombre de sanctions. Dans le processus de mise en œuvre de la réforme, ce sera un indicateur à suivre avec grande attention.

Responsabilités et intermédiation

Ce n'est certainement pas une surprise. La réforme de l'accompagnement s'inscrit résolument dans le paradigme de l'État social actif. La sémantique est significative. Dans le texte légal, il n'est ainsi plus question de personnes demandeuses mais bien de chercheuses d'emploi. Elles doivent être actives et témoigner de leur recherche. Plusieurs acteurs sont responsabilisés. D'autres ne le sont pas. Dans le premier groupe se trouve sans surprise la personne cher-

cheuse d'emploi. Elle porte les responsabilités importantes de mettre en place toutes les démarches, avec l'appui du service public, pour décrocher un emploi. Le deuxième acteur qui porte une responsabilité significative est précisément ce service public et ses agent-es d'accompagnement et d'insertion. Comme indiqué dans le texte législatif, l'accompagnement se veut « orienté coaching et solutions ». Si l'agent-e Forem est un-e bon-ne coach, il-elle devrait obtenir des résultats dans les actions qu'il-elle stimule. La réforme s'inscrit ainsi dans un postulat : le nouvel accompagnement va améliorer les performances en termes de nombre d'insertions et augmenter la satisfaction à travers la diminution du nombre d'emplois vacants dans le contexte régulièrement évoqué des pénuries.

Dans ce schéma, deux acteurs sont préservés. Le premier est l'entreprise. La réforme s'inscrit dans l'amélioration de l'intermédiation², mais uniquement dans un seul de ses volets. C'est aux candidat-es à l'emploi de développer les qualités requises, et aux agent-es du Forem de mettre en place les dispositifs pour que des remédiations soient mises en place lorsque des lacunes sont diagnostiquées. L'intermédiation n'est aucunement active ou intrusive, dans le sens où il y aurait une négociation avec les candidats employeurs, par exemple pour aménager les conditions de travail et d'emploi (rémunération, type de contrat...). Le schéma est celui de l'analyse proposée par Oriane et Maroy. Le travail des intermédiaires du marché du travail est orienté sur les personnes dites chercheuses d'emploi, en veillant à les conseiller, à les motiver. C'est la philosophie du « jobcoaching ». Ces intermédiaires agissent en considérant qu'ils-elles n'ont pas de pouvoir d'action sur la création d'emploi ou les modalités de recrutement³.

Du côté de l'État, la responsabilité principale qui est endossée est celle de facilitateur, conformément au paradigme de l'État social actif⁴. En quelque sorte, le Forem met de l'huile dans les rouages du marché de l'emploi, pour que les appariements puissent s'opérer au mieux. Par ailleurs, ce qui permet de

définir les contours de politiques d'emploi progressistes, c'est la mise en place concomitante d'autres actions, s'inscrivant par exemple dans la perspective keynésienne de veiller au plein emploi, à travers le dispositif de l'État comme employeur en dernier ressort. Le projet Territoires Zéro Chômeur de longue Durée, à l'agenda des gouvernements régionaux wallons et bruxellois, s'inscrit dans cette voie. En d'autres mots, un service public de l'emploi performant est certainement une pièce essentielle du puzzle pour donner des perspectives positives aux personnes à la recherche d'un emploi. Mais il doit être complété d'autres politiques, au plan macro, telles que des politiques industrielles orientées vers la transition, permettant de créer des emplois de qualité (dans l'agriculture durable, les énergies renouvelables, l'isolation des bâtiments, ...); et au plan micro, par exemple à travers des politiques de lutte contre les discriminations.

Rappelons encore le contexte dans lequel s'inscrit la réforme de l'accompagnement, celui dans lequel il est très régulièrement question de pénuries. Et cette antienne est propice à des raccourcis, dont le moindre n'est pas que la responsabilité principale du non-emploi est le fait de personnes candidates qui ne seraient pas assez dynamiques, pas assez formées, pas assez ponctuelles, pas assez motivées. Et la liste peut encore être étendue. C'est la source de culpabilisations particulièrement douloureuses pour de nombreuses personnes à la recherche d'un emploi.

