



HAL
open science

L'alliance de travail dans la pratique de conseil

Thérèse Levené, Stéphanie Fischer, Anne Brabant

► **To cite this version:**

Thérèse Levené, Stéphanie Fischer, Anne Brabant. L'alliance de travail dans la pratique de conseil. Former et développer l'intelligence professionnelle, Association RPDP en partenariat avec l'Université de Sherbrooke Longueuil, Oct 2019, Montréal, Canada. <hal-02355569>

HAL Id: hal-02355569

<https://hal.science/hal-02355569v1>

Submitted on 18 Nov 2019

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.



HAL Authorization

SYMPOSIUM #29 – COMMUNICATION #4 : L'ALLIANCE DE TRAVAIL DANS LA PRATIQUE DE CONSEIL

Thérèse Levené Maitresse de conférence en sciences de l'éducation, Laboratoire CIREL-
Université de Lille France, therese.levene@univ-lille.fr
Stéphanie Fischer Maitresse de conférence en sciences de l'éducation, Laboratoire CIREL-
Université de Lille France, stephanie.fischer@univ-lille.fr
Anne Brabant Ingénieure d'études, Laboratoire CIREL-Université de Lille France, Laboratoire
CIREL-Université de Lille France, anne.brabant@neuf.fr

Type de communication

Compte-rendu de recherche – Participation à un symposium

Thématique principale

Thème 2. L'intelligence professionnelle et les adaptations

Résumé

L'instauration d'une alliance de travail dans le cadre de la mise en œuvre du conseil en évolution professionnelle est conditionnée par une double contribution, celle du conseiller et celle du bénéficiaire. Passer une alliance nécessite de s'appuyer sur les expériences et les savoirs de chacun des alliés. Cette nouvelle prescription descendante redéfinit les modalités de l'accompagnement et invite le conseiller à repenser son rapport au bénéficiaire autour notamment de la question (nouvelle) d'une expertise partagée. L'analyse de récits de situations d'accompagnement rapportées met au jour la reconfiguration de la posture professionnelle dans le travail de conseil en évolution professionnelle.

Mots-Clés : Alliance de travail, expertise, référent, capacité d'agir.

Contribution

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 CÉP et son conseiller » (Repères, 2017). Nous avançons l'hypothèse que ces nouvelles prescriptions descendantes (Daniellou, 2002), vont redéfinir les modalités de l'accompagnement et inviter le conseiller à repenser son rapport au bénéficiaire autour notamment de la question (nouvelle) d'une expertise partagée. Cette intervention propose dans un premier temps un rapide état de l'art sur la notion d'alliance de travail dont on verra les différents usages et à l'appui desquels nous lirons les pratiques déployées.

L'alliance de travail : genèse et usages

L'instauration d'une alliance de travail est conditionnée par une double contribution, celle du conseiller et celle du consultant⁸². Passer une alliance nécessite de s'appuyer sur les expériences et les savoirs de chacun des alliés. L'alliance peut cependant servir des objectifs différents selon les contextes dans lesquels elle est établie.

La notion d'alliance de travail est mobilisée dans différents champs de pratique.

On trouve en premier lieu le recours à l'alliance thérapeutique chez Freud (Guillon, 2013) définie comme une coopération confiante à installer entre le thérapeute et son patient pour le bon déroulement d'une cure psychanalytique. 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).

La plupart des définitions différencient d'une part, une composante affective, établissement d'un climat favorable à un échange relationnel, et d'autre part, une composante cognitive, partage d'une représentation commune du problème et des moyens à employer pour le résoudre ainsi que d'une responsabilité dans sa résolution (Hervé et al, 2008).

Cette notion dépassera 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).

La notion d'alliance de travail a investi, sous des formes et en référence à des cadres théoriques aussi proches qu'éloignés, d'autres champs de pratiques comme le travail social, la santé, la pédagogie ou encore l'éducation populaire⁸³. Leur point commun est la prise en compte des savoirs expérientiels des usagers, qui « encourage le développement des capacités des personnes à agir pour elles-mêmes et leur environnement » (Desailly, 2019, p.7).

Le rapport validé le 7 juillet 2017 par le Haut Conseil de Travail Social va au-delà en préconisant de « généraliser la participation des personnes accompagnées dans les formations, y compris dans les activités de recherche ».

