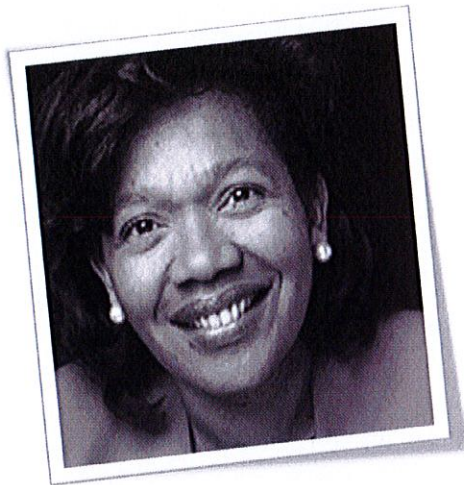


Mardi 06 novembre 2018
18h - 20h
AgroParisTech



Claudine PIERRON

Consultante RH à l'APEC,
Doctorante en sciences de l'éducation

Accompagner l'évolution professionnelle à l'ère du digital

Posture du conseiller, réseaux, apprenance

Dossier Documentaire

- 107 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Accompagner l'évolution professionnelle à l'ère du digital
Posture du conseiller, réseaux, apprenance

Sommaire

- **Autour de Claudine Pierron** pp. 03-20
 - Parcours de Claudine Pierron
Linkedin (<https://fr.linkedin.com>), 4 p.
 - L'avenir du travail modifié en profondeur par le numérique
Pierron Claudine, *Forbes* (www.forbes.fr), 2018, 4 p.
 - Les cadres de 40-45 ans face aux mutations du travail
Pierron Claudine, *Changer le travail* (www.changerletravail.fr), 2014, 3 p.
 - Comment obtenir un emploi à l'avenir : do it yourself
Pierron Claudine, *Forbes* (www.forbes.fr), 2018, 3 p.
 - Apprendre : une compétence pour affronter les transformations des entreprises
Pierron Claudine, *Forbes* (www.forbes.fr), 2018, 3 p.

- **Accompagner l'évolution professionnelle** pp. 21-100
 - CEP : 4 ans de mise en œuvre. Ambitions, déploiement, effets, perspectives
Cnefop (www.cnefop.gouv.fr), 2018, 14 p.
Sommaire, Introduction, En résumé...
 - L'alliance de travail au service de l'évolution professionnelle : les pratiques en construction du CEP
Levené Thérèse et Boanca-Deicu Iona, *Education Permanente hors-série Afpa 2018* (pp. 109-118), *Education Permanente* (www.education-permanente.fr), 2018, 10 p.
 - Guide repère « L'analyse de pratique sur le Conseil en Évolution Professionnelle »
Marie-Hélène Doublet, *Prisme Limousin* (www.prisme-limousin.fr), 2016, 19 p.
Sommaire, Les fondamentaux de l'entretien, Que produisent nos entretiens conseil ? Les postures professionnelles au centre du débat sur le CEP, Habiter le métier : une réflexion éthique, sociologique et politique, Définir son pouvoir d'agir, Aide à la décision
 - Mobilités professionnelles : de quoi parle-t-on ? Enjeux et complexité d'une question contemporaine
Maillot Stéphanie, *Relief n°32* (pp. 57-61), *Céreq* (www.cereq.fr), 2010, 5 p.
 - « L'impact des mutations en cours (numérique, usages) sur l'offre des services et les pratiques de conseil »
Chauvet André, *André Chauvet Conseil* (<https://andrechauvetconseil.fr>), 2015, 9 p.
 - Conseil en évolution professionnelle / SPRO : arrière-plan, centralité, enjeux et conditions de développement
Chauvet André, *André Chauvet Conseil* (<https://andrechauvetconseil.fr>), 2017, 11 p.
 - Représentations des modalités d'accompagnement chez les formateurs
Vidal Emeric et Labbé Sabrina, *Hal archives ouvertes* (<https://hal.archives-ouvertes.fr>), 2016, 11 p.

- **Six vidéos de l'UODC sur l'accompagnement de l'évolution professionnelle**.....pp. 101-107

<ul style="list-style-type: none"> 1 - Le travail de conseil en évolution professionnelle à Pôle Emploi. Analyse de cas et leçons d'expériences Laure Schneider, <i>L'UODC</i> (www.uodc.fr), Vidéo n°220, décembre 2017, 1 p. 2 - Accompagner l'évolution professionnelle d'une personne. Une question de métier Christelle Chaudron, <i>L'UODC</i> (www.uodc.fr), Vidéo n°199, août 2016, 1 p. 3 - Le métier de conseil en évolution professionnelle Nathalie Cœur, <i>L'UODC</i> (www.uodc.fr), Vidéo n°175, mars 2015, 1 p. 	<ul style="list-style-type: none"> 4 - Les postures des professionnels de l'accompagnement et leurs effets. Redonner du pouvoir d'agir avec un bilan de compétences André Chauvet, <i>L'UODC</i> (www.uodc.fr), Vidéo n°149, avril 2013, 1 p. 5 - Le métier d'accompagnement du retour à l'emploi. Entre tensions et possibles Didier Demazière, Jean-Marie Blanc, <i>L'UODC</i> (www.uodc.fr), Vidéo n°148, mars 2013, 1 p. 6 - Accompagner les personnes : pratiques, effets, précautions Marie-Hélène Doublet, <i>L'UODC</i> (www.uodc.fr), Vidéo n°114, décembre 2010, 1 p.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Accompagner l'évolution professionnelle à l'ère du digital
Posture du conseiller, réseaux, apprenance

- Partie I -

- **Autour de Claudine Pierron**..... pp. 03-20
- Parcours de Claudine Pierron
LinkedIn (<https://fr.linkedin.com>), 4 p.
 - L'avenir du travail modifié en profondeur par le numérique
Pierron Claudine, *Forbes* (www.forbes.fr), 2018, 4 p.
 - Les cadres de 40-45 ans face aux mutations du travail
Pierron Claudine, *Changer le travail* (www.changerletravail.fr), 2014, 3 p.
 - Comment obtenir un emploi à l'avenir : do it yourself
Pierron Claudine, *Forbes* (www.forbes.fr), 2018, 3 p.
 - Apprendre : une compétence pour affronter les transformations des entreprises
Pierron Claudine, *Forbes* (www.forbes.fr), 2018, 3 p.

Boostez votre prospection - ✓ Placez vos candidats rapidement ✓ Gagnez de nouveaux clients rapidement




Claudine PIERRON • 1er


Doctorante /Veille sur les Réseaux Sociaux/
Employabilité/Apprentissage Digital/Carrière
/Evolution professionnelle

Région de Paris, France

Apec – Association Pour
l'Emploi des Cadres

Ecole Doctorale de
l'université Paris X

 Voir les coordonnées

 + de 500 relations

Message

Plus...

Mon coeur de métier est d'accompagner les salariés dans leur mobilité professionnelle, animer des ateliers sur des thématiques telles que le Digital, la mise en œuvre d'un portefeuille de compétences, réussir son entretien de recrutement, construire une veille sur les Réseaux sociaux. Pour cela, je multiplie mes interventions sur le terrain (salons, conférences, espaces de Coworking, associations, Universités, Entreprises).

Grâce à ces rencontres, j'ai pu analyser les secteurs d'activités, les changements technologiques apparus, les nouveaux apprentissages pour me permettre de les relier à ce contexte de digitalisation. Je prends maintenant en compte les interactions, les rétroactions et les complexités qui se mêlent à l'élaboration d'un projet professionnel cohérent. C'est aussi au sein de mon espace professionnel que mon sujet de recherche de Doctorat est apparu : Apprenance et Employabilité. Comment apprendre et s'adapter aux transformations technologiques pour rebondir professionnellement .

Je publie des billets sur @forbes_fr sur l'accélération des carrières, la transformation du travail , les nouvelles capacités et comportements cognitifs , Apprendre à apprendre , les savoirs Deux publications dans deux revues renommées :
"L'accélération des carrières" dans la revue Chemin de Formation
"La mission de sécurisation du conseiller en évolution professionnelle dans un contexte de mutation permanente". Revue Education Permanente

Participation au Livre Blanc d'Alban Jarry : Titre de mon Article
"Une compétence cognitive du 21ème siècle : L'apprentissage de l'exploration d'informations sur les réseaux sociaux".



Voir moins ^

L'essentiel



Les articles et l'activité de Claudine

✓ Suivi

1 192 abonnés



Cleantech Week : Nouveaux métiers

Claudine PIERRON sur LinkedIn



5 nouvelles formes de Team Building.... dont la Digital Detox et Into the Tribe!

Claudine aime ceci



5 nouvelles formes de Team Building.... dont la Digital Detox ! Merci Les Echos

Claudine aime ceci



"Je viens bosser chez vous", une immersion en vidéo dans les coulisses

Claudine aime ceci

Voir tous les articles

Voir toute l'activité

Expérience



consultant human ressources

Apec – Association Pour l'Emploi des Cadres

sept. 2002 - Aujourd'hui • 15 ans 11 mois

APEC

Conseil en évolution de carrière depuis sept 2002

Deux activités distinctes : L'accompagnement des cadres et le conseil aux entreprises

Pour les cadres un accompagnement personnalisé :

Analyser le parcours et les compétences professionnelles.

Élaborer, une stratégie et un plan d'actions personnalisé

Bâtir les outils, les supports de communication et de sourcing : CV, lettre de motivation

Animer des ateliers thématiques : techniques de recherche d'emploi, identifier réseau professionnel, réseaux sociaux, créer sa veille et e-réputation...

Mettre en place une veille digitale économique ou RH 2.0


Identifier et repérer les sources d'informations (Flux RSS, Blogs Forums de discussions..)

La connaissance des principes de fonctionnement d'un réseau social (ex : Twitter)

Pour les entreprises des interventions sur mesure:

Conception et animation de formation intra et inter

En recrutement : S'approprier les fondamentaux de la conduite de l'entretien et l'évaluation des candidats

Ingénierie : Conception d'outils d'entretiens pour les RH et managers (ex :  Messagerie



annuel)

Gestion des talents : Assessments centers, jeux de rôle, questionnaires de personnalité (MBTI, SOSIE)

Coaching professionnels des Managers et RH (méthodes managériales, posture d'accompagnement)

Les clients qui m'ont fait confiance : Areva, Bouygues, Auchan, Onera, Renault, Axa, Cap-Gemini, Grand Optical, Dassault, BNP Paribas, Cartier, Altran, Toyota, Nestlé, Safran, Oxyane

Quelques exemples d'animations de formation :

BNP PARIBAS : (en 2013)

☐ Comprendre les comportements de la génération Y

☐ Parcours de développement des Gestionnaires de Carrière (Groupe de 47 pers)

Toyota TMH en 2013

MBTI collectif avec le CODIR, les managers et team Building (+35 managers)

L'opération recruter sans CV » : Recruter par les compétences sans discriminer en 2011

☐ Elaboration du 1er questionnaire Auchan avec les RRH et les opérationnels

☐

Média (1)



Poursuite de Carrière

Hangout 4 le 27/12/16

sur les outils de communication du docteur

Avec Claudine Pierron,
consultante en mobilité



Les outils de communication d... ☐



Responsable Recrutement

Motorola Semiconductor

juil. 1998 - sept. 2002 • 4 ans 3 mois

Gestion du plan de recrutement des ingénieurs R/D et Managers opérationnels

Missions

- Gestion du plan de Sourcing : salons, présentation des différents business lors de conférences au sein des grandes écoles.
- Choix des supports presse et communication WEB

Réalisation marquante :

Intégration de + 450 ingénieurs et 50 responsables Grands Comptes (1999/2001)

Consultante en OUTPLACEMENT

ACEREP

sept. 1991 - sept. 1998 • 7 ans 1 mois

Missions :

☐ Analyse des besoins et réalisation du diagnostic de situation des cadres.

Conseil et accompagnement sur leur stratégie de recherche d'emploi

Validation de leur projet professionnel et leur offre de service

Assistante Relations publiques

CARTIER INTERNATIONAL MILAN

août 1989 - sept. 1991 • 2 ans 2 mois

Missions :

- Organisation des manifestations de haute joaillerie auprès des clients VIP
- Rédaction des communiqués de presse

Formation


Ecole Doctorale de l'université Paris X
Doctorat en cours, Sciences de l'Éducation
2011 - 2014

Sujet de thèse: Apprenance et employabilité

Les étapes de carrière ne semblent plus hiérarchisées, l'individu peut accéder à une étape sans avoir passé l'étape précédente : les étapes de carrière exploration, progression, maintenance, déclin peuvent intervenir à tout moment et à plusieurs reprises. Ce travail montre le caractère difficilement prévisible des parcours professionnels pouvant être bouleversés, à tout moment, par des événements choisis ou subis par l'individu : mobilité géographique, maladie, changement de manager, restructuration. Nous assistons à l'émergence d'un nouveau type d'individu, flexible, pressé, centré sur l'immédiat, le court terme et l'instant. Son employabilité doit être constante et conduire à un apprentissage permanent pour se maintenir dans l'emploi.

Média (1)



Claudine PIERRON: Ma thèse en 180 ... 




Université Paris 13
LICENCE, Administration, Economic
1984 - 1986



Conservatoire National des Arts et Métiers
Master, Skills management, Mention Bien
2008 - 2009

Travaux de recherche réalisés cette année 2008 dans le cadre de mon Master sous la direction de Guy Jobert Directeur de la publication « Education permanente »

- La formation tout au long de la vie « mythe ou réalité »
- Existe-t'il une relation formation/emploi ?
- Mon mémoire "La visibilité de la compétence : quelle grille de lecture ?"

Voir plus 

L'Avenir Du Travail Modifié En Profondeur Par Le Numérique

22 mars 2018



Claudine Pierron

J'écris sur les transitions professionnelles, l'accélération du temps, des savoirs, des technologies.

A quoi ressemblera le travail demain ? Serons-nous tous entrepreneurs nomades ? Le contrat commercial aura-t-il remplacé le contrat de travail et l'intermittence sera-t-elle devenue la règle ? L'entreprise modulaire et les fabs labs auront-ils eu raison du bureau et de l'usine traditionnels ? Les espaces de *co-working* et les réseaux professionnels se substitueront-ils au travail en équipe et aux espaces de dialogue social ? Autant de questions qui émanent des bouleversements portés par la révolution technologique et par la numérisation de l'économie. Elles renouvellent aujourd'hui les termes de la réflexion, déjà engagée, sur les mutations du travail et sur son avenir.

La pénétration massive de l'informatique et plus récemment d'internet dans le travail, la vie familiale ou les loisirs a transformé radicalement les mécanismes de transmission et d'appropriation des savoirs. On est passé d'une économie industrielle à une économie des savoirs au cours des quinze dernières années du XX^{ème} siècle (Fogel, 2013). En effet, information, connaissance et savoir sont devenus les matières premières les plus utiles. On assiste à un maelström d'informations aux statuts divers. En outre, l'augmentation exponentielle et le rythme des découvertes scientifiques et techniques rendent indispensable la mise à jour au quotidien de connaissances dans la majorité des métiers. L'économie se développe autour des termes comme « services » ou « net-économie ». C'est un capitalisme cognitif qui se dessine dont la principale source de valeur serait l'information.

La vivacité du changement social et les effets des mutations économiques contraignent les individus à toujours plus d'adaptabilité, les poussant à l'auto-formation permanente. Le modèle scolaire qui était entièrement façonné par le

scénario de la transmission par le maître et le formateur se métamorphose en « sujets sociaux apprenants ». La nouvelle donne socio-économique engendre une société cognitive où la principale richesse réside dans les savoirs et les compétences (Conseil national du numérique, 2016).

Cette économie fondée sur le savoir s'appuie maintenant sur l'irruption et le développement spectaculaire des technologies de l'information et de la communication (TIC). Des investissements massifs dits « immatériels » ont été réalisés dans les domaines à haute valeur ajoutée intellectuelle comme l'éducation, la formation, la recherche-développement, le logiciel[1].

Nous sommes à présent entrés dans l'ère d'un « capitalisme cognitif » (Carré, 2005) dont les valeurs fortes sont connaissance, innovation, créativité, initiative, autonomie. Le capital humain en entreprise se transforme en un ensemble de connaissances, d'aptitudes, de compétences, pour produire des biens et des services ou des idées dans les conditions de marché.

L'entreprise va se préoccuper davantage des dynamiques individuelles de l'action, de l'apprentissage et de l'investissement individuel. Le travailleur doit désormais prendre des décisions et mobiliser un capital humain qui lui est propre dans l'exécution de la production. Mais il est également responsable de sa mobilité et de sa trajectoire professionnelle au regard de l'insécurité de l'emploi et des marchés internes. Les carrières se sont radicalement transformées et obligent le salarié à changer d'entreprise, de région (voire de pays), de métier, de statut plusieurs fois au cours de sa vie active (Boutinet, 2009). De ce point de vue, la mise en réseau informatique renforce considérablement, aujourd'hui, la double dimension auto-formative et collaborative des nouvelles situations de travail (Blandin, 2000 ; Depover et Marchand, 2002).

Apprendre par les autres (les pairs, les ressources internes et externes), sans limite géographique ni priorité de statut ou de fonction, apparaît ainsi comme étant l'une des modifications majeures à l'ouverture permise par les nouveaux réseaux et dispositifs de formation dans le contexte professionnel. Le nombre de données numérisées mises à la disposition des utilisateurs augmente chaque jour. Les salariés sont amenés par conséquent à gérer l'abondance de l'information, attitude nouvelle pour eux qui avaient surtout l'habitude de gérer la pénurie. Le problème de la gestion de l'abondance se pose aussi avec la messagerie électronique et le cumul des nombreux outils de communication.

Enfin, le travail exige une gestion du temps de plus en plus délicate. En effet, l'utilisation des TIC est très chronophage : les temps d'apprentissage, de mise au point, d'attente, de dépannage des systèmes sont trop longs par rapport au temps de traitement toujours plus rapide. Ce temps n'est bien souvent, ni prévu, ni reconnu par l'entreprise (Monneuse, 2013).

On constate que toutes les générations sont impactées par ces changements d'organisation, sociétaux, technologiques et que ce phénomène social entraîne de nouveaux comportements. De nombreux travaux ont vu le jour et distinguent les

impacts de ce phénomène social par tranche d'âge (Dagnaud, 2011).

La transition numérique se met en place. Des médias à l'automobile en passant par le tourisme, l'agriculture ou la santé, c'est désormais toute l'économie qui devient numérique. De nouveaux modèles d'affaires, portés par de puissants effets de réseau et l'exploitation des données à grande échelle, bousculent les réglementations et notre modèle social.

L'économie numérique tend à la concentration des marchés, même si l'innovation peut à tout moment remettre en cause une position dominante. Elle nourrit aussi des inquiétudes légitimes sur l'avenir de l'emploi : au-delà de son impact sur certaines professions, l'économie numérique modifie structurellement la répartition des emplois et met fin à une tendance longue d'expansion du salariat, posant de nouveaux défis au droit du travail et à la protection sociale (Conseil d'analyse économique, 2015).

La multiplication des activités à effets de réseau dans l'économie numérique s'explique par l'abaissement des coûts de transaction : les technologies numériques rendent plus facile l'authentification de l'autre partie d'une transaction, facilitent l'apprentissage de la réputation, permettent de communiquer aisément et de retracer les échanges – en d'autres termes, d'établir de la confiance entre des parties ne se connaissant pas. De là vient l'apparition de ces immenses plateformes, sur lesquelles amateurs ou semi-professionnels peuvent trouver des clients dans des conditions optimisées et sécurisées et leur offrir des services d'une qualité parfois supérieure à celle offerte par les professions traditionnelles[2].

« Ubérisation ». Ce néologisme à la mode cache un bouleversement économique. Grâce à la démocratisation du haut débit, des smartphones et de la géolocalisation, des entrepreneurs lancent partout de nouvelles plateformes en ligne, le plus souvent des applications, qui mettent en relation des travailleurs freelance et leurs clients sans passer par les intermédiaires classiques. Transport, logistique, tourisme, services à la personne, restauration, banque.

Cette nouvelle forme d'activité est en train de gagner du terrain de façon fulgurante dans presque tous les secteurs. Selon les experts du cabinet Deloitte (2015), qui la qualifie d'« économie à la demande », elle devrait peser 100 milliards de dollars d'ici trois ans. En revanche, l'uberisation est une bien mauvaise nouvelle. Cette nouvelle organisation du travail va conduire les salariés à adopter une posture de réflexivité permanente pour anticiper les évolutions du marché et gérer leurs compétences comme un patrimoine.

Ce sont eux qui sont désormais sollicités et qui évalueront eux-mêmes l'évolution de leurs parcours, le calcul des risques et le coût de la correction. Il s'agira autant de se protéger de la perte d'emploi que de repérer les emplois satisfaisants. Les salariés seront ainsi ponctuellement confrontés à un marché d'emploi fluctuant dans lequel la flexibilité régit l'avenir des entreprises. Etre salarié devient une expérience individuelle selon Dubet (2011). En effet, le modèle intégré qui permettait à chaque acteur de trouver sa culture d'appartenance, les gammes de comportements adaptés

et prescrits n'est plus. Son constat est que la structure sociale se fractionne en une multitude de composantes disjointes. Cette analyse nous amène à penser que chaque individu a pour travail de construire le sens de son appartenance, de son intégration et de sa subjectivité. La polyvalence, l'initiative et la responsabilité, jadis spécifiques au groupe des cadres, sont désormais attendues de tous.

Ces plateformes d'intermédiation peuvent opérer à une échelle sans précédent (comme Uber dans le transport de personnes). Les rendements croissants viennent aussi des algorithmes d'apprentissage (*machine learning*), utilisés par les entreprises numériques pour améliorer constamment leurs performances (coût, efficacité, qualité) grâce à la collecte et au traitement de volumineux flux de données. Enrôlé par l'entreprise, le client contribue à faire connaître le bien ou le service, prend en charge le support client voire fait du *lobbying* auprès des pouvoirs publics. Cette « viralité » de l'économie numérique renforce les effets de réseau (Dubet, 2011). Le développement de l'économie numérique provoque la disparition tendancielle d'un certain nombre de professions.

Les technologies numériques permettent d'équiper les utilisateurs des outils nécessaires pour exécuter eux-mêmes certaines tâches, faisant disparaître les professions correspondantes (par exemple, l'achat en ligne affecte la profession de vendeur en magasin) ; le report sur la multitude : dans certains cas, ce n'est pas le consommateur lui-même qui prend en charge la production, mais la multitude des internautes (Bidet-Mayer, 2016).

Devant ces nouvelles « opportunités » d'emploi les individus sont confrontés au paradoxe du choix entre, d'une part, les avantages liés à la flexibilité et à la possibilité de monétiser le temps disponible et, d'autre part, l'imprévisibilité des revenus et l'absence de stabilité de l'emploi. Toutefois l'introduction de technologies de rupture et la diffusion toujours plus importante des outils numériques posent aussi les enjeux humains.

[1] Rapport du Conseil national du numérique (2016).

[2] Les notes du conseil d'analyse économique, (2015).

Les cadres de 40-45 ans face aux mutations du travail

Dispositions et pratiques

Claudine PIERRON, doctorante à Paris X et consultante RH

La classe d'âge de 40/45 ans est identifiée comme ayant un rapport dynamique à la formation, pour différentes raisons : possibilités de promotion, progression identitaire¹. Néanmoins ce n'est plus le cas depuis les années 80. A la suite de réorganisations, de la pénétration massive de l'informatique et plus récemment de l'internet dans le travail les mécanismes de transmission et d'appropriation des savoirs ont été transformés radicalement.

En 2006, l'expérience du chômage concernait près d'un individu sur deux pour les générations nées après 1960, alors qu'elle était beaucoup moins fréquente pour les générations antérieures dont les carrières professionnelles étaient pourtant plus longues².

Les cadres de cette classe d'âge ne sont pas encore identifiés comme seniors par les entreprises au regard de leur âge mais le temps presse puisqu'ils entreront dans cette catégorie dès les 45 ans révolus.

L'âge devient une dimension anticipée par ces cadres interrogés. En effet, la prise de conscience de l'employabilité ou de la plus grande difficulté à rester attractif pour l'entreprise peut amener à reconsidérer sa vie professionnelle et à entamer des actions pour son avenir professionnel avant cette limite d'âge telle que perçue³.

Face à cette réalité j'ai souhaité questionner les cadres de cette classe d'âge sur leur inconfort actuel à gérer leur carrière. Quelles étaient leurs dynamiques individuelles, comportements, constats, pratiques.

Voici quelques témoignages significatifs recueillis lors de mon enquête terrain :

Paul B., 45 ans, Asset Manager : « Depuis l'arrivée de l'e-mail dans mon activité professionnelle, je n'ai plus la possibilité de prendre du recul pour prendre une décision. Mes interlocuteurs attendent une réponse immédiate et je risque parfois de répondre trop vite. Le flux d'informations est intense et il faut réagir vite ».

Véronique P., 43 ans, responsable des opérations : « *On ne travaille plus sur un seul projet mais sur de multiples projets. L'entreprise vous fait comprendre que vous devez être rentable. Vous devez identifier au plus vite quel projet peut apporter une valeur ajoutée et on se bat pour l'obtenir* ».

Sonia G., 41 ans, ingénieur développement : « *Depuis maintenant 5 ans je ne choisis plus réellement les projets les plus intéressants, mon manager me donne les orientations. Je n'ai plus une réelle autonomie sur ce qui pourrait me permettre de me développer* ».

Pierre L., 45 ans, responsable ressources Humaines : « *C'est l'entreprise qui décide, on ne maîtrise plus rien et les changements sont permanents* ».

Jean D., 40 ans, ingénieur : « *L'adaptation est constante et nécessaire en entreprise, régulièrement je me pose la question sur mon avenir* ».

Gaël D., 44 ans, directeur : « *On est dans un environnement qui bouge, je n'ai plus la certitude de garder mon emploi. Je travaille mon réseau interne et j'identifie des pistes* ».

Lionel L., 40 ans, responsable marketing : « *On ne maîtrise plus rien, on est en adaptation permanente* ». *J'ai mis en place une stratégie de veille, une stratégie en interne, je regarde le poste suivant. J'ai réussi à mettre en place un réseau interne* ».

Ces cadres rencontrés ont développé des comportements d'anticipation puisque les situations l'exigent. Leur cadre professionnel a contribué au développement de dispositions réflexives. En outre on constate que leur comportement est « multidéterminé » par l'interaction d'influences personnelles et environnementales. Certains de ces cadres ont pu agir en s'appropriant les règles et politiques organisationnelles. D'autres ne chercheront pas à agir par peur du risque.

Vers une responsabilité individuelle de son parcours professionnel

Ces cadres interrogés ont le sentiment de ne plus pouvoir attendre grand-chose de la part de leur entreprise ils doivent « se prendre en main » et inventer leur parcours professionnel par le biais d'un travail permanent sur leur projet professionnel.

Toutes ces causes contribuent selon eux à dire que la fin des plans de carrière est arrivée et l'avènement de la notion d'employabilité s'installe de manière durable. La notion de parcours, trajectoires laisse une part

plus grande au sujet et devient une explication de ses choix et positionnements sociaux. L'émergence de structures d'entreprises plus flexibles, plus plates « en réseau » ont fait naître chez certains des carrières nomades (« *boundaryless carriers* ») qui seraient des nouvelles formes de mobilité adaptées aux nouvelles configurations des entreprises et à l'incertitude sur les marchés. Ce nouveau paradigme fait porter la prise en charge de la mobilité et de l'apprentissage par l'individu et non par l'organisation : « professionnel en auto-emploi » « gestion de carrière par soi-même »⁴.

Dans certains travaux de **K. Weick**⁵ on décrit l'entreprise comme un espace où se déploient des stratégies individuelles qui apportent des compétences et des capacités d'innovation. Ces cadres ont le sentiment d'une perte de repère des objectifs, la déconstruction des filières d'avancement et l'abandon de toute promesse d'évolution de la part des entreprises. Ils ont répondu par des comportements multipliant les expériences et les champs d'investissement personnel. Changement de métier, création d'entreprise, temps de formation décidé et financé par eux-mêmes, reformulation régulière de leur projet personnel, phases d'inactivité choisies, changements fréquents d'entreprise, constitution de réseaux sociaux et de réputation au-delà des seules entreprises intervenant dans le même secteur.

Pour cette classe d'âge, l'instabilité professionnelle a rendu délicate la prévision des emplois et difficile la garantie d'emploi. L'engagement de fidélité à long terme a disparu en même temps que la promesse d'emploi à vie. Les termes de l'alliance entre salariés délaissent un engagement de long terme mutuel au profit d'un contrat psychologique plus éphémère et rationnel. C'est « donnant donnant ».

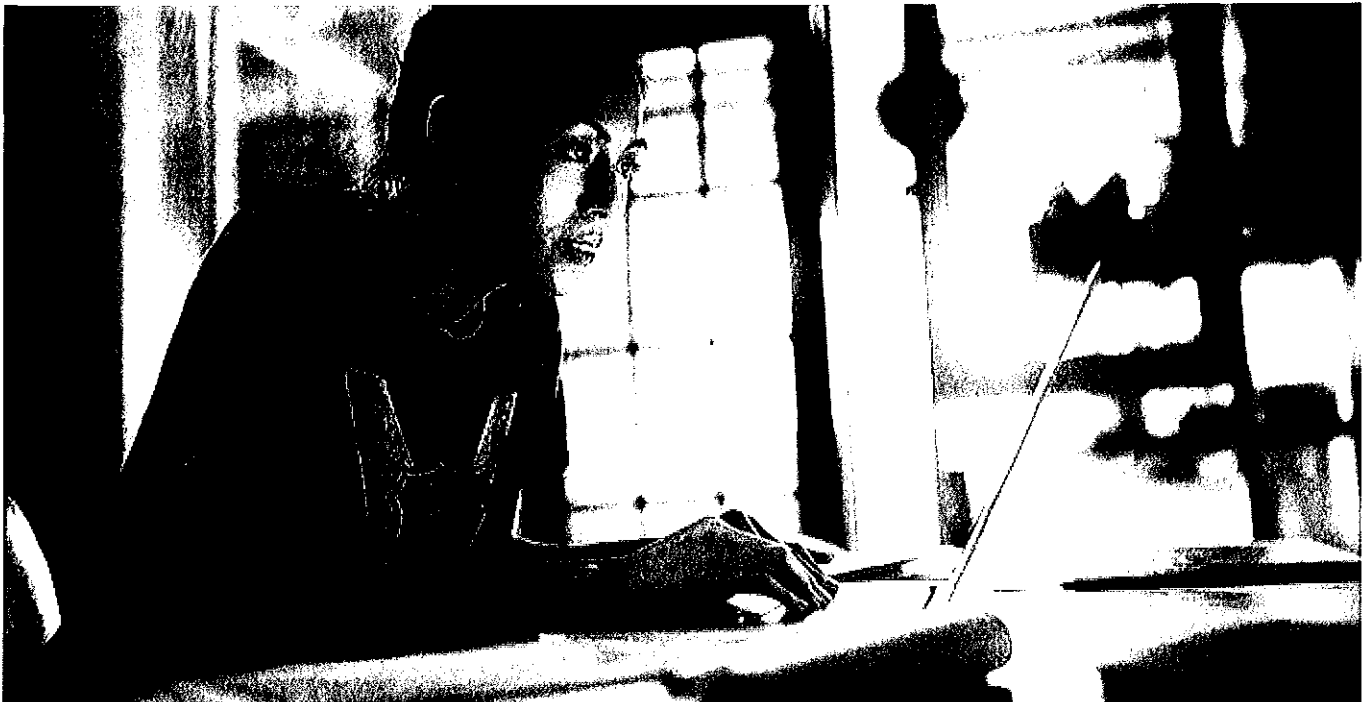
De Singly⁶ parle d'un individualisme institutionnalisé dans lequel les institutions dès les années 70/80 ne transmettent plus de manière harmonieuse les normes sociales. Il revient aux individus de donner un sens à leurs trajectoires et cela devient une obligation sociale de « choisir sa vie ». Ces cadres ont intégré qu'ils auront à anticiper les événements professionnels mais se sentent démunis pour adopter des comportements proactifs. Ils considèrent que c'est un apprentissage que les organisations n'ont pas facilité.

-
1. Collette S, Batal C, Carré P, Charbonnier O,(2009) L'Atout Senior : relations intergénérationnelles, pp 87,Paris,Dunod
 2. Les transformations des parcours d'emploi et de travail au fil des générations (DARES)
 3. Gagnon-turnau, Ventolini S,Fabre C « Soyez proactif pour gérer votre carrière »
 4. Bender A-F,Dejoux C, Wetchler H (2009),Carrières nomades et compétences émotionnelles, Revue de gestion des ressources humaines,n°73.
 5. Karl E. Weick, Cognitive processes in organization, In: B. M. Staw, dir., Research in organizational behavior, Vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press, pp41-74/fn>
 6. De Singly F.(2009), Les sociologies de l'individu, Paris, Armand Colin

Mot-clé(s):

cadres 40-45 ans seniors

Comment Obtenir Un Emploi À L'Avenir : Do It Yourself | Forbes France



L'émergence de nouveaux contextes et types d'emplois exige des changements continus des connaissances et des compétences individuelles | @Gettyimages

L'émergence de nouveaux contextes et types d'emplois exige des changements continus des connaissances et des compétences individuelles pour développer son employabilité à l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise. Cette nouvelle économie nécessite des salariés capables de mettre à jour en permanence leurs compétences stimuler et accompagner les évolutions imposées par le marché.

PUBLICITÉ

Nous devons prendre également en considération une résurgence des apprentissages professionnels informels qui représentent le meilleur moyen de développement des compétences par soi-même en tirant des leçons de sa propre expérience professionnelle face aux bouleversements technologiques quotidiens de son activité.

Vers un apprentissage permanent

L'action d'apprendre, volontaire ou contrainte, formelle ou informelle touche tous les âges et tous les secteurs d'activités. Elle pousse à une révision de son stock de connaissances afin de saisir, d'exploiter d'un bout à l'autre de son existence toutes les occasions de mettre à jour, d'approfondir et d'enrichir cette connaissance première, et de s'adapter à un monde changeant.

En effet, les formes variables des fonctions, des métiers ont transformé le salarié du XXI^e siècle en travailleur du savoir qui est appelé à privilégier l'autonomie, la transformation de l'information, l'innovation, l'articulation d'idées et de concepts. On assiste à une véritable explosion de métiers nouveaux fondés sur la connaissance et le savoir qui nécessite un apprentissage continu.

L'apprenant permanent devient celui qui se concentre sur ses garanties d'employabilité, qui cherche à exploiter les ressources qui lui sont utiles pour son développement vocationnel.

La somme des savoirs augmente de façon exponentielle sous la forme d'informations disponibles, cependant toutes ces informations doivent être assimilées pour constituer du savoir. L'ensemble de ces données va devoir être structuré pour être interprété et cela va exiger de bonnes capacités cognitives.

Hacker son propre emploi de demain : quelles dispositions ?

C'est-à-dire réapprendre à penser par soi-même et oser la connaissance, inventer, innover. Il va falloir changer de façon de travailler, réaliser des ruptures, trouver de nouvelles collaborations, capitaliser, partager nos expériences, trouver des espaces apprenants pour se ressourcer et explorer de nouvelles idées d'orientation professionnelle. Ce sera le prix à payer pour créer de la valeur et initier un cercle vertueux. Il importe aussi d'acquérir les compétences-clés suivantes : développer sa connaissance de soi, sa créativité, son sens critique, sa curiosité, apprendre.

Au cœur de cette approche, qui est de se prendre en main, se trouve la notion d'« *enactment* », empruntée à Weick (1996). L'« *enactment* » peut être traduit par le terme « activation » qui met l'accent sur l'action.

En résumé, la notion d'« *enactment* » renvoie à celle de construction de la réalité, de mise en sens des expériences de l'individu par ce dernier. Dans la théorie des « *boundaryless careers* », ce concept est entre autres utilisé pour rendre compte des trajectoires nomades, « puisque du fait des discontinuités qu'elles comportent, elles confrontent en permanence les sujets à la relecture de leurs diverses expériences passées et à la construction d'une intelligibilité de ce passé sur laquelle s'appuyer pour faire advenir des opportunités et bâtir l'avenir ».

Apprendre à interroger et interpréter, à analyser les informations disponibles, est sans doute l'enjeu majeur de l'éducation aujourd'hui. En effet, l'imprévisibilité nécessite de reconsidérer ce qui est sans cesse menacé. On s'ajuste en fonction des situations et des temporalités, le projet professionnel s'adapte, s'affranchit de logiques linéaires et requiert une agilité et un pouvoir d'agir augmenté.

Vivatech 2018 en est une démonstration où l'âge du faire (2015) est exponentiel. En effet, la créativité, l'entrepreneuriat, les hackerspace, FabLab, Tech Shop constituent les espaces où le travail se métamorphose.

Tous ces « makers » sont aussi des salariés qui œuvrent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et se développent eux-mêmes. Ils tentent de reconquérir de la liberté dans leur travail et parfois désobéissent aux indicateurs de performance qui organisent leur travail.