Le Forem et les autres acteurs de l'insertion

Un enjeu essentiel est celui des relations du Forem avec d'autres acteurs. Car si l'opérateur public wallon est une institution de grande taille (comptant 4.800 membres du personnel, représentant près de 3.900 équivalents temps plein), il n'est pas omnipotent. Et les collaborations avec d'autres acteurs sont d'ailleurs spécifiquement prévues puisque des personnes demandeuses d'emploi pourront continuer à être orientées ou adressées vers d'autres acteurs lorsque

les prestations de ceux-ci seront considérées comme s'avérant plus pertinentes. Dans les faits, une grande partie de ces acteurs sont des associations qui poursuivent une finalité sociale. Nous pouvons citer les Centres d'Insertion socio-professionnelle (CISP) qui proposent de l'orientation professionnelle, des formations de base (alphabétisation, français langue étrangère, remise à niveau) et des formations à un métier, formations qui s'adressent à des adultes faiblement scolarisés et demandeur-ses d'emploi. Une autre famille d'opérateurs sont les Missions régionales pour l'Emploi (MIRE) dont l'objet est l'insertion de personnes fragilisées vers l'emploi durable et de qualité et le suivi dans cet emploi.

La présence d'un service public fort est essentielle. Et il est important que la coordination de l'accompagnement des demandeur-ses d'emploi reste dans les mains d'un opérateur public comme le Forem, même si celui-ci doit évoluer. Le Forem est le régisseur-ensemblier des parcours des demandeur-ses d'emploi. Il est chargé par décret d'exercer ce rôle. Dans le même temps, l'enjeu est, dans l'intérêt des personnes demandeuses d'emploi, que des partenariats de qualité puissent être noués avec d'autres acteurs. Et un partenariat n'est aucunement de la sous-traitance. La crainte du secteur associatif est d'être instrumentalisé, de voir son autonomie restreinte. Le secteur des MIRE par exemple insiste pour que la relation avec le Forem puisse s'inscrire dans un cadre institutionnel bienveillant. Ceci suppose autonomie, respect mutuel, concertation, équilibre, afin qu'une relation de confiance permette de collaborer en toute transparence.

Concrètement, cela signifie que les contacts entre opérateurs doivent pouvoir être librement pris. L'objectif premier des partenariats doit être la fluidité et l'efficacité. Dans l'intérêt des bénéficiaires, l'autonomie associative doit être protégée. Il ne peut s'agir pour le Forem de devoir donner un feu vert préalable à une initiative qu'un CISP ou une MIRE considère comme pertinente.

Dans l'esprit du décret relatif à l'accompagnement adapté, aucune entité ne peut travailler dans sa bulle. Ceci



Le numérique occupe une place importante dans l'accompagnement à l'emploi.

© katemangostar

vaut également pour le Forem. Il faut amener plus de fluidité entre le Forem et ses partenaires, dans les deux sens, et dans une relation de respect entre tous.

Un enjeu fort dans la mise en place de l'accompagnement dit adapté sera de faire vivre cette perspective de co-construire les partenariats dans un climat de confiance et de respect mutuel, en tenant compte de l'autonomie des opérateurs et des contraintes les impactant.

La place de la personne

La dimension partenariale doit également pouvoir s'inscrire à un autre niveau, celle de la relation entre la personne demandeuse d'emploi et le-la conseiller-ère qui est chargé-e de l'accompagner. Parmi ses missions, il y a celle d'élaborer un plan d'action individualisé. La Ministre de l'Emploi et de la Formation s'est exprimée à plusieurs reprises pour souligner l'importance de la participation de la personne demandeuse d'emploi, afin que cette dernière ne se voie pas imposer un parcours et des actions dans lesquelles elle ne se retrouve pas. En même temps, il est prévu que le-la conseiller-ère Forem soit garant-e de la cohérence du plan d'actions, ce qui revêt une certaine logique. Entre la pleine participation et l'imposition, le curseur peut varier sensi-

blement. Quid lorsqu'une personne demandeuse d'emploi a le sentiment que ses aspirations, ses réalités ne sont pas suffisamment prises en considération ?

Une relation véritablement partenariale entre une personne en recherche d'emploi et un-e conseiller-ère du service public ne va pas nécessairement de soi. Outre les bonnes intentions, un des incontournables pour la préserver est que, lorsqu'une personne demandeuse d'emploi a le sentiment de ne pas être entendue, elle puisse faire appel à l'intervention d'un-e représentant-e syndical-e pour que ses droits à la participation puissent être respectés.

La place du numérique

Nous l'avons déjà souligné : le numérique occupe une place importante dans la construction du nouveau modèle d'accompagnement des personnes demandeuses d'emploi. Si la digitalisation du service public, et ici du Forem, est nécessaire, il reste toutefois de la responsabilité de l'Office de s'assurer que tout citoyen est en mesure d'accéder aux différents services dont il doit légitimement pouvoir bénéficier, quel que soit le canal qu'il souhaite utiliser à cette fin.