En santé des patients dits patients-experts co-animent avec des soignants des ateliers d'éducation thérapeutiques, ils sont reconnus pour leur savoir expérientiel des symptômes de maladies chroniques et certains se forment aux côtés des soignants. Ces pratiques renversent les points de vue : « il ne faut pas uniquement former les patients à collaborer avec des professionnels, mais il faut aussi former les professionnels à prendre l'habitude de collaborer avec des patients ». (ActuSoins, 2018).

⁸² Celui ou celle qui demande conseil, appelé couramment bénéficiaire, appellation contestable au regard de la « philosophie » du CEP.

⁸³ Nous ne ferons pas mention ici du recours à cette notion en management, elle relève dans ce champ de la psychologie positive

Au cœur des pédagogies critiques développées par Célestin Freinet et Paolo Freire, se trouvent le vécu, les expériences et les aspirations des apprenants (Tolini, 2019, p.31). Sur ces modèles, la pédagogie critique d'aujourd'hui (De Cock et Pereira, 2019) vise à ce que les enseignants prennent conscience de leurs privilèges sociaux (Case, 2017, citée par Pereira, 2019) que ce soit en termes de classe sociale, de race ou d'origine nationale, de sexualité, etc. Et qu'en même temps ils mesurent les oppressions dont ils sont l'objet. L'objectif étant qu'ils deviennent des alliés des élèves opprimés en prenant conscience de leur propre oppression (en tant que femme par exemple).

On se situe là dans une démarche de conscientisation collective qui a pour but la transformation effective de la société (De Cock, Pereira, op.cit., p.112). Les community organizing⁸⁴ issues des États-Unis fonctionnent, dans leur version dite radicale, autour des deux axes qui caractérisent l'éducation populaire : d'une part la libéralisation et la conscience collective, et d'autre part la sortie de l'impuissance par le passage émancipateur à l'action. En somme l'empowerment collectif basé sur la solidarité et visant la transformation de la société guide leur action.

De l'expert au référent : une injonction contradictoire pour le partage des savoirs ?

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.

À l'appui des propos que les conseillers en évolution professionnelle tiennent sur leurs rapports aux bénéficiaires,⁸⁵ nous tentons d'appréhender la (nouvelle) posture que les conseillers endossent pour répondre au cahier des charges du CEP. Nous posons en effet l'hypothèse que l'essentiel dans cette nouvelle démarche de conseil est la posture et non les méthodes.

Parmi les catégories retenues pour l'analyse des entretiens⁸⁶, trois apparaissent susceptibles de rendre compte des propriétés de l'alliance de travail soutenant l'activité de conseil. Il s'agit des catégories nommées « Faire agir », « Disponibilité » et « Expertise ». « Faire agir » renvoie au développement des capacités d'agir du consultant, « Disponibilité » apporte des éléments

⁸⁴ L'organizing est une méthode d'organisation syndicale élargie au monde du travail par Saul Alinsky dans les années 1930 aux États-Unis (Rules for Radicals, 1971)

⁸⁵ Répondant à l'appel à propositions de recherche du Conseil national d'évaluation de la Formation professionnelle (CNEFP) sur l'évaluation du Conseil en évolution professionnelle nous (membres du laboratoire CIREL) avons rencontré des conseillers en évolution professionnelle exerçant pour les cinq opérateurs retenus par la loi 2014 dans la région Hauts-de-France.

⁸⁶ Les étapes pour l'analyse des entretiens sont les suivantes : codage de chaque entretien par un binôme d'enseignants-chercheurs à l'aide d'une grille d'analyse thématique de contenu construite à partir des thématiques émergentes de la lecture des entretiens ; saisie du codage finalisé et organisé par catégories dans le logiciel Nvivo ; édition des segments de données regroupés par catégories afin de structurer le processus d'analyse et en avoir une vision transversale ; exploitation qualitative de ces résultats

sur la qualité de la relation conseiller-consultant et « Expertise » sur le savoir-faire en acte du conseiller.

Dans le cadre de notre communication, nous nous consacrerons à la catégorie « Expertise », centrale dans la question de la coconstruction et considérant qu'elle fournit des indicateurs de l'intelligence professionnelle déployée par les conseillers en réponse aux prescriptions du législateur.