Les enjeux à retenir

Dans cette nouvelle perspective, le parcours professionnel est conçu comme dépendant de la personne et non de l'organisation. Le projet de formation est plus soucieux d'aménager le présent transitionnel que d'anticiper. Il s'agit maintenant d'acquérir des compétences, connaissances, habiletés, attitudes nécessaires pour multiplier les expériences professionnelles. La raison de s'engager en formation sera centrée sur une logique d'orientation professionnelle, de gestion de

carrière ou de recherche d'emploi.

Cette société du savoir, de services prend la forme d'un parcours aléatoire qu'on ne peut plus prédire. Chaque trajectoire professionnelle est devenue davantage un processus individuel, certes influencé par des facteurs environnementaux, cognitifs, personnels.

Les capacités d'apprendre quelque chose d'inédit, mais surtout développer les façons de s'y prendre et les capacités à détecter comment s'y prendre vont contribuer à hacker son emploi.

Vous avez aimé cet article ? **Likez Forbes sur Facebook.**

- Des dossiers et analyses exclusifs sur des stratégies d'entreprises
- Des témoignages et interviews de stars de l'entrepreneuriat
- Nos classements de femmes et hommes d'affaires
- Notre sélection lifestyle
- Et de nombreux autres contenus inédits

1 an, 4 numéros : 30 €

Apprendre : Une Compétence Pour Affronter Les Transformations Des Entreprises | Forbes France



Les perspectives d'apprentissages informels contribueront à la réalisation de tâches variées, ou la résolution de problèmes imprévus. | © Gettyimages

Aujourd'hui, peu d'individus ont la certitude de poursuivre une carrière linéaire dans la même entreprise. En effet, bien qu'il existe encore des carrières entières passées au sein d'un même métier, d'une même profession ou d'une même organisation, bien des personnes ont des parcours professionnels variés marqués par des virages importants, voire des ruptures.

PUBLICITÉ

Les parcours individuels se diversifient, les transitions se multiplient et les profils s'hybrident par la valorisation nouvelle de la pluriactivité, une appétence à développer ses compétences et construire son propre parcours pour y retrouver du sens, de la motivation.

La situation d'emploi est davantage menacée par des périodes d'inactivité et de mobilité externe plus nombreuses. La flexibilité et la compétitivité, nécessaires à la survie d'une entreprise, dans une économie instable et mondialisée, ont balayé le modèle de l'évolution interne, linéaire et hiérarchique des carrières.

Les rythmes de travail, la circulation de l'information, les effets disruptifs du numérique s'accroissent. Les projections sont plus difficiles, leur pertinence est davantage limitée dans le temps. C'est au niveau individuel que se cristallisent les mutations et leurs effets ; être performant impose de contribuer à sa propre obsolescence, c'est-à-dire participer à définir des manières de produire radicalement différentes, qui entraînent potentiellement la destruction de son propre emploi.

Dans un monde guetté par la dispersion permanente et la surenchère des effets, on exhorte à fragmenter ses programmes en compétences techniques reproductibles pour subir les contraintes de l'employabilité. La culture du flux emporte l'individu qui ne contrôle plus son attention et devient incapable de se fixer sur un objet qui ne l'aliène pas – au sens propre du terme – par la surenchère des stimulations qui émanent de lui. Nous assistons ainsi à une inversion radicale du projet attentionnel dont le sujet est dessaisi au profit des technologies audiovisuelles et numériques qui s'imposent à lui.

Il s'agit maintenant d'apprendre à ne pas séparer, compartimenter, isoler mais relier les connaissances

car l'ensemble constitue un puzzle intelligible. Les apprentissages deviennent intentionnels, incidents ou implicites, conscients ou inconscients, ils font partie intégrante des savoirs professionnels à mettre en œuvre pour se maintenir en emploi ou diversifier ses activités.

Une société du savoir qui suppose de nouvelles capacités d'apprentissage et de compréhension

La société des années 2000 est devenue celle de la connaissance, de l'information ; elle est apprenante, cognitive. Ainsi, les transitions professionnelles et les passerelles sont devenues inévitables sur les marchés du travail actuels et doivent de toute manière fonctionner avec des salariés à réadapter sans cesse. La figure du « travailleur du savoir », forgée par et dans l'entreprise, s'est trouvée ensuite relayée et décuplée, à travers les images de l'individu « gestionnaire de ses compétences », voire « entrepreneur de soi-même ».

L'autonomie dans la prise en charge du développement de ses compétences devient alors un élément-clé de la qualification sociale, voire de l'« employabilité ». La capacité d'apprendre, compétence stratégique dans le quotidien du travail, devient le pivot du développement vocationnel, sur un double registre préventif (développement de l'employabilité) et offensif (gestion de sa carrière).

L'accès à de nombreuses données contraint l'individu à trier, valoriser, archiver, récupérer. Il lui faut apprendre à mobiliser des capacités pour gérer tout un ensemble de ressources organisationnelles. Les nouvelles compétences sont : savoir sélectionner, agréger, synthétiser, enrichir des informations hétérogènes provenant de plusieurs bases de données.

Continuer à apprendre comme nous le faisons aujourd'hui dans un environnement professionnel est devenu contre-performant car ce que nous retenons se transforme à chaque instant. A peine appropriées, les connaissances sont déjà, sinon périmées, du moins dépassées par la diffusion de nouvelles données. Au sein des entreprises, cette accélération des savoirs va exiger des capacités à faire face à ce flux de données, d'informations et de connaissances nécessaires à l'exercice de sa fonction. On devra apprendre à faire la part des choses pour agir. Savoir apprendre dans le cadre de son activité professionnelle va être de l'ordre de l'usage c'est-à-dire apprendre en faisant.

Quelle intelligibilité pour bien penser les carrières ?

Du fait des discontinuités des carrières, elles confrontent en permanence les salariés à la relecture de leurs diverses expériences passées et à la construction d'une intelligibilité de ce passé sur laquelle ils doivent s'appuyer pour faire advenir des opportunités. Plus les situations, techniques, savoirs apparaissent comme évolutifs, plus la nécessité de les mettre en débat est essentielle. Cette confrontation peut s'organiser au sein des entreprises ou s'incarner dans des échanges directs. L'apprentissage de la compréhension des situations permettra de saisir les relations mutuelles et influences réciproques entre parties.

Répondre à des questions comme : où, quand, comment, combien de temps, permet de situer les événements, comprendre l'échelle du temps. Ce diagnostic introduit la notion de durée, d'enchaînement de causalité, de visualiser les impacts des événements. Ainsi commence l'apprentissage des liens à faire entre différentes informations pour leur donner du sens. Il s'agit enfin

d'intégrer les notions de temps et d'espace pour en faire un ensemble de points de repère mobilisés lors du traitement d'informations nouvelles pour une carrière hybride.

Les perspectives d'apprentissages informels contribueront à la réalisation de tâches variées, ou la résolution de problèmes imprévus. Ils permettront des échanges et de confrontation des savoir-faire et des pratiques professionnelles. Travailler en équipe, être en contact avec des fournisseurs ou des clients, se rendre à des salons, des conférences, participer à des réunions feront partie des nouvelles opportunités d'apprentissage qui faciliteront la transmission des compétences, les perspectives d'évolution, le décloisonnement du travail, la réflexion sur la pratique.

Vous avez aimé cet article ? **Likez Forbes sur Facebook.**

- Des dossiers et analyses exclusifs sur des stratégies d'entreprises
- Des témoignages et interviews de stars de l'entrepreneuriat
- Nos classements de femmes et hommes d'affaires
- Notre sélection lifestyle
- Et de nombreux autres contenus inédits

1 an, 4 numéros : 30 €

Accompagner l'évolution professionnelle à l'ère du digital
Posture du conseiller, réseaux, apprenance

- Partie II -

■ **Accompagner l'évolution professionnelle** pp. 21-100

- CEP : 4 ans de mise en œuvre. Ambitions, déploiement, effets, perspectives
Cnefop (www.cnefop.gouv.fr), 2018, 14 p.
Sommaire, Introduction, En résumé...
- L'alliance de travail au service de l'évolution professionnelle : les pratiques en construction du CEP
Levené Thérèse et Boanca-Deicu Iona, Education Permanente hors-série Afpa 2018 (pp. 109-118), *Education Permanente* (www.education-permanente.fr), 2018, 10 p.
- Guide repère « L'analyse de pratique sur le Conseil en Évolution Professionnelle »
Marie-Hélène Doublet, *Prisme Limousin* (www.prisme-limousin.fr), 2016, 19 p.
Sommaire, Les fondamentaux de l'entretien, Que produisent nos entretiens conseil ? Les postures professionnelles au centre du débat sur le CEP, Habiter le métier : une réflexion éthique, sociologique et politique, Définir son pouvoir d'agir, Aide à la décision
- Mobilités professionnelles : de quoi parle-t-on ? Enjeux et complexité d'une question contemporaine
Maillot Stéphanie, Relief n°32 (pp. 57-61), *Céreq* (www.cereq.fr), 2010, 5 p.
- « L'impact des mutations en cours (numérique, usages) sur l'offre des services et les pratiques de conseil »
Chauvet André, *André Chauvet Conseil* (<https://andrechauvetconseil.fr>), 2015, 9 p.
- Conseil en évolution professionnelle / SPRO : arrière-plan, centralité, enjeux et conditions de développement
Chauvet André, *André Chauvet Conseil* (<https://andrechauvetconseil.fr>), 2017, 11 p.
- Représentations des modalités d'accompagnement chez les formateurs
Vidal Emeric et Labbé Sabrina, *Hal archives ouvertes* (<https://hal.archives-ouvertes.fr>), 2016, 11 p.



CNEFOP

CEP

4 ans de mise en œuvre

Ambitions, déploiement, effets, perspectives

Bilan CEP - Octobre 2018

Table des matières

1. INTRODUCTION.....	4
1.1. <i>Le CEP : ambitions, objectifs et cadre de référence</i>	4
1.2. <i>L'objectif et les partis pris du bilan: identifier les principaux enseignements de quatre ans de déploiement du CEP pour optimiser sa mise en œuvre post réforme</i>	7
2. Déploiement de l'offre de service : quels effets sur le service « conseil en évolution professionnelle » et sur les bénéficiaires ?	10
2.1. <i>Le déploiement : quelle structuration de l'offre de service par les opérateurs, quel pilotage qualité, quelles pratiques de professionnalisation, quelle inscription dans l'environnement ?.....</i>	10
Les opérateurs ont déployé, plus ou moins progressivement, le CEP.....	10
Les opérateurs ont piloté le déploiement, souvent en lien avec des démarches qualité internes.....	12
Les dynamiques de professionnalisation sont centrales dans le déploiement en continu	13
Le déploiement du CEP a été appuyé par les travaux de l'animation nationale, mais les outils au service du conseil sont arrivés en ordre dispersé.....	15
2.2. <i>Les effets sur le service</i>	16
La pertinence du service CEP tel que décrit dans le cahier des charges est largement reconnue par les opérateurs et fait sens pour les professionnels	16
Les attendus opérationnels du service semblent en place chez chacun des opérateurs.....	17
Les principes d'action du CEP prennent corps avec une approche des pratiques et des postures professionnelles qui évoluent	19
Quatre ans de mise en œuvre invitent à valoriser (et à préciser) les articulations entre le conseil en évolution professionnelle et son environnement	21
2.3. <i>Les effets sur les bénéficiaires : une question qui reste largement à instruire</i>	25
2.4. <i>Les enjeux (pour les pouvoirs publics en charge du CEP).....</i>	25
3. Pratiques de communication et maillage territorial : quels effets sur le recours et l'accès au CEP ?	27
3.1. <i>Le déploiement : quelles pratiques de communication et de maillage territorial ?.....</i>	27
Les initiatives de communication ont été réelles (y compris vers et dans l'entreprise) mais peu coordonnées, insuffisamment massives, et hétérogènes quant à l'utilisation du terme « CEP »	27
L'ambition collective de maillage territorial a été d'emblée circonscrite compte tenu de l'absence de moyens ciblés autres que ceux consentis par les opérateurs	29
3.2. <i>Les effets : quels recours et quel accès au CEP pour les actifs ?.....</i>	30
Le CEP a concerné très majoritairement les demandeurs d'emploi, et des demandes sur le projet	32
L'accès des actifs occupés au conseil en évolution professionnel n'est pas à la mesure de l'ambition, malgré les efforts réels des opérateurs.....	34
3.3. <i>Les enjeux (pour les pouvoirs publics en charge du CEP).....</i>	36
4. Pilotage et animation de la mise en œuvre du CEP, aux niveaux national et régional : quels effets sur la qualité et la continuité du service rendu quel que soit l'opérateur ?.....	38
4.1. <i>Le déploiement : quel pilotage et quelle animation de la mise en œuvre du CEP au niveau national et régional ?</i>	38
Le CEP a bénéficié au niveau national d'une dynamique d'animation partenariale que les acteurs qualifient souvent de « sans précédent »	38
Cette dynamique partenariale a conduit à co-construire et à partager de nombreux outils et travaux utiles au déploiement du CEP	39

Les acteurs nationaux du quadripartisme ont commencé à poser les bases d'un pilotage stratégique coordonné... mais ce pilotage reste à renforcer	39
L'animation régionale, hétérogène, a souffert de la faible structuration de la coordination national - régional.....	41
4.2. Les effets : quels effets sur la qualité et la continuité du service rendu quel que soit l'opérateur ? ...	42
Les travaux d'animation et de suivi ont impulsé une dynamique de coordination au service de la continuité inter-opérateurs et de la qualité de service.....	42
La continuité de service inter-opérateurs, au niveau territorial, a souffert de la timidité du pilotage CEP et de l'hétérogénéité des animations régionales	43
Les outils et dynamiques de suivi et d'évaluation déployées sur le CEP ne suffisent pas à nourrir un pilotage efficace et coordonné.....	43
4.3. Les enjeux (pour les pouvoirs publics en charge du CEP).....	44
5. Perspectives - comment mettre en œuvre le volet CEP actifs occupés de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel tout en renforçant le suivi et le pilotage du droit universel au CEP ?	46
5.1. Les dispositions de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel et leurs implications	46
5.2. Premières perspectives pour la mise en œuvre du CEP rénové.....	49
Annexes	53
Annexe 1 : Questions évaluatives proposées par la commission évaluation du CNEFOP	53
Annexe 2 : Recommandations du CNEFOP dans son rapport 2017	56
Annexe 3 : Les dispositions mentionnant le CEP dans la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel	57
Annexe 4 : Les dispositions sur le CEP dans l'ANI pour l'accompagnement des évolutions professionnelles, l'investissement dans les compétences et le développement de l'alternance du 22 février 2018	59

1. INTRODUCTION

1.1. Le CEP : ambitions, objectifs et cadre de référence

Les partenaires sociaux ont posé le principe d'un conseil en évolution professionnelle ouvert aux salariés dans l'accord du 11 janvier 2013 pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels, puis à nouveau dans l'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013 relatif à la formation professionnelle. Ce droit à bénéficier d'un conseil en évolution professionnelle, élargi à l'ensemble des actifs sur proposition des acteurs de la concertation quadripartite de l'automne 2013, est affirmé dans la loi du 5 mars 2014, qui précise que:

- « Toute personne peut bénéficier tout au long de sa vie professionnelle d'un conseil en évolution professionnelle, dont l'objectif est de favoriser l'évolution et la sécurisation de son parcours professionnel.
- « Ce conseil gratuit est mis en œuvre dans le cadre du service public régional de l'orientation. Il accompagne les projets d'évolution professionnelle, en lien avec les besoins économiques existants et prévisibles dans les territoires. Il facilite l'accès à la formation, en identifiant les qualifications et les formations répondant aux besoins exprimés par la personne et les financements disponibles, et il facilite le recours, le cas échéant, au compte personnel de formation.
- « L'offre de service du conseil en évolution professionnelle est définie par un cahier des charges publié par voie d'arrêté du ministre en charge de la formation professionnelle ».
- Le conseil en évolution professionnelle est assuré par des opérateurs désignés que sont : Pôle emploi, APEC, Missions locales, Cap Emploi, OPACIF/Fongécif.

Les ambitions et attendus du CEP sont précisés et déclinés dans son cahier des charges (défini par arrêté du 16 juillet 2014), qui en constitue le cadre de référence :

- **La finalité du CEP pour les bénéficiaires** : « Contribuer à améliorer la capacité de la personne à faire ses propres choix professionnels et à évoluer professionnellement, notamment par l'accroissement de ses aptitudes, de ses compétences et de ses qualifications professionnelles »
- **La finalité du service CEP** : « Garantir à tout actif qui en exprime le besoin l'accès à un service universel, neutre, personnalisé et gratuit d'appui pour faire le point sur sa situation professionnelle, et, le cas échéant élaborer et formaliser un projet d'évolution professionnelle quelle qu'en soit la nature »
- **Les objectifs généraux du service**
 - Garantir et promouvoir l'accès à un service de Conseil en évolution professionnelle universel et gratuit à tout actif en formulant la demande, quels que soient son âge, secteur d'activité, statut, qualification, territoire, et quel que soit sa demande (faire le point sur sa situation professionnelle, élaborer et formaliser un projet) ou son projet (insertion professionnelle, mobilité interne ou externe, reconversion, reprise ou création d'activité...).
 - Garantir aux actifs mobilisant le CEP un service respectant les attendus suivants :
 - En terme de principes d'action : délivrance du conseil à l'initiative de la personne ; co-construction dans le cadre d'une démarche facilitatrice et en aucun cas prescriptive ; individualisation et adaptation du conseil aux besoins de la personne et à son profil ainsi qu'à ses contraintes d'organisation professionnelle et personnelle ; possible itérativité dans le recours au conseil ; respect des principes d'impartialité, de neutralité, de confidentialité
 - En terme d'offre de service : une offre à trois niveaux* (accueil individualisé ; conseil personnalisé ; accompagnement à la mise en œuvre du projet

professionnel) qui intègre les éléments suivants : un temps d'écoute et de recul sur son parcours professionnel ; un suivi par un référent dans les différentes phases du CEP ; un accès à une information individualisée ; l'élaboration d'une stratégie d'évolution permettant de construire ou de préciser son projet professionnel ; la vérification de sa faisabilité ; l'identification, le cas échéant, des compétences ou des qualifications à faire reconnaître, à acquérir ou à développer ; la construction d'un plan d'actions permettant notamment d'identifier les interlocuteurs, les leviers de financements disponibles pour mettre en œuvre son projet ; l'élaboration d'un document de synthèse

- Garantir la continuité du service rendu et sa qualité quel que soit l'opérateur sollicité par une implication des acteurs du quadripartisme au niveau national et régional dans la coordination, le suivi et l'évaluation

- **Les objectifs opérationnels (de déploiement) du service**

- Communiquer de manière coordonnée en direction des bénéficiaires potentiels, tant sur l'offre de services que sur les opérateurs
- Déployer et organiser le maillage territorial et les modalités d'accès
- Professionnaliser les équipes en charge du CEP
- Déployer le service, adapter et professionnaliser les organisations (*ne figure pas tel quel dans le cahier des charges*)
- Développer les coopérations entre acteurs du champ EFOP au service de la mobilisation du CEP et des parcours (*ne figure pas tel quel dans le cahier des charges*)
- Coordonner la mise en œuvre du CEP au niveau national et régional
- Suivre et évaluer la mise en œuvre et les effets du CEP

La loi confie à la nouvelle instance quadripartite qu'elle crée, le CNEFOP, le soin d'assurer le suivi de la mise en œuvre du CEP, en parallèle du déploiement du CPF, car ces deux nouveaux droits ayant été conçus en complémentarité, le CEP incarne cette garantie collective d'accompagnement qui doit assurer la capacité de tous à manier le CPF en autonomie.

* La description du contenu des trois niveaux et des actes métiers attendus est précisée au cahier des charges, et a fait l'objet de travaux de déclinaison partagés au sein du panier de service (guide repère CEP) :

Le « Panier de services du CEP »
<p>Quel que soit l'opérateur, le CEP permet à tout actif de bénéficier à son initiative et sans conditions d'accès spécifiques, à tout ou partie des services suivants, répondant à :</p> <p><i>Ses besoins d'information (Niveau 1)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un accueil personnalisé, sous quelle que forme que ce soit, pour faire le point sur sa situation • Des informations individualisées, facilement accessibles, notamment sur son environnement socio-économique pour se documenter et identifier les potentialités en matière d'orientation et d'insertion professionnelle • Un premier niveau de conseil, sans rendez-vous, pour appréhender sa situation et être mis en relation avec l'interlocuteur le plus pertinent pour répondre à son besoin <p><i>Ses besoins en termes d'analyse et de réflexion sur sa situation (Niveau 2)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un appui à l'identification, la valorisation, la reconnaissance de ses compétences • Un appui à l'identification de son contexte de travail et de ses possibilités d'évolution interne • Un appui à l'identification de ses contraintes personnelles et à leur hiérarchisation • Un appui à l'élargissement de son « champ des possibles » • Un appui à la définition de cibles professionnelles, à leur hiérarchisation dans le temps, en intégrant leur faisabilité • Un appui à la définition d'une stratégie en identifiant les « écarts à la cible », les actions à mener pour les réduire et sécurisant les « points critiques » <p><i>Ses besoins pour la mise en œuvre de son projet professionnel (Niveau 3)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un appui à la formalisation du plan d'actions et de son réajustement au fil de la mise en œuvre • Un appui à la mobilisation des ressources utiles à la réalisation du plan d'actions et au choix des prestataires • Une fonction de médiation entre les différents acteurs susceptibles de faire avancer le projet • Une prise en charge de la complexité des situations qu'il peut rencontrer dans la mise en œuvre de son projet

1.2. L'objectif et les partis pris du bilan: identifier les principaux enseignements de quatre ans de déploiement du CEP pour optimiser sa mise en œuvre post réforme

La mission du CNEFOP de suivi de la mise en œuvre du CEP a donné lieu à deux rapports en 2016 et 2017, qui ont mis en valeur les acquis et défini les recommandations utiles à un déploiement pertinent du CEP : l'inscription du CEP dans les offres de services historiques (délicate la première année), les nécessaires dynamiques de professionnalisation pour que soient appropriés les principes d'actions et les postures nouvelles définies pour le CEP, pour que le conseil devienne effectivement apprenant (développe la « capacité de la personne à faire ses propres choix »), fasse de l'autonomie et de la capacité d'agir de la personne un objectif en soi, pour qu'il soit aussi ensemble, capable de mobiliser les ressources d'un territoire au service d'un projet individuel... sont autant d'impulsions portées par ses recommandations.

Quatre ans après la rédaction du premier cahier des charges CEP et à l'aube d'une réforme qui annonçait des évolutions importantes dans les modalités de déploiement du CEP, le CNEFOP a souhaité faire évoluer l'exercice pour engager un travail de bilan analytique spécifique sur le CEP (dans un rapport qui, cette fois, ne porte pas dans le même temps sur le CPF).

En effet, en 2018, l'exercice se déroule dans un contexte distinct de celui des rapports précédents.

- D'une part, les travaux sur le CEP commencent à se faire plus nombreux et la proposition d'une synthèse organisée de leurs principaux enseignements apparaît utile pour mieux garantir leur réappropriation.
- D'autre part, les débats autour du projet de loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » invitent à capitaliser les dynamiques vertueuses et les difficultés de la première période de déploiement du CEP : au-delà du simple « suivi de la mise en œuvre », il est important d'identifier les enjeux et défis pour une mise en œuvre optimisée du CEP tel que réaménagé par la Loi dans la période à venir.

Le présent bilan est avant tout un travail de capitalisation des travaux institutionnels (ou pilotés par des institutionnels et /ou des opérateurs) existants sur la mise en œuvre

Ces travaux, riches d'enseignements, méritent en effet de faire l'objet d'une capitalisation transversale.

TRAVAUX INSTITUTIONNELS CAPITALISES

Travaux du CNEFOP

- Bilan analytique CEP (Vo présentée en commission parcours 29 mai 2018)
- Rapports sur la mise en œuvre du conseil en évolution professionnelle (2016, 2017).
- Rapport d'analyse intitulé « faut-il certifier le CEP » (fin 2016)
- Cahier des charges de l'évaluation du CEP (2016)

Travaux collaboratifs DGEFP/ CNEFOP/ Opérateurs et/ou du groupe quadripartite

- Analyse du travail, rapport et référentiel de compétences du conseil en évolution professionnelle – AFPA. Mission confiée à la direction de l'ingénierie de l'AFPA par la DGEFP, animée en lien avec le groupe quadripartite et la Commission Parcours en 2017. Ce référentiel a été analysé par les opérateurs, qui ont chacun pu préciser : les compétences cœurs et les compétences associées, les compétences déjà présentes et les compétences émergentes.
- Rencontres bilatérales opérateurs/ DGEFP – CNEFOP de l'hiver 2018 (+ auditions des opérateurs par le CNEFOP à l'occasion des rapports + compte rendu des bilatérales DGEFP/ Opérateurs 2017)
- Guide repère (version 1 2015 – Version 2 actualisée 2016)
- Indicateurs de pilotage CEP
- Capitalisation de certains outils et pratiques des opérateurs : questionnaires auprès des bénéficiaires, outils mobilisés par les conseillers, pratiques et outils de professionnalisation...

Autres travaux

- Rapports présentés au comité de pilotage de la « communauté virtuelle des conseillers en évolution professionnelle » (COMCEP), mise en place à l'initiative de la DGEFP, animée par Centre Inffo et l'UODC.
- CNEFP, Cereq, Enquête Defis

Certains travaux ne sont pas encore mobilisés car ils sont en cours. C'est le cas des travaux d'évaluation conduits par les équipes du CIREL et du CEREQ sous le pilotage du CNEFP ou encore des travaux conduits par des doctorants en Sifre au sein du CNEFP d'une part, de Centre info d'autre part.

TRAVAUX EN COURS

non capitalisés à ce stade mais dont les enseignements pourront être « croisés » lors du séminaire de l'automne 2018

Evaluations pilotées par le CNEFP

- CEREQ, « Professionnalités, système d'acteurs et territoires, quels effets du CEP ? » (en cours)
- CIREL, « L'accompagnement dans le cadre du CEP : quelle professionnalisation des conseillers ? Quelle sécurisation des parcours professionnels ? ». Les rapports finaux seront remis au premier trimestre 2019 (en cours)

Autres travaux

- Travaux des chercheurs en convention Sifre au sein du FPSPP d'une part, de Centre info d'autre part (analyse des échanges au sein de la COMCEP)

Les travaux de recherche ou d'analyse conduits hors des cadres institutionnels impliqués au sein du CNEFOP ne sont pas ici capitalisés en tant que tels mais inspirent bien entendu les analyses.

Ce choix de privilégier la capitalisation implique une évolution dans la méthode par rapport aux rapports précédents : s'il a fait l'objet d'échanges entre techniciens (groupe technique constitué des institutions impliquées sur les travaux d'analyse du CEP - DGEFP, CNEFP, FPSPP, AFPA) et au sein de la commission Parcours professionnelle du CNEFOP, ce rapport n'est pas issu, contrairement aux précédents rapports du CNEFOP, d'auditions collégiales de l'ensemble des acteurs politiques et opérationnels.

Une partie des enseignements a été partagée le 29 mai 2018 avec les membres de la Commission Parcours du CNEFOP, qui ont été invités à proposer des ajustements et des amendements. La présente version rédigée est soumise pour discussion et éventuels ajustements à la Commission parcours du 20 septembre 2018.

Le bilan s'appuie sur un questionnement articulé au cadre de référence du CEP (cf. supra), spécifiquement construit pour proposer une capitalisation « organisée » des principaux enseignements

Le cadre de référence présenté ci-dessus propose, en s'appuyant sur le cahier des charges du CEP, une rédaction « synthétique » des « ambitions » du CEP articulées avec les objectifs opérationnels de son déploiement. Cette synthèse du cahier des charges qui articule les finalités, objectifs généraux et objectifs opérationnels du CEP constitue une base utile pour questionner simplement la mise en œuvre, à trois niveaux :

- Les réalisations par rapport aux objectifs opérationnels de déploiement : quel a été la réalité du déploiement par rapport aux objectifs (de communication, de maillage, d'organisation, de professionnalisation, de coopération, de pilotage...) qui avaient été fixés ?
- Les effets par rapport aux objectifs généraux et à la finalité sur le service : quels effets du déploiement sur le service effectivement proposé ? Ce service proposé correspond-il aux attendus du CEP tel que défini dans le cahier des charges ?
- Les effets par rapport à la finalité sur les bénéficiaires : quels effets du déploiement, du service pour les actifs ? Le CEP a-t-il contribué à améliorer la capacité des personnes à faire leurs propres choix professionnels et à évoluer professionnellement, notamment par l'accroissement de leurs aptitudes, de leurs compétences et de leurs qualifications professionnelles

Cette approche simplifiée n'embrasse pas toute la richesse du questionnement évaluatif proposé par la commission évaluation du CNEFOP, mais elle peut s'y référer aisément (cf. en annexe – extrait du cahier des charges d'évaluation validé en 2016 en Commission évaluation du CNEFOP), au même titre que le font les travaux d'évaluation en cours.

Mise en œuvre par rapport aux objectifs opérationnels	Effets par rapport aux objectifs généraux (sur le service)	Effets par rapport à la finalité (sur les bénéficiaires)
Quel déploiement pour chaque objectif opérationnel?	Quels effets du déploiement sur le service proposé ?	Quels effets du CEP (déploiement/ service) pour les actifs ?
Comment le service a-t-il été déployé et inscrit dans l'offre de service des opérateurs (adaptation et professionnalisation des organisations) ?	L'offre de service déployée correspond-elle aux attendus du CEP ? Quels sont les leviers/ les difficultés pour introduire les changements ?	Le déploiement du CEP permet-il une mobilisation du conseil par les actifs (volume et diversité des profils) à hauteur de leurs besoins ? Leur demande a-t-elle évolué avec cette proposition de conseil ? Les personnes sont-elles satisfaites à l'égard du service ?
Quelles ont été les initiatives de professionnalisation sur le CEP ?	Quelles évolutions ont été observées sur les postures de service ? Sont-elles conformes aux attendus ? A quelles dynamiques de déploiement sont-elles imputables (professionnalisation, management qualité...)? Quels sont les leviers/ les difficultés du changement ?	
Quelles coopérations se sont déployées entre acteurs du champ EFOP au service de la mobilisation du CEP et des parcours ?	Les coopérations entre acteurs du champ EFOP au service des parcours et les coordinations nationales et régionales favorise-t-il une mobilisation efficiente et adaptée des ressources (formation, prestations associées, autres) au service des parcours ?	La posture et l'offre de service associée au CEP permettent-elles de développer leur capacité à faire leur propre choix, d'acquérir une compétence à s'orienter, d'autres compétences, d'évoluer professionnellement? Peut-on dire qu'avec le CEP, cette capacité est renforcée ? Comment cela peut-il s'expliquer ?
Quelles ont été les modalités de communication en direction des bénéficiaires potentiels ?	Peut-on estimer que le CEP est accessible à tout actif en formulant la demande quels que soient sa situation ou son projet ? La connaissance du service par les bénéficiaires potentiels est-elle suffisante, sur l'existence du CEP, sur le service proposé ?	Le CEP permet-il le recours des personnes à des actions de formation ou à des prestations associées au service ? Peut-on dire qu'avec le CEP, ce recours est facilité, plus important ? Comment cela peut-il s'expliquer ?
Comment ont été organisés le maillage territorial et les modalités d'accès ?	Le maillage territorial et les modalités d'accès sont-ils adaptés aux besoins et aux demandes ? Pour tous les actifs ? Sur tous les territoires ? Le service proposé correspond-il à une demande ? Quels sont les déterminants de la mobilisation, les causes de non recours ?	
Comment a été pilotée et animée la mise en œuvre du CEP au niveau national et régional ?	Quels sont les effets des coordinations nationales et territoriales et des modalités de suivi et d'évaluation, sur la continuité et la qualité du service rendu, quel que soit l'opérateur sollicité ?	Y a-t-il des distinctions selon les profils, les territoires, les opérateurs ?
Comment ont été suivis et évalués la mise en œuvre et les effets du CEP ?		

A l'automne, un séminaire sera organisé

Ce séminaire permettra de croiser ce bilan analytique, les travaux des opérateurs et les premières conclusions des travaux d'évaluation pilotés par le CNEFP et conduits par les équipes de recherche CEREQ et CIREL. Ces analyses et ce séminaire pourront **contribuer à nourrir les perspectives de déclinaisons réglementaires et opérationnelles de la Loi votée, dans un cadre et un calendrier à définir.**



CEP - Bilan de 4 ans de mise en œuvre : ambitions, déploiement, effets, perspectives

La loi du 5 mars 2014 a octroyé un droit à bénéficier d'un conseil en évolution professionnelle à tout actif en faisant la demande, quels que soient son âge, son secteur d'activité, son statut, sa qualification, son territoire, sa demande ou son projet. L'objectif du conseil, précisé par le cahier des charges défini par arrêté en juillet 2016, est de favoriser l'évolution et la sécurisation du parcours professionnel, de contribuer à améliorer la capacité de la personne à faire ses propres choix professionnels et à évoluer professionnellement, notamment par l'accroissement de ses aptitudes, de ses compétences et de ses qualifications professionnelles.

Ce conseil, gratuit, universel, neutre et personnalisé, est rendu par les opérateurs désignés par la loi : Pôle emploi, l'APEC, les Missions locales, les Cap emploi, les Opacif et Fongécif. Chacun d'entre eux doit déployer ou adapter son offre de service pour répondre à l'ambition des attendus du CEP en terme d'accessibilité à tous les actifs, de principes d'action (délivrance du conseil à l'initiative de la personne ; co-construction dans le cadre d'une démarche facilitatrice et en aucun cas prescriptive ; individualisation et adaptation du conseil aux besoins de la personne et à son profil ainsi qu'à ses contraintes d'organisation professionnelle et personnelle ; respect des principes d'impartialité, de neutralité, de confidentialité) comme de contenus (organisation de l'offre de service en trois niveaux : accueil individualisé ; conseil personnalisé ; accompagnement à la mise en œuvre du projet professionnel).

L'Etat est chargé de la coordination au niveau national des têtes de réseaux des opérateurs, en lien avec Régions de France et les partenaires sociaux. Chaque Région doit coordonner sur son territoire la mise en place des opérateurs du CEP participant au SPRO et suivre la mise en œuvre. Le CNEFOP est chargé du suivi

de la mise en œuvre du CEP au niveau national : il a publié à ce titre deux rapports sur le CEP, en 2016, puis en 2017.

Dans un contexte de réforme de la formation, le CNEFOP a, en 2018, fait évoluer l'exercice et propose, dans le rapport ici résumé, un bilan capitalisant les travaux conduits au cours des quatre ans de mise en œuvre du CEP. La capitalisation des enseignements de ces quatre ans doit permettre de nourrir les perspectives pour la déclinaison opérationnelle des dispositions de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, promulguée le 5 septembre 2018.

BILAN

Les attendus du CEP s'incarnent progressivement dans l'offre de service et les postures de conseil ; ils font sens, tant pour les opérateurs que pour les professionnels

Tous les opérateurs font du CEP le cadre de référence de leur offre de service en matière d'accompagnement

Les modalités d'inscription du CEP dans l'offre de service ont été différentes selon les opérateurs, la mise en cohérence avec leurs autres engagements contractuels ayant pu prendre du temps. Quoiqu'il en soit, en 2018, tous les opérateurs font du CEP le cadre de référence de leur offre de service en matière d'accompagnement.

Les démarches de déploiement, parfois associées à des démarches qualité, ont conduit à la mise en œuvre progressive des attendus opérationnels du CEP. Au-delà des moyens humains pour rendre le service, les opérateurs ont déployé des efforts réels, sans moyens spécifiques hors ceux consentis par eux – mêmes, notamment en termes de professionnalisation, d'adaptation des outils métiers et des SI ou de

communication, ... L'attention a avant tout porté sur la structuration des niveaux 2 et 3. Alors que la demande est principalement de « travailler à son projet professionnel », les bénéficiaires cherchent aussi assez souvent à faire le point sur leur situation professionnelle (22%) ou à faire reconnaître ou adapter leurs compétences (22%¹). En réponse, les opérateurs proposent l'ensemble du panier de services (information et appui au projet principalement, mais aussi ingénierie financière, élaboration du parcours de formation, identification et valorisation des compétences ou encore investigation métiers/ secteurs...), avec une réelle implication à déployer les éléments attendus qui n'étaient pas historiquement dans leur offre (plus de parcours formation chez certains opérateurs qui ne les déployaient que peu avant, plus de parcours transitions professionnelles au-delà de la formation dans d'autres historiquement centrés sur la formation...). Il reste sans doute aujourd'hui à mieux harmoniser, en lien avec les SPRO, les approches sur le niveau 1, qui est essentiel en terme notamment de qualité d'information et d'accès au CEP.

Les opérateurs ont adhéré au service tel que décrit dans le cahier des charges, mais ont néanmoins interrogé le séquençage entre le niveau 2 (conseil personnalisé) et le niveau 3 (accompagnement à la mise en œuvre) : ils le considèrent, dans le contexte économique et social heurté de l'époque, inadapté à la diversité des besoins et à l'évolution fréquente des demandes en cours de parcours.

Les dynamiques de professionnalisation ont été centrales pour donner corps aux ambitions du CEP dans la pratique de conseil

Les dynamiques de professionnalisation des opérateurs du CEP ont été centrales dans leur stratégie de déploiement ; les actions de professionnalisation inter-opérateurs ou croisées, souhaitables au regard de l'ambition d'universalité du CEP, ont néanmoins été plus timides.