Dans le cadre de l'accompagnement orienté coaching et solutions, le Forem a effectivement prévu d'organiser différents canaux de communication avec ses usagers particuliers. On peut par ailleurs lire ceci à l'article 3 du projet de

l'arrêté de gouvernement portant exécution du décret : « L'utilisateur peut s'inscrire en tant que chercheur d'emploi, soit en ligne, via le site web du Forem, soit par téléphone, via un centre de contact du Forem, soit en présentiel, en se présentant au sein d'une implantation du Forem, accessible en service ouvert ».

Toutefois, le Forem ne peut se contenter de développer des outils qui ne soient pas accessibles par toutes les personnes sous prétexte qu'il propose parallèlement d'autres moyens de consommer ses services si la version « en ligne » ne leur est pas accessible.

L'accompagnement orienté coaching et solutions ambitionne que la personne demandeuse d'emploi « recherche de l'emploi et collabore en tant qu'acteur à part entière à la mise en œuvre de son accompagnement orienté coaching et solutions » (voir article 12 du décret).

L'utilisateur est donc un partenaire, acteur du système dans lequel il évolue au sein de l'Office. Les outils technologiques développés à son intention doivent s'adapter à lui et à ses besoins, et non pas chercher à ce que l'utilisateur s'adapte tant bien que mal à ce qui lui est fourni.

Ainsi que l'écrivait Bernard Van Assbroeck, « dire que les incompetents numériques seront pris en charge en présentiel équivaut à classer la population en catégories numériques en regard du système Forem et postuler que le système convient à tous les compétents⁵. »

Si le Forem envisage ses développements d'outils selon une approche d'utilisateur-sujet (et non pas d'utilisateur-objet), cela permettra, selon nous, d'éviter le sentiment d'humiliation vécu par les personnes demandeuses d'emploi lorsqu'on leur renvoie comme message qu'elles ne sont pas capables de faire, et qu'on va donc faire pour elles ou les obliger à faire autrement.

Nous avons évoqué plus avant le rôle des partenaires de formation et d'insertion dans l'accompagnement des personnes demandeuses d'emploi. Certains acteurs d'insertion sociale et professionnelle disposent d'une réelle expertise dans l'accompagnement et la formation des personnes demandeuses d'emploi fragilisées, et pourraient appor-

ter au Forem un éclairage particulier sur la façon dont les personnes en difficulté de lecture et d'écriture, ou encore celles en fracture numérique, consomment ou pas les services en ligne que le Forem propose. Au-delà de ces éléments, ces partenaires pourraient également accompagner une réflexion relative à la forme et au fond des outils développés, dans une approche d'usager-sujet, telle que nous l'évoquions plus haut.

Les moyens de l'ambition ?

D'importants moyens sont prévus dont la plus grande part est destinée au développement des services informatiques. Des financements de moindre ampleur sont également dédiés à la formation du personnel et à l'engagement de conseiller·ères supplémentaires. Cette augmentation est toutefois très loin d'être proportionnelle à la croissance de la population qui devrait bénéficier de l'accompagnement adapté. En filigrane transparait le pari de la direction du Forem que l'utilisation des canaux numériques devrait permettre d'accroître fortement l'efficacité.

Les organisations syndicales mais aussi les acteurs associatifs se questionnent à cet égard. La digitalisation de services profitera certainement à une partie des personnes demandeuses d'emploi, celles qui disposent de compétences élevées et d'une autonomie importante. Mais l'ambition de la réforme est de proposer un suivi intensif pour le public considéré comme moins robuste. Pour celui-ci, les services digitaux ne sont pas la panacée. La relation humaine dans l'accompagnement doit rester essentielle. Et l'accueil, la création d'un climat de confiance, l'écoute, la participation de la personne prennent du temps. Certes, le développement de canaux digitaux permettra de réaliser une indispensable modernisation de différents services. Mais penser qu'ils permettront d'offrir des solutions adéquates pour le plus grand nombre est un leurre. L'intention participative mise en avant par les promoteurs de la réforme pourrait être manquée. C'est un volet essentiel qui devra pouvoir faire l'objet

des évaluations intermédiaires et qui est souligné notamment par les interlocuteurs sociaux à travers leur avis transmis au gouvernement wallon⁶.

Et le personnel dans tout ça ?