La fin de la position d'expert : des postures différenciées

La rupture attendue avec des pratiques de « prescription » (de formation, de prestation, ou d'actions à entreprendre) » (Repères, op.cit.) semble jeter le trouble chez certains conseillers, elle apparaît comprise comme l'abandon d'une posture d'expertise :

« Il y'avait quand même cette posture-là de Pôle Emploi, de se dire, on valide ou pas un projet de formation. Un peu de la toute-puissance. Le conseiller était l'expert. Alors qu'aujourd'hui non, ce n'est plus ça du tout du tout » (PE)⁸⁷.

Qu'est-ce qu'être conseiller ? « Le conseiller n'est pas l'expert du projet de la personne », il est « le référent de parcours » de l'actif consultant selon les directives du Guide Repères reprenant l'arrêté du 16 juillet 2014 fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnelle. Il est son « interlocuteur privilégié [...], fil rouge et ensembleur du parcours. Il peut mobiliser des expertises ou des services complémentaires (en interne ou sur le territoire), cependant il reste référent de la personne en assurant la continuité du conseil en évolution professionnelle ». (Repères, op.cit., p.104).

Cette invitation à un changement de posture que les conseillers semblent s'être appropriés – ils en parlent spontanément - semble cependant difficile à opérationnaliser.

La notion d'expert ou d'expertise renverrait au pouvoir ou même à l'abus de pouvoir dans les propos tenus ci-dessus par un conseiller de Pôle Emploi. La notion de « référent ensembleur » ne génère-t-elle pas à l'opposé un certain flou ?

Une conseillère semble perplexe : « *Enfin, je trouve que les bénéficiaires quelques fois même s'ils le font [solliciter des experts ou des services complémentaires], ont quand même encore des questions [...]. Et du coup, on est obligé de repasser derrière [recontacter ses interlocuteurs], on fait un peu d'ajustement derrière en reprenant contact avec l'organisme de formation, en reprenant contact avec l'OPCA ou d'autres...* » (APEC).

⁸⁷ Entre parenthèses sont indiqués les lieux d'exercice des conseillers rencontrés : PE pour Pôle Emploi, ML pour Mission Locale, CE pour CAP Emploi, APEC pour Association Pour l'Emploi des Cadres et OPACIF pour Organismes PARitaires Collecteurs agréés pour le financement du Congé Individuel de Formation (y compris FONGECIF : Fonds de Gestion des Congés Individuels de Formation)

Dans certains cas le conseiller en viendrait à avoir presque honte d'afficher son expérience : *« Alors, je pense que c'est vraiment l'écoute qui est super importante... Euh... L'écoute et... Euh... Et, je pense quelque part une espèce de... On va dire que voilà, je sens les choses, mais... l'expérience aussi je pense que... Euh... Très rapidement, on détecte... Euh... On détecte un petit peu la personne que l'on a en face de soi. Quels vont être ses blocages. ... Euh... On sait tout de suite si ça va fonctionner. Si la personne va aller jusqu'au bout ou [...]. Donc l'expérience est importante forcément ».* (APEC).

Les savoirs expérientiels du conseiller, sa formation à l'écoute ne seraient-ils plus reconnus ?

« L'expérience en fait... Euh... On arrive à aussi... Euh... Mieux comprendre les demandes. Je pense que... Euh..., rapidement identifier un peu où est le problème, en fait. On fait expliciter, comment se passe les entretiens [d'embauche], etc. Et [...] on identifie les problèmes ». (APEC).

Dans d'autres situations, le conseiller se présente comme celui qui sait, impose son point de vue, cette posture est sous-jacente dans les expressions comme *« je lui ai bien fait comprendre... »* *« il ne faut pas... »*.

Certains conseillers prennent des initiatives, voire des décisions : *« j'avais d'autres perspectives à lui proposer », « je lui ai dit non »* (CE-E6). L'emploi de la première personne du singulier « je » traduit un ton directif. L'emploi du « on », très fréquemment relevé, fait état d'un conseiller qui fait sienne la situation du bénéficiaire : *« on n'est pas en fin de carrière »* (CE-E6).

On relève aussi des postures interventionnistes basée sur le « rappel à la raison » voire la menace : *« [...], je l'ai positionnée [sur une réunion d'information] »* (ML). *« Elle ne voulait pas entendre certaines choses, j'ai dû (hésiter) pas menacer, mais lui faire comprendre que si elle restait sur cette idée-là moi je mettrais fin à l'accompagnement »* (PE).