Les thématiques de professionnalisation sont diverses : analyse partagée de situation, diagnostic compétences, usages des données socio-économiques, ingénierie de parcours... Une place importante a été faite aux échanges de pratiques, ce qui est révélateur du besoin de tisser des liens entre réseaux et d'accompagner l'évolution du métier de conseiller. Les apports d'expertise, voire de la recherche (recours à des experts

¹ Source : Indicateurs CEP – DGEFP. Champ CEP niveaux 2 et 3 du 1^{er} janvier 2015 au 31 juillet 2018.

ou à des chercheurs pour l'offre de formation et les échanges de pratiques) ont été particulièrement sollicités, ce qui montre aussi le besoin de prendre du recul sur les évolutions de la pratique espérées ou observées avec le CEP.

En 2016, la question de l'opportunité de la certification professionnelle CEP a été instruite par le CNEFOP ; une première étape de structuration d'un référentiel activités/compétences s'en est suivie et il est envisagé d'avancer sur le ciblage ou l'aménagement d'une certification accessible en formation continue.

Les dynamiques de professionnalisation et d'animation et les nombreux échanges inter-réseaux ont contribué à l'émergence de cadres de référence partagés cohérents avec les principes d'action du CEP. Le langage devenu (au moins en partie) commun témoigne d'une évolution de la conception des actes et du métier de conseiller CEP : on parle aujourd'hui plus largement « capacité à faire des choix éclairés », initiative du bénéficiaire, personnalisation du service, analyse partagée de situation... et moins diagnostic expert du conseiller ou prescription. La dimension apprenante du CEP, au sens où le bénéficiaire peut acquérir des compétences à partir de l'expérience d'accompagnement, qui a été précisée sur la période, et devrait d'ailleurs être sans doute mieux valorisée dans les attendus, est mieux connue.

Dans la mise en œuvre, les opérateurs témoignent du changement de posture associé à la mise en œuvre du CEP. La professionnalisation reste néanmoins et bien entendu un enjeu en continu, pour que ces changements de posture soient partagés par le plus grand nombre et pour que les enjeux encore en devenir (CEP ensemble, ancré sur un territoire, et apprenant) puissent s'incarner dans les pratiques.

Enfin, il apparaît aujourd'hui nécessaire d'élargir la dynamique de professionnalisation CEP aux fonctions de management, pour qu'il puisse accompagner les conseillers à trouver le difficile curseur entre engagements quantitatifs de l'opérateur sur le déploiement de certains dispositifs et respect par le conseiller de l'initiative de la personne... et ainsi limiter les situations d'injonctions paradoxales.

Quatre ans de mise en œuvre invitent à préciser les articulations entre le conseil en évolution professionnelle et son environnement

La qualité du service rendu ne peut pas être recherchée dans la seule professionnalité de l'individu qui

accompagne : l'intégration à l'organisation, mais aussi la structuration des coopérations et des complémentarités avec les services rendus par les acteurs du champ EFOP, par les opérateurs en charge de « prestations associées » au CEP, par les entreprises et pour les entreprises sont essentielles à la fois pour asseoir l'ancrage territorial du CEP et en faire le garant du parcours.

La diversité des expertises, des prestations, des partenaires mobilisables est aujourd'hui plus globalement identifiée par les opérateurs qui ont élargi leur champ d'action. Pour autant, les opérateurs, notamment de petite taille, estiment qu'il serait utile de mieux partager un panorama (certes nécessairement mouvant) des expertises et services mobilisables. Les acteurs nationaux, mais sans doute aussi régionaux, ont un rôle à jouer en la matière.

Des travaux ont permis de préciser les complémentarités avec une partie des prestations associées, notamment le bilan de compétences. Les modalités de recours à la formation se structurent, y compris chez les opérateurs pour qui ce n'était pas une activité centrale avant le CEP. Il reste néanmoins à animer les complémentarités entre le CEP et les prestations associées d'accompagnement (durées respectives, liaisons et échanges d'information), mais aussi de diagnostics compétences et de formation (notamment la dimension « accompagnement du parcours d'apprentissage » intégrée aux ingénieries de formation). Il y a qui plus est un enjeu, pour garantir la qualité du conseil, à valoriser et à préserver le principe de neutralité du CEP dans les modes de recours aux prestations.

Les complémentarités entre l'offre de service CEP et la responsabilité RH des entreprises ont commencé à se structurer : les opérateurs disent veiller à ne pas endosser les missions RH qui relèvent avant tout de la responsabilité de l'employeur et à se concentrer sur la préparation de l'entretien professionnel ou sur tout projet professionnel qui n'est pas avant tout un projet de mobilité interne à l'entreprise. Ce début de cadrage ne les satisfait pas encore totalement : les projets des salariés peuvent évoluer et donc ré-impliquer des objectifs de mobilité interne ; certaines demandes de médiation faites par les salariés au CEP restent délicates au regard des principes de subordination employeur/salarié. Certains opérateurs ont travaillé des principes déontologiques, mais plus largement, les complémentarités employeurs/ CEP mériteraient d'être précisées.

Enfin, des complémentarités se sont de fait installées entre le conseil aux entreprises et le CEP, avec des opérateurs du CEP qui s'appuient sur le conseil aux entreprises pour promouvoir le CEP, pour enrichir les contenus et les expertises mobilisées pour ce conseil salariés ou encore pour identifier des postes en vue de recrutements ou des situations de travail mobilisables dans des parcours. Les OPACIF ont particulièrement structuré ces complémentarités, mais c'est également le cas d'autres opérateurs, qui se sont appuyés sur les OPCA ou encore sur leurs propres ressources de conseil entreprises. Ces complémentarités entre conseil entreprises et conseil salariés continuent de mériter d'être mises en valeur et structurées.

Ainsi, il apparaît que le CEP ensemble sur un territoire au service de la sécurisation du parcours devient le défi majeur pour la période à venir, pour lequel la coordination des pilotages et des animations nationales, régionales, territoriales, sectorielles et intersectorielles sera essentielle.

L'accès au CEP des actifs occupés n'est pas à la mesure de l'ambition d'universalité

Le système d'information inter-opérateurs sur le CEP comptabilise 5 791 059 entrées CEP entre le 1er janvier 2015 et le 31 juillet 2018 en niveaux 2 et 3². La répartition régionale est équilibrée au regard de la population active. Les femmes sont légèrement plus nombreuses (52%) parmi les bénéficiaires, alors qu'elles le sont moins (48%) dans la population active.

Pôle emploi est l'opérateur qui concentre le plus d'entrées (trois quart de la totalité des entrées en 2017), et de fait, le CEP a concerné très majoritairement les demandeurs d'emploi (plus de 90%).

Les initiatives de communication ont été réelles (y compris vers et dans l'entreprise) mais peu coordonnées, hétérogènes quant à l'utilisation du terme « CEP », et quoi qu'il en soit insuffisamment massives. Cela a sans doute eu plus d'incidence sur la (plus faible) mobilisation du CEP par les actifs occupés, que sur les demandeurs d'emploi, qui pouvaient avoir recours aux opérateurs historiquement identifiés, sans même avoir connaissance du CEP. Idem pour le maillage territorial, qui était de fait historiquement structuré en proximité pour ces opérateurs principalement impliqués auprès des demandeurs d'emploi. Pour les autres opérateurs, l'ambition collective de maillage territorial a été

² Source : Indicateurs CEP – DGEFP. Champ CEP niveaux 2 et 3 du 1^{er} janvier 2015 au 31 juillet 2018.

d'emblée circonscrite compte tenu de l'absence de moyens ciblés autres que ceux consentis par les opérateurs.

Ainsi, malgré les efforts réels de communication auprès des entreprises pour qu'elles communiquent auprès de leurs salariés (et la réalité de cette communication dans une partie des cas³), malgré l'évolution croissante des demandes de CEP observées chez une partie des opérateurs qui accueillent majoritairement des actifs occupés, il est évident que l'accès au CEP des actifs occupés n'est pas à la mesure de l'ambition initiale.

Plus particulièrement, l'accès aux actifs occupés non-salariés (indépendants, artisans, professions libérales, auto-entrepreneurs) ou plus largement à des actifs aux parcours atypiques, s'il n'est pas restreint théoriquement, impliquerait des compétences spécifiques que seuls certains opérateurs développent (notamment les OPACIF sur leurs spécificités de secteurs). Enfin, si certains opérateurs ont conseillé des agents de la fonction publique (parfois avec l'appui financier des régions), le CEP, conseil « externe » à l'employeur, leur reste globalement difficile d'accès. Les agents de la fonction publique peuvent néanmoins recourir au conseil « interne » proposé par leur employeur (conseillers carrières internes à la fonction publique).

A ce stade, l'analyse du besoin comme de la demande, du recours comme du non recours, mériterait d'être étayée pour calibrer la capacité d'accueil nécessaire et les maillages utiles pour garantir l'accessibilité du service à tout actif occupé qui en ferait la demande, ou, si l'objectif est tel, pour susciter les demandes.

L'animation nationale a contribué à la continuité et à la qualité du déploiement du CEP, mais le lien national – régional et les outils de pilotage et d'évaluation mériteront d'être renforcés et mieux coordonnés

Le CEP a bénéficié au niveau national d'une dynamique d'animation partenariale que les acteurs qualifient souvent de « sans précédent ». Cette dynamique a généré des effets vertueux en termes de partage inter-opérateurs et de précision des attendus du CEP comme de « qualité » du service. Elle a conduit à co-construire et à partager de nombreux outils et travaux utiles au déploiement du CEP : guide repère, référentiel activités

compétences, indicateurs partagés, précision des attendus (CEP ensemblier, apprenant,...).

A l'échelle régionale, l'engagement des Régions en matière de coordination de la mise en œuvre du CEP dans le cadre du SPRO a été parfois réel, mais globalement hétérogène : une partie des régions témoignent de leur difficulté à mobiliser des opérateurs à structure essentiellement nationale et de l'absence de données mobilisables pour le suivi (le socle national d'indicateurs a été diffusé tardivement dans sa version régionalisée). Plus globalement, il apparaît que la coordination national/ régional a été trop faible pour dynamiser l'animation régionale dans une période marquée par les fusions et les alternances politiques.

Au-delà de l'animation et de la coordination, les acteurs nationaux du quadripartisme ont par ailleurs, avec les opérateurs, posé les bases d'un pilotage stratégique coordonné en élaborant un socle national d'indicateurs CEP ou en participant à l'élaboration des rapports de suivi du CNEFOP. Un cahier des charges de l'évaluation du CEP a été élaboré au sein du CNEFOP et des évaluations ont été lancées par le CNEFP. Pour consolider ce pilotage, il sera néanmoins nécessaire d'étayer et de mieux coordonner la production de données et les travaux d'analyse : le socle d'indicateurs est à ce jour principalement centré sur les indicateurs d'activité des opérateurs, et les travaux ne portent que peu sur l'analyse des effets sur le service CEP au regard des ambitions, et pas du tout à ce stade sur les effets (satisfaction, trajectoire) sur les bénéficiaires. Or l'analyse de l'apport du CEP pour les actifs est essentielle pour asseoir la légitimité du CEP au-delà de sa valorisation par les acteurs. Elle doit donc se structurer tout en restant vigilante à ne pas réduire la performance du CEP à des indicateurs quantitatifs d'insertion ou d'évolution professionnelle, là où son ambition est aussi de « permettre à une personne de faire un point sur sa situation » ou encore de « contribuer à améliorer la capacité de la personne à faire ses propres choix ». Par ailleurs, les travaux d'analyse mériteraient d'être coordonnés autour d'un programme d'évaluation pour mieux garantir leur fertilisation au service du pilotage. Plus fondamentalement encore, le pilotage CEP (et de la mise en œuvre de ses ambitions inscrites au cahier des charges) devrait trouver à se coordonner avec le pilotage des engagements contractuels de chacun des opérateurs avec l'Etat, pour garantir la cohérence des objectifs et des évaluations.

³ 22% des salariés présents depuis un an dans leur entreprise déclarent à l'automne 2016 avoir été informés de l'existence du CEP par leur entreprise – CNEFP – Céreq, Défis Volet Salariés, 2015-2016.

PERSPECTIVES

Les dispositions de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, votée le 1er août 2018 conforte la finalité du CEP et une partie de ses principes et modalités de mise en œuvre. Elle introduit également de nouvelles dispositions pour structurer un CEP « rénové ».

1. **La finalité** du CEP demeure la même : toute personne peut bénéficier tout au long de sa vie professionnelle d'un conseil en évolution professionnelle, dont l'objectif est de favoriser l'évolution et la sécurisation de son parcours professionnel.
2. **La gratuité** du service est réaffirmée.
3. **L'offre de service** du conseil en évolution professionnelle est toujours définie par un **cahier des charges** national arrêté par le ministre chargé de la formation professionnelle.
4. **La définition du service** lui-même est précisée :
 - La loi dispose que « l'opérateur du conseil en évolution professionnelle accompagne la **formalisation et la mise en œuvre des projets d'évolution professionnelle** » (alors qu'actuellement « le conseil accompagne les projets d'évolution professionnelle ») ;
 - Il est précisé que le CEP doit « **permettre d'identifier les compétences de la personne** » et il n'est plus mentionné que le CEP « facilite le recours, le cas échéant, au compte personnel de formation » ;
 - En cohérence avec l'article L. 6323-17-1 relatif au CPF transition, créé à l'article 1er de la loi, il est précisé que le CEP « **accompagne les salariés dans le cadre de leurs projets de transition professionnelle** », sans que cela soit néanmoins obligatoire pour les salariés concernés ;
 - il n'est plus fait mention au niveau de la loi des nouveaux métiers et filières liés à la transition écologique et énergétique ni de à l'offre à distance mais cette modification est essentiellement due à la nature, réglementaire de ces mentions.
5. **La mise en œuvre** se fait toujours dans le cadre du SPRO.
6. **La liste des opérateurs et leurs modes de désignation évoluent** :
 - La loi continue de désigner comme opérateurs du CEP : Pôle Emploi, l'APEC, les Missions locales, les Cap emploi.. En revanche, elle ne désigne plus les Opacif/Fongécif.

- Des opérateurs régionaux seront sélectionnés sur la base d'un appel d'offres national, après avis du bureau du CREFOP, et financés par France compétences.

A noter : L'article 3 ne mentionne pas que les opérateurs régionaux auront pour mission principale de délivrer le conseil en évolution professionnelle aux actifs occupés. Néanmoins, l'article 16 mentionne que France compétences a pour mission « d'organiser et de financer le conseil en évolution professionnelle à destination de l'ensemble des actifs occupés, hors agents publics, selon des modalités fixées par décret ».

- La loi supprime la possibilité pour les régions de désigner un opérateur régional.
- Jusqu'à la désignation par France compétences des opérateurs régionaux, et au plus tard jusqu'au 31 décembre 2019, les Fongécif et Opacif délivrent le conseil en évolution professionnelle.

7. L'information, l'organisation et le suivi du CEP sont restructurés

- Les institutions, organismes et opérateurs prestataires assurent l'information directe des personnes sur les modalités d'accès au CEP et sur son contenu selon des modalités définies par voie réglementaire.
- France compétences est chargée d'organiser et de financer le conseil en évolution professionnelle à destination de l'ensemble des actifs occupés, hors agents publics, selon des modalités fixées par décret. L'établissement doit aussi rendre compte annuellement de l'usage des fonds du conseil en évolution professionnelle.
- Il est fait obligation aux organismes chargés du CEP de partager, de manière dématérialisée, les données relatives à leur activité de conseil.
- Les CPIR (Commissions Paritaires Interprofessionnelles Régionales) créées par la loi suivent la mise en œuvre du conseil en évolution professionnelle sur le territoire régional.

8. Le CEP des actifs occupés du secteur privé sera financé sur les contributions au financement de la formation professionnelle

- L'article 16 relatif aux missions de France compétences et l'article 17 prévoient que les contributions au financement de la formation ont vocation à financer notamment le CEP des actifs occupés du secteur privé.

9. Les autres dispositions de la loi (nouvelle définition de l'action de formation, monétarisation du CPF...), mais également les dynamiques de politiques

publics (dont le Plan d'Investissement des Compétences – PIC) **ou encore les mutations technologiques et économiques** introduisent de nouveaux éléments qui feront évoluer les besoins et donc inviteront l'offre de service CEP à s'adapter en continu.

Les enjeux pour le déploiement du CEP rénové

1. **Préciser** : les modalités de coordination des missions respectives de France compétences, de la DGEFP, des Régions et des CPIR en matière d'organisation, d'animation et de suivi du CEP ; les complémentarités entre opérateurs au service de l'ambition d'universalité du CEP (publics cibles dont question de la frontière poreuse entre actifs occupés et demandeurs d'emploi); les modalités de la désignation des opérateurs régionaux.
2. **Stabiliser les principes d'actions et les attendus opérationnels du cahier des charges actuel du CEP, en introduisant le cas échéant quelques aménagements utiles** : supprimer la distinction niveaux 2 et 3 ; préciser les attendus du niveau 1 et de sa coordination avec les acteurs du SPRO ; enrichir ou préciser les attendus en termes de publics accueillis (tous publics a minima au niveau 1 et /ou répartition des publics sur les autres niveaux), d'ingénierie de parcours (modalités de mobilisation, distinctions et complémentarités avec les prestations associées - diagnostic compétences, formation, accompagnement - et avec le rôle de l'entreprise...), d'objectif de contribution du CEP à l'acquisition de compétences en orientation ; affirmation du positionnement du CEP comme ensemblier d'un système d'acteurs et de dispositifs, animés sur les territoires.
3. **Définir les modalités et outils de pilotage et d'organisation de la mise en œuvre du CEP rénové**
 - Structurer un mode de **pilotage national coordonné** du CEP en cohérence avec le pilotage des opérateurs par chaque acteur en charge (France Compétences, Etat)
 - Elaborer un cadre « **qualité** de l'offre de service » commun à tous les opérateurs CEP
 - Outiller et coordonner les **travaux de suivi et d'évaluation** et les indicateurs utiles

- Outiller France Compétences sur ses missions d'organisation du CEP pour les actifs occupés et de suivi, en lien avec les CPIR.
- Préciser les attendus du futur **cahier des charges de l'appel d'offre** national permettant de désigner les opérateurs régionaux du CEP notamment en réaffirmant les principes de neutralité et d'itérativité du CEP.
- 4. **Animer le déploiement en continu**
 - **Maintenir des dynamiques d'animation** / co-construction / études impliquant les opérateurs au niveau national et les renforcer au niveau régional, afin de préciser en continu les attendus du CEP et ses interactions avec son environnement, et de mieux coordonner et homogénéiser certaines pratiques sur l'ensemble du territoire (continuité)
 - Renforcer la **coordination** et la **complémentarité** des animations **nationales et régionales** et **dynamiser ainsi l'animation régionale** en lien avec les CREFOP, les CPRI et dans le cadre du SPRO
 - Renforcer la **communication** sur le CEP dans le cadre d'une stratégie coordonnée auprès de bénéficiaires potentiels et de leurs relais (dont entreprises) ;
 - Poursuivre l'effort coordonné de **professionnalisation** et d'outillage (des conseillers, des managers, des organisations) pour permettre l'appropriation, dans la pratique et en continu, des attendus et principes d'action du CEP et permettre la meilleure maîtrise des outils, prestations et compétences mobilisables sur les territoires au service des parcours
 - Réétudier l'opportunité d'une **certification professionnelle** de référence pour les métiers du conseil en « évolution professionnelle et sécurisation des parcours ».

L'alliance de travail au service de l'évolution professionnelle : les pratiques en construction du CEP

La création du conseil en évolution professionnelle (CEP) s'inscrit dans la réforme¹ de la formation professionnelle continue de 2014 et constitue un droit à l'accompagnement pour tous, à tout moment du parcours professionnel et quel que soit le statut de la personne. Le CEP assure un accompagnement des choix professionnels de tous les actifs permettant d'identifier les formations qualifiantes en vue de prévenir les mobilités professionnelles « subies », et donc de sécuriser les parcours professionnels. Cet outil accompagne la mise en place du compte personnel de formation (CPF), qui vise à favoriser la montée en qualification des personnes en assurant soit l'accès à un premier niveau de qualification, soit l'élévation d'au moins un niveau de qualification au cours de la vie professionnelle. Ces droits à la formation et à un accompagnement personnalisé sont non pas inconditionnels et opposables, mais conditionnels (« droit à »), ou plutôt conditionnés par l'état supposé du marché du travail et son évolution prévisible, à court et à moyen terme, et par les sources de financement disponibles (*Repères*, 2017). Dans ce contexte, l'instauration des deux dispositifs ne contribue-t-elle pas au renoncement du droit universel à l'éducation permanente et à la promotion sociale, fondé sur le libre choix de la formation (Luttringer, 2014), y compris les formations à finalité de développement personnel ?

Le CEP est présenté comme un dispositif innovant, en rupture avec les anciennes pratiques de « prescription », de « linéarité », de recherche de « solution immédiate » et de « bâtonnage », qui « s'appuie sur la définition partagée d'une alliance de travail entre le bénéficiaire d'un CEP et son conseiller » (*ibid*). Dans

THÉRÈSE LEVENÉ, maître de conférences au Centre interuniversitaire de recherche en éducation de Lille (CIREL), EA 4354 (therese.levene@univ-lille1.fr).

IOANA BOANCA-DEICU, maître de conférences au Centre interuniversitaire de recherche en éducation de Lille (CIREL), EA 4354 (ioana.boanca-deicu@univ-lille1.fr).

1. Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

ce contexte, quelle place occuperait l'alliance de travail ? En quoi cette nouvelle posture viendrait-elle modifier le rapport à l'emploi défini en termes d'évolution professionnelle ?

Nous interrogeons les nouvelles modalités d'accompagnement des actifs prescrites par la mise en place du CEP et leur impact possible. En particulier, en quoi l'introduction des termes-clés « évolution professionnelle » et « alliance de travail » serait-elle en mesure de transformer l'ingénierie et le travail d'accompagnement des parcours professionnels ? Ces deux locutions sont d'abord mises à l'épreuve d'une réflexion théorique à la lumière de leur usage historique, avant de questionner l'appel à leur référence par le législateur et les instances chargées de la mise en œuvre du CEP. L'analyse de ces documents permet d'avancer quelques hypothèses quant à des « effets CEP » sur l'activité d'accompagnement des conseillers², autour de trois dimensions : la relation de conseil, la démarche d'évolution professionnelle et l'organisation des activités.

L'alliance de travail

110

• *La genèse de l'alliance de travail*

Issue de la psychanalyse, la notion d'« alliance de travail » peut être définie comme une coopération confiante à installer entre le thérapeute et son patient pour le bon déroulement d'une cure psychanalytique (Guillon, 2013). En psychothérapie, l'alliance de travail implique un accord entre le thérapeute et le patient sur les objectifs et les composantes de la thérapie, ainsi qu'un lien interpersonnel positif (Perdrix, 2013).

Cette notion dépasse le « strict cadre de la relation thérapeutique pour en élargir la portée à toutes les relations inductrices de changement » (Bordin 1979, cité par Guillon, 2013). L'alliance de travail est le résultat d'une négociation entre les attentes du patient ou du bénéficiaire et celles du thérapeute ou du conseiller. La négociation se joue autour des buts à atteindre au cours de la thérapie ou du conseil de carrière ou d'orientation, des tâches à effectuer pour atteindre ces objectifs et, finalement, sur l'établissement d'un lien affectif entre les deux protagonistes (Perdrix, 2013). « Ces trois composantes sont interdépendantes et l'alliance de travail est l'expression de leur relation intégrée, de leur articulation » (Guillon, 2013). Dans cette perspective, l'alliance est la clé du processus de changement entre une personne qui veut changer et une personne qui l'aide dans ce processus. L'instauration d'une alliance de travail est conditionnée par une double contribution : celle du conseiller et celle du bénéficiaire.

2. La réflexion proposée ici soutient le travail exploratoire d'une recherche conduite par le Centre interuniversitaire de recherche en éducation de Lille (CIREL) sur la mise en place du CEP par les opérateurs désignés : *Pôle emploi*, *Cap emploi*, l'APEC, les missions locales, les OPACIF/FONGECIF.

• *L'extension de la notion*

La notion d'alliance de travail a investi d'autres champs de pratiques comme l'insertion en santé mentale (Corbière et Durand, 2011), les soins infirmiers, la médecine (Hervé et Maury, 2004), ou encore l'enseignement à distance (Quintin et Masperi, 2010). Elle semble relever, dans ces différents domaines, d'une perspective psychanalytique.

En travail social, l'acceptation de la notion relèverait davantage du champ sociopolitique, en articulant la dimension collective et la dimension individuelle des situations soumises aux travailleurs sociaux, dimensions trop souvent séparées (Mispelblom, 1981). Cette posture intellectuelle, qui s'appuie sur une réflexion théorique sur sa propre pratique, modifie le rapport travailleur social-client, qui passe d'une posture de domination à une posture d'alliance. L'alliance de travail vient contrecarrer « les effets du statut de "cas" assigné au client » et reconnaît un savoir réel au travailleur social, mais aussi au client ; la question est de savoir comment le partager. Ces pratiques, que Mispelblom qualifie de silencieuses car marginales et venant rompre l'ordre établi du travail social, « interpellent le client en sujet social ». Elles produisent un autre regard sur la condition de l'usager des services de protection sociale, « permettant de formuler le "refoulé social", c'est-à-dire donner aux situations, aux actes le sens social qu'ils ont » (*ibid.*).

Ces pratiques s'inscrivent dans les valeurs du travail social communautaire, forme d'intervention restée longtemps en retrait et encore exceptionnelle aujourd'hui (De Robertis, 2007) malgré les préconisations du Conseil supérieur du travail social qui invite à promouvoir le développement des conditions d'une intervention sociale d'intérêt collectif fondé sur des valeurs de solidarité, de coopération et de collaboration entre les personnes (ANAS, 2017).

Avec l'introduction de l'alliance de travail dans l'accompagnement vers et dans l'emploi, la place des protagonistes, bénéficiaires et conseillers, est en principe radicalement revue, ils deviennent « co-actants » d'un « pacte d'engagement » pour une tâche assignée (Quintin et Masperi, 2010), qui est celle de la mise en œuvre d'une démarche d'évolution professionnelle. L'alliance de travail renforcera-t-elle la position d'écoute du conseiller ou redonnera-t-elle aux situations rencontrées par les bénéficiaires (et les conseillers) le sens social qu'elles ont ?

L'évolution professionnelle

Étymologiquement, l'évolution indique un mouvement concerté et ordonné d'un groupe pour prendre une nouvelle position. Par extension, ce terme qualifie tout changement progressif de position, d'état ou de nature. Dans le guide *Repères* (2017), la démarche d'évolution professionnelle est entendue dans une acception large ; elle implique « le changement de métier et/ou de secteur, la création ou

reprise d'entreprise, l'exercice d'une pluriactivité, la prise d'un poste à responsabilité, etc. ». L'expression « évolution professionnelle » a une connotation positive qui renvoie à l'idée de bifurcation ou de reconversion choisie et anticipée, de progression de carrière, d'augmentation salariale, donc de mobilité volontaire, ascendante et visible (Mailliot, 2012). Or, sur le marché du travail, la mobilité professionnelle n'est pas toujours évolutive.

Si le changement de poste dans la même entreprise garantit généralement le maintien ou l'augmentation de la rémunération, la mobilité externe ne permet pas d'assurer dans tous les cas la sécurité des revenus. Les mobilités externes favorables pour les revenus ne concernent que certaines catégories socioprofessionnelles (cadres, professions intellectuelles supérieures, salariés du secteur public) [Bruyère et Lizé, 2010] et certaines périodes de la carrière. Les changements d'employeur, au début de la vie active, semblent avoir un effet positif sur la dynamique salariale, mais après cinq ans d'expérience, la mobilité externe peut devenir non rentable (Le Minez et Roux, 2002). Les changements professionnels se traduisent aussi par des mobilités descendantes. Entre 1998 et 2003, 7 % des salariés sont descendus dans l'échelle des qualifications à l'occasion de leur mobilité (Lainé, 2010). Le risque de déclassement est plus important chez certaines catégories d'actifs : les femmes, y compris celles n'ayant pas de jeunes enfants ; les immigrés, notamment ceux d'origine non européenne, et les personnes faiblement diplômées. Ce risque augmente en cas d'interruption d'emploi puisqu'« une période de non-emploi peut également engendrer une obsolescence plus rapide des compétences professionnelles ou avoir un effet stigmatisant qui rendent difficile le maintien dans la même position sociale » (*ibid.*). Finalement, le changement de métier, de secteur et d'entreprise ne s'accompagne pas nécessairement d'une reconnaissance matérielle, du développement et de la valorisation de compétences professionnelles, d'une stabilité dans l'emploi. La mobilité s'avère être une « notion floue, glissante, non résistante » puisqu'elle englobe aussi des situations de déclassement, de déqualification (Petrovitch et Benzakri, 2007), voire d'exclusion.

Quel sens donnent alors le législateur et les opérateurs à l'expression « évolution professionnelle » ? Est-elle entendue comme développement de l'humain au travail, progression dans l'ordre hiérarchique au sein d'une entreprise ou d'une profession, accomplissement personnel et professionnel ? Ou plutôt adaptation, adéquation des projets de la personne à l'évolution probable de l'emploi, « sécurisation de la capacité des travailleurs à (re)trouver un emploi » ?

Les processus d'appropriation des « nouvelles » normes

Le cahier des charges du CEP, dès sa version 2015, invite clairement l'opérateur et le conseiller, chacun à son niveau d'implication, à une nouvelle manière de considérer à la fois la relation de conseil et la situation du bénéficiaire, dont le

parcours professionnel s'inscrit désormais dans une « évolution » permanente. La version 2017 développe les consignes présentées dans la version initiale et les opérationnalise. Nous émettons l'hypothèse que cette nouvelle mission et les directives qui s'y rapportent pourraient revisiter l'organisation du travail.

Le CEP, un changement de posture ?

• *De la prescription à l'accompagnement*

Si le conseil est revendiqué comme pratique ancienne chez les opérateurs traditionnels de l'accompagnement, le CEP viendrait renforcer la dynamique de l'accompagnement individualisé : il devrait valoriser les expériences des actifs et ainsi faciliter la reconnaissance de leurs compétences (CNEFOP, 2016). Le rôle du conseiller ne se limite plus à informer les demandeurs d'emploi sur les offres disponibles, il consiste surtout à les accompagner dans la définition de leur projet.

La mission du conseiller devient indissociable de sa posture : un accompagnement à l'autonomie du demandeur d'emploi, basé sur « la définition d'un plan d'action coconstruit avec la personne et actualisé de façon concertée tout au long de l'accompagnement individualisé » (*Repères*, 2017).

Le conseiller est invité à partager sa connaissance des possibles (Dole, 2014) en termes d'emploi, de développement économique du territoire, de formations accessibles. Il reconnaît le droit d'initiative de l'actif que soutient la loi de 2014. C'est dans ce sens que les opérateurs envisagent le suivi des actifs, demandeurs d'emploi ou salariés. En somme, le conseiller écoute, aiguille mais ne recommande plus. La prescription ferait désormais place à l'accompagnement.

Dans l'accompagnement, la relation est première, la démarche est de l'ordre d'un mouvement qui se règle à partir de l'autre « pour aller où il va, et les deux avancent de concert, c'est-à-dire en même temps, au même pas » (Paul, 2012). Le temps suspendu qui définit l'accompagnement sera-t-il compatible avec les contraintes temporelles d'objectifs et de résultats inscrits dans les différents niveaux opérationnalisés dans le guide *Repères* (2017) ? Ce même guide indique les attitudes requises pour « aider la personne à mettre en œuvre sa stratégie ». L'idée sous-jacente est celle d'un acteur rationnel en mesure d'apprécier le rapport coûts-bénéfices du projet qu'il aurait élaboré. La réalité est souvent tout autre, en particulier pour les actifs licenciés, les demandeurs d'emploi de longue durée ou les jeunes peu qualifiés.

• *D'un suivi technique à une attitude proactive*

Le CEP pourrait offrir une nouvelle légitimité à certaines structures au tournant de leur histoire. Pour les structures dont le cœur de métier reposait sur l'instruction des dossiers et le financement des demandes de formation, des démarches de bilans et de validation des acquis, il s'agira de faire ses preuves en conseil. «

Le CEP nous donne toute la légitimité pour renforcer [notre] positionnement sur le volet du conseil au salarié déjà mis en œuvre », explique un des opérateurs (CNEFOP, 2016). Dans le cadre du service public de l'emploi, le conseil semble prendre le pas sur le contrôle, « le demandeur d'emploi n'attend plus que le conseiller le mette en relation, il attend que le conseiller l'accompagne et le conseille dans sa transition professionnelle » (*ibid.*) ; en OPACIF, l'accent semble mis sur le suivi non contraint et à long terme. « Un CEP réussi est un CEP qui répond aux attentes du salarié. Ça ne débouche pas forcément sur un changement ou sur une action, ça peut juste permettre au salarié de réaliser que son projet n'est pas réaliste à l'instant T et qu'il le sera peut-être plus tard » (*ibid.*).

Certains opérateurs insistent sur « le caractère souvent réducteur, et peu propice à l'innovation comme à la mobilité professionnelle, des indicateurs de tension » (Dole, 2014). Ainsi est affirmée une exigence d'éthique professionnelle assortie d'une volonté de ne plus céder aux anciennes injonctions administratives de clôture de dossier. Au contraire, il s'agit de maintenir le contact avec le bénéficiaire et, pourquoi pas, de « le relancer » en cas de non-recours aux services proposés. L'accompagnement pour tous s'affirmerait comme « un nouveau référentiel » (Boulayoune, 2012), dans des structures sommées de contribuer en quelque sorte à « une société du travail sur soi » (Vrancken et Macquet, 2006).

• ***D'une posture d'expertise à l'« analyse partagée de la situation »***

Quand l'information, l'accompagnement dans l'élaboration du projet et/ou son financement font partie du « cœur de métier depuis toujours », la labellisation CEP par le législateur viendrait renverser certaines logiques de conseil basées sur l'expertise, mais ce changement de pratique ne va pas de soi. « Une validation, a minima au regard des capacités de la personne, est nécessaire pour assurer la faisabilité du projet » (CNEFOP, 2016). Le conseiller doit désormais admettre la remise en question, et il est invité à « manifester de l'empathie pour l'expérience du bénéficiaire » (*Repères*, 2017). L'alliance de travail est considérée comme une « analyse partagée de la situation », basée sur des qualités d'écoute du conseiller et requérant « une adhésion » du bénéficiaire. Cette alliance soutient une logique de construction de projet, matérialisée par un plan d'action élaboré conjointement. Elle signe une démarche volontariste dans un processus d'évolution professionnelle.

De nouvelles expressions, n'appartenant pas au registre administratif habituel, émaillent les discours institutionnels : confiance, chemin, besoins, présence active, long terme, qualité, adhésion, explicitation, coconstruction, projet commun, accord, analyse partagée... Cette nouvelle rhétorique témoigne d'une volonté de tenir un nouveau rôle sur la scène de l'accompagnement à l'évolution professionnelle des actifs.

• **L'évolution, une concession à la qualification ?**

L'intention d'universalité exprimée par la loi du 5 mars 2014 se traduit par le respect du principe d'égalité d'accès à ce service et de traitement pour tous les actifs, indépendamment de leur statut, de leur niveau de qualification, de leur revenu et de leur âge. Les actifs en emploi et les actifs privés d'emploi ont les mêmes droits en termes d'évolution professionnelle ; le CEP marquerait ainsi la fin du clivage puisque tous sont considérés en « activité », avec des temps de travail, des temps de formation et des temps de recherche d'emploi.

Cependant, plusieurs conceptions de l'évolution professionnelle coexistent dans le CEP : la promotion sociale, l'adaptation à l'emploi, le maintien dans l'emploi et la reconversion professionnelle (*Repères*, 2017). Si la logique de progression de carrière est clairement affichée dans la première conception (« l'évolution vers un poste de qualification supérieure »), en revanche, trois autres conceptions relèvent de la capacité à saisir les opportunités qui s'ouvrent sur le marché du travail pour se maintenir dans l'emploi ou y revenir. L'évolution ne traduit pas nécessairement un changement de poste ou de profession, elle serait plutôt une adaptation à l'emploi, à de nouvelles fonctions ou à un nouvel environnement professionnel nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences. L'entrepreneuriat ou la pluriactivité font désormais partie d'opportunités dans un parcours professionnel, et le conseiller est invité à accompagner les actifs dans ces nouvelles voies. Cette conception de l'évolution est justifiée par la nécessité de s'adapter aux mutations de l'économie et à celle des rapports sociaux et du travail.

L'évolution peut impliquer également une mobilité interne, un changement de service suite à une formation en entreprise, sans toujours bénéficier d'une augmentation de salaire. L'évolution peut être aussi un maintien de l'employabilité grâce à un changement de posture professionnelle, permettant une meilleure compréhension du fonctionnement de son entreprise, ou des modalités de travail qui engendrent une amélioration des rapports professionnels. « Le CEP ne conduit pas systématiquement à travailler à un projet d'évolution professionnelle. Il peut consister en une prise de recul par le bénéficiaire sur sa propre situation professionnelle » (*ibid.*). Le rôle du conseiller consisterait alors à fidéliser les salariés, à éviter les ruptures en les aidant à évaluer les risques, voire à retrouver de la motivation sur le poste occupé.