Dans le point sur l'articulation entre accompagnement et contrôle, nous avons déjà évoqué les résultats de l'enquête menée par le Dulbea, qui pointe le malaise vécu par de nombreux·ses conseiller·ères à l'idée de cette double responsabilité qu'il·elles vont être amenés à endosser.

À différentes reprises, des travailleur·ses ont pu exprimer leurs craintes, notamment auprès de leurs représentant·es syndicaux·ales. Sur ce point précisément, mais aussi sur l'impact plus général de la réforme sur leur métier et leur environnement de travail : vont-il·elles changer de lieu de travail ? d'équipe ? de responsable ? si leur métier disparaît ou est profondément transformé, vont-il·elles pouvoir choisir leur nouveau poste ? s'il·elles n'arrivent pas à le choisir, vont-il·elles se voir imposer une décision de la part de l'institution qui devra impérativement assurer le fonctionnement des équipes ?

Ces questions montrent combien les agent·es qui seront demain concerné·es au premier plan par cette réforme semblent être insuffisamment informé·es. Michel Crozier⁷ souligne pourtant que, dans un processus de changement organisationnel, il est important de mettre en place un processus de consultation et d'écoute des travailleur·ses de terrain : il s'agit là d'une des conditions nécessaires à la réussite d'un changement.

Le calendrier choisi pour mettre en œuvre cette réforme pose également question. L'élaboration du projet à peine entamée, le virus du COVID-19 a commencé ses ravages, et le Forem a dû organiser pendant plusieurs mois un télétravail pour la quasi-totalité de ses collaborateur·rices. Aujourd'hui, il planifie une reprise progressive du travail sur les différents sites. Une réforme aussi fondamentale, qui vient à ce point bousculer les métiers, les pratiques, les travailleur·ses, peut-elle être sereinement et efficace-

ment construite «à distance»? Être présent·es au quotidien, en interaction directe avec les collègues et la hiérarchie, sans subir par ailleurs le stress lié au contexte pandémique, n'aurait-il pas permis d'apporter plus facilement réponse à ces questions essentielles ?

Une évaluation continue

La réforme de l'accompagnement est conséquente. Elle recèle des dangers et les bonnes intentions ne suffiront pas. La précipitation pourrait conduire à provoquer d'importants dégâts, tant au niveau des personnes demandeuses d'emploi que du personnel. La réforme doit pouvoir s'opérer dans le cadre d'un système continu d'évaluation, avec des indicateurs (évolution du nombre des sanctions, seuil de satisfaction des bénéficiaires quant aux services proposés...), pour que, le cas échéant, des ajustements puissent être mis en place.

Au-delà de cette réforme, d'autres projets doivent être développés, permettant de s'éloigner du principe que l'emploi n'est qu'une marchandise, faisant l'objet d'une offre et d'une demande. Il y a 77 ans⁸, l'économiste Karl Polanyi montrait déjà que cette conception de l'être humain était un danger pour la démocratie.#

**(*) Professeur dans le Master en ingénierie et action sociales Louvain-la-Neuve/Namur Haute École Louvain en Hainaut & Haute École Namur Liège Luxembourg et Maitre de conférences à l'UCLouvain⁹
(**) Diplômée de la FOPES**

1. Centre de recherche appliquée en économie de l'ULB

2. T. DOCK « Pour un abandon du principe d'inemployabilité », *Démocratie*, nov. 2020.

3. J.-F. ORIANNE, C. MAROY, « Esquisse d'une profession consultante : les intermédiaires du marché du travail en Wallonie, *Formation emploi - revue française de sciences sociales*, n° 102, 2008/2.

4. T. DOCK, P. REMAN, « De l'État keynésien à l'État social actif : impacts sur le travail social », *Dynamiques. Histoire sociale en revue*, n°8, décembre 2018.

5. Propos recueilli dans le cadre d'un échange réalisé avec Bernard Van Asbroeck, conseiller général au Forem et professeur à l'ULB.

6. Avis 1446 du Conseil économique, social et environnemental de Wallonie (CESEW) sur l'avant-projet de décret relatif à l'accompagnement orienté coaching et solutions des chercheur·ses d'emploi

7. M. CROZIER, *Jeux des acteurs et dynamique du changement*, dans : Cabin P. et Dortier J.-F. (coord.), *La sociologie Histoire et idées*, Auxerre, Éd. Sciences Humaines, 2000, p. 205-212.

8. K. POLANYI, *La grande transformation*, Gallimard, Paris, 1983.

9. L'auteur est par ailleurs administrateur de la Mirena et président de l'Intermire. Il s'adresse ici à titre personnel et ses propos