La posture de l'alliance : de nouveaux repères professionnels à construire

À l'opposé des conseillers ont le sentiment de renoncer, de lâcher prise en laissant faire : *« ...la laisser entreprendre cette formation, je pense qu'elle n'y arrivera pas ! Autant qu'elle fasse son expérience... »* (OPACIF)

D'autres hésitent, semblent perdus quant aux nouvelles attentes institutionnelles : *« Je prends l'exemple d'une dame qui veut faire une formation en petite enfance. J'estime que si je ne lui dis pas que ça va être très compliqué, je ne fais pas mon job. Maintenant si je lui dis, ne faites pas ça, c'est bouché... Je ne le fais pas non plus, vous voyez ? Après, ça devient vite une affaire personnelle ».* (PE)

Le conseiller serait là pour « canaliser » : *« Donc mon rôle, ça a été plutôt ça, de canaliser l'énergie, faire en sorte que... [...], calmer les choses, on discute : « pourquoi t'as fait ça, de quelle façon ça s'est passé, pourquoi t'irais sur telle formation ? ».* (ML)

Quand d'autres assument leur expertise, font montre d'autorité pour la faire valoir en reconnaissant celle du consultant : *« Ça prenait vraiment beaucoup de temps et d'énergie et j'ai dû imposer un peu... taper du poing sur la table plusieurs fois en début d'accompagnement pour*

que le rôle de chacun soit respecté. Si elle vient ici c'est aussi pour avoir du conseil, donc, je voulais lui donner les conseils que j'avais à lui donner (rires) Et là je suis content, les rôles de chacun se sont bien mis en place et ont été complémentaires. » (OPACIF). La place du consultant n'est pas ignorée, son rôle est complémentaire, selon ce conseiller qui n'en dira pas davantage sur le partage des savoirs ou des expériences.

Pour d'autres les rôles se partagent « naturellement » : « *aller vérifier si la formation qu'il souhaite [et qu'il a trouvé lui-même] est éligible pour notre branche ... un savoir-faire que je mets à disposition* » (OPACIF).

Entendons enfin ceux qui soulignent la complexité de leur rôle : « ... *[croire que] donner une formation, ça va résoudre le problème. Non. C'est beaucoup plus complexe que ça l'accompagnement des personnes. Puis, y a forcément une sphère familiale personnelle qui forcément est incluse dans notre...* » (PE).

Reconnaître l'imbrication des sphères professionnelle et familiale, n'est-ce pas faire preuve d'expertise ? Inciter, faire preuve d'autorité, être à l'écoute, laisser les consultants prendre des risques... Ces attitudes n'entrent pas nécessairement en contradiction. Poussées à l'extrême ou jamais questionnées, elles comporteraient des risques d'abus de pouvoir ou de négligence. Les verbatim retenus ne rendent pas compte du contexte des situations partagées (signalé par le sigle des opérateurs), contexte déterminant le type d'accompagnement : fin de droit aux allocations, invalidité professionnelle récente, âge, marché de l'emploi local ou encore incertitude quant à la poursuite de la mission CEP (le FONGECIF a un temps été menacé de ne plus faire partie des opérateurs du CEP).

L'intelligence professionnelle en situation d'alliance de travail : vers une désacralisation du rôle de l'expert

Les conseillers rencontrés ont fait état de leur style d'accompagnement (Clot & Faïta, 2000). Ce qui retient notre attention est la préoccupation commune d'une nouvelle posture à tenir. On peut même avancer que l'intelligence professionnelle des conseillers est contestée. Pour autant la question d'une expertise partagée est à peine abordée.

D'une posture de domination à une posture d'alliance

En quoi la prescription d'une posture de référent ensemblier justifierait l'abandon d'une posture d'expert ? Plutôt que d'assimiler expertise à toute puissance ou pouvoir, ne s'agirait-il pas d'inciter à plus d'égalité et de réciprocité dans la relation pour favoriser la co-construction avec la personne accompagnée ? En somme, associer intelligence professionnelle et intelligence du vécu. C'est-à-dire reconnaître, soutenir, encourager le développement d'une expertise spécifique au conseil en évolution professionnelle - de nombreux travaux sur le sujet l'ont définie (Lhotellier 2001, notamment) - tout en apprenant à mobiliser l'expertise d'expérience (Jaeger, 2017) ou l'expertise du vécu (Renard, 2012) des usagers ?