Dans les situations de reconversion professionnelle ou dans celles de déclassement maîtrisées en vue d'une meilleure qualité de vie, l'usage du terme « évolution » n'implique pas nécessairement le passage à une étape supérieure dans la carrière. De même, dans l'accompagnement des jeunes faiblement qualifiés et sans expérience professionnelle, ce terme peut s'avérer problématique ; l'expression « découverte professionnelle, découverte des métiers et du monde du travail » pourrait être jugée plus appropriée par les opérateurs en charge de ce public.

La nouvelle appellation indiquerait alors une volonté politique d'éviter les effets de stigmatisation des publics vulnérables au risque de ne pouvoir les identifier, de mettre en place des dispositifs adaptés tout en inscrivant le CEP dans une logique de responsabilisation des actifs. Mais alors, le choix du terme « évolution » ne ressemblerait-il pas à un effet d'annonce masquant une certaine forme de renoncement des pouvoirs publics face au phénomène de dévalorisation de la qualification professionnelle et de certains diplômes (Gobin, 2004) ?

Le CEP, un outil de management

La mise en œuvre du CEP semble contribuer à réorganiser le travail des conseillers. Les échanges à distance sont encouragés pour garantir l'accès à l'offre de service au public résidant dans des secteurs géographiques éloignés ; dans le même temps, certaines structures développent une relation de proximité en assurant des permanences dans les territoires. L'usage des outils numériques dépend toutefois des capacités des bénéficiaires à les mobiliser.

A *Pôle emploi*, la mise en place de portefeuilles et leur gestion autonome par des conseillers référents sont avancées comme gage d'une meilleure considération des demandeurs d'emploi et du respect du développement de leur autonomie.

Plus encore, la référence à l'alliance de travail serait un moyen de donner au conseil une place centrale. Pour *Pôle emploi*, l'enjeu semble être la revalorisation de son image et du traitement fait au demandeur d'emploi par le renforcement de la personnalisation et l'intensification de l'accompagnement. Pour les OPACIF, l'enjeu serait celui d'une pleine reconnaissance de leur rôle dans la mission CEP.

Une volonté de renforcer l'accompagnement des actifs est observée chez tous les opérateurs, par des stratégies de professionnalisation : observations d'entretiens par le manager ou par un consultant externe ; échanges de pratiques entre conseillers et psychologues ; recours à des cabinets de consultants pour la formation aux outils du conseil.

La « connaissance de soi » est mise en avant comme moteur dans la relation conseiller-bénéficiaire et requiert la mise en place de formations centrées sur les dimensions humaines et relationnelles. Néanmoins, jusqu'alors, ces formations internes s'avèrent courtes et à visée pratique. La montée en qualification des conseillers par l'accès à des formations diplômantes n'est pas à l'ordre du jour, faute d'augmentation des budgets alloués.

La volonté de personnaliser le service et de renforcer l'autonomie du conseiller n'entre-t-elle pas en contradiction avec le déploiement de dispositifs dont on mesure difficilement les finalités : professionnaliser, superviser ou contrôler ?

Finalement, le CEP est organisé autour d'une palette de services inédits (accueil, information, accompagnement au projet et postformation, ingénierie financière, etc.) et d'outils existants qui ne viennent pas bouleverser les métiers

d'accompagnement et de conseil. N'assisterait-on pas alors à une « fausse innovation » qui viendrait « officialiser » des pratiques déjà existantes dans le champ de l'accompagnement (Divay et Perez, 2010 ; Guérin et Le Goff, 2014), mais qui désormais incombent aux cinq opérateurs désignés ?

Conclusion

Cet article met en lumière la volonté politique d'en finir avec des pratiques qui ont montré leurs limites, voire leur inadéquation, ou qui n'auront plus lieu d'être (redistribution des rôles entre OPCA et OPACIF, suppression du CIF qui se fonderait dans le CPF). Il révèle également une réelle adhésion des opérateurs à la prise en compte de l'expérience et du projet du bénéficiaire.

On peut mettre en avant la référence à l'expérience du bénéficiaire et au développement supposé de son autonomie dans l'alliance de travail revendiquée par les opérateurs. On émet l'hypothèse que si celle-ci s'inscrit dans une tentative de partage de savoirs, elle n'est pas soutenue de moyens d'une reconsidération sociale des situations rencontrées par les bénéficiaires. Il ne semble pas non plus qu'on attende des conseillers qu'ils développent une approche clinique du conseil. Les préconisations du cahier des charges et les premières expériences ne révèlent-elles pas d'une entreprise psychologisante prétendant résoudre les problèmes socio-économiques liés à l'emploi par la transformation des individus (Bresson, 2012) ? Dans cette perspective, le transfert de responsabilité de l'Etat et du marché du travail au travailleur (Dayan, 2016) serait justifié. Ces premières expériences et les multiples outils innovants développés pour améliorer l'employabilité des actifs ne traduisent-ils pas finalement une manière de proposer un nouveau rapport à l'emploi, faisant passer les risques auxquels sont exposés les actifs dans un contexte de chômage structurel pour des aléas inhérents à toute « évolution professionnelle » ? Cependant, les pouvoirs publics attendent des opérateurs qu'ils déploient ce nouveau service, gratuit et universel, sans leur allouer de ressources supplémentaires pour former leurs salariés ou recruter de nouveaux collaborateurs face à la généralisation des demandes, dans un contexte de diminution de financement des formations pour les bénéficiaires. Ne s'agirait-il pas alors d'une « innovation par retrait », au sens de faire « mieux » avec « moins » ou « sans » moyens dédiés (Goulet et Vinck, 2012) ? ■

Bibliographie

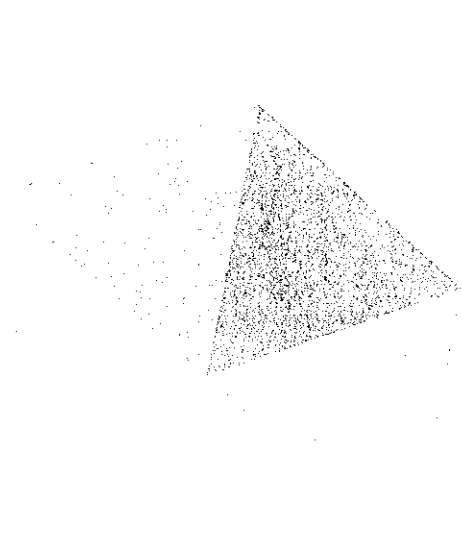
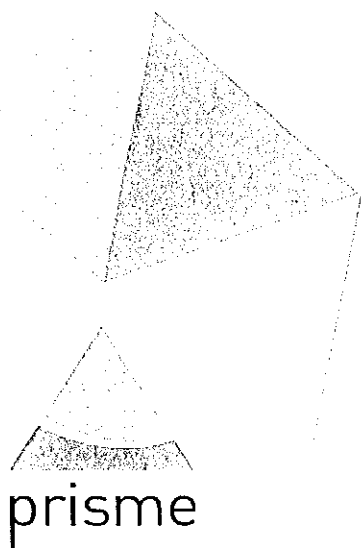
- ANAS. 2017. http://www.anas.fr/Travail-Social-Communautaire-une-interpellation-bienvenue-une-question-au-travail-pour-les-assistants-de-service-social_a403.html.
- BOULAYOUNE, A. 2012. « L'accompagnement : une mise en perspective ». *Informations sociales*. N° 169, p. 8-11.

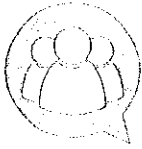
- BRESSON, M. 2012. « La psychologisation de l'intervention sociale : paradoxes et enjeux ». *Informations sociales*. N° 169, p. 68-75
- BRUYÈRE, M. ; LIZÉ, L. 2010. « Emploi et sécurité des trajectoires professionnelles ». *Economie et statistique*. N° 431-432, p. 95-113.
- CORBIÈRES, M. ; DURAND, M.-J. (dir. publ.). 2011. *Du trouble mental à l'incapacité au travail*. Québec, Presses universitaires.
- CNRTL. 2017. [en ligne] <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/évolution>
- CNEFOP. 2016. *Premier rapport sur la mise en œuvre du CPF et du CEP*.
- DAYAN, J.-L. 2016. « Comment donner corps à la sécurité professionnelle ? ». *Droit social*. N° 10, p. 40-847.
- DE ROBERTIS, C. 2007. « Le travailleur social catalyseur de rencontres et de réalisations ». *Vie sociale*. N° 3, p. 91-96.
- DIVAY, S. ; PEREZ, C. 2010. « Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail : la généralisation de pratiques professionnelles différenciées ». <http://sociologies.revues.org/3068>.
- DOLE, P. 2014. « Le conseil en évolution professionnelle, nouvel espace public de construction du projet ». *Droit social*. N° 12, p.986-991.
- GOULET, F. ; VINCK, D. 2012. « L'innovation par retrait. Contribution à une sociologie du détachement ». *Revue française de sociologie*. N° 532, p. 195-224.
- GUÉRIN, F. ; LE GOFF, J.-L. 2014. « Conseiller et accompagner dans la VAE pour autonomiser les candidats. Innovation sociale ou rationalisation institutionnelle ? ». *Dans* : J.-P. Durand *et al.* (dir. publ.). *L'innovation dans le travail*. Toulouse, Octarès, p. 165-177.
- GUILLON, V. 2013. « L'alliance de travail en psychothérapie, counseling et counseling de carrière ». *Dans* : I. Olry-Louis, V. Guillon, E. Loarer (dir. publ.). *Psychologie du conseil en orientation*. Bruxelles, De Boeck, p. 103-127.
- HERVÉ, M.-J. ; MAURY, M. 2004. « Le travail d'ajustement du thérapeute dans la coconstruction d'une alliance avec les familles ». *La psychiatrie de l'enfant*. N° 47, p. 491-510.
- LAINÉ, F. 2010. « La mobilité professionnelle : facteurs structurels et spécificités de Ile-de-France ». *Economie et statistique*. N° 431-432, p. 37-56.
- LE MINEZ, S. ; ROUX, S. 2002. « Les différences de carrières salariales à partir du premier emploi ». *Economie et statistique*. N° 351, p. 31-64.
- LUTTRINGER, J.-M. 2014. « Le compte personnel de formation : genèse, droit positif, socio-dynamique ». *Droit social*. N° 12, p.972-980.
- MAILLIOT, S. 2012. *Penser les processus de changement à travers l'expérience de la mobilité professionnelle*. Aix-Marseille Université, thèse de doctorat en philosophie.
- MISPELBLOM, F. 1981. « Pistes pour pratiques silencieuses : ébauche d'une méthodologie d'analyse-intervention socio-historique en travail social individuel ». *Contradictions*. N° 29, p. 71-99.
- PAUL, M. 2012. « L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique : L'exemple de l'éducation thérapeutique du patient ». *Recherche en soins infirmiers*. N°110, p. 13-20 ;
- PERDRIX, S. 2013. *Efficacité du counseling d'orientation : impacts de l'alliance de travail et du contexte psychosocial*. Université de Lausanne, thèse de doctorat en psychologie.
- PETROVITCH, A. ; BENZAKRI, A. 2007. « Mobilités professionnelles : fréquentes mais pas toujours payantes ». *Sud INSEE Essentiel*. n° 111.
- QUINTIN, J.-J. ; MASPERI, M. 2010. « Reliance, liance et alliance : opérationnalité des concepts dans l'analyse du climat socio-relationnel de groupes restreints d'apprentissage en ligne ». *Alsic*. N°13, <http://alsic.revues.org/1702#text>
- Repères pour le conseil en évolution professionnelle*. 2017 [en ligne] <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide-cep-2017.pdf>

Guide repère

Le guide repère est un outil pédagogique conçu pour l'accompagnement
des acteurs de l'information, de l'orientation et de la formation

Guide réalisé dans le cadre
du programme de professionnalisation
des acteurs de l'information,
de l'orientation et de la formation





Guide réalisé par Marie-Hélène Doublet
Docteur en psychologie du travail, praticienne de l'orientation conseil

En collaboration avec l'équipe de conseillers
CEP SPRO du territoire Limousin

- Véronique Alary, Cap emploi - Sat he 87
- Geneviève Gacon, Cap emploi - Sat he 87
- Nathalie Germond, Pôle emploi Haut e-Vienne
- Marie-Pierre Guibert, Fel Formation - Emploi Limoges
- Nathalie Juannetaud, CIDFF
- Céline Perrin, Pôle emploi Haut e-Vienne
- Florence Peydly, Cap emploi - Sat he 87
- Laure Schneider, Pôle emploi Haut e-Vienne
- Myriam Thebe, Fel Formation - Emploi Limoges
- Manon Volla, ARML



SOMMAIRE

FICHES REPERES : APPROFONDIR LES PRINCIPES	4
COMPRENDRE LES ENJEUX DU CEP.....	5
LE CEP EN SYNTHESE PAR LE SITE DU SERVICE PUBLIC	7
QUELQUES MESSAGES CLES CEP : PRODUCTION D'UNE PARTICIPANTE POLE EMPLOI.....	9
LE 1 ^{ER} NIVEAU DU CEP : LES LEÇONS DU GUIDE REPERE DU CARIF ESPACE-COMPETENCES 2015.....	10
LES DIFFERENTS NIVEAUX D'INFORMATIONS A. CHAUVET	13
LES FONDAMENTAUX DE L'ENTRETIEN.....	14
QUE PRODUISENT NOS ENTRETIENS CONSEIL ?	16
DEUX PRINCIPES FONDAMENTAUX POUR METTRE L'INDIVIDU AU "CENTRE DE L'ACCOMPAGNEMENT"	17
EXPLICITER : UN QUESTIONNEMENT CONTRE-INTUITIF, NEUTRE ET RIGOUREUX.....	19
LA CENTRALITE DE LA TRACE ECRITE REMISE A LA PERSONNE	25
LES POSTURES PROFESSIONNELLES AU CENTRE DU DEBAT SUR LE CEP	29
ECOUTER...SIMPLEMENT	32
PARTAGER LE SAVOIR... LA COOPERATION VITALE.....	33
HABITER LE METIER : UNE REFLEXION ETHIQUE, SOCIOLOGIQUE ET POLITIQUE	35
FICHES OUTILS : MOBILISABLES DANS LE CEP ET LE SPRO	39
ANALYSE PARTAGEE DE SITUATION EXTRAIT D'« ALTEOSTRATEGIE ».....	40
DEFINIR SON POUVOIR D'AGIR.....	41
AIDE A LA DECISION	42
DISTINGUER LES NIVEAUX D'INFORMATION.....	45
FICHES PRODUCTIONS : REALISATIONS DU GROUPE DE CONSEILLERS CEP DU LIMOUSIN	46
LES MOTIFS DE DEMANDE DE CONSEIL EN EVOLUTION PROFESSIONNELLE	47
ILLUSTRER MA POSTURE PROFESSIONNELLE.....	48
LES LIMITES DU 1 ^{ER} ACCUEIL : SCRIPT D'ENTRETIEN	55
ATELIER ANALYSE DE PRATIQUE : LA DIFFICULTE DE LA RELATION.....	59
REFLECHIR SA PRATIQUE : L'ENJEU DES CLOTURES D'ENTRETIEN	63
CONCEVOIR COLLECTIVEMENT LE 1 ^{ER} NIVEAU DU CEP : PRINCIPES, CONTENU ET LIMITES.....	68

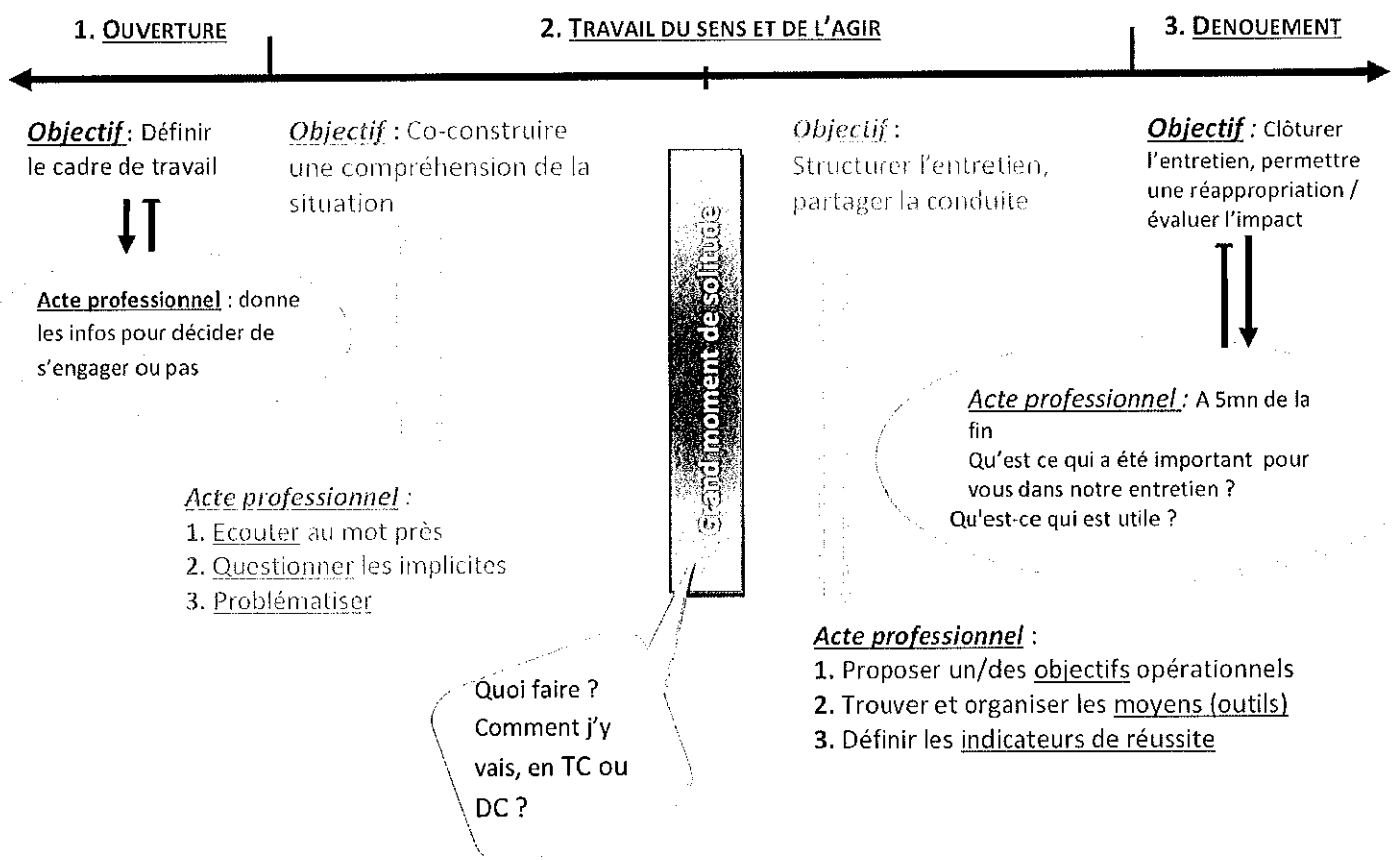
LES FONDAMENTAUX DE L'ENTRETIEN

Un entretien professionnel est structuré et rigoureux

1^{ER} PRINCIPE : UN ENTRETIEN CONSEIL EST METHODIQUE, RIGOUREUX ET STRUCTURE. « la méthode n'est pas un carcan mais une anti-habitude. » A. Lhotellier C'est parce que j'agis avec rigueur que je ne passe pas à côté de la personne. Trois structures organisent l'entretien conseil :

- **STRUCTURE GLOBALE (LES ETAPES DE L'ENTRETIEN) : Ouverture / Cœur : comprendre et définir une action sensée/ Clôture** → Il s'agit de renseigner la personne sur la structure de l'entretien
- **STRUCTURE DE RECHERCHE : Ecouter/ Expliciter / Problématiser** → Il s'agit de co-construire une intelligence de situation.
- **STRUCTURE DE RESOLUTION: Objectif / Moyens / Résultats attendus** → co-construction du (es) objectif(s) opérationnel(s) de l'entretien

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL DU TENIR CONSEIL¹ Exemple de Structure et Déroulement



¹ Lhotellier, A. (2000). *Tenir conseil*. Paris : Seli Arslan. Lhotellier, A. (2000). L'acte de tenir conseil. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 29, 1, 27-50. Lhotellier, A. (1975). La radicalisation du conseil psychologique. *Bulletin de psychologie*, 29, 597-605.

Il est important de maîtriser le déroulement de nos entretiens en différenciant l'introduction (recueil de la parole du bénéficiaire évoquant sa situation problème : sa demande d'information, ses questions d'orientation), le cœur (expliciter la demande, définir « quel est le problème ? », proposer des outils de réflexion pour y voir plus clair et orienter vers les bonnes ressources) et la clôture (donner la parole au bénéficiaire qui résume et tire les leçons de l'entretien).

A minima, un entretien est professionnel s'il contient :

- Des / un objectif(s) opérationnel(s) c'est-à-dire mesurable(s) et accessible(s)
- Si les /l'objectif(s) est construit ensemble (co-construction)
- Si le cadre de travail est posé (règles du jeu)
- Si l'adhésion de la personne est effective (elle a compris, elle est d'accord avec les objectifs et les moyens proposés, elle perçoit le gain de ce travail)
- Si la structure est maîtrisée par le conseiller (introduction, objectif de travail, conclusion).

Critères de réussite d'un entretien conseil :

- Est-ce que j'ai créé une relation de travail efficace ?
PRODUIRE DE LA CONFIANCE, DE LA RELATION
- Est-ce que j'ai aidé la personne à définir « sa situation problème »
PRODUIRE DU SENS, DE LA COMPREHENSION
- Est-ce que j'ai proposé des moyens adaptés (dont la personne est capable de se saisir) ?
PRODUIRE DE LA DECISION ECLAIREE
- Est-ce qu'elle a appris quelque chose d'utile, dont elle va se servir.
PRODUIRE DE L'ACTION
- Est-ce que j'ai produit du mouvement ?
PRODUIRE DU DOUTE, DU CHANGEMENT DE POINT DE VUE

QUE PRODUISENT NOS ENTRETIENS CONSEIL ?

Il est difficile d'évaluer la part qualitative de l'entretien conseil : Ce que produisent les entretiens conseil reste opaque.

Clôturer nos entretiens reste un acte professionnel à la marge. Pourtant qui mieux que la personne accompagnée peut nous dire ce que l'entretien a produit sur elle ?

Nous avons réalisé une analyse de 120 clôtures d'entretien avec une équipe de conseillers auprès de bénéficiaires du RSA.

La question de clôture, posée dans les 5 dernières minutes de l'entretien était « *Qu'est-ce qui a été important pour vous dans notre entretien ?* »

Nous avons défini cinq catégories de clôtures :

1. **De la relation** : cette catégorie se manifeste à travers des réponses comme « *je vous fais confiance.../... vous ne m'avez pas jugé.../... vous savez écouter.../...c'est la première fois qu'on me comprend...* » Ces énoncés renvoient à la mise en place d'une relation ou alliance de travail efficace, une confiance instaurée. Elles ne sont pas acquises définitivement mais sont à questionner dès qu'on en perçoit la nécessité.
2. **De la compréhension** : exprimée à travers des réponses comme : « *Je ne pensais pas que.../...Savoir que.../... Finalement...* » Ces expressions renvoient à un changement de point de vue, une évolution de conception, un mouvement dans les représentations, un savoir nouveau acquis, un éclairage, voire une révélation.
3. **De la décision** : exprimée à travers les expressions « *J'ai décidé.../...J'ai le choix entre.../...Je renonce à.../...* » Les réponses peuvent être soit l'énonciation d'une décision, soit la mise en place d'un processus de décision, comme par exemple avoir identifié des options possibles, des alternatives, ou découvert l'obligation de faire un choix.
4. **De l'action** : consiste à nommer une action (les déclinaisons de « faire ») que l'on a l'intention de réaliser « *Je vais aller à.../... Je vais rencontrer.../...Je vais demander un stage.../...* ». Il s'agit d'une action qui a du sens pour la personne mais aussi ce peut être une volonté de répondre positivement à une proposition faite par le conseiller.
5. **Désarroi / colère / déstabilisation** / : « *Vous m'avez « embrouillé ».../... Je suis perdu.../...Je ne reviendrais pas.../...Avant de vous voir j'étais sûr...* » Nos questions peuvent créer de la dissonance, de la confrontation, ce déséquilibre n'est pas négatif mais peut être difficile à vivre.

Et peut-être une particularité des missions locales, liée au conteste de la commande : faire des propositions au jeune à chaque rendez-vous :

6. **Des propositions** : « *avoir des offres d'emploi.../...le stage que vous m'avez proposé.../...Les bons alimentaires...* ». Souvent ces réponses sont exprimées sous forme « d'avoir »

L'accompagnateur crée les conditions d'une réémergence du vécu passé en favorisant une posture de retour sur soi et en faisant appel à la mémoire sensorielle de la situation.

DEUX PRINCIPES FONDAMENTAUX POUR METTRE L'INDIVIDU AU "CENTRÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT"

1. LA DEMARCHE « CENTREE SUR LA PERSONNE » PRESUPPOSE UNE ATTITUDE DE SUSPENSION RADICALE DE TOUTE INTERPRETATION

Petit exercice pour prendre conscience de notre propension à l'interprétation et de l'opacité du sens du langage quand on s'exprime.

« Qu'est-ce qui est dit dans ce qui est écrit ? »

Cette phrase exprimée par un professionnel du conseil

« De toutes les façons, c'est difficile de réussir un premier entretien. »

<u>BRAINSTORMING : LES REPOSES DU GROUPE DE FORMATION :</u>	<u>NIVEAU D'INTERPRETATION DE LA REPOSE :</u>
C'est sa croyance d'emblée	Chacune de ses réponses est une interprétation, c'est-à-dire une lecture personnelle de la phrase énoncée.
C'est la fatalité	
C'est une excuse	Aucune de ses informations n'est dite dans la phrase.
C'est une justification	
Un échec anticipé	
C'est impossible de réussir	Il est dit difficile et non impossible
La personne n'a pas de compétence	Et si au contraire, c'est difficile mais elle réussit... elle ne parle pas d'échec
Ça ne dit pas ce qu'est un accompagnement réussi	Exacte cette phrase dit peu de choses, si on n'explique pas on ne peut pas comprendre.

⇒ **ON EST TRES VITE SUR DE L'INTERPRETATION** : aider la personne consiste à l'accompagner à comprendre ce qu'elle dit. L'échange consiste à l'aider à mieux comprendre sa réalité. Parler c'est construire le sens.

Quels sont les mots implicites à questionner pour comprendre ce que dit ce professionnel ?

Quelles sont les différentes manières? Lesquelles as-tu expérimenté ? De quelle manière c'est plus facile ?

C'est difficile pour qui ?

C'est difficile aujourd'hui ? Ça a toujours été le cas ? Depuis quand ? Qu'est-ce qui rend difficile l'accompagnement ?

Quels sont les indicateurs de réussite ? A quoi voyez-vous que c'est réussi ?

« De toutes les manières, c'est difficile de réussir un entretien. »

Toujours ? Vous avez un ex où c'était plus facile ?

En quoi c'est difficile ? Qu'est-ce qui est difficile ? Tout dans l'entretien ou certaines choses ? A quoi tu vois que ? Vous avez un ex ? De quoi tu parles

Qu'est-ce qu'un entretien? Objectifs étapes/ déroulé/ critères... ?

AVEC UNE SEULE PHRASE ON PEUT TRAVAILLER TOUT UN ENTRETIEN.

On parle très souvent de manière implicite, source d'erreur d'interprétation → Travailler sur cette évocation est d'un grand intérêt :

- On ne sait pas s'il s'agit d'une difficulté ou au contraire quelque chose de réussi malgré la difficulté,
- On ne sait pas si plusieurs façons ont été tentées et lesquelles,
- Il peut être intéressant pour le professionnel de creuser une situation où l'entretien en ML était réussi afin d'identifier les critères de réussite et les actes professionnels pertinents,
- Questionner les craintes réelles et imaginées et les travailler à partir d'un tableau critérié.

2. LA DEMARCHE « CENTREE SUR LA PERSONNE » SUPPOSE DE NE PAS DONNER LES SOLUTIONS MAIS D'EXPLICITER LA SITUATION

Des points de vue de professionnels de l'insertion :

« Ils viennent avec une demande de recherche d'emploi mais souvent en creusant un peu on découvre d'autres besoins ou des étapes intermédiaires plus urgentes ».

« Parfois ils viennent avec une demande irréalisable ». « Il est complexe de mener l'entretien quand il n'y a pas de solution à sa demande. Comment être « aidant » malgré tout? »

Si nous ne visons pas « la » solution mais le « plus petit pas d'après », l'entretien devient plus facile à mener et notre action aidante pour la personne.

Un changement de posture est indispensable. A la posture d'expertise (donner la solution), on va substituer la posture dite « centrée sur la personne ». On privilégie alors le questionnement d'explicitation pour que la personne comprenne mieux sa situation et identifie la plus petite action qu'elle pourrait faire pour avancer ou faire bouger cette situation. Conseiller consiste parfois à définir l'expertise utile pour mettre en œuvre ce « petit pas », mais aussi soutenir/encourager ce petit que la personne peut faire seule.

Le concept du « petit pas » : une action accessible, qui a du sens et de la valeur pour la personne et qui produit du changement.

PRATIQUE D'ANALYSE DE SITUATION

Questions courtes / Vides de contenu

→ Recherche d'infos

ACCUEILLIR la demande
de la personne

INFORMER : donner
de l'information
valide

Expliciter ce qui
est dit

ORIENTER : Identifier la meilleure
expertise interne ou externe

ACCOMPAGNER : l'action, encourager/
soutenir les efforts

Problématiser
Quel est la situation problème ?

~~Solution~~

LES POSTURES PROFESSIONNELLES AU CENTRE DU DEBAT SUR LE CEP

1. LES DEUX GRANDES POSTURES DANS LES METIERS D'AIDE (INSERTION/ ORIENTATION /CONSEIL/ FORMATION...)

Les pratiques de conseil sont aujourd'hui organisées autour de deux grandes catégories.

- ⇒ *Des pratiques " d'expertise " centrées sur les compétences du conseiller à définir la " meilleure solution " au regard de son analyse des éléments de situation apportés par le bénéficiaire. Deux entrées sont privilégiées : l'entrée par la personne (Evaluation de ses motivations, ses freins et ressources, caractéristiques personnelles et professionnelles, ses désirs...), l'entrée par l'environnement (Transfert d'informations sur le contexte économique, les métiers en tension, les emplois accessibles, les procédures de certification...). L'acte de conseil s'organise autour de l'utilisation de repères objectifs (divers référentiels, tests, évaluation par les partenaires...), l'entretien de diagnostic de situation et l'exploration de l'environnement, l'analyse du projet personnel et professionnel. L'acte de conseil, au regard de ces différents éléments consiste à " donner le meilleur conseil ", aider à la décision et définir le plan d'action.*
- ⇒ *Des pratiques " centrées sur le bénéficiaire " où les compétences développées par les conseillers sont essentiellement des méthodologies de questionnement amenant la personne à " réfléchir sa situation ". L'entrée privilégiée de ce type de pratique est " l'entrée par la situation de la personne ". Ces praticiens placent leur expertise dans l'art de questionner et non la compétence à trouver des solutions, sur le transfert d'outils de réflexion et non l'analyse et l'interprétation, opérant ainsi un déplacement du lieu d'analyse et de compréhension du conseiller vers le bénéficiaire. L'objectif de ces pratiques est d'outiller le bénéficiaire d'une démarche intellectuelle (hiérarchiser, comparer, définir des indicateurs, repérer des constances, distinguer les faits des points de vue, définir des possibles et des alternatives...) pour l'amener faire évoluer ses représentations de lui-même et du monde et à prendre des décisions éclairées en accord avec son mode de perception. En ce sens le conseiller est moins sur " le donner des conseils " que sur " le Tenir Conseil ", au sens de A. Lhotellier, 2003⁶ : « le conseil est un délibéré pour un agir sensé », une co-construction du sens d'une situation unique pour produire des actions qui aient du sens pour la personne.*

⁶ Lhotellier, A. (2003). L'accompagnement : Tenir conseil. *Carriéologie*, 1, 2, 25-65. Lhotellier, A. (1975). La radicalisation du conseil psychologique. *Bulletin de psychologie*. 29, 597-605. Lhotellier, A. (2000). L'acte de tenir conseil. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 29, 1, 27-50.

2. LA POSTURE TRADUITE EN ACTES PROFESSIONNELS

PRATIQUE D'EXPERTISE

« DONNER DES CONSEILS »

Diagnostic, par le professionnel, des atouts, freins, validation du projet...

Pratique de l'analyse

Et donner les solutions

Professionnel expert des solutions

Pratique du « trouver des solutions »

La meilleure solution

L'objet de travail est « ce que pense le professionnel »

Les résultats

Le pourquoi

Posture d'influence : amener la personne à la solution pertinente du conseiller

La solution immédiate (objectifs à court terme)

Professionnel qui possède le savoir

La personne possède le problème

Produire des solutions et des démarches (du résultat mesurable)

Individu adaptable

L'évaluation diagnostique

PRATIQUE CENTREE SUR INDIVIDU

« TENIR CONSEIL »

Analyse de la situation : permettre à la personne d'y voir plus clair et de déterminer par elle-même : son problème et ses moyens d'action

Pratique du questionnement

Créer du mouvement dans les représentations

Professionnel expert du questionnement

Pratique du « questionner la question » (problématiser)

La solution de la personne qui ait du sens et de la valeur pour elle, qui soit accessible.

L'objet de travail est ce que dit et pense la personne. Sa lecture de sa situation de son environnement et des possibles

Les processus

Le comment

Posture d'influence : amener la personne à tenir compte de tous les éléments du problème sans orienter sa décision

La capacité à trouver des solutions (finalité à long terme : émancipation - autonomie)

La personne qui possède le savoir la concernant

Le professionnel possède les méthodologies d'accompagnement

Produire du pouvoir d'action. Construire sa connaissance

Individu stratégique

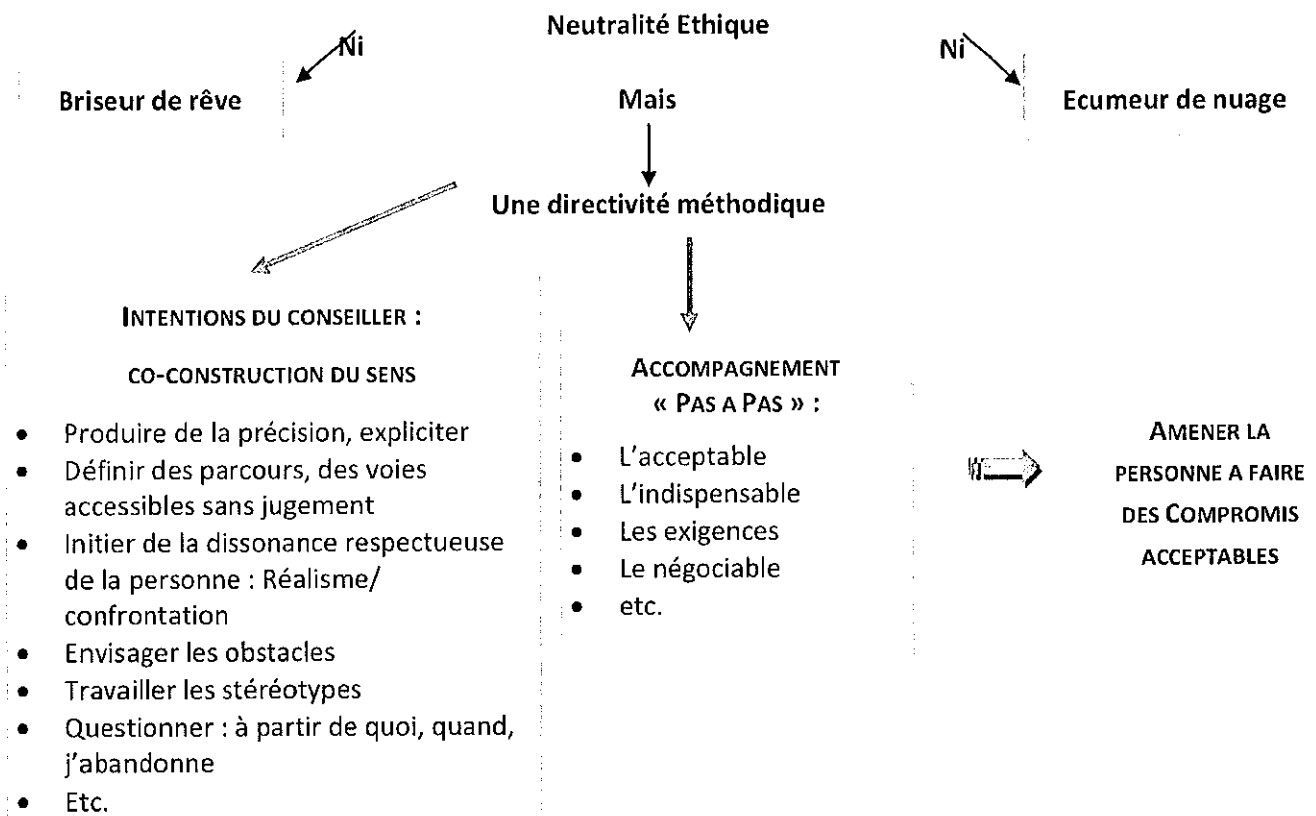
L'autoévaluation

Les caractéristiques des postures professionnelles repérées par la recherche sur les bilans de compétences Doublet, M-H. (2006)

IL NE S'AGIT PAS D'EXCLURE UNE POSTURE AU DETRIMENT DE L'AUTRE MAIS BIEN DE DEVELOPPER UNE ALTERNANCE DES DEUX POSTURES EN FONCTION DES OBJECTIFS DE TRAVAIL ET DE LA PERSONNE. L'ENJEU EST DE CONSCIENTISER DANS SA PRATIQUE LA MANIERE DONT S'EXPRIMENT LES DEUX POSTURES ET D'EN MAITRISER L'ALTERNANCE.