« L'expertise est la base de toute profession » (Aballea, 1996) : Elle peut se décliner autour de trois dimensions : « une dimension technique qui renvoie aux règles de l'art du métier ; une dimension sociale qui renvoie à la maîtrise du système de relations sociales au sein duquel

s'exerce l'activité (connaissance des procédures d'action, mobilisation de partenaires...) et une dimension gestionnaire, la capacité à articuler besoin et demande, moyens et ressources, le souhaitable et le possible » (*Ibid*, p.19).

Prendre en considération les savoirs d'usage des personnes accompagnées nécessite de former les professionnels à prendre l'habitude de collaborer avec ces derniers et d'apprendre d'eux. Il s'agirait de contrecarrer « les effets du statut de 'cas' assigné au patient ou au consultant en reconnaissant à ces derniers un savoir réel » (Mispelblom, 1981). Cette posture s'appuie sur une réflexion théorique de la part du conseiller sur sa propre pratique modifiant le rapport conseiller-consultant qui passe d'une posture de domination à une posture d'alliance.

Ces pratiques ne sont pas sans risque cependant du point de vue de l'ordre social : elles produisent un autre regard sur la condition du consultant, « permettant de formuler le « refoulé social », c'est-à-dire donner aux situations, aux actes le sens social qu'ils ont » (*ibid*). L'éducation populaire va dans ce sens en soutenant une prise de conscience et une émancipation par l'action collective.

Pour le moins, les assignations de rôle explicites ou implicites sont à déconstruire en désacralisant le rôle de l'expert non pas dans son contenu, mais dans la manière de l'exercer et en valorisant l'expérience du consultant. Ne faut-il pas lire ainsi l'invitation à la posture de référent du Guide Repères ?

Vers une analyse partagée des situations

Le substantif « référent » est dérivé du verbe « référer » emprunté au latin *referre* : « Rappporter », qui se décline sous deux formes : pronominale, « se référer à » : s'en rapporter, recourir à (comme à une autorité) ; transitive « en référer à » : Faire rapport, en appeler à. (Le Petit Robert). Il aurait été fait usage de la notion de référent dès les années 1960 aux États-Unis dans le domaine de la santé selon Simon (2012). Une nouvelle conception du soin se développe alors, elle est appelée le « soin intégral » ou « soin par référent », en anglais « advanced primary nurse » (Pontin, 1999, cité par Simon, op.cit). Elle vise à mieux répondre aux besoins physiques, psychologiques et sociaux des bénéficiaires. Un infirmier référent est nommément désigné auprès du patient et de l'équipe. Il est l'interlocuteur principal du malade en ce qui concerne sa prise en charge. Il est un repère pour le patient, mais aussi pour ses collègues et médecins. « Le référent est à la fois une position, un rôle et une responsabilité dont la teneur n'est pas définie à l'avance » (Morasz et al. 2004, cité par Simon, op.cit.).

Des organisations désignent des médecins référents ou éducateurs référents en vertu, soulignons-le, de leur expertise. Dans ce sens référent est un adjectif qui vient caractériser l'expert. Dans notre cas il reviendrait au conseiller de prendre l'initiative de définir avec le consultant « la teneur » de sa position, de son rôle et de sa responsabilité au regard des besoins et des capacités de ce dernier dans le but de transformer celles-ci en pouvoir d'agir. En ce sens l'expertise s'ouvrirait à une dimension pédagogique. Le conseiller référent n'en est pas moins expert du conseil. Les alliés que sont susceptibles de devenir conseillers et consultants occupent au moment de leur rencontre des places objectivement différentes. C'est le caractère absolu de cette différence (Bouquet, Draperi, Jaeger, 2009) qui est à remettre en cause en

reconnaissant l'équivalence des différentes expertises en présence. Il y a sans doute lieu pour certains conseillers de lâcher prise sur leurs savoirs, pour d'autres de faire confiance au consultant et de prendre le temps d'apprendre de celui-ci, pour d'autres encore d'assumer leur savoir-faire.

Plutôt qu'alliance de travail, des responsables d'un OPACIF défendent l'idée d'une « *analyse partagée* », sans doute plus proche de la réalité au vu de nos observations : le développement des capacités à agir demeure individuel et n'a pas vocation à questionner encore moins à changer l'environnement. La perspective n'est pas celle du développement d'un empowerment collectif.

Il s'agit à présent pour les professionnels du conseil dans le cadre du CEP de déconstruire leur identité construite sur fond de relation dissymétrique avec les personnes « prises en charge » (Jaeger, 2017). Et ce n'est pas, au vu de nos observations, chose aisée.