3. POSTURE – DISTANCE RELATIONNELLE – NEUTRALITE

La posture du Tenir Conseil convoque une neutralité dans la relation. C'est une posture éthique très directive et peu naturelle. On ne peut pas être totalement neutre, fondamentalement nos métiers produisent du changement nous sommes dans une relation d'influence. Cependant si nous sommes influent notre influence n'est pas directionnelle, nous n'avons pas à influencer dans la direction que nous souhaitons. Laisser libre de la direction (des décisions) mais créer les conditions pour que le chemin se fasse, pour que le mouvement ait lieu. Nous tendons à la neutralité ce qui nous demande du contrôle de soi et du questionnement permanent. « *Nous ne sommes ni des briseurs de rêve ni des écumeurs de nuage* » André Chauvet



HABITER LE METIER : UNE REFLEXION ETHIQUE, SOCIOLOGIQUE ET POLITIQUE

1. L'orientation dans le contexte socio-économique actuel

Le contexte de notre société et ses impacts sur les finalités du service PRC

Les pratiques sociales sont des réponses aux problématiques posées par une société donnée.

Guichard (1997)⁸ considère que les déterminants des pratiques de formation d'orientation et de conseil sont de deux ordres :

Sociologique : ce sont les caractéristiques sociales, économique, culturelles et politique de notre société. C'est le problème de société auquel les dispositifs et les professionnels sont censés répondre, (voir ppt de formation)

Politique : La vision du professionnel sur la société et l'individu. Tous les métiers liés à l'orientation sont hautement politique. A quelle société nous souhaitons contribuer ?

Quelles sont les caractéristiques principales de notre société du 21^{ème} siècle ? Cette question sera reprise en atelier avec l'équipe des acteurs de la mission locale du Blaisois

« Avec le développement du chômage de masse, le développement de la flexibilité dans les entreprises, s'opèrent des mutations, avec de nombreuses conséquences :

- Une évolution des parcours professionnels (plus itératifs) et une mobilité multiforme accrue. Les parcours sont moins linéaires, où les changements professionnels choisis ou subis sont plus nombreux, parfois délicats à gérer.
- Une demande sociale tant d'information que de conseils personnalisés dans l'orientation pour faire face à l'incertitude et pour s'outiller aux évolutions du monde du travail
- Une interrogation du modèle linéaire Orientation-Formation-Qualification-Emploi

Ces phénomènes nécessitent des formes d'accompagnement adaptées pour garantir une continuité dans les itinéraires et un soutien spécifique dans les périodes délicates.

Le changement professionnel n'est plus l'exception ou un accident mais une norme sociale imposée.

Aucune place n'est garantie sur des durées longues. » (Source André Chauvet)⁹

Logique de
changements conçus
comme des
accidents ponctuels



Logique de
processus
permanent
d'évolution

2. La conception politique et éthique du professionnel de l'orientation

Comprendre les pratiques telles qu'elles existent à un moment donné ne semble en effet possible qu'à condition que les professionnels définissent les finalités sociales, politiques et éthiques qui dirigent leurs actions concrètes. Autrement dit, le point commun de toutes ses professions dont l'objet est l'humain, réside dans le fait que ces professionnels participent pleinement à la construction de la société de demain et notamment à la répartition des richesses (fonction de validation de projet) ce qui fait dire à Guichard que ce sont des fonctions hautement politiques. La question de savoir « à quel monde je veux participer » devient

⁸ Guichard, J. (1997). Quels enjeux pour l'orientation à l'aube du 21^{ème} siècle ? *Questions d'Orientation*, 4, 11-37. Voir aussi Guichard, J., & Huteau, M. (2001). *Psychologie de l'orientation*. Paris : Dunod.

⁹ Voir l'intervention d'André Chauvet du 26 octobre 2012 sur le site étoile de la région Centre

centrale et renvoie à sa conception de l'individu, du phénomène à traiter, de l'action concrète et de résultats attendus.

Nous avons trouvé dans la modélisation des trois conceptions sociétales de Chasseriaud¹⁰ (2007), des repères structurants pour une question complexe. Dans son rapport au ministre des Affaires Sociales, il affirme la nécessité « d'inverser le rapport à la pauvreté » et plus particulièrement les représentations sociales que nous avons des personnes exclues, mais aussi du travail social. Lors d'une intervention dans une de mes formations, l'auteur a précisé son point de vue en décrivant trois conceptions du monde, trois visions politiques et éthiques qui vont avoir une incidence considérable sur la mise en œuvre des pratiques d'accompagnement.

CONCEPTION D'UN MONDE DE COMPETITION considérant la société comme un système de normes indépassables auxquelles chaque individu doit s'adapter. « *L'homme est un loup pour l'homme* » et « *C'est le meilleur qui gagne* ». Cette conception du monde renvoie à la prédominance explicative d'une responsabilité de l'individu. Chacun est fondamentalement responsable de sa situation et doit intégrer une logique d'orientation tout au long de la vie. Chacun a un potentiel de compétences qu'il doit entretenir. Les nouveaux dispositifs législatifs (DIF, CIF, congé Bilan de compétences, VAE...) sont des outils pour permettre à l'individu d'assumer la gestion de sa trajectoire professionnelle. L'individu doit s'adapter, être flexible pour répondre aux besoins du marché du travail. Dans cette logique les personnes au chômage sont considérées comme n'ayant pas su s'adapter. Cette conception correspond à un monde où ni l'Etat, ni l'entreprise ne peuvent plus garantir l'emploi, conséquence de la mondialisation qui a fragilisé le monde économique.

En termes de posture, les professionnels partageant cette conception, développent leur intervention selon des modèles de *coach sportif*. Ils connaissent les normes sociales, en donnent leur lecture et amènent l'individu à s'y adapter. Leur objectif est de rendre leurs « clients » les plus forts sur le marché du travail qui fonctionne dans une logique de concours.

C'est la pratique du « Donner des conseils », fondée sur une *posture d'expertise* qui mobilise principalement deux outils :

A partir d'un diagnostic expert, le professionnel définit la meilleure opportunité réaliste et réalisable en fonction des aptitudes de la personne. C'est un appariement Profil/Poste, mais aussi un positionnement sur des diplômes, des cours de soutien...

Les outils mobilisés pour atteindre l'objectif consistent à un entraînement à adopter les comportements censés être recherchés et valorisés.

Ce modèle sociétal présuppose une conception volontariste de l'individu : « quand on veut, on peut, si on reste dans le faisable ». Les indicateurs de réussite sont les démarches actives et le placement en emploi ou formation qualifiante. Ces éléments sont en conformité avec la commande des financeurs.

En bref :

- **Conception du monde** : Système de normes indépassables : Adaptabilité et flexibilité
- **Conception de l'individu** : Individu fondamentalement responsable de sa situation
- **Conseiller coach sportif** qui donne une lecture du monde et entraîne ses clients à s'adapter. Le conseiller connaît les codes et les normes, les comportements adaptés, et les moyens de les développer
- **Production** : de l'action dans les démarches
- **Indicateur de réussite** : le placement

¹⁰ Chasseriaud, C. (2007). « Le travail social confronté aux nouveaux visages de la pauvreté et l'exclusion ». Pauvreté et exclusion sociale : un défi pour notre société, un enjeu majeur pour le travail social. Rapport au ministre chargé des affaires sociales. Paris : Edition de l'Ecole Nationale de la Santé Publique.

CONCEPTION D'UN MONDE PROFONDEMENT INJUSTE considérant la Société comme un système de normes indépassables auxquelles les individus les plus fragiles ne peuvent s'adapter. C'est un monde de plus en plus complexe, déshumanisé, incertain et excluant les plus faibles. Cette conception renvoie la responsabilité au collectif et replace le sous-emploi comme une donnée explicative fondamentale. La personne n'est pas responsable de sa situation mais subit le contexte. La loi sociale de 2002 renforcée par celle de 2005 sur le handicap sont représentatives de cette conception. Elles renvoient la responsabilité à l'environnement qui n'intègre pas tous ses membres. Elles posent le handicap comme une conséquence et non une cause : le handicap n'existe que parce que la société le crée (lieux, dispositifs, mesures... non accessibles à tous).

Les professionnels partageant cette conception sont alors des *écoutants compréhensifs et compatissants*, qui souffrent souvent par leur implication dans la situation de la personne. Leur pratique s'organise autour d'une *posture de bienfaisance et d'assistanat*, portée par des valeurs de « don de soi ». Dans notre public de stagiaires, ce sont principalement les intervenants travaillant auprès des personnes les plus fragiles et qui ont eux-mêmes une situation professionnelle précaire. On leur assigne des objectifs d'insertion, de placement ou de réussite aux examens auxquels ils ne croient pas, parce que l'environnement économique ne laisse pas de place à ce public et parce que ce public ne peut pas répondre aux exigences du travail. On peut parfois avoir l'impression que les professionnels ont les mêmes caractéristiques que leur public : souffrance et sentiment d'impuissance.

Dans son expression la plus forte elle peut se traduire ainsi « *Je fais un travail qui consiste à maintenir la paix sociale et à empêcher la révolte de ceux qui vivent l'injustice. Si la Société était réellement intéressée et concernée par mon public elle mettrait les moyens adéquats, financiers et humains. Je ne suis pas d'accord avec ce qu'on me fait faire, c'est un jeu de dupe auquel je me sens obligé de participer : je suis complice.* »

Ces professionnels développent une pratique « positiviste » et protectrice où l'entretien est le principal outil. Cependant il n'est pas considéré comme un moyen puisque le champ des possibles est inexistant, mais comme une fin en soi pour rassurer la personne, produire de l'estime de soi, obtenir des aides et les défendre contre le système de contrôle et de contraintes. Leurs principaux objectifs sont la valorisation de soi et la mobilisation de dispositifs d'aide.

Ce modèle suppose une conception déterministe de l'individu, où chacun est limité dans ses ressources et par son milieu, avec peu d'espoir d'évoluer. Leurs indicateurs de réussite sont le mieux-être de la personne dans le temps de l'entretien, Le sentiment d'être entendu et compris et les aides obtenues.

En bref :

- **Conception du monde** : Système de normes indépassables : la complexité et situation de pénurie d'emploi
- **Conception de l'individu** : Individu limité par ses freins et sa situation
- **Conseiller cocooning et positiviste** pour l'individu mais sentiment d'impuissance pour lui-même Le conseiller comprend et compatie
- **Production** : estime de soi, confiance, réassurance
- **Indicateur de réussite** : que la personne se sente mieux dans le temps de l'entretien.

CONCEPTION D'UN MONDE SOLIDAIRE où chacun peut contribuer au développement. Une des différences fondamentales avec les deux autres conceptions est la considération d'une Société comme un système de normes dépassables. Cette conception constructionniste du monde ne remet pas cause l'existence de compétition et d'injustice mais considère que ces normes ne sont pas figées et évoluent parce que toute personne en prise avec le réel le transforme. Dans cette ambition collective, chacun a un pouvoir d'action sur son environnement et c'est la deuxième différence fondamentale « Chacun a la possibilité d'avancer d'où qu'il parte » (Conception optimiste et humaniste Rogérienne), d'être créatif avec son environnement proche.

En termes de pratique, ces professionnels se positionnent comme *des méthodologues* qui tendent vers la neutralité. Ils restent pour autant influençant mais refusent la responsabilité de diriger la personne vers un objectif prédéterminé sans elle. Ils placent la personne comme experte de sa situation et s'attribuent l'expertise des moyens pédagogiques pour aider la personne dans son processus de compréhension et de décision.

C'est la *posture centrée sur la personne, le « Tenir Conseil »* modélisée par Lhotellier¹¹ et opérationnalisée par Chauvet¹² dans une approche stratégique qui consiste en une aide à la prise de décision, à l'analyse de situation et la construction d'un agir sensé. Les principaux outils et actes professionnels sont l'explicitation du discours de la personne, de ses représentations et sa manière de voir afin d'avoir une élaboration commune de sa situation problème. Ce questionnement préliminaire est considéré comme le point fondamental de l'accompagnement, ce que Lhotellier appelle l'intelligence de situation. Les outils de décision, de recherche d'informations, la mobilisation de dispositifs viennent ensuite comme des stratégies dont on envisage avec la personne, les risques objectifs et subjectifs.

La conception développementale Rogérienne de l'individu amènent ces praticiens à co-élaborer avec la personne des objectifs modestes, définissant le « *plus petit pas* » possible qui ait de la valeur pour elle, soit accessible et produise du mouvement. Dans certaines Missions Locales, cette stratégie est dominante avec des jeunes frappés d'immobilisme parce ne concevant pas d'avenir possible pour eux. Notre collègue Lefèvre, V.¹³ intervient sur ce champ en définissant avec modestie et respect son ambition de créer une « *vaguelette* », un « *frémissement* » en partant de ce que le jeune apporte.

En bref :

- **Conception du monde** : *Système de normes dépassables : conception constructionniste du monde*
- **Conception de l'individu** : *Tout individu peut évoluer d'où qu'il parte*
- **Conseiller neutre et « émancipateur »** : *posture de retrait, place l'individu au centre Le conseiller recherche à travers la relation instaurée à développer le pouvoir d'action, explicitation, délibération*
- **Production** : *De l'agir sensé, le pas d'après*
- **Indicateur de réussite** : *de l'empowerment, du sens, de la décision éclairée et de l'action.*

¹¹ Lhotellier, A. (2000). *Tenir conseil*. Paris : Seli Arslan.

¹² Chauvet, A., Heidet, A. et Coll œuvrent depuis plus de 15 ans dans la formation des praticiens de l'accompagnement à développer une approche Altéostratège laissant une large place à l'usage de moyens pédagogiques centrés sur la recherche et la compréhension de l'information, la prise de décision, la définition d'actions émancipatrices.

¹³ Véronique Lefèvre est psychologue du travail (SECADE Formation), elle intervient sur le point écoute de la Mission Locale de Périgueux. Une présentation de sa pratique est disponible sur le site d'Aquitaine Cap Métiers dans le cadre des journées professionnelles « *L'écoute active dans l'émergence du pouvoir agir du jeune.* »

DÉFINIR SON POUVOIR D'AGIR

Ce questionnaire peut compléter un outil d'analyse de situation ou de formalisation du projet. Il nécessite d'avoir posé tous les éléments situationnels, d'avoir distingué les faits et les points de vue puis de proposer :

Quels sont les éléments sur lesquels vous pouvez agir

Quels sont ceux sur lesquels vous n'avez pas de pouvoir d'action

On ne va s'intéresser qu'à la 1^{ère} catégorie avec les questions suivantes traitées avec un tableau critérié : Hiérarchiser les éléments les plus problématique, puis les priorités, sur quoi vous avez besoin d'aide, qui peut vous aider, comment faites vous, pour produire quoi.... ?

Autre modalité de questionnaire :

Définir le maîtrisable

De l'aléatoire

Associé au repère temporel de la mise en œuvre du projet :

	LES ETAPES ET ACTIONS DU PROJET	LES ELEMENTS INCERTAINS, PROBLEMES, DIFFICULTES RISQUES	SUR QUOI JE PEUX AGIR	LES SOLUTIONS ET COMPROMIS ENVISAGEABLES EN CAS D'ECHEC
LE COURT TERME	1. 2.			
LE MOYEN TERME	3. 4.			
LE LONG TERME	5. 6.			

Les freins à la décision et l'action peuvent être dus à une représentation exagérément pessimiste des conséquences (en cas d'échec ou de réussite¹⁴). Anticiper les risques permet de reconsidérer les conséquences réelles de l'action et d'envisager des possibilités de solutions.

L'échec du projet peut être dû à une non estimation des coûts c'est-à-dire de l'investissement nécessaire à la réalisation de l'action.

Enfin il est difficile de mettre en œuvre un projet si l'on ne perçoit pas le gain escompté.

PASSER A L'ACTION OU PAS

Donner les moyens de prendre une décision consiste à :

Produire plusieurs alternatives (il n'y a pas de pouvoir de décision s'il n'y a pas choix entre plusieurs possibilités),

Donner des outils de comparaison des différentes alternatives.

Plusieurs outils peuvent être proposés :

AVANTAGE DE FAIRE	RISQUE DE FAIRE	AVANTAGE DE NE PAS FAIRE	RISQUE DE NE PAS FAIRE

La proposition de réfléchir sur le fait de faire ou de ne pas faire est importante :

Elle démontre la position de neutralité du conseiller qui n'essaie pas d'orienter la décision sur le « faire » mais propose de comparer les deux alternatives.

Elle permet à la personne de trouver des arguments plus nombreux qui donneront une base de négociation de compromis et d'identifier des freins jusqu'alors non nommés.

¹⁴ Ex de propos de deux jeunes : « si j'accepte ce poste je vais y passer toute ma vie et m'y épuiser comme mon père » .../...« Si j'échoue sur ce concours je n'ai plus d'avenir. »

GAIN/COUT/RISQUE

Aide à la décision ou prise de conscience

- Gains/couts/ risques :
 - o Gains « avantages »
 - o Coûts : « c'est l'effort que cela demandera »
 - o Risques : « craintes, peurs, anticipation : qu'est ce qui risque d'arriver »
- On peut rajouter des variantes en proposant d'autres opérations cognitives sur les éléments définis par la personne :
 - o Hiérarchiser les éléments du plus au moins important ou un autre critère de hiérarchisation (urgence,
 - o Distinguer le court terme /moyen / long terme

« Quels sont les gains /coûts /risques de suivre une formation professionnelle dans son parcours ? / Quelle est la place de la formation dans son parcours professionnel ? »

	GAINS IMMEDIAT	GAINS A LONG TERME	HIERARCHISER DU + (NOTE 1) AU - IMPORTANT	COUTS	H	RISQUES	H
SUIVRE UNE FORMATION PROFESSIONNELLE							
NE PAS SUIVRE UNE FORMATION (RESTER EN EMPLOI OU EN RECHERCHE D'EMPLOI)							

IDENTIFIER LES CRITERES DE CHOIX

Association de deux outils :

1. Définir un ensemble de critères importants pour la personne

Brainstorming (Arbre de cause à effets) : il s'agit de permettre à la personne de lister ses critères de choix « Décrivez ce qu'il y a dans une situation professionnelle satisfaisante pour vous ? »

2. Organiser et réfléchir ces critères

Tableau critérié : Proposer à la personne d'appliquer des opérations cognitives sur cette liste afin de la rendre opérationnelle dans le choix.

L'outil peut être utilisé dès que l'on souhaite travailler sur un ensemble de critères. Dans le tableau qui suit, la personne (ou un groupe) a déterminé les critères qui interviennent dans le choix d'une situation professionnelle satisfaisante.

Critères	Définition personnelle des critères	Hiérarchisation Du plus important (1) au moins important	Projet N° 1 :	Projet N°2 :
UN BON SALAIRE			Note de 0 à 10 chaque critère	
DES HORAIRES ACCEPTABLES				
UNE BONNE EQUIPE				
DES POSSIBILITES INITIATIVES				
DES ACTIVITES VALORISANTES				
POSSIBILITES D'EVOLUER				
....				

Ce ne sont que quelques exemples de critères. Il est intéressant de prendre un temps pour les hiérarchiser. Ainsi, la possibilité d'évoluer peut être un critère déterminant par rapport à d'autres.

L'intérêt est surtout d'aider la personne :

- ✓ A repérer les éléments qui sont importants pour elle
- ✓ D'identifier les conséquences concrètes sur ses choix

Cela amène concrètement la personne à repérer son pouvoir d'action et à décider des critères qu'elle souhaite ou peut faire évoluer.

Autre méthode à partir du passé professionnel

A partir du CV et en analysant expérience par expérience, faire la liste des critères importants pour vous dans une situation professionnelle

QU'EST CE QUE VOUS AVEZ AIME ET QUE VOUS VOULEZ CONSERVER	QU'EST QUE VOUS VOULEZ EVITER A TOUT PRIX	QU'EST CE QUE VOUS N'AVEZ PAS EU ET QUE VOUS SOUHAITERIEZ RAJOUTER

Mobilités professionnelles : de quoi parle-t-on ?

Enjeux et complexité d'une question contemporaine

Stéphanie Mailliot

Introduction

Accompagner les processus de mobilité professionnelle (entendus largement comme changements de situation professionnelle) tout au long de la vie active est aujourd'hui un enjeu majeur des politiques publiques de l'emploi et de la formation. D'emblée, il faut souligner que la mise en œuvre d'un tel accompagnement croise des pratiques professionnelles multiples et renvoie à des réalités contrastées. En effet, les « professionnels de la mobilité » couvrent un champ très vaste de fonctions et/ou de métiers. Ils peuvent tout aussi bien être des conseillers à l'emploi, que des formateurs, des consultants en ressources humaines, des psychologues du travail, des chargés d'orientation scolaire, des responsables de ressources humaines en entreprise, des enseignants, des accompagnateurs à l'emploi, des coachs, etc. La liste n'est pas exhaustive et elle ne mentionne pas tout un ensemble d'acteurs (les réseaux familiaux, sociaux et culturels) qui excèdent des fonctions purement professionnelles mais qui jouent cependant de diverses manières sur les processus de mobilité. Ceux-ci interviennent notamment sur les arbitrages qui ponctuent pour chacun le tracé d'une trajectoire de vie professionnelle. Par ailleurs, les « publics mobiles » représentent également des figures nombreuses et hétérogènes : depuis le jeune qui cherche pour la première fois un emploi au chômeur de longue durée, en passant par divers autres exemples (travailleurs handicapés, publics très éloignés de l'emploi, personnes en situation de reclassement, etc.), sans oublier non plus tous ceux qui, au cours d'une carrière, font le choix de changer de métier, de prendre de nouvelles orientations ou plus simplement d'acquiescer de nouveaux savoirs pour exercer de nouvelles fonctions.

Il apparaît d'entrée de jeu que la notion de mobilité professionnelle est une notion glissante : par quel bout la prendre ? Où la situer au juste ? À quelles responsabilités renvoie-t-elle ? Est-ce aux responsabilités de *l'entreprise* qui, confrontée à des enjeux productifs (difficultés de recrutement, évolutions technologiques, gestion de sureffectifs, etc.), doit pouvoir favoriser le développement des compétences de ses salariés et agir sur les mobilités dans le sens d'une progression des carrières ? Renvoie-t-elle aux responsabilités des *pouvoirs publics* qui ont en charge des questions d'éducation, de formation, d'insertion, d'accompagnement et de sécurisation des parcours professionnels¹ ? Ou bien est-ce la responsabilité de *chacun* vis-à-vis de lui-même qui se trouve engagée dans un parcours de vie professionnelle dont il faut nécessairement être acteur² ? La question se pose de savoir dans quelle mesure la problématique des mobilités professionnelles est prise au jeu des aspirations personnelles, des contraintes, des ressources ou des fragilités des personnes concernées.

Toujours est-il que la notion de « mobilité professionnelle » implique la mise en relation de divers niveaux de responsabilités. Aussi ne peut-elle être abordée frontalement mais oblige à considérer les tensions et contradictions d'un espace social au sein duquel se rencontrent, se heurtent ou se conjuguent des intérêts divers et souvent divergents.

1. Définir la mobilité professionnelle

De quoi parle-t-on lorsque l'on parle de mobilités professionnelles ? Est-ce de changements de métiers, de changements de secteurs d'activité, de mobilités internes, de mobilités externes, de reconversions, de promotions sociales, d'évolutions de carrières, etc. ? La notion de mobilité professionnelle a plusieurs

¹ Observatoire régional des métiers (ORM) / département d'Ergologie-APST, université de Provence.

² Tel est le sens notamment d'un certain nombre d'avancées législatives récentes, telle la loi n° 2008-126 du 13 février 2008 relative à la réforme de l'organisation du service public qui inscrit le principe de sécurisation des parcours professionnels dans les attributions du service public de l'emploi.

³ Tel est l'esprit de la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

facettes et elle renvoie à de multiples interprétations. Afin de ne pas s'en tenir au flou habituel qui l'accompagne, une définition est ici proposée sur la base de la mise en relation de deux termes : « l'exercice d'un métier » d'une part et le « milieu de travail » d'autre part.

On obtient alors les cas de figure suivants :

- soit on exerce le même métier mais on change de milieu de travail : c'est ce que recouvre pour une bonne part l'idée de **mobilité externe** (changement d'entreprise). Dans ce cas, l'activité reste plus ou moins stable du point de vue des « tâches » mais elle évolue du côté du pôle « autrui », du côté du « service à rendre », et donc du point de vue de l'adressage social de l'activité³ ;

- soit on change de métier mais on reste dans le même milieu de travail : c'est ce qu'on appelle une **mobilité interne**, cela peut s'objectiver par un changement de poste, par un changement de fonction, par un changement de catégorie professionnelle, etc. Ici l'activité reste plus ou moins stable du côté du « service à rendre » mais elle bouge du point de vue du contenu du travail, du côté des tâches ;

- troisième cas de figure possible : on change à la fois de métier et de milieu de travail, là, l'activité évolue des deux côtés. Il s'agit de mobilités externes ;

- enfin, dernier cas de figure, on ne change ni de métier, ni de milieu de travail mais « ce qu'on fait » dans ce cadre change (évolutions technologiques, etc.), c'est ce que l'on peut qualifier de « **mobilités invisibles ou inaperçues** ». Ici, l'activité reste la même du côté des tâches et du côté du service, mais ça bouge sur le pôle du « soi », du point de vue de « ce que ça demande », au niveau de la convocation de l'effort, de l'usage que chacun fait de lui-même.

Dans tous les cas, la mobilité professionnelle implique l'imbrication de trois dimensions : « les tâches » constitutives d'un métier, « les autres » auxquels s'adresse l'activité et « soi-même » engagé dans la situation. Pour chacun des cas de figure proposé, une dimension bouge, les deux autres sont affectées.

Ces différentes formes de mobilité peuvent s'effectuer de diverses manières : par un recours à la formation professionnelle, à travers la recherche d'un nouvel emploi, par le passage par une cellule de reclassement, grâce à de l'apprentissage sur le tas... De plus, ces processus de mobilité renvoient en toile de fond à la question des mobilités sociales : se retrouve-t-on mobile pour pouvoir conserver un emploi ou des revenus ? Se retrouve-t-on mobile par « reproduction sociale », pour faire aussi bien, voire mieux, que ses parents ? La mobilité induit-elle au contraire un risque de déclassement social ? Nombre de questions peuvent venir ici enrichir l'interprétation de la lecture du phénomène considéré.

À ce stade de la réflexion, outre la mise en évidence du caractère multiforme de la mobilité professionnelle, la question se pose de savoir ce qu'une telle définition peut apporter. Plusieurs éléments de réponse peuvent être avancés. Il apparaît d'abord que la mobilité professionnelle est un phénomène qui concerne tout le monde. Les différents cas de figure évoqués renvoient en effet à l'ensemble des personnes actives. Par ailleurs, non seulement ce phénomène concerne tout le monde mais il a également toujours existé et il existera toujours ; la mobilité apparaît ici comme étant interne à l'activité professionnelle elle-même. Bien entendu, diverses études, notamment fondées sur l'analyse statistique de données chiffrées, permettent d'aborder de manière précise tel ou tel aspect du phénomène : mobilité salariale, mobilité intergénérationnelle, mobilité entre emploi et chômage, entre chômage et emploi... Cependant, le terme générique de « mobilité professionnelle » a un domaine d'extension tellement large qu'il déborde nécessairement telle ou telle acception du terme. D'une certaine manière, la question n'est donc pas tant « d'être ou de devenir mobile » puisque, finalement, nous le sommes tous, mais plutôt de se rendre compte qu'on l'est et donc d'intervenir pour « formaliser l'expérience », pour la mettre en mots et la faire reconnaître.

Une fois appréciées les implications d'une telle définition, une autre question se pose, celle de savoir d'où provient l'actualité du thème des mobilités professionnelles ? L'aspect très en vogue de ce thème renvoie à deux éléments : d'une part à la *fréquence* des mobilités professionnelles de plus en plus nombreuses au cours d'une trajectoire de vie au travail et, d'autre part, à la *diversification* des formes qu'elles prennent. Ainsi, alors qu'au cours des décennies précédentes, on pouvait faire « carrière » au sein de la même entreprise, aujourd'hui, les temporalités de l'entreprise (cycles plus courts) et celles des trajectoires

³ Sur ce point, voir L. Durrive, [2009] ; « L'ergologie ou la production de savoirs sur les métiers », in *L'activité en dialogues*, p. 132-133, Toulouse, Octarès

individuelles (allongement de la durée de la vie active) ont tendance à se dissocier favorisant l'accroissement des transitions professionnelles. Aussi, la notion de « carrière » semble se dissoudre au profit de celle de « parcours » : on parle en effet désormais tant de « parcours d'insertion », de « parcours de professionnalisation », que de « parcours de mobilité ». Sans revenir sur les divers éléments apportés par les autres communications de la journée sur cette notion de « parcours » (cf. Gaspard Brun, Mariagrazia Crocco), il peut être rappelé que cette notion est problématique car elle ne recouvre pas pour l'heure de réalité juridique uniforme : on a plutôt affaire à un éclatement des statuts – certaines personnes sont salariées, d'autres stagiaires de la formation professionnelle, d'autres bénéficiaires d'allocations, etc. – qui répondent à des logiques juridiques de natures différentes – logiques du contrat de travail, de l'assurance chômage ou de l'assurance formation, de la solidarité ou de l'assistance – ; ce qui pose plusieurs types de problèmes en termes de coordination des acteurs et des dispositifs⁴. Par delà les problèmes que pose la notion de parcours, et quelle que soit la manière dont s'effectue le passage d'une situation professionnelle à une autre, force est de nous interroger sur la notion de « transition » qui apparaît désormais comme un élément clé des vies au travail : de transitions en transitions s'écrivent désormais les trajectoires de vie professionnelles. Toutefois la question se pose de savoir qui est à même de vivre dans un état de transition permanent ? L'expression même « d'état de transition » ne constitue-t-elle pas une contradiction dans les termes ? Que nous révèle de ce point de vue la figure du travailleur mobile ? Et comment accompagner ces multiples transitions ? Quels sont les enjeux de société que soulève au juste la question des mobilités professionnelles ?

2. Gérer la mobilité professionnelle

Dans un contexte de transformations importantes⁵, « gérer la mobilité », « anticiper les évolutions des métiers, des emplois et des compétences associées », « construire, accompagner et sécuriser les parcours professionnels » sont des préoccupations politiques majeures et bien légitimes, notamment du point de vue des missions confiées aux services publics de l'emploi et à leurs partenaires. Ce sont des préoccupations qui résonnent également dans l'entreprise, en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ou de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Enfin, ce sont aussi des questions que se posent les partenaires sociaux qui ont à cœur de pouvoir agir en amont des situations de crise ou d'exclusion. Une enquête menée dans le cadre de nos travaux de thèse à l'ORM auprès de ces divers acteurs a mis à jour le constat suivant : quel que soit l'interlocuteur rencontré (représentants des branches professionnelles, OPCA, représentants des salariés, services publics de l'emploi, directions d'entreprises), chacun estime de son point de vue et en fonction de son positionnement être directement concerné par les enjeux que soulève la question des mobilités professionnelles. C'est effectivement une question qui se tient au point de croisement d'intérêts économiques (emplois non pourvus par exemple et sur lesquels perdurent des difficultés de recrutement), d'intérêts politiques (politiques de formation et de réorientation tout au long de la vie) et d'enjeux de vie et de valeurs portés par les publics concernés (attachement à un territoire, enjeux familiaux, problème de logement, etc.). C'est pourquoi il semble important de resituer la notion de mobilité professionnelle tant qu'elle est prise en tension au sein d'un espace social tripolaire (Schwartz 2003) mettant en évidence des interactions, voire des contradictions entre « pôle du marché », « pôle de la cité » et « pôle des gestions individuelles ».

Alors seulement il est possible d'entrer, en quelque sorte, dans la « boîte noire » de la relation emploi-formation ; « boîte noire » car une telle relation n'a rien de simple ou de mécanique. Ce n'est pas parce que, d'une part, il y a des emplois à pourvoir et, d'autre part, des individus à former (qu'ils soient jeunes,

⁴ Il y a de nombreux acteurs qui interviennent à divers niveaux sur les parcours professionnels (prescripteurs, payeurs, prestataires), il y a également plusieurs aires de prescription (PLIE, Pôle Emploi, missions locales, AFPA, CLI, etc.). Cette multiplicité peut être à l'origine de ruptures de trajectoires notamment en raison d'un manque de cohérence des différents segments du parcours. Toutefois, il ne faut pas non plus passer sous silence les tentatives qui se développent aujourd'hui pour dépasser ces difficultés, exemple : le « Pass Compétences » dans l'intérim, etc.

⁵ Sur la notion de transformation des tissus productifs, il est intéressant de noter qu'avant la crise économique actuelle, la notion de mobilité professionnelle était plutôt associée à celle de « sécurisation des parcours professionnels » en fonction d'un nécessaire ajustement entre mobilisation de la « ressource humaine » et flexibilité des marchés. La figure du « travailleur mobile » pouvait alors apparaître comme étant par excellence celle du « travailleur moderne », « adaptable » « souple », susceptible en conséquence de conquérir les espaces nouveaux du travail contemporain. Aujourd'hui avec la crise qui frappe de plein fouet un certain nombre de secteurs (explosion des Plans de sauvegarde pour l'emploi au dernier trimestre 2008 en PACA), on en revient, en matière de mobilité, à des solutions très classiques qui relèvent de l'urgence : mise au chômage partiel voire complet des actifs de certains secteurs industriels, etc.

demandeurs d'emplois ou autres) que l'adéquation est possible : entre les deux termes évoqués se situe un troisième terme qui renvoie précisément aux processus complexes engagés à travers des « mobilités professionnelles » ; processus multifactoriels, croisant plusieurs temporalités et toujours configurés par rapport à un environnement précis, dans le contexte d'une histoire de vie singulière.

Aussi, s'il est légitime et nécessaire d'engager des *démarches prospectives* concernant la recomposition permanente des emplois et des formations, pour autant nul ne peut réellement prédire ce que chacun va s'approprié, singulièrement et collectivement, des transformations à l'œuvre dans le monde du travail. La mobilité est en effet un processus interne à la vie qui est elle-même mouvement permanent de réappropriation de soi dans un monde à vivre avec d'autres. Le philosophe Georges Canguilhem parlerait ici de « dynamique de recentrement » à travers laquelle se manifeste le pouvoir normatif de l'homme, Yves Schwartz parlerait, quant à lui, de « renormalisations » – mouvement de production de soi à travers la mise en débat de ses propres normes avec les normes du milieu rencontré ; l'issue de ce débat de normes n'étant jamais intégralement prédictible. En l'occurrence, concernant le déploiement de processus de mobilités professionnelles, les débats de normes engagés par ceux qui en font l'expérience mettent simultanément en jeu les normes de l'emploi, les normes des systèmes de formation et les normes propres aux personnes faisant l'expérience de la mobilité professionnelle. Alors, en ce domaine, qu'est-ce qu'anticiper veut dire ?

Comme nous venons de le souligner, les mobilités professionnelles, renvoyant à des processus de transformations pluriels, ne peuvent faire l'objet de prévisions intégrales. Il est malgré tout nécessaire de pouvoir discuter de l'incertitude afin de ne pas complètement subir la brutalité de changements qui se manifesterait alors sur le mode de « l'accident », avec toute la soudaineté et la violence que cela pourrait impliquer ! Il s'agit de pouvoir prévenir des situations qui, traitées dans l'urgence, peuvent être extrêmement douloureuses et impacter durablement le développement des personnes, des territoires et des organisations économiques et sociales. Il y a ainsi un équilibre social à trouver entre la tentative de tirer des conclusions de ce qui est en train de se dessiner – par exemple, il y a des bassins d'emploi où les industries traditionnelles sont en perte de vitesse –, et la reconnaissance par ailleurs du caractère nécessairement limité, provisoire, des conjectures qui sont faites. La vie, comme évoquée précédemment, se révèle toujours en effet comme pouvoir de création, comme potentiellement productrice de nouveauté ; à partir de là, les conditions d'une vie en santé – c'est-à-dire où la réappropriation de soi dans un mouvement de confrontation dynamique au monde et aux autres est possible –, résultent du fait qu'on laisse ou non des portes ouvertes à la construction de ces possibles, du fait que l'on favorise ou non des espaces susceptibles d'accueillir une mise en débat féconde des divers attendus d'une situation. Il importe donc d'identifier les formes pertinentes d'organisations sociales, les partenariats, les lieux qui tendent à rendre cet objectif viable et qui impulsent une action collective riche de la confrontation de multiples points de vue.

L'hypothèse peut être faite que l'une des voies de réflexion possible pour répondre à un tel objectif, consiste à considérer les processus de mobilité professionnelle de manière contextualisée en tant qu'ils renvoient toujours à une « situation de mobilité ».

3. Être en « situation de mobilité professionnelle »

Que faut-il entendre par « situation de mobilité professionnelle » ? Une situation constitue par définition un point de rencontre entre des éléments de natures diverses. Il apparaît ainsi qu'en situation se nouent divers registres :

- celui de l'*adhérence* (« mon » métier, « ma » famille, « mon » emploi, « ma » situation sociale, « mes » difficultés, « mes » ressources, « mes » collègues, etc.) et celui de la *desadhérence* (le niveau diplômant pour exercer tel métier, les conditions pour être recruté sur tel emploi, l'organigramme qui à chaque poste fait correspondre un nom, etc.),
- celui de la *vie* et celui des *normes*,
- celui de la *compétence* (ce que je mobilise dans l'ici et maintenant d'un moment de vie pour répondre à ce qu'on me demande) et celui de la *connaissance* (ce que je sais indépendamment du contexte dans lequel l'actualiser).

Ces différents registres à la fois s'excluent et se convoquent mutuellement en situation. Aussi, parler de « situation de mobilité », ce n'est pas seulement regarder une situation de départ « A » et une situation d'arrivée « B », mais c'est s'interroger sur le *passage* de « A » à « B ». Il s'agit alors de prendre en compte tout un ensemble d'éléments qui vont être sujets au changement : des savoirs mis en patrimoine qui, peut-

être, vont être réactivés ou au contraire mis de côté, un collectif de travail, une culture de métier, des éléments de formation, etc.

De sorte que si une « situation de mobilité » comprend divers registres qui renvoient eux-mêmes à un enchâssement de multiples échelles – le phénomène de la mobilité professionnelle articule de proche en proche des réalités locales et des évolutions globales (effets de la mondialisation par exemple) –, l'échelon pertinent pour traiter de la mobilité professionnelle semble bel et bien être *local* car c'est à cet échelon que peuvent concrètement s'engager des jeux d'acteurs sur des questions qui sont non seulement territorialisées, mais également contextualisées (par rapport à tel public, à telle histoire de tel territoire...). Parler de « situation de mobilité » signifie alors de s'interroger sur ce qu'induisent les différents changements pour les différents acteurs concernés, à commencer par les personnes qui vivent ces mobilités professionnelles. Il faut également considérer les *risques* que comporte le nécessaire décentrement opéré lors du passage de « A » à « B » et les *coûts* potentiels de la mobilité. Ici surgit la question du *sens* des mobilités professionnelles, dans tous les sens du terme : vers quoi va-t-on et pourquoi ? Quelles sont les raisons qui motivent le déplacement ? Quel est l'usage que chacun va faire de lui-même pour gérer le changement ? Qu'est-ce qui fait que, pour telle ou telle personne, une mobilité va aller dans le sens d'un développement de l'expérience alors que pour une autre, cela va signifier une mise en échec de tel ou tel domaine de sa vie ?

À travers ces quelques interrogations, on se rend compte que l'idée de *motivation au changement* ne va pas de soi : on ne s'adapte ni ne résiste pas au changement pour rien ! En effet, la motivation n'est pas une caractéristique inhérente aux individus mais elle exprime l'état d'un rapport entre ce qu'une personne engage d'elle-même et l'espace de réalisation propre que lui permet le milieu auquel elle se confronte. Aussi, une « situation de mobilité » est une situation complexe qui oblige à nuancer l'opposition usuelle entre mobilités choisies et mobilités subies. Considérer les processus de mobilité tels qu'ils se déploient en situations implique de se mettre en apprentissage de tout un ensemble de problèmes, de circonstances, d'opportunités, d'exigences, de compromis à trouver, qui font que tels leviers d'action peuvent être, dans tel cas, plus pertinents que d'autres.

Bref, la question de savoir jusqu'où la mobilité fait expérience est une question générique à laquelle il ne peut y avoir de réponses que singulières...

Bibliographie

Pétrovitch A., Benzakri A. (2007), « Mobilités fréquentes mais pas toujours payantes », INSEE, *Sud-Insee l'essentiel*, n° 111, 4 p.

Pétrovitch, A., Benzakri, A. (2008), « Passages de l'industrie aux services : mobilités de proximité ? », INSEE/ORM, *Mémo*, n° 40, 4 p.

Durrive L. (2006), *L'expérience des normes. Formation, éducation et activité humaine*, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Strasbourg : université Louis Pasteur.

Supiot A. (1999), « Travail, droit et lien social », Conférence à l'OIT, <http://www.ilo.org/public/french/bureau/inst/papers/publcs/supiot/index.htm>.

Schwartz Y., Durrive L. (dir.) (2003), *Travail et ergologie. Entretiens sur l'activité humaine (I)*, Toulouse, Octarès.

Schwartz Y., Durrive L. (dir.) (2009), *L'activité en Dialogues. Entretiens sur l'activité humaine (II)*, Toulouse, Octarès.

« L'impact des mutations en cours (numérique, usages) sur l'offre de service et les pratiques de conseil »

par André Chauvet

1- Des mutations d'importance

Opportunités, stratégiques, développement de nouveaux métiers, « robotariat », « ubérisation » des services, précarisation généralisée...le développement du numérique a plusieurs faces et donne lieu à des débats multiples sur ce qu'il apporte et sur ce qu'il transforme. En premier lieu, c'est le travail qui est transformé. Dominique Meda et Patricia Vendamin¹ insistent sur la contradiction entre les attentes projetées aujourd'hui par les individus sur le travail et les changements en cours du marché du travail, les conditions d'exercice et le malaise qui est ainsi généré. Car la période actuelle est traversée de multiples changements suscitant questionnements et inquiétudes, tant individuels que collectifs. Multiplication des transitions ou des ruptures, non linéarité, imprévisibilité, risques de déclassement, vulnérabilités prenant des formes nouvelles et persistantes, renforcement de déterminismes sociaux...autant de conséquences d'une mondialisation des échanges qui accélère l'obsolescence rapide des repères individuels et collectifs et soumet chacun à des menaces nouvelles et permanentes. Les impacts de ces changements ne sont pas nécessairement écrits. Ils supposent qu'on les interroge dans leur nature et leurs effets. Car le développement du numérique introduit un nouveau rapport au savoir et modifie de manière radicale les usages de chacun. Cela a des conséquences sur tous les plans de vie. Dans ce contexte, les métiers de la formation, du conseil et de l'accompagnement sont directement impactés tant dans leur finalités que dans leurs modalités de mise en œuvre. Les débats sur la virtualisation touchent tous les métiers et construire une offre de service de conseil nécessite de prendre du recul sur toutes ces évolutions qui impactent également ses modèles économiques, que l'on soit dans la cadre d'une mission de service public ou pas.

Car les professionnels du conseil interviennent dans des logiques de service à l'utilisateur, visant pertinence et personnalisation, ce qui suppose à la fois d'anticiper ses besoins mais également de mieux comprendre les usages spontanés et leurs conséquences tant dans le rapport à la ressource informative que dans l'élaboration des décisions individuelles.

Ces évolutions accélérées et générales amènent à une réflexion tant politique, stratégique que méthodologique sur les organisations et les formes le plus adaptées

¹ Dominique Meda, Patricia Vendamin, Réinventer le travail, PUF, 2013

de conseil aux personnes pour faire face, tout au long de la vie, à ces situations. Cela nécessite une approche élargie qui prenne en compte à la fois la multiplicité des facteurs agissant mais également leur interdépendance. Par ailleurs, l'augmentation de la mobilité professionnelle choisie et contrainte a de nombreuses conséquences, notamment sur les besoins de conseil en évolution professionnelle et d'accompagnement. Elle remet en question l'organisation historique des processus d'accès au monde du travail. Plus de mobilité, c'est non seulement des choix à reconsidérer régulièrement mais c'est également la nécessité de développer des compétences tout au long de la vie facilitant cette adaptation et ces transactions permanentes. Sur ce plan, la mise en œuvre du Conseil en évolution professionnelle (CEP) est significative de cette nouvelle donne.

On repère aussi une préoccupation permanente sur les possibilités d'évolution qui induisent des recherches d'informations fréquentes et multifformes.

Comprendre les impacts de ces évolutions sur la construction d'une offre de service de conseil et les modalités d'exercice les plus adéquates est un enjeu majeur à un moment de notre histoire collective où la demande de formation, de conseil et d'accompagnement est plus que jamais intense et exigeante.

2- Des impacts à différents niveaux

2-1 Evolutions générales : des demandes et des usages nouveaux

On peut nommer de façon schématique ces bouleversements².

Plusieurs facteurs conjoints sont susceptibles de modifier le rapport des personnes au service proposé et leur investissement. Des aspirations différentes se révèlent : sens du travail et réalisation de soi, déplacement et négociation des priorités, demande de personnalisation du service rendu. Des usages nouveaux, parfois paradoxaux, apparaissent : perte de confiance dans les institutions, développement des réseaux sociaux, de la recommandation, de stratégies de recherche d'emploi multifformes. Les investigations des ressources sont moins linéaires et focalisées, plus dispersées, aléatoires et divergentes. Les approches sont plus opportunistes au regard de la difficulté d'élaboration et de mise en œuvre de projets à très long terme.

On peut résumer ces évolutions autour des quelques points suivants.

La nature des ressources³

La dissociation historique entre un savoir officiel stable et les points de vue, nécessairement subjectifs (et donc suspects) n'est plus si simple. C'est parfois le savoir officiel, édulcoré, faiblement individualisé qui devient suspect d'où la recherche d'informations de points de vue selon différentes modalités (réseaux sociaux notamment). Plusieurs facteurs amplifient ces phénomènes :

- Un savoir disponible, manipulable, **sous la main**, facilement accessible
- Un savoir **fluctuant, mobile, éphémère**, toujours en mouvement

² Voir Sandra ENLART, Olivier Charbonnier, Faut-il encore apprendre, DUNOD, 2010

³ Voir le Blog de Denis Cristol <http://4cristol.over-blog.com>

- Un savoir **multiforme** : à côté de l'officiel, rationnel, scientifique, validé mais également subjectif, polémique, paradoxal, en somme inachevé et contestable
- A côté d'un savoir **pérenne, structurant, un flux incessant de données jetables** dont l'usage est problématique et la valeur discutable.
- Un clivage **dépassé entre objectif/ subjectif, formel/informel** : exemple de l'accès à l'information sur les métiers. Les informations formelles, validées, certifiées sont de moins en moins suffisantes pour avoir de l'information stratégique utile : il s'agit de recourir à des personnes avisées qui associent un point de vue fondé mais qui n'est pas la vérité.
- Cela génère une **suspicion pour le savoir officiel**. La recommandation peut prendre le pas sur l'avis scientifique fondé et conduire à des choix individuels aberrants aux conséquences graves pour les personnes.
- Le passage d'une **organisation structurée, hiérarchisée et encyclopédique**, systématique à des approches erratiques, à des sources **fragmentaires** dont la qualité n'est pas garantie, et qui peuvent n'avoir aucune connexion entre elles.
- Le passage d'un mode **analytique et séquentiel** à un mode plus holistique, moins contrôlé.
- Un **savoir co-construit, œuvre collective** et plus uniquement parole sacrée, incontestable de savant.

Tous ces éléments amènent le professionnel à devoir « jouer » avec la donnée récupérée, analysée, interprétée par l'utilisateur ce qui suppose également pour lui une veille sur ce flux incessant. Cela est d'autant plus crucial que les éléments invariants sont moins nombreux et les évolutions rapides. Le risque c'est que l'information proposée officiellement soit d'un niveau de généralité telle qu'elle ne puisse aider les personnes à prendre des décisions stratégiques complexes. Et que la recommandation des « autres » prenne le pas sur les conseils avisés.

Le rapport au savoir se modifie donc et change de facto le rôle du professionnel.

L'accès aux ressources

Les ressources informatives sont de plus en plus facilement accessibles sur des sites officiels régulièrement actualisés. Elles sont aussi évoquées, expliquées, dans la presse généraliste ou spécialisée mais également dans des forums ou espaces collaboratifs multiples. L'utilisateur a donc de plus en plus accès à des informations de nature différente. La valeur ajoutée du service n'est donc pas uniquement dans l'accès mais plutôt dans **l'interprétation des informations** dans la situation des personnes. Ce qui peut amener à prendre en compte les stéréotypes, rumeurs, fausses informations dans la gestion du service.

Les modalités d'accès au service

Les modalités d'accès au service se sont diversifiées et l'utilisateur va aussi adopter une stratégie au regard du temps disponible et de la facilité d'accès à ce service. D'où le recours au téléphone, mails et autres moyens de communication permettant de gérer les temps courts et d'éviter les déplacements. Sur ce plan, les personnes vont choisir le service en fonction :

- De leur préoccupation (se former, évoluer, quitter leur emploi...)
- De la modalité (téléphone, mail, entretien de face à face....)

- Du niveau d'approfondissement de ce service (ce qui suppose que cette donnée soit lisible)
- De la possibilité ou non d'engager ce processus de manière autonome (outils auto consommables, produits en libre-service.....)

Sur ce plan, on voit bien que la maîtrise de ces usages peut devenir un facteur d'exclusion pour une partie du public.

Des modes d'investigation, de traitement et de décision

Mais au-delà du rapport à la ressource, c'est bien également le mode de traitement qui est modifié. On observe plusieurs stratégies en développement :

- **La sérendipité** (aller au hasard, fureter, picorer, provoquer la rencontre). L'illustration en est le surf sur internet où on passe d'un site à l'autre sans toujours avoir de plan préalable à disposition. Cela génère une multiplicité d'hypothèses pas toujours approfondies et un mode d'investigation de proche en proche. Et donc des investissements intenses et parfois éphémères.
- La **recommandation** (point de vue du tiers, du pair...). C'est la démarche de nombreux jeunes qui veulent récupérer un avis de pair sur un établissement, une formation, un métier. Forum, blogs, réseaux sociaux sont plus sollicités que les médias officiels et spécialisés. Cela pose des problèmes de qualité et de fiabilité de ces informations Et donc d'engagement éclairé.
- La **non linéarité** : le passage de modalités linéaires chronologiques à des modes plus itératifs (essai/ erreur) peut expliquer des investigations ou des choix apparemment incohérents. La logique n'est pas rationnelle mais plutôt opportuniste, circulaire et ouverte. L'articulation des deux modes de traitement est donc un enjeu. Et pour la formation, cela a des conséquences tant pédagogiques (maintenir l'attention et l'intérêt) que stratégique (donner du sens au parcours). Cela modifie également la demande. Le « comment ? » précède parfois le « pourquoi faire ? » (*Quelles sont les formations qui me sont accessibles ?*)
- **Les abandons** : il ne sont pas nécessairement liés à une absence de motivation pour le contenu proposé mais bien à une analyse contextuelle des avantages à poursuivre. Sur ce plan, d'incessants arbitrages sont observés, notamment au regard de paramètres situationnels (autres plans de vie, situation familiale) qui peuvent faire que ce qui était pertinent à un moment donné ne l'est plus dans la nouvelle configuration de la situation. Les engagements à plus long terme sont donc plus difficiles. Ce qui impacte le travail de conseil dans sa dimension « prospective ».
- **La contribution** : chacun peut « contribuer » à enrichir le savoir collectif. Le clivage savant / usager est moins net qu'autrefois. Cela explique des logiques de **délibération** (compromis, prise en compte des dissonances), ainsi que la simultanéité des modes **verticaux** (le savoir savant) et des modes **latéraux** (le savoir se construit et chacun y contribue).

2-2 Une ingénierie de la médiation à construire

Tout cela pose des questions essentielles sur le rapport à la ressource informative et les modes de développement de la connaissance. Amartya **Sen**⁴ distingue **mettre à disposition** les ressources et permettre leur usage adéquat. C'est **l'effectivité de l'utilisation et leur pertinence** qui est en question. Pour le professionnel, cela pose un certain nombre de questions essentielles :

- Quel rapport entre exposition à la ressource et appropriation : en somme quelles sont les conditions de médiation ?
- Quelle est la fonction du conseiller vis-à-vis du savoir et vis-à-vis du processus de construction de ce savoir ?
- Quelle est la responsabilité du professionnel ? Transmettre une information claire ou s'assurer de son utilisation possible ? Si on suit Amartya **Sen** dans son raisonnement, la réponse est évidente. Faire des choix éclairés suppose non seulement de connaître, de comprendre mais bien de pouvoir utiliser pour soi les informations transmises.

2-3 Une posture nouvelle⁵

La posture peut être définie comme l'attitude, la manière de se positionner. Elle renvoie à l'origine plutôt à la dimension corporelle mais intègre aujourd'hui à la fois une attitude morale et un comportement en situation. Dans le registre professionnel, nous pouvons élargir cette définition au terme de "ligne de conduite", c'est à dire une disposition d'esprit à l'égard de sa profession (Le Bossé, 2003), de son activité. On peut aborder la posture selon deux dimensions nécessairement articulées :

- Une conception de son rôle, ce qui renvoie à la fois aux finalités du service et aux rôles respectifs du professionnel et de la personne accompagnée (ce que Yann Le Bossé appelle la négociation des expertises, qui peut également renvoyer à l'alliance de travail⁶) ;
- Une attitude et des gestes professionnels en accord avec cette conception du travail.

Pour les conseillers, les accompagnateurs et les formateurs, la posture professionnelle est bouleversée par ces évolutions ce qui suppose le développement de gestes professionnels et de leviers d'ingénierie inédits fondés sur quelques principes forts et polémiques :

- La légitimité n'est plus dans l'unique maîtrise du savoir académique (nous serons souvent confrontés à des questions pour lesquelles nous n'avons pas de réponse, ou en tout cas pas de réponses simples ou sûres)
- Co élaborer, co construire, chercher, analyser ensemble deviennent des pratiques centrales
- La réflexion ne se fait plus uniquement en face à face. Pour la personne, ce travail est permanent grâce à l'accès aux ressources 24/24. On échange par mail, on se transmet des ressources et on fait des analyses conjointes. Le « on » implique un processus coopératif. Mais l'extérieur (les pairs la famille,

⁴ Amartya SEN, L'idée de justice, Flammarion, Champs Essai, 2012

⁵ André Chauvet, Quelle posture pour le professionnel du bilan de compétences, Revue Education Permanente N° 192, 2012

⁶ Voir articles spécifiques d'André Chauvet sur ces deux approches

sont aussi parties prenantes. Ils influencent le processus. On n'est pas en vase clos.

- Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas d'expertise sur le contenu (la complexité des systèmes de formation nécessite des conseillers au fait des subtilités du système). Mais cette expertise n'est pas utilisée dans un sens prescriptif (*vous devrez*) voire même incitatif (*vous devriez*) mais plutôt dans une approche délibérative (*au regard des différentes hypothèses, vous avez les scénarios suivants....*).
- En ce sens, le professionnel a la responsabilité de permettre une décision éclairée ce qui suppose de statuer ensemble sur les différents scénarios, leurs avantages et leurs risques dans la situation de la personne
- La décision revenant toujours à la personne, au regard des latitudes que le système lui laisse (accès à un financement par exemple)
- L'expertise se déplace vers la médiation des ressources, à leur interprétation pour la personne
- Le professionnel veille à la qualité des sources, à leur appropriabilité
- Il met en œuvre de multiples manières d'entretenir ce lien de soutien et de faciliter le processus d'avancée
- Quand il y a obstacle, il cherche à jouer le rôle de passeur, de facilitateur⁷
- Développer la curiosité, explorer d'autres hypothèses devient aussi un enjeu
- Utiliser le hasard, l'imprévu, le jeu comme ressources de mise en scène (Serious Game plus que diaporama complet et soporifique)
- « *Passer d'une logique de réponses agencées dans un programme autorisé à une logique de questions à élaborer ensemble selon plusieurs points de vue* » (Denis Cristol⁸). Cela suppose que chaque médiation de conseil soit toujours inédite (ce qui réduit le risque qu'un robot puisse jouer ce rôle !)
- Ce qui met un enjeu nouveau sur la veille professionnelle et la délibération des professionnels dans la construction d'un savoir structuré mais néanmoins souple.

En somme, faire face à l'inédit tout en structurant ce qui ne varie pas. Écouteurs, déclencheurs, scénaristes, éclaireurs, accompagnateurs, passeurs, médiateurs...autant de rôles à articuler.

En résumé, l'ingénierie se déplace de fait dans la sélection des sources et des ressources mais surtout dans leur **médiation** (mise en forme, interprétation, aide à l'appropriation). Car l'usager doit de plus en plus faire face à une complexité parfois décourageante mais également à une faible pérennité des situations (accélération⁹) susceptible de générer de nouvelles formes de vulnérabilité liée à la difficulté à maîtriser ces codes sociaux mouvants. Par ailleurs, le passage d'une société du stock à une société du flux¹⁰ amène à prioriser ce qui est récent, nouveau et à rechercher plutôt des informations de point de vue (stratégies de la recommandation) plutôt que des informations qualifiées, objectives et neutres. On observe d'ailleurs que certains sites qui mettent à disposition des informations « qualifiées » sont surtout visités par

⁷ Voir la vidéo de Yann Le Bossé sur le DPA sur le site de Kelvoa <http://www.kelvoa.com/category/videos/>

⁸ <http://4cristol.over-blog.com/article-ce-que-les-nouvelles-fa-ons-d-apprendre-changent-pour-les-formateurs-111104457.html>

⁹ Hartmut ROSA, *Aliénation et accélération, La découverte*, 2012

¹⁰ Sandra Enlart, Olivier Charbonnier

les parents et très peu par le public jeune qui va plutôt interroger le point de vue du pair.

Ces évolutions rapides impactent à la fois la conception des ressources informatives et leur qualification, l'ingénierie des dispositifs de médiation mais plus globalement toutes les modalités de transmission et de construction des savoirs qui ne peuvent plus faire l'impasse sur les usages mais également sur les contributions possibles de l'utilisateur. Cela ouvre également des perspectives passionnantes en terme de modalités d'apprentissage plus expérientielles et plus collaboratives qui impactent tous les champs de la formation et du conseil. Où la question du sens de l'information est centrale. Et le public ne nous a pas attendus pour passer ce cap et construire des pratiques certes moins linéaires mais sûrement plus coopératives, dynamiques et réflexives. Beaucoup plus que ce que l'on en pense habituellement.

3- Les conséquences en terme d'ingénierie de service de conseil et de pratiques

Toutes les analyses récentes ou en cours sur les demandes de l'utilisateur (c'est vrai dans les logiques de service mais également dans les pratiques de consommation) s'accordent sur quelques points clés.

La question de l'accessibilité et de l'immédiateté

Si la stratégie de l'utilisateur est moins linéaire, elle est également plus impulsive. L'accès rapide à une ressource informative claire et utilisable est sa priorité. D'où l'enjeu d'un service facilement accessible (multi modalités, accueils immédiats) avec des délais de décision acceptables pour lui (les normes changent sur ce plan).

La transparence et la lisibilité

Aider une personne à décider en connaissance de cause (responsabilité centrale du professionnel aujourd'hui) suppose une clarté sur les informations transmises (qualité du message) mais également un vrai souci de l'appropriation de ces informations. Or l'environnement est de plus en plus complexe (CPF, multi financements...) ce qui risque d'exclure une partie du public.

La question de la personnalisation

Malgré la volonté d'aller vite, cela ne réduit en rien la demande de personnalisation. Toutes les informations un peu générales sont facilement accessibles ; c'est bien la traduction des informations pour la personne qui est l'enjeu afin qu'elle puisse l'intégrer à une stratégie. Ce qui a des conséquences en terme de modalités, de contenu et de posture du professionnel.

La sensibilité aux contextes

S'engager dans un parcours, c'est non seulement viser une évolution dans un domaine professionnel donné mais c'est également vivre une expérience individuelle et collective. Est-ce que les conditions contextuelles sont claires ? Est-ce que la personne a identifié les changements multiples auxquels elle sera confrontée ? S'intéresser aux conditions de réussite des parcours (compétences transversales

aisance dans les situations pédagogiques proposées), c'est prendre en compte la globalité de cette expérience en identifiant **ce qui peut être clarifié avant et ce qui peut être accompagné pendant et après**. L'enjeu est bien dans l'articulation de ces temporalités.

La fragilité des processus d'engagement

On a longtemps considéré que la poursuite du parcours était uniquement corrélée avec le niveau de motivation (mobilisation) et la maîtrise des contenus (sentiment de réussite). Si ces facteurs interviennent, ils ne sont pas les seuls. Les abandons sont aussi liés à des dimensions plus personnelles ou contextuelles, notamment tout ce qui renvoie aux incompatibilités avec ce qui est important pour la personne à ce moment là. Tout n'est évidemment pas anticipable. Mais la personne est la plus à même de déterminer les conditions contextuelles compatibles avec ses priorités de vie. Sans dialogue avec elle, tant avant l'engagement dans un parcours qu'après, on prend le risque (et on lui fait prendre le risque) d'une analyse purement objective et rationnelle. Or, la personne est la seule experte de sa situation. Ce qui suppose un échange sur une dimension plus approfondie.

Des personnes parties prenantes de la construction du parcours

Les éléments précédents ont une conséquence évidente. Il s'agit de donner l'occasion à la personne d'exprimer ce qui est important pour elle et voir ce qui peut faire obstacle mais également les ressources qu'elle peut mobiliser en situation de formation (si son parcours passe par une formation). Tout l'enjeu du conseil est dans cette approche non plus prescriptive et experte mais bien éclairante et coopérative. Ce qui n'est pas contradictoire avec l'évocation d'informations claires sur ce qui n'est pas accessible pour l'instant (financiarisation des parcours, règles de sélection non négociables) mais qui peut permettre de les rendre appropriables par la personne et non excluant ou décourageantes.

Denis Cristol l'exprime de manière éclairante. *« La recherche de la connaissance pour la connaissance est battue en brèche par le besoin de faire société. Il est inutile de disposer de connaissances si celles-ci ne parviennent pas à nous faire vivre harmonieusement avec les autres, si des injustices sociales continuent à provoquer du désespoir et de la colère. « Apprendre avec » et « apprendre pour » renvoie le projet d'apprendre vers cette idée qu'on n'apprend pas seul mais qu'on le fait au sein d'une communauté humaine et pour cette communauté humaine¹¹. »*

Perspectives

A la lumière de ces évolutions, et pour que l'activité de conseil contribue à une société plus juste, il nous faut aller au delà de processus ou de discours qui oscillent entre encouragements et alertes, incitations à ceci ou cela, mises en garde et flux d'informations. Les personnes n'ont pas besoin qu'on leur répète que tout n'est pas possible. Ni qu'on leur dise que *« si on veut, on peut »*. Elles ont plus le désir de

¹¹ <http://www.formation-professionnelle.fr/2015/09/21/innover-en-formation-une-interview-de-denis-cristol/>

repérer ce qui est possible pour elles, ici et maintenant, dans leur situation. Cela déplace l'activité de conseil autour d'une exploration des possibles et d'un travail de conciliation inter et intra (moi avec moi-même, moi avec mon contexte) pour repérer ce qui pourrait lui permettre d'avancer, de faire évoluer sa situation dans un sens qui la mobilise, et qui est compatible avec tous ses autres plans de vie. Du coup, ce n'est pas tant la qualité de la formulation du conseil qui est centrale, c'est bien l'exploration critériée des différents possibles, de ce qu'ils peuvent apporter. Cela intègre nécessairement une réflexion où les questions « *quoi, comment, quand et où* » ne sont jamais chronologiques mais toujours itératives.

De nombreuses personnes nous l'indiquent en nous posant finalement une question assez simple : *qu'est ce qui accessible pour moi aujourd'hui ici et maintenant ?* Et ces personnes peuvent vraiment détester si on leur retourne, en disque rayé, notre rituel « *Vous avez un projet ?* ».

Il nous faut aussi intégrer l'idée que *reconnaître et saisir l'occasion* fait sans doute partie d'une compétence à évoluer tout au long de la vie. Et que chacun est capable de transformer une occasion en processus de mobilisation. Sans que personne ne soit capable de la prévoir à l'avance. Cela nous déplace de logique de prévision (savoir ce qui va se passer) à des approches plus **anticipatrices** (mettre en place les conditions que cela puisse avancer au regard de l'état de la situation, garder un œil sur ce qui évolue dans l'environnement, éclairer les décisions).

Car l'enjeu du conseil, ce n'est sans doute pas nécessairement de trouver la bonne solution (bonne pour qui ? pour combien de temps ?) mais plutôt de s'interroger avec la personne sur « *Est ce que cette solution convient à ma situation ?* » et « *Est-ce qu'elle est porteuse de possibles intéressants pour moi ?* »

Philosophiquement, on pourrait faire le lien avec ce qu'évoque François Julien sur « *Agir à propos*¹² ». Cela baisse les enjeux du bon ou du mauvais choix (où la crainte d'une possible irréversibilité empêche d'agir) mais surtout fait l'hypothèse que les processus seront permanents et qu'il nous faudra sans cesse réajuster pour rester *accordés* au monde professionnel. En ce sens, on peut plus parler d'une approche écologique du conseil. Intégrant intérêt pour soi et souci des autres. Où ce que je fais n'est jamais dissociable totalement de la communauté humaine à laquelle j'appartiens.

André Chauvet

¹² François Julien, *Nourrir sa vie*, Seuil, 2005

Conseil en évolution professionnelle /SPRO : arrière-plan, centralité, enjeux et conditions de développement

1- Le CEP/SPRO : origine et arrière plan

La mise en œuvre du conseil en évolution professionnelle s'inscrit dans une continuité de réflexions tant nationales qu'européennes autour de la conduite des parcours professionnels : loi de 2009 avec la création d'un droit à l'orientation, mise en œuvre de la loi de 2014 (CPF, CEP, service public régional de l'orientation...), textes européens sur les questions d'orientation et sur la valorisation des savoirs d'expérience informels. Si plusieurs constats en expliquent la genèse, il nous semble important de porter le regard sur plusieurs autres aspects complémentaires.

1-1 Un droit ?

Qu'est ce qu'un droit ? La notion de droit à l'orientation, préambule au SPRO par exemple, est ambiguë car elle ne dit rien de l'effectivité possible pour les personnes. On peut faire également faire le lien avec le droit à l'accompagnement formalisé dans la loi travail 2016 par *le parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie (PACEA)*¹ un **socle unique vis-à-vis des jeunes, adaptable** en fonction de leur situation, pour répondre à l'enjeu de **décloisonnement des dispositifs d'accompagnement qui se sont historiquement juxtaposés**. Loi qui crée également un droit ouvert à la Garantie jeunes. Sur ce plan, le recours aux travaux d'Amartya SEN est éclairant. SEN distingue le droit formel (celui qui est donné à tous) et le droit effectif (intégrant la possibilité que chacun l'exerce dans sa propre situation). Selon lui, les inégalités entre les individus ne s'apprécient pas au regard de leurs seules dotations en ressources mais de leurs **capacités à les convertir en libertés réelles**. Il introduit ainsi la notion de « capabilités », qui invite à considérer, par exemple, la pauvreté au-delà des seuls aspects monétaires et à la penser en termes de **libertés d'action, de capacités à faire**². Le droit à l'orientation s'inscrit bien dans cette réflexion plus large. Permet-il à chacun de faire des choix éclairés ? Car la

¹Article 46 de la loi du 8 août 2016 et le décret en CE du décembre 2016

² Amartya SEN, L'idée de justice, Flammarion, 2009

complexité d'accès et d'analyse des informations utiles pour faire des choix ne sélectionne-t-elle pas le public en créant une nouvelle discrimination par la complexité. Dans le CEP, il s'agit bien de permettre aux personnes d'exercer leur droit. Or, cela est simultanément à une évolution tendancielle en France, et plus largement en Europe, du non recours au droit³. Sur ce plan, il ne s'agit pas uniquement de créer des services pour que le droit existe pour tous mais bien que chacun puisse y accéder. Il y a donc dans la création du CEP et du SPRO un enjeu central **d'équité sociale**. Face à la complexité du monde, il s'agit pour chacun d'être en capacité de connaître, solliciter et bénéficier de nombreux droits (prestations sociales, financements de formation...) indispensables à la conduite de sa vie et à l'exercice de sa liberté.

1-2 Un service ?

Cet aspect a été finalement assez peu souligné. Il est néanmoins essentiel car il crée une rupture avec des pratiques antérieures mais surtout il nécessite de distinguer ce qui relève des dispositifs, des prestations et d'un service. La création d'un service universel (donc sans conditions d'accès spécifiques) serait relativement simple si cette logique se substituait aux autres manières de concevoir l'appui à l'utilisateur. Or, dans le champ de l'orientation, du conseil et de la formation, l'histoire s'est construite dans un enchevêtrement progressif de structures, de dispositifs et de prestations, dont l'articulation n'a pas toujours été simple mais dont le positionnement s'est plutôt effectué par une « captation » d'un public spécifique (statut, âge, caractéristiques). Et pour les structures, au regard de cadres plus ou moins contraints (mission de service public, prestation déléguée par un cahier des charges...).

Or les structures impliquées dans le SPRO Territorial/CEP ont parfois à concilier (nationalement, régionale, sur le territoire), plusieurs critères et exigences :

- **La gestion de dispositifs** (évolutifs, peu pérennes, court termistes...) ayant leurs propres finalités et processus d'évaluation
- **La personnalisation d'un service** au public (accessibilité, individualisation, réactivité...)
- Des **pratiques partenariales et coopératives** renforcées avec les autres acteurs AIO (SPRO) nécessaires mais également plus ou moins imposées
- Une **veille et une présence territoriale** sur la dynamique emploi /insertion/ formation
- Des initiatives à construire **dans les pratiques de contribution** des publics au service.

Mais tout cela s'exerce dans un environnement mouvant, incertain et dans un cadre de gestion contraint, où le service universel n'est pas la source de financement donc de pérennité de la structure. Cette ambiguïté est connue mais faiblement explicitée. Elle pose donc la question de la cohabitation à terme de ces logiques et de la place que peut prendre le service dans la construction d'une offre globale.

³ Philippe Warin, Le non recours au droit, <https://sociologies.revues.org/4103>

Malgré ces tensions, nous faisons l'hypothèse que la **logique de service est centrale**, que c'est elle qui donne la finalité de l'ensemble sur la durée. Que les dispositifs et prestations ne sont que des ressources, par nature spécifiques, ciblées, souvent éphémères, qui doivent être mises au service de l'utilisateur pour qu'il les utilise au mieux dans sa situation. Mais nous mesurons les conséquences de cette affirmation.

Cela suppose que l'on soit au clair sur ce que recouvre le terme de service. Une **offre de service**, alors, de quoi parle-t-on ?

- Elle est centrée besoins, demandes et usages du public (et non dispositifs, contrats, financeurs...)
- Permettant au public de mobiliser des ressources et d'exercer ses droits (lutte contre le non recours)
- Au plus près du territoire, en veille sur les évolutions
- Dans une optique de multi modalités et de multi ressources
- Selon des principes d'universalité, d'itérativité et de libre choix
- En coopération avec les autres acteurs (logique d'efficacité et de non redondance)
- Intégrée dans une offre de service lisible et évolutive
- Avec un usager partie prenante.

Si l'on convient de ces éléments précédents, alors on peut considérer que le CEP/SPRO n'est pas un service en plus qu'il faut articuler avec les dispositifs existants mais bien le service qui structure l'ensemble des ressources. On voit les conflits de rôle conséquents à une telle position et les résistances possibles ainsi générées. Et bien sûr les impacts en terme de gestion des structures et d'évaluation du service. Mais l'enjeu est crucial en terme d'équité et de pertinence du service aux personnes.

1-3 Dans un environnement paradoxal

Par ailleurs, l'arrivée du CEP et le développement du SPRO ont lieu dans un contexte dont les paradoxes et tensions sont multiples. Ils relèvent de plusieurs sujets à différencier mais ils peuvent se cumuler, augmentant la frilosité voire la réserve d'un certain nombre d'acteurs. En effet, on observe :

- Une augmentation **du contrôle de gestion** (centré institution) déconnecté des **usages** du public (désinstitutionnalisation, possible décrédibilisation des structures publiques) ce qui pose clairement la question de l'évaluation du service à l'utilisateur. S'agit-il de faire fonctionner des dispositifs pré établis ou de s'intéresser réellement à la valeur ajoutée du service aux personnes ? Cette question n'est pas nouvelle mais elle devient redoutable quand les questions de conformité et d'efficacité (effets d'impacts emploi par exemple) laissent inintelligible la question de la pertinence (ce que l'on propose est-il adapté à la situation et aux besoins de la personne ?). Et quand le faisceau d'indicateurs

utilisés accroît la charge de contrôle de l'activité sans indiquer quoi que ce soit sur la qualité du service rendu.