Bibliographie

- Aballéa F. (1996). Crise du travail social, malaise des travailleurs sociaux. *Recherches et Prévisions*, n°44, 11-22
- ActuSoins. (2018) : <https://www.actusoins.com/301325/professionnels-de-sante-se-former-pour-collaborer-avec-des-patients-partenaires.html>. Consulté le 28/08/2019
- Bordin E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychology and Psychotherapy : Theory, Research & Practice*, 16(3), 252-260.
- Bouquet B., Draperi, J-F. & Jaeger M. (2009). *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*. Paris, France : Dunod.
- Case K. (dir). (2017). *Intersectional Pedagogy. Complicating Identity and Social Justice*. New York, USA : Routledge.
- Clot Y. & Faïta D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, n° 4. 7-42
- Daniellou. F. (2002). Le travail des prescriptions. Conférence inaugurale, *37e congrès Société d'ergonomie de langue française (SELF). Les évolutions de la prescription*. Aix-en-Provence, France <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2016/01/congres-self-2002-aix-daniellou-travail-prescriptions.pdf> consulté le 20/06/2019
- De Cock L. & Pereira I. (2019). *Les pédagogies critiques*. Marseille, France : Agone. 139 pages
- Guide Repères du conseil en évolution professionnelle (2017). <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide-cep-2017.pdf>
- D'Herbemont O., César B. (2004). *La stratégie du projet latéral*. Paris, France : Dunod
- Desailly S. (2019). *L'alternance en formation d'assistant de service social : une nouvelle modalité de coopération avec les formateurs du vécu*. (Mémoire de Master 2 Sciences de l'éducation, non publié). Université de Lille, France.
- Guillon, V. 2013. « L'alliance de travail en psychothérapie, counseling et counseling de carrière ». Dans : I. Olry-Louis ; V. Guillon ; E. Loarer (dir.). *Psychologie du conseil en orientation*. Bruxelles, Belgique : De Boeck. 103-127.
- Hervé M-J., White-Koning M., Paradis-Guennou M., Guiraud A, Picot M-C., Grandjean H. et Mauryet M. (2008). Adaptation d'une échelle d'alliance thérapeutique au contexte des consultations mère-nourrisson. Etude préliminaire. *Devenir*, n° 20, 65-85
- Jaeger M. (2017). Les nouvelles formes de participation des personnes accompagnées dans les instances de gouvernance et dans les formations. *Vie sociale*. n° 19. 13 – 25

- Jorro A. (2016). Postures professionnelles des conseillers en évolution professionnelle. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*. [En ligne], 32-3.
<https://journals.openedition.org/ripes/1131>
- Lhotellier A. (2000). *Tenir conseil*. Paris, France : Seli Arslan
- Mayen P. (2005). Travail de relation de service, compétences et formation. Dans M. Cerf et P. Falzon (dir.), *Situations de service : travailler dans l'interaction* (p. 61-83). Paris, France : PUF.
- Mispelblom F. (1981). Pistes pour pratiques silencieuses : ébauche d'une méthodologie d'analyse-intervention socio-historique en Travail Social Individuel ». *Contradictions*, n° 29, 71-99.
- Morasz L , Perrin-Niquet A., Vérot J.-P. & Barbot C. (2004). *L'infirmier(e) en psychiatrie – Les grands principes du soin en psychiatrie*. Paris, France : Masson
- Perdrix, S. 2013. *Efficacité du counseling d'orientation : impacts de l'alliance de travail et du contexte psychosocial*. (Thèse de doctorat en psychologie, Université de Lausanne, Suisse).
https://serval.unil.ch/resource/serval : BIB_141C6B0DF714.P001/REF
- Pontin D. (1999). Primary nursing : A mode of care or a philosophy of nursing ? *Journal of advanced nursing* , 29(3), 584-591
- Renard J. (2012). En Belgique, les experts du vécu. *Vie sociale et traitements*, n° 114. 90 - 93
- Simon E. (2012). Référent. In M. Formarier éd., *Les concepts en sciences infirmières : 2ème édition* Toulouse, France : Association de recherche en soins infirmiers, 319-320.
- Tolini G. (2019). Célestin Freinet et Paolo Freire : des pédagogies de transformation sociale. Dans L. De Cock & I. Pereira. *Les pédagogies critiques*. Marseille, France : Agone. 21-34