- Un modèle **institutionnel** fondé sur la chronologie, la linéarité, la validation déconnecté des **usages des publics** (culte du rapide, de l'éphémère, de l'itératif, de la non cohérence thématique...)
- Des modèles d'engagement fondés sur la motivation intrinsèque (**centration et validation du projet**) alors que les processus de mobilisation sont plus **circonstanciels, opportunistes, volatiles**
- Des modèles de l'accompagnement encore très fondés sur l'expertise contenu du conseiller (tout le système institutionnel pousse à cela) alors que les stratégies **de recommandation** sont de plus en plus mobilisées par les publics, et que le cahier des charges du CEP insiste sur la dimension facilitation dans la posture du professionnel.
- Le développement rapide du numérique qui modifie les usages et amplifie les décalages : **le multi modalités** devient un enjeu, l'accès à la ressource et l'interprétation des informations influencent voire conditionnent les processus de décision.

1-4 Au regard de quels constats et nécessités perçues ?

L'émergence du conseil en évolution professionnelle, c'est tout d'abord le constat que les transitions sont plus nombreuses et les trajectoires de moins en moins linéaires. Cela paraît une évidence. Mais il s'agit d'aller au-delà d'un simple constat factuel. Et de discerner sous l'apparente banalité du propos, le changement de paradigme que cela implique. Plus de transitions, c'est également...

- Des négociations et transactions sans cesse renouvelées
- Des arbitrages incessants entre les paramètres situationnels et les aspirations à une vie professionnelle mobilisatrice
- Une difficile conciliation entre l'aspiration à une position sociale, le maintien d'éléments de sécurité personnels et familiaux et le besoin de « mettre du sien », de se réaliser dans son activité de travail

Cela s'inscrit également dans un moment de notre histoire collective. On peut y voir aussi :

- La modification de la place du travail dans les vies
- Une évolution des situations de travail elle mêmes (plus de pression, logique d'efficacité) générant et amplifiant des vulnérabilités nouvelles auxquelles peu de personnes échappent
- L'évolution des formes de travail (multi activité, multi statut, Slashers, parcours hybrides...) et l'enjeu des revenus dans la conduite des transitions
- L'enjeu du développement des compétences et la place nouvelle qu'occupera la formation dans les années à venir, en lien notamment avec le développement du compte personnel de formation (CPF et aujourd'hui CPA).

1-5 Avec quels objectifs ?

C'est d'ailleurs sur ce plan que le **conseil en évolution professionnelle** intègre plusieurs objectifs et paramètres tant individuels que collectifs : contribuer à une optimisation du système de formation, aider les personnes en situation d'incertitude à appréhender la complexité des systèmes et à agir en connaissance de cause...c'est à la fois nécessaire mais susceptible de générer des tensions, notamment si les financements de formation se complexifient. En ce sens, aider les personnes à prendre des décisions en zone d'incertitude devient un enjeu professionnel majeur. Et le CEP va être le lieu d'expression et de délibération de ces problématiques. En somme....

- L'incertitude croissante pose à chacun la question de la pérennité de sa place, de son pouvoir d'action mais également des risques encourus en cas de changement. Le conseil et l'accompagnement peuvent-ils aider, et à quelles conditions, à s'engager dans une zone acceptable d'incertitude ?
- Les observations sur l'abandon, le décrochage⁴, tant en formation initiale que continue nous révèlent une difficulté à tenir le cap, tenir le coup ce qui réinterroge les processus d'engagement dans des projets professionnels nécessairement incertains voire aléatoires.
- De nouvelles formes de précarité et de vulnérabilité se développent. Les observations sur la difficile insertion professionnelle des jeunes en sont l'illustration maintes fois soulignée et plus que jamais d'actualité⁵. Quelles pratiques de conseil et d'accompagnement peuvent contribuer à mobiliser une croyance et un pouvoir agir alors que tout peut inciter au renoncement et au fatalisme ?

Le CEP est donc un dispositif opportun, novateur dans la mesure où il s'affranchit des logiques de prestations antérieures pour poser les termes d'une approche de **service personnalisé** tant en terme de contenu que de modalités, et cela tout au long de la vie. Mais les conditions de son développement et de sa pertinence sont à prendre en considération.

1-6 Au regard de quelle évolution des usages ?

Des usages nouveaux, parfois paradoxaux, apparaissent : perte de confiance dans les institutions, développement des réseaux sociaux, de la recommandation, de stratégies de recherche d'emploi multiformes. Les investigations des ressources sont

⁴ 20 % des étudiants ayant commencé des études supérieures en sortent sans avoir obtenu de diplôme, soit 75 000 jeunes par an.....et à peine plus de quatre étudiants sur dix (40 %) poursuivent, après une première année d'études en licence, dans la deuxième année de la même formation. France Stratégie 2017 2027 La transition Lycée Enseignement supérieur
<http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/17-27-action-critiques-transition-web-ok.pdf>

⁵ Rapport DARES / France Stratégie/ janvier 2017 L'insertion professionnelle des jeunes
http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-rapport-insertion-professionnelle-jeunes-24012016-web_0.pdf

moins linéaires et focalisées, plus dispersées, aléatoires et divergentes. Les approches sont plus opportunistes au regard de la difficulté d'élaboration et de mise en œuvre de projets à très long terme. Les algorithmes s'en mêlent et les plateformes se développent.

On peut résumer ces évolutions autour des quelques points suivants.

La nature des ressources⁶

La dissociation historique entre un savoir officiel stable et les points de vue, nécessairement subjectifs (et donc suspects) n'est plus si simple. C'est parfois le savoir officiel, édulcoré, faiblement individualisé qui devient suspect d'où la recherche d'informations de points de vue selon différentes modalités (réseaux sociaux notamment). Plusieurs facteurs amplifient ces phénomènes :

- Un savoir facilement **accessible** mais également **fluctuant, éphémère**, toujours en mouvement
- Un savoir **multiforme** : d'un côté l'officiel, rationnel, scientifique, validé et de l'autre le savoir subjectif, polémique, paradoxal, en somme inachevé et sujet à controverses
- A côté d'un savoir **pérenne, structurant, un flux incessant de données jetables** dont l'usage est problématique et la valeur discutable.
- Un clivage **dépassé entre objectif/ subjectif, formel/informel** : exemple de l'accès à l'information sur les métiers. Les informations formelles, validées, certifiées sont de moins en moins suffisantes pour avoir de l'information stratégique utile : il s'agit de recourir à des personnes avisées qui associent un point de vue fondé mais qui n'est pas la vérité.
- Cela génère le passage d'un mode **analytique et séquentiel** à un mode plus holistique, moins contrôlé.
- Le savoir est également **co-construit, œuvre collective** et plus uniquement parole sacrée, incontestable du savant.

Tous ces éléments amènent le professionnel à devoir « jouer » avec la donnée récupérée, analysée, interprétée par l'utilisateur ce qui suppose également pour lui une veille sur ce flux incessant. Cela est d'autant plus crucial que les éléments invariants sont moins nombreux et les évolutions rapides. Le risque, c'est que l'information proposée officiellement soit d'un niveau de généralité telle qu'elle ne puisse aider les personnes à prendre des décisions stratégiques complexes. Et que la recommandation des « autres » prenne le pas sur les conseils avisés.

Le rapport au savoir se modifie donc et change de facto le rôle du professionnel.

Les ressources informatives sont de plus en plus facilement accessibles sur des sites officiels régulièrement actualisés. Elles sont aussi évoquées, expliquées, dans la presse généraliste ou spécialisée mais également dans des forums ou espaces collaboratifs multiples. L'utilisateur a donc de plus en plus accès à des informations de nature différente. La valeur ajoutée du service n'est donc pas uniquement dans l'accès mais plutôt dans **l'interprétation des informations** dans la situation des

⁶ Voir le Blog de Denis Cristol <http://4cristol.over-blog.com> et ses nombreux apports sur ce thème

personnes. Ce qui peut amener à prendre en compte les stéréotypes, rumeurs, fausses informations dans la gestion du service.

Les modalités d'accès au service

Les modalités d'accès aux services se sont diversifiées et l'utilisateur va aussi adopter une stratégie au regard du temps disponible et de la facilité d'accès à ce service. D'où le recours au téléphone, mails et autres moyens de communication permettant de gérer les temps courts et d'éviter les déplacements. Sur ce plan, les personnes vont choisir le service en fonction :

- De leur préoccupation (se former, évoluer, quitter leur emploi...)
- De la modalité (téléphone, mail, entretien de face à face....)
- Du niveau d'approfondissement de ce service (ce qui suppose que cette donnée soit lisible)
- De la possibilité ou non d'engager ce processus de manière autonome (outils auto consommables, produits en libre-service.....)

Sur ce plan, on voit bien que la maîtrise de ces usages peut devenir un facteur d'exclusion pour une partie du public.

Des modes d'investigation, de traitement et de décision

Mais au-delà du rapport à la ressource, c'est bien également le mode de traitement qui est modifié. On observe plusieurs stratégies en développement :

- **La sérendipité** (aller au hasard, fureter, picorer, provoquer la rencontre). L'illustration en est le surf sur internet où on passe d'un site à l'autre sans toujours avoir de plan préalable à disposition. Cela génère une multiplicité d'hypothèses pas toujours approfondies et un mode d'investigation de proche en proche. Et donc des investissements intenses et parfois éphémères. Mais également la découverte de ressources inconnues.
- **La recommandation** (point de vue du tiers, du pair....). C'est la démarche de nombreux jeunes qui veulent récupérer un avis de pair sur un établissement, une formation, un métier. Forums, blogs, réseaux sociaux sont plus sollicités que les médias officiels et spécialisés. Cela pose des problèmes de qualité et de fiabilité de ces informations Et donc d'engagement éclairé.
- **La non linéarité** : le passage de modalités linéaires chronologiques à des modes plus itératifs (essais/ erreurs) peut expliquer des investigations ou des choix apparemment incohérents. La logique n'est pas rationnelle mais plutôt opportuniste, circulaire et ouverte. L'articulation des deux modes de traitement est donc un enjeu. Et pour la formation, cela a des conséquences tant pédagogiques (maintenir l'attention et l'intérêt) que stratégique (donner du sens au parcours). Cela modifie également la demande. Le « comment ? » précède parfois le « pourquoi faire ? » (*Quelles sont les formations qui me sont accessibles ?*)
- **Les abandons** : il ne sont pas nécessairement liés à une absence de motivation pour le contenu proposé mais bien à une analyse contextuelle des avantages à poursuivre. Sur ce plan, d'incessants arbitrages sont observés, notamment au regard de paramètres situationnels (autres plans de vie,

situation familiale) qui peuvent faire que ce qui était pertinent à un moment donné ne l'est plus dans la nouvelle configuration de la situation. Les engagements à plus long terme sont donc plus difficiles. Ce qui impacte le travail de conseil dans sa dimension « prospective ».

- **La contribution** : chacun peut « contribuer » à enrichir le savoir collectif. Le clivage savant / usager est moins net qu'autrefois. Cela explique des logiques de **délibération** (compromis, prise en compte des dissonances), ainsi que la simultanéité des modes **verticaux** (le savoir savant) et des modes **latéraux** (le savoir se construit et chacun y contribue).

2- L'enjeu du premier niveau de service SPRO/CEP

2-1 La veille informative comme stratégie

Si l'accès à la ressource informative est plus rapide, plus fréquent, c'est aussi que les processus de réflexion sont plus itératifs, moins planifiés, plus circulaires. Jusqu'à présent, nous pensions qu'il n'y avait finalement que deux types de problématiques dans le champ de l'orientation, celle de l'**objectif** et celle du **plan d'action** :

- La première relevait de la définition du but, du projet. Les questions d'informations étant secondes à la définition de l'objectif ou consistant simplement à vérifier le contenu (logique de construction de projet)
- La deuxième relevait de l'identification des moyens pour atteindre le but (logique de moyens et de planification)

Or, le développement d'internet et l'accès à des données multiformes, rapides, polémiques, modifient également les stratégies cognitives. La construction du but est simultanée à l'identification des moyens. Ainsi, je peux me mobiliser sur un projet parce que j'ai obtenu une information clé sur le financement de la formation. Ce qui amène les personnes à être moins dans une logique objectif / Plan d'action que dans une circularité scénarios /moyens. La décision étant prise quand il y a conciliation de tous les paramètres. Ce qui rend le premier niveau de service central. Il vient en appui de la veille informative des personnes mais il ne débouche pas forcément sur un conseil approfondi. Il peut être utilisé fréquemment dans une logique de veille personnalisée. Et en cela, il est véritablement **utile et personnalisé** s'il n'oblige pas à réaliser tout le parcours de la chaîne de service que nous avons décidé pour l'utilisateur.

Cela bouleverse la hiérarchie de services mais exige que ce premier niveau de service soit plus qu'un aiguillage mais bien un appui à la compréhension des informations recueillies et un début d'utilisation dans sa propre situation.

Le sociologue **Marc-Henry SOULET** parle sur ce plan d'agir poïétique.

« Qu'est-ce qu'agir dans un tel contexte? Probablement qu'agir en situation d'inquiétude n'est pas orienté par les fins (agir stratégique), ni par les normes (agir conforme), mais par l'action: ainsi, il s'agit d'un agir que l'on peut qualifier de poïétique car créateur de possibilité d'une action, de sa finalisation comme de sa légitimation. Dans une telle configuration, la production de buts est simultanée à

celle de ressources et se construit en cours d'action tout comme la fondation des formes et des principes de légitimité. Les acteurs dessinent des sentiers en cours de chemin et en élaborent le bien-fondé dans l'interaction continue sous la forme de validations mutuelles. Cette activité ne peut se faire que par un travail réflexif (avec soi), discursif (avec alter) et symbolique (avec le monde social). Elle suppose paradoxalement une démultiplication de la part de l'acteur parce qu'il est intégralement pris dans l'action en raison d'une contamination des différents plans de vie et d'un recouvrement des lignes biographiques par une seule⁷. »

2-2 La construction de scénarios comme stratégie d'ajustement

Nous voyons à quel point le mode projet est l'organisateur de tous les systèmes de services. Or, la construction de projet est au moins aussi corrélée à la capacité à développer sa curiosité et à découvrir d'autres champs qu'à la motivation intrinsèque des personnes. Le service d'accueil personnalisé est également là pour ouvrir aux données inconnues des territoires, aux possibilités jamais perçues, aux opportunités jamais croisées. Il n'est donc pas uniquement un service de délivrance d'informations ciblées mais il doit également permettre l'ouverture à des possibilités non connues, comme un complément des stratégies de sérendipité avec un moteur de recherche. Ce qui ne veut pas dire éparpiller la connaissance mais plutôt permettre cette veille itérative qui s'intéresse, dans un processus d'exploration/sélection permanent, à la construction de scénarios, compatibles avec les priorités et la situation de la personne.

2-3 la clarification de la posture du professionnel comme enjeu

Pourtant des **ambiguïtés** demeurent tant sur la finalité du conseil et de l'accompagnement, son contenu mais également la posture et le professionnalisme requis pour le mettre en œuvre. Le cahier des charges du CEP a clarifié un certain nombre de points essentiels (personnalisation, posture non prescriptive...) mais c'est en situation que l'on pourra repérer ses impacts. Car la question de l'homogénéité du service rendu est centrale. C'est d'autant plus crucial que le système d'accès à la formation est formaté sur les logiques prescriptives et de validation. La cohabitation de deux postures de service (l'une centré sur la facilitation, l'autre clairement fondée sur l'expertise prescriptive) est redoutable en terme de tensions avec le public. Si on fait l'analogie avec le travail social, un certain nombre de travaux ont bien montré la faible pertinence de modèles verticaux en terme d'engagement du public et de performance d'insertion. Contrôle, procédures, défiance, prédétermination des réponses...autant de dangers qui guettent un service qui se doit de rester centré sur les interrogations du public.

⁷ Article Marc-Henry Soulet, Changer sa vie, Revue, Sciences Humaines, 2011

3- Intégrer plusieurs approches dans un service coopératif

Mais il y a d'autres enjeux dans la mise en œuvre du CEP. Ils sont bien sûr autant **professionnels** (comment rendre le service aux personnes dans les meilleures conditions, en leur laissant prendre la décision qui les concerne mais sans les abandonner face à la complexité du système ? Quelle posture occuper qui ne se contente pas de renvoyer les personnes à des responsabilités qui peuvent leur paraître trop lourdes ?) que **citoyens** (comment faciliter la mobilisation du pouvoir d'agir dans des vies professionnelles plus chaotiques, moins linéaires, plus holistiques qui sont susceptibles de générer découragement renoncement, lassitude pour les moins habitués à naviguer ?). Sur ce plan, le CEP doit pouvoir accueillir les personnes et appréhender leur problématique dans une approche non linéaire, plus itérative, plus globale où la personnalisation réelle sera fondamentale. Personnaliser, c'est proposer un **service inédit** pour chaque personne dans le sens d'une cohérence entre les objectifs partagés avec elle et les ressources mises à sa disposition et qu'elle peut (ou pas) utiliser. En ce sens, la diversité des modalités possibles est une condition sine qua non.

Ce pari suppose de concevoir le conseil et l'accompagnement dans une quadruple approche (combinables en fonction de la situation) :

- **Opérationnelle** : recherche d'une solution adéquate au regard de la situation de la personne
- **Stratégique** : développement de compétences à évoluer et à s'adapter
- **Sociale** : construction de repères et identification des soutiens source de persévérance et de croyance dans leur pouvoir d'action
- **Sensée** : mobilisation dans des actions ou projets qui ont de la valeur à leurs propres yeux

Cela nécessite de ne pas opposer de simples demandes d'informations à des interrogations plus complexes, de les prendre en compte en modulant la forme et le contenu du service. Le Conseil en évolution professionnelle doit pouvoir y répondre selon une modalité adéquate. Cela suppose de passer d'une approche prescriptive ou simplement soutenante à une **approche plus stratégique**, de faciliter les interactions personne / environnement et de privilégier une approche situationnelle. Cela suppose aussi de remettre le point de vue du professionnel à sa juste place. Si l'on considère que les pratiques prescriptives ne correspondent plus à la relation d'aujourd'hui Service / Usager, mais surtout qu'elles sont faiblement efficaces, c'est moins un diagnostic expert qu'un travail de délibération partagé dont il sera question⁸, une délibération pour agir. Cela nécessite de repenser la contribution et la responsabilité du professionnel sur la question de la médiation des ressources et beaucoup moins sur la préconisation. La cohabitation de ces deux approches dans de

⁸ voir Le tenir conseil développé par Alexandre Lhotellier
<https://osp.revues.org/4892>

nombreuses prestations ne simplifie pas la tâche des professionnels. Lever les paradoxes posturaux est un enjeu central en terme de pertinence de service.

Par ailleurs, tout cela suppose une synergie et des collaborations au niveau des acteurs du territoire entre des professionnels qui n'ont pas tous les ressources méthodologiques ou l'expertise approfondie nécessaire (formalisation des compétences, création d'entreprise, médiation de l'information, ingénierie financière...).

Si l'on s'entend pour dire que l'objectif est de permettre à chaque personne de faire des choix éclairés, cela nécessite de clarifier les différents registres techniques qui relèvent du professionnalisme des intervenants : qualité de l'écoute, personnalisation, facilitation de l'accès aux ressources, appui et médiation de l'information pour en faciliter un usage éclairé, veille sur les évolutions de l'environnement mais également sur les nouveaux usages et médias, ingénierie innovante autour des approches éducatives en orientation...autant de sujets passionnants qui interrogent à la fois la posture et les méthodes des professionnels mais également la capacité des différents réseaux à construire des approches convergentes, sans rigidité et standardisation, mais avec la volonté partagée d'un service pouvant contribuer à plus d'équité sociale.

Mais, au delà du CEP, il est essentiel que la puissance publique s'interroge également sur la manière dont elle peut générer des paradoxes, notamment en terme de gestion, d'évaluation et de financement des services qu'elle crée. Car ces paradoxes sont le signe d'une défiance accrue, peu propice au développement de services qui constituent des appuis indispensables pour tous, tout au long de vies professionnelles plus complexes et incertaines. Et le risque, c'est que l'augmentation des contrôles de conformité et de performance, éloignés de la complexité des situations singulières, amènent à privilégier les éléments comptables, que la justification occupe une part importante du service rendu, que ce qui se compte⁹ soit plus important que ce qui compte pour les personnes, que rendre compte de ce qui s'observe fasse disparaître ce qui fait aussi la valeur de l'accompagnement : une rencontre par nature singulière, par essence intersubjective. Et la confiance est une des conditions de réussite. Et comme le dit la philosophe Michela Marzano¹⁰, « ...la confiance est une trace d'humanité, son résultat n'est jamais garanti. »

André Chauvet

⁹ Voir Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres, cours au Collège de France (2012-2014)*, Fayard

¹⁰ Michela Marzano, *Le contrat de défiance*, Grasset, 2010



REPRÉSENTATIONS DES MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT CHEZ LES FORMATEURS

Emeric Vidal, Sabrina Labbé

▷ To cite this version:

Emeric Vidal, Sabrina Labbé. REPRÉSENTATIONS DES MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT CHEZ LES FORMATEURS. *Ethique de l'accompagnement et agir coopératif*, May 2016, Tours, France. <hal-01675464>

HAL Id: hal-01675464

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01675464>

Submitted on 4 Jan 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

REPRÉSENTATIONS DES MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT CHEZ LES FORMATEURS

EMERIC VIDAL

Université Toulouse - Jean Jaurès - France

emerichatipole@gmail.com

SABRINA LABBÉ

Université Toulouse - Jean Jaurès - France

labbe@univ-tlse.fr

Résumé :

Nos travaux en cours sur la professionnalisation des acteurs de la formation, par la spécification des objets de représentations professionnelles, s'inscrivent directement dans la thématique du colloque « Éthique de l'Accompagnement et Agir coopératif ». En effet, notre recherche se propose d'appréhender la manière dont les professionnels d'un champ particulier s'emparent de la notion d'accompagnement. Quelles représentations et quelles logiques professionnelles construisent-ils autour de cet objet ? Que mettent-ils derrière ce terme si souvent employé et quelles professionnalités en émergent ?

Notre contribution s'articule en cinq temps. Dans un premier temps, nous présenterons les acteurs (sujets) de notre étude : les formateurs pour adultes. Nous présenterons comment ce groupe professionnel pluriel s'adapte dans une société en mutation et l'amène à développer des méta-compétences. Dans un second temps nous exposerons le concept de représentation professionnelle issu de notre ancrage théorique. Dans le troisième temps, nous ferons part de nos premières interrogations concernant « l'accompagnement » en formation et notamment certaines divergences notionnelles, apparues lors de notre revue de littérature et comment elles nous incitent à avancer dans la problématisation de nos travaux. Enfin, après avoir exposé la méthodologie prévue pour outiller notre questionnement, nous tenterons dans la dernière partie d'appréhender les enjeux et les perspectives de ce travail en cours.

Mots clés :

Accompagnement, éthique, formateur, référentiels, représentation professionnelle.

Comme le propose le format de ce colloque, il ne s'agira pas ici de présenter le fruit d'une recherche menée mais bien de saisir l'opportunité d'échanges scientifiques pour partager et développer davantage une réflexion en cours. L'objectif de notre communication est d'interroger le degré d'appropriation d'un élément posé comme étant de plus en plus prégnant dans la professionnalité de métiers de la relation à autrui : la notion d'accompagnement. Pour ce faire, nous partons de notre ancrage disciplinaire en Sciences de l'Éducation et en particulier en convoquant l'approche psychosociale des processus de professionnalisation (*via* l'étude des représentations et de l'éthique professionnelle).

Nombre de métiers se voient, notamment depuis ces dernières années, interrogés, remaniés, référencés quand ce n'était pas le cas, légiférés parfois mais surtout formalisés à travers différents référentiels. Ces processus émanent de la plus en plus forte prégnance du modèle de la compétence (Hébrard, 2013) dont la volonté est d'établir un corollaire fort entre formation et emploi (entre formation et activité professionnelle préférons-nous). Si la volonté d'une meilleure adéquation formation-métier est louable elle passe par une formalisation grandissante qui nous interroge tant elle risque de se substituer aux réflexions éthiques menées dans les groupes professionnels et aux espaces de coopérations qui permettent de définir conjointement la professionnalisation. En effet, les référentiels et les cadres trop prescrits donnent l'illusion de professionnalités définies depuis l'extérieur qu'il ne s'agirait donc plus d'interroger. Dès lors, les réflexions collectives et l'éthique professionnelle (qui permettent une acculturation et la création de valeurs co-construites et évolutives) risquent de sembler désuètes dans un univers où tout est déjà écrit. Par ce biais, les référentiels risquent donc de déposséder les collectifs de leur propre voie de professionnalisation et ainsi d'une certaine forme d'autonomie.

Le champ de la formation est un terrain de choix pour qui veut étudier un métier en voie de professionnalisation (un des sens de la professionnalisation, celui d'un collectif de professionnels, proposé par Wittorski voir notamment en 2014). Dans ce cadre, la notion d'accompagnement est posée (depuis peu) comme activité inhérente au formateur. Mais alors comment les acteurs conçoivent-ils cette notion? En ont-ils une représentation claire et partagée? Existe-t-il des prises de position distinctes concernant cette notion en fonction des inscriptions socio-professionnelles? Des espaces de débats seraient-ils nécessaires pour la définir autrement et collectivement? C'est ce à quoi la recherche en cours tente de répondre.

Cette contribution a donc pour vocation de partager à la fois nos réflexions, nos interrogations et de décrire le cheminement de notre étude en cours. Elle s'articule en cinq parties, la première est consacrée aux formateurs pour adultes. Elle présente comment un groupe professionnel pluriel s'adapte dans une société en mutation et l'amène à développer des méta-compétences. Dans une seconde partie, nous exposerons l'ancrage théorique choisi et le concept de représentation professionnelle. Ensuite nous ferons part de nos premières réflexions concernant « l'accompagnement » en formation *via* une revue de la littérature faisant apparaître certaines divergences notionnelles et nous invitant à avancer dans la problématisation de ce travail. En quatrième partie nous exposerons la méthodologie envisagée nous permettant d'outiller notre questionnement. Enfin, nous tenterons d'envisager les enjeux et les perspectives de ce travail.

Formateur : métier aux multiples facettes

Les acteurs de la formation professionnelle sont soumis à de nombreuses spécificités et contraintes que nous allons tenter de définir.

Un groupe professionnel pluriel ...

Le caractère pluriel de la fonction de formateur s'exprime à travers différents aspects. Tout d'abord il est important de prendre en compte la pluralité des statuts d'emploi possibles: salarié sous CDI, CDD, CDD d'usage, contractuel, vacataire, libéral, auto-entrepreneur. Les statuts sont variés et peuvent même se cumuler, ce qui rend parfois les choses difficiles à élucider.

Ensuite, on peut aussi distinguer les lieux d'exercice professionnel et la diversité des employeurs de la filière. Nous entendons par filière l'ensemble des acteurs ayant compétence à intervenir dans le champ

de la formation professionnelle continue, ils constituent le « marché » de la formation. Les acteurs de la demande sont les « donneurs d'ordre » publics ou privés (État, régions, Entreprises), les prescripteurs (Pôle emploi, les missions locales...) et les structures d'accueil, d'information et d'orientation (PIC-VAE¹, OPCA, OPACIF, CAP emploi). Ils sont souvent financeurs et/ou acheteurs de formations. Les acteurs de l'offre sont : les organismes privés à but lucratif ou non lucratif relevant de la convention collective nationale des organismes de formation; les organismes publics et parapublics²; les organismes relevant des réseaux consulaires³, les organismes de l'éducation populaire et de l'insertion économique et sociale, les sociétés unipersonnelles juridiques et les intervenants individuels hors structures.

Enfin, en s'attachant cette fois aux voies d'accès nous pouvons à nouveau poser une pluralité de parcours en observant les diplômes détenus et les niveaux de qualification des formateurs pour adultes. Comme le rappelle le code ROME⁴, ce métier peut être « [...] accessible à partir d'un CAP/BEP complété par une expérience professionnelle dans le secteur technique de la formation dispensée ». Derrière cette appellation de formateur d'adultes existe une vraie diversité de profils et des modalités de recrutements plurielles. Ces acteurs « pluriels » structurent leurs activités et leur identité professionnelle en prenant appui sur une définition commune du métier de formateur. Le ROME propose : le formateur d'adultes « réalise, dans le cadre de la formation continue, les apprentissages des savoirs et des savoir-faire de publics adultes ou jeunes afin de favoriser leur insertion professionnelle ou leur adaptation aux évolutions techniques et professionnelles ; peut réaliser l'analyse des besoins de formation d'une structure et concevoir des produits pédagogiques ; peut négocier la sous-traitance d'actions de formation ; peut coordonner une équipe ».

Nous constatons donc que la formation et/ou le niveau de qualification pour accéder à cette fonction ne sont ni normalisés, ni contraints, comme peuvent l'être ceux d'un futur enseignant⁵ (pour ne citer qu'un métier proche). Le caractère pluriel de cette profession en mutation incite-t-elle donc un partage ou une co-appropriation de cette notion d'accompagnement ?

...dans une société en mutation...

Au-delà de la diversité statutaire constatée, des voies d'accès et des lieux d'exercices, le métier de formateur doit faire face à de profondes mutations des contextes dans lequel il évolue.

Le sociologue Bauman (2006) décrit notamment le passage d'une « société solide » (société d'avant) à une « société liquide » (société actuelle) dite aussi postmoderne. La société *solide* représentait des caractéristiques sociales structurées, prévues pour durer et sur lesquelles les individus pouvaient s'appuyer : famille, éducation, école, institutions, représentaient des éléments balisant les chemins de vie. Dans un tel monde l'individu empruntait un chemin parcouru de repères identifiables et stables. La société actuelle, liquide, quant à elle représente des caractéristiques fluides, sans consistance réelle, au sein desquelles les institutions ont une durée de vie variable et ne peuvent servir de cadre de référence ou de repères solides pour les individus. Cette modernité *liquide* représenterait donc pour Bauman une forme d'insécurité : des parcours professionnels non linéaires et de plus en plus chaotiques où se mélangent des périodes d'activité entrecoupées de périodes sans emploi voire des réorientations professionnelles ainsi que des temps consacrés à la formation. C'est dans ce nouveau contexte particulier que « la démarche d'accompagnement [est devenue], un signe des temps » (Le Bouëdec, 2002).

Les institutions et les politiques publiques mettent donc en place des dispositifs prenant en compte ces missions d'accompagnement notamment auprès des demandeurs d'emploi. Depuis les lois de décentralisation, dites lois Defferre 1982-83, ce sont les collectivités locales et plus particulièrement les

¹ Point d'Information Conseil en Validation des Acquis de l'Expériences.

² AFPA, GRETA, CNAM, Universités

³ CCI, Chambre des métiers, Chambres d'agriculture

⁴ Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois, fiche K2111, décembre 2015.

⁵ Niveau de qualification, concours, formation, examen.

régions qui sont en charge de ces missions. Dans le cadre de leurs compétences, les régions mettent en place des dispositifs de formation dont les visées sont la réinsertion professionnelle et le retour à l'emploi. Elles utilisent largement cette notion d'accompagnement dans leurs communications pour l'accès à la formation. Plus récemment la réforme de la formation professionnelle, promulguée le 5 mars 2014, conforte cette notion d'accompagnement en créant le Conseil en Evolution Professionnelle (CEP). L'enjeu de ce dispositif est de permettre à toute personne de bénéficier d'un conseil en évolution professionnelle dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'à son départ à la retraite. Cet accompagnement permet au salarié ou au demandeur d'emploi d'être suivi dans son projet d'évolution professionnelle et ce, tout au long de son parcours.

D'un point de vue économique, les pratiques d'achat de la formation engendrées par le code des marchés publics⁶ entraînent une mise en concurrence des organismes de formation. Elles doivent ainsi répondre aux nouvelles exigences des régions acheteuses de formation qui « souhaitent disposer de prestataires de services de formation professionnelle rapidement mobilisables pour l'accompagnement et l'insertion vers l'emploi de publics en difficulté sociale et professionnelle⁷ » (OPMQ, 2010, p.156). D'un point de vue juridique, on enregistre une redistribution des rôles entre l'État, les Régions et les partenaires sociaux. Selon l'OPMQ (2010, p.155) les Régions interviennent « [...] sur l'achat de formation, l'ingénierie pédagogique et de formation, l'expertise juridique, la négociation, la contractualisation, l'évaluation ». Ces dernières ont d'ailleurs balisé, dans leur cahier des charges, un volet consacré aux modalités d'accompagnement des bénéficiaires de formation.

D'un point de vue sociologique une confirmation de l'individualisation des parcours de formation a pour effet une demande de « prestations intégrées », prenant en compte la formation à proprement parlé et l'« accompagnement des stagiaires en amont, pendant et en aval de la formation [...] » (OPMQ, 2010, p.162). De quelle manière envisager l'accompagnement dans un tel contexte : quelle place donner à la dimension participative ? Peut-être proposée quand on connaît son coût (en temps) et quand on sait qu'elle va à l'encontre des phénomènes d'individualisation observés ?

Comme toute organisation de type systémique, le marché est à la fois complexe, dynamique et impacté par des influences extérieures qu'elles soient de nature économique, juridique, sociologique ou technologique.

...et développant des méta-compétences.

Dans ce contexte dynamique, le formateur d'adultes est invité à s'adapter de plus en plus et devra développer de nouvelles compétences, voire des « méta-compétences » (Villereau, 2014, p.61) lui permettant de « gérer la complexité du métier de formateur ». Cette complexité est le résultat d'une superposition de fonctions qu'il doit endosser. En effet selon Villereau (2014), il doit être à la fois enseignant, militant, formateur « métier » et travailleur social. Cet auteur précise que « le rôle du formateur évolue : de simple transmetteur de connaissances, il devient celui qui accompagne et aide les apprenants à intégrer les informations acquises » (Villereau, 2014, p.61).

L'AFPA⁸ a créé en 1995 le titre de « Formateur Professionnel d'Adultes »⁹(FPA). Dès 2003 (suite au développement de la VAE) apparaît dans le REAC¹⁰ l'activité « d'accompagnement »¹¹. La formalisation de cette activité se transforme dans la dernière version du référentiel (2011) pour devenir : « contribuer à l'élaboration de dispositifs de formation et accompagner les apprenants dans

⁶ Décret du 7 mars 2001.

⁷ Essentiellement des demandeurs d'emploi.

⁸ L'Association pour la formation professionnelle des adultes.

⁹ Le titre de « Formateur Professionnel d'Adultes » (FPA) a été homologué et classé au niveau III en 1997 (JO du 21 décembre 1997), révisé une première fois en 2001 (JO du 14 juillet 2001), puis une seconde en 2003 (JO du 8 novembre 2003).

¹⁰ Les titres du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'emploi sont des « certificats représentatifs de qualifications reconnues et partagées par les partenaires socio-économiques, et délivrés sous l'autorité de la tutelle publique ». Chaque titre est adossé à un référentiel d'emploi, d'activités et de compétences le « REAC ».

¹¹ Les trois activités identifiées dans ce référentiel sont : Animation, Accompagnement, Ingénierie.

leur parcours ». Par ailleurs, parmi les treize compétences professionnelles identifiées dans ce référentiel, deux sont clairement en lien avec des activités d'accompagnement : « accompagner les apprenants dans la construction et la mise en œuvre de leur parcours » et « accompagner les apprenants dans leur projet d'insertion professionnelle ».

La convention collective nationale des organismes de formation fait également apparaître, en plus de ce qu'elle nomme des « compétences pédagogiques fondamentales ¹² », les « compétences pédagogiques associées » qui peuvent « enrichir la fonction du formateur dans le cadre d'une polyvalence générale ». C'est bien au travers de cette polyvalence attendue que le « formateur-métier » se transforme en « formateur-accompagnateur ». Dès lors, si le modèle de la compétence participe lui aussi d'une individualisation des parcours qu'en est-il des pédagogies participatives qui permettent l'émergence d'un agir coopératif pourtant reconnu en formation ?

Des représentations professionnelles partagées de l'accompagnement ?

Observer l'activité de l'accompagnement en formation est une entreprise délicate tant cette activité est incorporée dans la fonction même du formateur. C'est davantage la représentation que les formateurs peuvent avoir de cette notion qui nous intéresse. Nous avons donc choisi d'étudier la notion en convoquant le cadre théorique des représentations sociales (Moscovici, 1961) et notamment à travers une de ses variantes : les représentations professionnelles.

Pour rappel, le concept de représentation sociale, issu de la sociologie¹³ et de la psychologie¹⁴ est aujourd'hui appréhendé dans de nombreux champs disciplinaires et contribue à leur développement (Jodelet, 1991). Nous le notons particulièrement dans notre champ disciplinaire des Sciences de l'éducation qui s'attache à décrire, analyser et expliquer les situations et les faits d'éducation et de formation (Mialaret, 2011). S'il existe de nombreuses définitions des représentations sociales, celle de Jodelet (1991, p.36) nous paraît être pertinente dans le cadre de cette communication : « la représentation sociale est une forme de connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité *commune* à un ensemble social ». Par ailleurs, les représentations professionnelles assurent les mêmes fonctions (Abric, 2011) que les représentations sociales, appliquées à un contexte spécifique : elles offrent une grille de lecture commune de la réalité aux agents concernés (fonction cognitive), orientent leurs pratiques pour savoir comment se comporter (fonction orientation des conduites), permettent de justifier leurs actions passées ou futures (fonction justificatrice), et enfin contribuent à fonder une identité professionnelle (fonction identitaire). Une représentation est dite professionnelle quand elle est portée par des groupes liés à un métier ou à une fonction professionnelle et quand elle porte sur des objets préoccupant la sphère professionnelle (Piasser, 2000 ; Piasser et Bataille, 2011). Elle n'est ni un savoir scientifique, ni un savoir de sens commun, mais un savoir élaboré collectivement et contextualisé dans l'action et dans l'interaction professionnelle (Bataille, Blin, Mias, et Piasser, 1997). Ces représentations permettent aux membres des groupes de se reconnaître entre eux mais également de se différencier du reste de la population ou d'autres groupes professionnels. Les individus, qui partagent une même représentation professionnelle sont perçus comme des professionnels par le groupe, partageant tout autant des pratiques et des références qui fondent une culture commune, autrement dit une identité professionnelle (Bataille, Blin, Mias, et Piasser, 1997). L'étude d'une représentation dans un groupe donné nécessite que l'objet de recherche ait une présence thématique récurrente dans les communications – directement ou indirectement – entre les membres du groupe (Flament et Rouquette, 2003) (Moliner, 1993). C'est bien le cas de notre objet d'étude : l'accompagnement en formation. Si cet objet de représentation est important pour les membres du groupe, c'est qu'il est porteur d'un enjeu (Moliner, Rateau, et Cohen-Scali, 2002) et cet enjeu se dévoile dans l'interaction du groupe avec d'autres groupes. C'est ainsi que nous pensons avec Moliner (1993,1996) qu'un objet de représentation est toujours inséré dans une dynamique sociale.

¹² Concevoir, animer, évaluer.

¹³ La première notion de représentations collectives apparaît avec Durkheim.

¹⁴ Les représentations sociales avec Moscovici.

Dans le cadre de notre interrogation sur la professionnalisation des formateurs nous nous demandons quel rapport ces derniers entretiennent avec l'accompagnement en formation et tentons d'explorer cette notion dans la littérature. Plus précisément, nous tenterons de déceler la posture entrevue dans la notion d'accompagnement et la place laissée aux dimensions coopératives dans les représentations professionnelles.

L'accompagnement en formation

Le colloque international de Fontevraud¹⁵ identifiait déjà en 2003 « L'accompagnement en formation » comme un nouveau paradigme émergent. Nous nous référons, dans cette contribution, aux travaux portant sur la thématique de « l'accompagnement » ayant un lien avec le « domaine de la formation professionnelle et de l'éducation continue des adultes » (Ardoino, 2000, p. 141).

Des contours théoriques imprécis

La première difficulté est d'établir les contours de l'accompagnement dans ce contexte. Ce terme générique et polysémique rend complexe l'interprétation de la notion et par là même sa définition : une « nébuleuse » selon Paul (2002). Un détour vers la sémantique et l'étymologie nous permet cependant de poser quelques repères.

Vial et Caparros-Mencacci (2007, p.20) proposent que le verbe accompagner serait un « parasynthétique », qui se caractériserait par « le cumul d'un préfixe et d'un suffixe ajoutés simultanément de part et d'autre du radical : ac/compagn/er ». Ils précisent par ailleurs que « le radical (compagn) est [...] lui-même dérivé du nom pain qui avait déjà donné "compain" devenu "copain" c'est-à-dire celui avec qui on partage le pain, avec qui on vit au quotidien, avec qui on partage les occupations, le chemin, les épreuves, [...]. Compain s'est décliné en compagne (le féminin) et compagnon (le masculin) ». Le préfixe a- ou ad-, d'origine latine, marque la direction, le but à atteindre ; processus dynamique de transformation, de changement, de passage qui s'inscrit dans la relation (se joindre à), dans l'espace (où il va) et dans le temps (en même temps que lui). Ce préfixe « marque une idée de tendance, de direction vers un but déterminé » (Grevisse, 1975, p.103), et « un vouloir, un aller vers, une chose en train de se faire » (Vial et Caparros-Mencacci, 2007, p.21). En d'autres termes, « accompagner c'est se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui » (Paul, 2004, p. 308). Cette auteure propose aussi une définition minimale (de toute forme d'accompagnement) basée sur la sémantique du verbe accompagner qui serait : « être avec et aller vers, sur la base d'une valeur symbolique, celle du partage » (2009, p.95).

Pour Pineau (1998, p.9), étymologiquement, le mot source – « compagnon » dont dérive « accompagnement » – est irrigué par trois filets de sens : une relation de partage, d'échange, de communication d'un élément substantiel, le pain ou le pas ; un mouvement vers une parité de relation, même avec une disparité de position, de place [...] ; une durée, cette relation partagée s'établit dans le temps, avec des débuts et des suites. Elle perdure et se développe en se nourrissant du temps.

Le cadre théorique de l'accompagnement en formation n'étant pas stabilisé, nous nous sommes appuyés principalement sur les travaux de Paul (2002, 2003, 2004, 2009) et Vial (2007; Vial et Caparros-Mencacci, 2007) pour tenter d'en distinguer les principales caractéristiques. Ce travail nous a permis d'identifier des divergences entre ces auteurs concernant la caractérisation de la relation de l'accompagnement. En effet, Paul la caractérise, comme une « relation asymétrique dans laquelle on met en présence au moins deux personnes d'inégales puissances » (2003, p.125). Vial et Caparros-Mencacci, quant à eux, caractérisent la relation d'accompagnement en faisant apparaître une idée de symétrie dans laquelle « le but appartient à l'accompagné » (2007, p.71). Dans cette perspective

¹⁵ « L'accompagnement et ses paradoxes » (2003).

l'accompagnateur aurait à s'ajuster et à parier sur les possibles de l'autre (Vial et Caparros-Mencacci, 2007, p.71).

Deux registres d'appréhension

Nous envisagerons ici « l'accompagnement en formation » comme une combinaison de deux registres¹⁶ que nous nommerons « accompagnement asymétrique » et « accompagnement symétrique ». Si les deux registres renferment des caractéristiques communes¹⁷, nous proposons de mettre en exergue les spécificités de chaque registre.

« L'accompagnement asymétrique » plutôt formel, serait nettement et complètement formulé, sans aucun doute possible. Il se dessinerait sous forme de « trajectoire¹⁸ » à visée « pragmatique ». En d'autres termes, l'objectif de l'accompagnement serait prescrit par les institutions sous l'injonction des politiques publiques avec une attente de résultats. Il pourrait être contractualisé avec le bénéficiaire. Son fondement serait d'ordre « postmoderne ». Les connotations posturales feraient apparaître une idée de gouvernance (guider, conseiller, enseigner...) et de protection (assister, soutenir...). L'intention du formateur-accompagnateur reposerait sur l'objectif de répondre à la prescription et/ou aux contraintes professionnelles (référentiel métier, compétences attendues). Il pourrait être amené à réaliser un accompagnement pédagogique : le but est d'atteindre les objectifs de formation (certification, diplôme, portefeuille de compétences, attestation...) ou un accompagnement socioprofessionnel (le but est de favoriser l'accès à l'emploi). Dans ces contextes la relation « accompagnateur-accompagné » serait de nature « asymétrique ». Autrement dit, elle mettrait en présence au moins deux personnes « d'inégales puissances » (Paul, 2004, p.125) ou « avec une disparité de position » (Pineau, 1998, p.9). Le formateur revêtirait alors la posture de l'enseignant, du formateur « métier », du travailleur social (accompagnateur socioprofessionnel).

« L'accompagnement symétrique » ne serait pas formellement exprimé, il serait sous-entendu, convenu entre les acteurs. Il se déclinerait sous la forme d'un cheminement autorisant « des retours en arrière, des régressions, des bifurcations, des boucles [...] » (Vial, 2007, p. 9), à visées « humaniste, idéologique, philosophique ». En d'autres termes, l'objectif de l'accompagnement appartiendrait à l'accompagné, il serait maître de son parcours¹⁹. Il en résulterait la création d'une relation équilibrée entre les acteurs (le formateur, le groupe en formation, les personnels impliqués dans le dispositif). Son fondement serait d'ordre « anthropologique /sémantique » ; Vial et Caparros-Mencacci (2007, p.21) nous rappellent qu'« accompagner est donc la durée dans laquelle on fait en sorte de devenir compagnon, où on " va faire compagnon ", où on va être avec celui qui deviendra le " copain " : accompagner serait une relation qui ferait de deux partenaires des "compagnons " ». Les connotations posturales feraient apparaître une idée d'ouverture, d'émancipation (éveiller, faire prendre conscience...). L'intention du formateur-accompagnateur reposerait sur l'objectif de créer des conditions favorables à l'émancipation dont le but serait de rendre l'Autre autonome. Il pourrait être amené à réaliser un co-accompagnement dans lequel le formateur, le groupe et d'autres acteurs (les prescripteurs, les personnels impliqués) constitueraient la « compagnie » offrant autant de ressources facilitant le cheminement. Dans ce contexte la relation « accompagnateur-accompagné » serait bien de nature « symétrique ». Le formateur revêtirait la posture d'une personne ressource, d'un facilitateur, d'un ami critique, d'un « copain », voire d'un militant.

¹⁶ Nous utilisons une métaphore musicale faisant référence à l'organiste qui utilise différents registres (boutons et tirettes) situés sur la console d'un orgue, lui permettant de sélectionner ses jeux pour composer sa « registration ». Le formateur-accompagnateur peut utiliser différents registres pour composer son « accompagnement en formation ».

¹⁷ Notamment les caractéristiques liées aux circonstances (le contexte particulier de la démarche d'accompagnement), à la temporalité de la relation et à la co mobilisation des acteurs.

¹⁸ « La trajectoire, c'est le chemin le plus court pour atteindre l'objectif ». (Vial, 2007, p.9). Paradoxalement l'accompagnement serait un objet programmable.

¹⁹ « On ne dirige pas celui qu'on accompagne, on ne lui indique ni vers où ni comment il doit marcher » (Le Bouëdec, 1998, p.60)

Nous envisageons donc d'appréhender la manière dont les professionnels s'emparent de cette notion qu'est « l'accompagnement » en formation.

Méthodologie envisagée

Pour ce travail de recherche nous prévoyons de solliciter des formateurs exerçants dans différentes institutions (privées, publiques et parapubliques) de la région Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées. Pour recueillir les données qui nous permettront d'appréhender les représentations professionnelles de l'accompagnement chez les formateurs pour adultes, nous envisageons de créer des groupes de travail composés de trois à cinq formateurs par « établissement échantillon » et d'utiliser les méthodes dites associatives : l'association libre (Abric, 2011) et le réseau d'association (De Rosa, 2003). Le but ici est de faire produire à chaque groupe de travail une carte associative ou conceptuelle inspirée de la technique de la carte mentale de Jaoui (1979)²⁰. Il s'agit bien là de confronter les pensées des différents acteurs professionnels et par là même d'essayer de les amener à créer des repères ou normes autour de la notion d'accompagnement en formation. Le travail des différents groupes nous permettra d'entrevoir si une représentation de l'accompagnement existe bel et bien, et si elle existe, nous tenterons de voir si elle est consensuelle, proche de celles proposées dans les référentiels ou pas.

Nous prévoyons aussi de compléter le protocole en sollicitant à nouveau les différents groupes par l'intermédiaire de « focus group ». Les corpus de discours recueillis, permettent un recueil de représentation *in situ* (c'est-à-dire dans les groupes dans lesquels elles émergent et se développent). Ils seront analysés *via* le logiciel libre Iramuteq²¹ qui permettra de faire des analyses lexicales multidimensionnelles automatisées. Ces recueils de données sont prévus pour l'année universitaire 2016-2017. Mais au-delà, la recherche alors initiée sera le vecteur potentiel de la création de valeurs communes, d'un agir coopératif dans la construction de représentations professionnelles de l'accompagnement.

Enjeux et perspectives

Nous proposons de participer au défi que posait Clénet en 2015 : « penser l'ingénierie de l'accompagnement en formation » (p.63). Nous souhaitons apporter notre éclairage en redonnant voix aux groupes professionnels. Notre intention est donc de les interroger sur leurs « [...] conceptions de l'accompagnement en formation » (Clénet, 2013, p.62) et d'identifier de nouvelles professionnalités émergentes et d'inciter la co-construction d'objets professionnels. Outre l'intérêt théorique consistant à explorer l'émergence ou non d'un objet de représentation dans un corps professionnel, outre l'intérêt d'une triangulation méthodologique croisant différents types d'outils de recueil de données pour accéder à une connaissance plus affinée d'un objet de représentation dans un groupe donné, nous pensons que cette recherche (nous pourrions parler de recherche-action) apportera des connaissances déterminantes pour la professionnalisation des acteurs de la formation. En effet, si l'accompagnement est bel et bien pratiqué, s'il est bel et bien formalisé dans les fiches de postes et les référentiels, n'en reste-t-il pas moins à interroger et ré-interroger ? Les pratiques sont-elles partagées, explicitées, leurs enjeux sont-ils identifiés, questionnés ?

Nous pensons que le fait de questionner collectivement les acteurs à l'occasion de cette recherche pourra occasionner des délibérations, *dé-libérations* des formalisations trop sclérosantes et trop fermantes, qui n'autorisent plus la réflexivité dans les groupes, le partage ou la création de nouvelles valeurs et qui ne permettent plus aux collectifs d'exister de manière autonome et donc de mener ce que serait une réelle éthique professionnelle.

²⁰ Jaoui, H. (1979). *Créa. prat: manuel de créativité pratique*. Épi.

²¹ Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires.

Références bibliographiques

- Abric, J.-C. (2011). *Pratiques sociales et représentations*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bataille, M., Blin, J.-F., Mias, C., et Piasser, A. (1997). *Représentations sociales, représentations professionnelles, système des activités professionnelles*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bauman, Z. (2006). *La vie liquide*. Arles: Editions du Rouergue.
- Charbonnier, O., Darchen, L., et Garnier, B. (2010, mars). Étude qualitative et quantitative relative aux métiers et à leurs évolutions dans le cadre des travaux de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche des organismes de formation privés. Rapport final. Interface, Centre INFFO.
- Clénet, C. (2013). L'accompagnement de l'autoformation dans des dispositifs de formation. Pratiques relationnelles et effets formatifs. *Les sciences de l'éducation. Pour l'ère nouvelle*, 46(2), 61-84.
- Clénet, C. (2015). Penser l'ingénierie de l'accompagnement en formation. *Education permanente*, (205), 63-76.
- De Rosa, A. M. (2003). Le réseau d'associations. Dans *Méthode d'étude des représentations sociales*. Toulouse: Erès.
- Flament, C., et Rouquette, M.-L. (2003). *Anatomie des idées ordinaires : Comment étudier les représentations sociales*. Paris: Armand Colin.
- Grevisse, M. (1975). *Le bon usage*. Gembloux: Duculot.
- Hébrard, P. (2013). Quelle « approche par les compétences » et quels référentiels pour la formation professionnelle aux métiers de la relation humaine. Dans S. Labbé et P. Champy-Remoussenard, *Le travail en évolution*. Toulouse: PUM.
- Jodelet, D. (1991). *Les représentations sociales*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Le Bouëdec, G. (1998). Diriger, suivre, accompagner: au-dessus, derrière, à côté. Esquisse d'une topique de quelques postures éducatives. *Cahier Binet Simon*, (655), 53-64.
- Le Bouëdec, G. (2002). La démarche d'accompagnement, un signe des temps. *Education permanente*, (153), 13-19.
- Mialaret, G. (2011). *Les sciences de l'éducation*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Moliner, P. (1993). Cinq questions à propos des représentations sociales. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, (20), 5-14.
- Moliner, P. (1996). *Images et représentations sociales : de la théorie des représentations sociales à l'étude des images sociales*. Grenoble: PUG.
- Moliner, P., Rateau, P., et Cohen-Scali, V. (2002). *Les Représentations sociales : Pratique des études de terrain*. Rennes: PU Rennes.
- Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse, son image et son public*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Paul, M. (2002). L'accompagnement : une nébuleuse. *Education permanente*, (153), 43-56.
- Paul, M. (2003). Ce qu'accompagner veut dire. *Revue Scientifique Carrièreologie*, 9(1-2).
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris: L'Harmattan.
- Paul, M. (2009). Autour du mot accompagnement. *Recherche et formation*, (62), 91-107.
- Piasser, A. (2000). La différence statutaire en actes : le cas des représentations professionnelles d'enseignants et d'inspecteurs à l'école élémentaires. *Les dossiers des Sciences de l'Éducation – Thème : Représentations et engagements : des repères pour l'action*, (4), 57-70.
- Piasser, A., et Bataille, M. (2011). Of contextualised use of « social » and « professional ». Dans M. Chaïb, B. Danemark, et S. Selander, *Social Representations and Transformation of Knowledge* (p. 44-54). Londres: Routledge.
- Pineau, G. (1998). *Accompagnement et histoires de vie*. Paris: L'Harmattan.

Vial, M. (2007). L'accompagnement professionnel, une pratique spécifique. Retranscription des rencontres Ariane Sud p.17. Consulté à l'adresse <http://arianesud.com/bibliotheque/accompagnement>, consulté le 10 avril 2009

Vial, M., et Caparros-Mencacci, N. (2007). *L'accompagnement professionnel. Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles, Belgique: De Boeck.

Villereau, C. (2014). Les méta-compétences, seul moyen de gérer la complexité du métier de formateur. Dans Collectif d'expertise sur les mutations des métiers et activités de la formation (éd.), *La professionnalisation des formateurs*. Saint Denis La Plaine: Centre Inffo.

Wittorski, R. (2014). Professionnalisation. Dans *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (p. 233,236). Bruxelles, Belgique: De Boeck.

Accompagner l'évolution professionnelle à l'ère du digital
Posture du conseiller, réseaux, apprenance

- Partie III -

- **Six vidéos de l'UODC sur l'accompagnement de l'évolution professionnelle..... pp. 101-107**
- 1 - Le travail de conseil en évolution professionnelle à Pôle Emploi. Analyse de cas et leçons d'expériences**
Laure Schneider, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°220, décembre 2017, 1 p.
- 2 - Accompagner l'évolution professionnelle d'une personne. Une question de métier**
Christelle Chaudron, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°199, août 2016, 1 p.
- 3 - Le métier de conseil en évolution professionnelle**
Nathalie Cœur, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°175, mars 2015, 1 p.
- 4 - Les postures des professionnels de l'accompagnement et leurs effets. Redonner du pouvoir d'agir avec un bilan de compétences**
André Chauvet, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°149, avril 2013, 1 p.
- 5 - Le métier d'accompagnement du retour à l'emploi. Entre tensions et possibles**
Didier Demazière, Jean-Marie Blanc, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°148, mars 2013, 1 p.
- 6 - Accompagner les personnes : pratiques, effets, précautions**
Marie-Hélène Doublet, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°114, décembre 2010, 1 p.

Le travail de conseil en évolution professionnelle à Pôle Emploi

Analyse de cas et leçons d'expériences

Laure Schneider

Psychologue du travail à Pôle Emploi, Conseillère en évolution professionnelle



Conseiller de manière réellement utile et efficace une personne sur son évolution professionnelle, sur la recherche de son prochain travail ? C'est l'ambition du CEP, elle est considérable. La compétence de métier nécessaire est très pointue : écouter finement et réellement les personnes reçues, faciliter leur travail de repérage dans la carte toujours mouvante du travail sur un territoire, contribuer à leur redonner du pouvoir d'agir.

Laure Schneider est une praticienne très expérimentée de ce métier, aussi passionnant que difficile. Elle a l'expérience de belles réussites, d'échecs également. Elle en a tiré quelques **leçons et convictions qui sont au cœur de son intervention**.

Elle travaille à Pôle emploi, une organisation où la prescription du travail des conseillers est historiquement considérable. Et chacun devine qu'avec le développement exponentiel de la digitalisation...

Les Séquences :

- 1. Accompagner les conseillers en évolution professionnelle : la boîte noire des gestes professionnels (03:01)
- 2. L'accompagnement de Rose : on ne fait pas pousser une fleur en tirant sur sa tige ! (02:24)
- 3. L'accompagnement de Rose : tous les silences ne font pas le même bruit... (05:33)
- 4. L'accompagnement de Capucine : on ne force pas une fleur à s'ouvrir, mais on peut favoriser son éclosion (06:29)
- 5. Deux accompagnements, l'un réussi, l'autre raté : quatre leçons sur le cadre et la posture (02:46)
- 6. Deux accompagnements, l'un réussi, l'autre raté : cinq leçons sur la visée et les effets sur le bénéficiaire (02:49)
- 7. La professionnalisation des conseillers CEP à Pôle emploi : une démarche nationale, des plans d'action locaux (03:41)
- 8. La professionnalisation des conseillers CEP à Pôle emploi : partir des pratiques, travailler sur la posture, partager les ressources (05:23)
- 9. Pour développer le pouvoir d'agir des personnes, il faut d'abord développer celui des conseillers ! (02:44)
- 10. Psychologue du travail, conseiller référent : quelle articulation sur le CEP ? (04:25)
- 11. Au-delà de la dimension psychologique de l'accompagnement, quelles ouvertures sur le travail et le territoire ? (04:14)
- 12. Comment le conseiller référent Pôle emploi pourrait travailler avec les partenaires et les ressources du territoire ? (03:56)
- 13. Comment l'arrivée du Conseil en évolution professionnelle bouscule l'organisation du travail à Pôle emploi ? (02:39)
- 14. Pôle emploi : évaluation, accompagnement et outils numériques, la place du conseiller (04:43)

Les Mots-clefs :

Accompagnement, conseiller professionnel, accompagnement vers l'emploi, métier conseil, Pôle Emploi

Vidéo séquencée n° 220
© Pratiques & Stratégies / Uodc - décembre 2017

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Accompagner l'évolution professionnelle d'une personne Une question de métier

Christelle Chaudron

Conseillère au Fongecif Auvergne



Une personne vient chercher un conseil parce que sa situation professionnelle ne lui convient plus. **Sa première demande ? Elle cache souvent sa vraie demande.** Elle recherche près de là où elle habite, elle ne sépare pas le personnel et le professionnel. Elle fait depuis 20 ans le même travail et n'en peut plus, ou "galère" dans la précarité.

Réussir à engager une **véritable alliance de travail** avec la personne qui demande conseil, une alliance qui va produire des vrais effets : c'est un travail exigeant.

Christelle Chaudron l'exerce au quotidien depuis une dizaine d'années au Fongecif Auvergne. **Praticienne et praticienne réflexive**, elle en a évoqué quelques facettes dans un article publié dans le n°192 d'Education Permanente (2012)...

Les Séquences :

- 1. L'impression de faire un bel accompagnement, mais si on n'est pas allé chercher la vraie demande... (06:31)
- 2. Trop d'informations tue l'information : quand on se laisse emporter par la demande d'une personne (04:26)
- 3. Derrière la demande d'évolution professionnelle : la diversité des demandes, les types d'appuis du conseiller (08:19)
- 4. Le travail d'accompagner : 4 demandes identiques et 4 accompagnements singuliers (1) : Prise de recul, élaboration du projet (07:11)
- 5. Le travail d'accompagner : 4 demandes identiques et 4 accompagnements singuliers (2) : Construction du plan d'action, Recentrage du projet (05:05)
- 6. Quelle posture de la conseillère en évolution professionnelle ? (04:10)
- 7. Le CEP (Conseil en évolution professionnelle) : la construction d'une offre de services en réseau (03:17)
- 8. Intermédiation, mise en relation, mise en réflexion, orientation, coaching ? Le CEP à la croisée des pratiques (07:21)
- 9. Conseil en évolution professionnelle ou bilan de compétences : comment ça se décide ? (03:37)
- 10. Le conseiller en évolution professionnelle : un « médecin généraliste » au cœur d'un réseau de professionnels compétents ? (03:15)
- 11. Quelles sont les compétences en jeu dans le CEP et comment elles s'acquièrent ? (02:59)
- 12. Derrière le service CEP, un métier possible « d'accompagnateur de personnes en transition professionnelle » ? (03:21)

Les Mots-clefs :

Accompagnement, Conseiller professionnel, Accompagnement salarié

Vidéo séquencée n°199
© Pratiques & Stratégies - décembre 2010

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Le métier de conseil en évolution professionnelle

Nathalie Cœur

Directrice de la Mission d'Information Professionnelle de la Bresse Louhannaise



« Favoriser et sécuriser l'évolution du parcours professionnel des actifs ». Si elle tient en une phrase, l'ambition du conseil en évolution professionnelle (CEP) est considérable. Pour cet amphi débat très attendu, l'Uodc a choisi de s'intéresser à ce métier particulier de conseil, au plus près de la réalité de terrain.

Concrètement, conseiller une personne pour favoriser son évolution professionnelle, cela veut dire quoi ? Cela se fait comment, avec quels résultats ? Quels en sont les écueils et les limites ?

Nous avons demandé à **Nathalie Cœur**, une très fine, expérimentée et directe « praticienne réflexive » de partager avec nous son expérience...

Les séquences :

- 1. Conseiller une conductrice de ligne dans la plasturgie (03:04)
- 2. Le conseil en évolution professionnelle à la MIP de Louhans : vingt ans de pratiques (03:24)
- 3. Le public de la MIP de Louhans : à 80% des salariés en CDI qui recherchent une reconversion (02:46)
- 4. Le cadre d'un entretien conseil en évolution professionnelle : une table ronde, pas d'ordinateur (04:30)
- 5. Le premier temps de la valse de l'entretien conseil en évolution professionnelle : (1) la clarification (06:42)
- 6. Le second temps de la valse de l'entretien CEP : (2) la vérification du projet (04:39)
- 7. Le troisième temps de la valse de l'entretien CEP : (3) conseiller, amener des propositions(07:35)
- 8. Le quatrième temps de la valse de l'entretien CEP : (4) la mise en action, l'élaboration de stratégies (02:30)
- 9. Le premier outil de la conseillère en évolution professionnelle : la connaissance des métiers (04:38)
- 10. Un atout de la conseillère en évolution professionnelle : connaître l'offre de formation, mobilisable tout de suite (04:46)
- 11. Les pièges du conseil en évolution professionnelle : (1) la tentation adéquationniste (03:27)
- 12. Les pièges du conseil en évolution professionnelle : (2) la « belle orientation », la solution à tout prix (02:37)
- 13. Les pièges du conseil en évolution professionnelle : (3) l'illusion d'avoir la maîtrise de l'orientation (04:06)
- 14. Limites et solutions pour les travailleurs fragilisés : Pouvoir « bricoler », avec les offres du territoire (03:12)
- 15. Le CPE... et le bilan de compétences... et l'orientation ? Pas la même chose ! (02:53)
- 16. Quelles conditions pour généraliser le CEP à haut niveau de professionnalisme ? (08:04)
- 17. Qu'est-ce qu'on peut faire de sérieux en 1 heure de CEP ? (03:42)
- 18. Comment professionnaliser une personne qui va délivrer le CEP : le compagnonnage (03:11)
- 19. « Former au CEP en trois jours » ? À quoi ça pourrait ressembler... (02:28)

Les Mots-clefs :

Service public orientation, accompagnement, conseiller professionnel, orientation professionnelle, métier conseil, accompagnement salarié

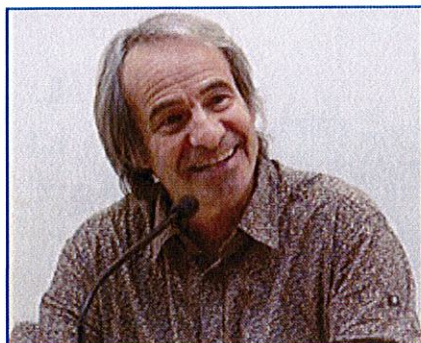
Vidéo séquencée n°175
© Pratiques & Stratégies - mars 2015

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Les postures des professionnels de l'accompagnement et leurs effets Redonner du pouvoir d'agir avec un bilan de compétences

André Chauvet

Consultant, directeur de André Chauvet Conseil



Quel processus permettrait de développer le pouvoir d'agir des personnes qui décident de s'engager dans un bilan de compétences ? Et qu'est-ce que l'observation des pratiques d'accompagnement dans le cadre du bilan peuvent nous dire plus généralement des pratiques et du métier d'accompagner les personnes ?

Ces questions sont particulièrement vives à un moment où **les évolutions du travail peuvent donner aux professionnels un sentiment d'impuissance** devant ce qu'ils ressentent comme une dégradation des conditions leur permettant de bien faire leur travail. Sentiment qui peut les inciter à s'engager dans un bilan de compétences pour évoluer, pour bouger, pour **reprenre prise sur leur vie...**

Les Séquences :

- 1. Vingt ans de bilan de compétences : trois constats (05:57)
- 2. Des pratiques d'accompagnement et du bilan de compétences à remettre en cause (05:26)
- 3. Bilan de compétences : trois questions à mettre en débat (02:25)
- 4. Le bilan de compétences : un texte de loi source d'ambiguïtés (03:59)
- 5. Deux présupposés du bilan de compétences : l'appariement personnes /emplois, le « projet » (02:43)
- 6. La posture du conseiller bilan de compétences : que nous apprend l'observation des situations ? (05:20)
- 7. Deux postures dans l'accompagnement des personnes : l'interprétative, la délibérative (06:35)
- 8. Redonner du pouvoir d'agir dans le chaos : quel devenir pour le bilan de compétences ? (03:56)
- 9. Est-ce qu'on ne relâche pas les gens trop tôt après un bilan de compétences ? (02:42)
- 10. Sortir du « projet professionnel », aller vers une logique de « scénarios » (05:59)
- 11. Bilan de compétences : demain des prestations collectives ? (03:04)
- 12. Redonner du pouvoir d'agir dans le chaos : quel devenir pour le bilan de compétences ? (03:56)
- 13. Le bilan de compétences est-il adapté pour l'accompagnement « tout au long de la vie » ? (03:30)
- 14. Accompagnement et bilan de compétences : des leçons utiles pour l'école et l'orientation scolaire ? (03:26)
- 15. Pratiques d'accompagnement, présentiel, face-à-face : un système aujourd'hui construit sur la défiance (03:51)
- 16. Le métier d'accompagner : une éthique, un professionnalisme, des règles de l'art (03:39)
- 17. Pratiques d'accompagnement, pratiques du bilan : en France, à l'étranger, de quels modèles s'inspirer ? (06:18)
- 18. Le bilan de compétences : à mettre à la poubelle ? ... Les compétences aussi ?! (06:34)
- 19. Est-ce oui ou non à certaines pratiques d'accompagnement et de bilan ? Un besoin d'espaces de « disputes professionnelles » (03:46)

Les Mots-clefs :

Accompagnement, Bilan compétences, Conseiller professionnel, Orientation professionnelle, Accompagnement salarié, Analyse pratiques, Méthode orientation, Méthodologie entretien

Vidéo séquencée n°149
© Pratiques & Stratégies - février 2015

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr,
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Le métier d'accompagnement du retour à l'emploi Entre tensions et possibles

Didier Demazière, Jean-Marie Blanc

Sociologue, spécialiste des questions du chômage - Directeur de l'Institut Apec du Conseil



« **L'accompagnement** » est devenu en quelques années le mot clef de nombreuses politiques publiques. De la qualité de l'accompagnement dépendraient la survie des jeunes entreprises, la santé des personnes âgées, de meilleures chances de retour à l'emploi, etc.

En ce qui concerne le chômage, il est devenu tellement massif et récurrent dans les sociétés occidentales qu'un peu partout **des politiques d'accompagnement** se sont au fil du temps inventées, déployées, installées. Elles peuvent avoir des effets, au-delà des déplacements dans l'ordre de la "file d'attente". Ces effets sont parfois évalués : sur le plan de la pertinence de ces politiques d'accompagnement, de leur cohérence, de leur efficacité, de leur efficience...

Les Séquences :

- 1. Professionnaliser des professionnels de l'accompagnement : sciences humaines plutôt que sciences du management (Marc Glady) (04:46)
- 2. De nouvelles « normes » pour les professionnels de l'accompagnement : trois questions essentielles (Marc Glady) (03:42)
- 3. Le travail d'accompagnement du retour à l'emploi : une nébuleuse de pratiques (Didier Demazière) (08:29)
- 4. Le métier de conseiller à Pôle emploi : la tension entre accompagnement et contrôle (Didier Demazière) (05:31)
- 5. L'introuvable référentiel du métier d'accompagnement à l'emploi (Didier Demazière) (07:52)
- 6. Professionnels de l'accompagnement et chômeurs : un drôle de jeu de rôles (Didier Demazière) (08:42)
- 7. Le travail d'accompagnement vers l'emploi : une activité foncièrement « morale » (Didier Demazière) (02:55)
- 8. Accompagner le chômage de masse : une professionnalité à construire (Didier Demazière) (02:07)
- 9. L'Apec : un accompagnement sans la contrainte réglementaire du contrôle (Jean Besançon, Jean-Marie Blanc) (03:15)
- 10. L'accompagnement : entre éthique et esthétique du métier (Jean-Marie Blanc) (03:53)
- 11. Accompagner : « un jeu de dupes... » (Jean-Marie Blanc) (02:35)
- 12. Accompagner : «... mais un passionnant et utile métier d'entre-deux » (Jean-Marie Blanc) (01:48)
- 13. Accompagner : aider la personne à donner du sens au changement (Jean-Marie Blanc) (02:46)
- 14. Accompagner : sortir de la dictature du projet (Jean-Marie Blanc) (05:18)
- 15. Accompagner : un métier qui peut être enthousiasmant (Jean-Marie Blanc) (02:13)
- 16. Accompagner comme à l'APEC : est-ce possible à Pôle emploi ? (J. Besançon, D. Demazière) (03:29)
- 17. Consultant, conseiller ou prestataire... : l'accompagnant précaire ? (D. Demazière, J-M Blanc) (02:31)
- 18. Accompagner le retour à l'emploi : un métier pas assez professionnalisé (J-M Blanc, D. Demazière) (04:01)
- 19. Pratiques d'accompagnement : que peut apporter un master professionnalisant ? (J-M Blanc, M. Glady) (03:10)
- 20. Accompagner le retour à l'emploi : un métier pas assez professionnalisé (J-M Blanc, D. Demazière) (04:22)
- 21. Accompagnement des chômeurs : on ne peut échapper à la question de l'efficience ! (J-M Blanc, D. Demazière) (04:11)

Les Mots-clefs :

Accompagnement, Métier insertion, Conseiller insertion, Conseiller professionnel, Chômeur, Réinsertion professionnelle, Orientation professionnelle, Service public emploi, Pôle emploi, Apec

Accompagner les personnes : pratiques, effets, précautions

Marie-Hélène Doublet

Chargée d'étude et de recherche CIBC64



Les pratiques d'accompagnement sont innombrables. Elles ont « explosé » ces dernières années. Peut-être parce que les personnes sont - bien plus vivement qu'autrefois - directement aux prises **personnellement** avec la question du changement.

La question est d'importance et ne peut être abordée à la légère, entre bonnes recettes et anathèmes. Elle met au centre la question du sujet dans les organisations, dans les entreprises, dans le travail.

Elle questionne la pratique des professionnels souvent perdus, face à un vide théorique et méthodologique, en prise avec la détresse sociale et psychologique des personnes...

Les Séquences :

- 1. L'accompagnement : un « bricolage » dans le bon sens du terme (02:27)
- 2. À la recherche de la bonne solution. Trois histoires professionnelles : trois échecs... (05:27)
- 3. Professionnalisation des accompagnateurs : un vide théorique et méthodologique (05:48)
- 4. Deux grandes catégories de pratiques : la « pratique experte » et le « tenir conseil » (03:33)
- 5. Posture des accompagnateurs : quels effets pour les bénéficiaires ? (02:40)
- 6. Comment professionnaliser les professionnels de l'accompagnement ? (05:59)
- 7. Les pratiques d'accompagnement : vers l'adaptation, vers l'émancipation des bénéficiaires (03:44)
- 8. Une typologie des pratiques d'accompagnement : coaching, cocooning, « pouvoir d'agir » (04:57)
- 9. Rendre l'individu stratège : une finalité de l'accompagnement (05:21)
- 10. Accompagnement : y a-t-il des bonnes et des mauvaises pratiques ? Exemples (11:52)
- 11. Poser le cadre de l'accompagnement, créer des situations « pédagogiques » (là où souvent il n'y a pas de solution) (06:03)
- 12. L'accompagnement : un enjeu social fort, une profession à défendre (04:59)
- 13. Le lâcher prise de l'accompagnateur (02:19)
- 14. L'accompagnateur et l'institution : aborder la problématique du changement (03:52)
- 15. Quelles solutions pour accompagner les très bas niveaux de qualification ? (04:50)
- 16. La dictature du « projet » (03:33)
- 17. Prolifération d'indicateurs : rendre le « pouvoir d'agir » aux professionnels de l'accompagnement (02:12)
- 18. Vers des communautés de pratiques pour les professionnels de l'accompagnement ? (05:26)
- 19. Le praticien accompagnateur : des valeurs à incarner (05:42)
- 20. Accompagner des projets de carrière, des projets de vie, dans l'incertitude : comment s'y prendre ? (02:53)

Les Mots-clefs :

Recherche formation, Métier insertion, Orientation professionnelle, Conseiller orientation, Conseiller professionnel, Accompagnement social, Analyse pratiques, Méthodologie entretien

Vidéo séquencée n°114
© Pratiques & Stratégies - décembre 2010

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.