



**HAL**  
open science

# CEP DES ACTIFS OCCUPÉS : UN DISPOSITIF DE PROFESSIONNALISATION FONDÉ SUR DES DÉMARCHES DE RECHERCHE-ACTION COLLABORATIVES

Marie-Hélène Doublet

► **To cite this version:**

Marie-Hélène Doublet. CEP DES ACTIFS OCCUPÉS : UN DISPOSITIF DE PROFESSIONNALISATION FONDÉ SUR DES DÉMARCHES DE RECHERCHE-ACTION COLLABORATIVES. *TransFormations : Recherche en éducation et formation des adultes*, 2022, 23. hal-03626991

**HAL Id: hal-03626991**

**<https://hal.science/hal-03626991>**

Submitted on 1 Apr 2022

**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.

# CEP DES ACTIFS OCCUPÉS : UN DISPOSITIF DE PROFESSIONNALISATION FONDÉ SUR DES DÉMARCHES DE RECHERCHE-ACTION COLLABORATIVES

---

TransFormations – Recherches en Éducation et Formation des Adultes, 2022/1 (n° 23)

*Marie-Hélène Doublet*

*Université de Tours, EA7505, EES*

## RÉSUMÉ

---

L'objet de ce texte est de présenter un dispositif de professionnalisation du service de conseil en évolution professionnelle (CEP) des actifs occupés (hors secteur public), confié depuis janvier 2020 à des opérateurs privés. La démarche de professionnalisation est structurée par trois principes. Elle ne vise pas uniquement les pratiques de terrain des conseillers mais implique chaque niveau de service du CEP (conseiller et bénéficiaires, manager de structures, pilote du dispositif, commanditaire France Compétences), elle est fondée sur des méthodologies de recherche-action (RA) traitant des problématiques et questionnements portés par les professionnels concernés en collaboration avec une praticienne-chercheur, enfin elle est conçue dans la durée, comme un dispositif permanent d'actions ponctuelles et courtes, déclenchées sur l'initiative des acteurs de l'un ou l'autre des niveaux d'intervention du CEP. Après avoir présenté plus précisément le contexte particulier du service CEP des actifs occupés et avoir argumenté les raisons de nos choix méthodologique et épistémologique, cet article décrit la mise en œuvre d'une première RA inaugurant le dispositif, traitant d'une situation problème relevée par le commanditaire France Compétences. Nous en précisons les enjeux professionnels et les intentions de recherche, puis nous décrivons les grandes étapes pour en faire une lecture critique et en dévoiler les difficultés qui se présentent dès sa mise en œuvre.

## MOTS CLÉS

---

CEP, professionnalisation, posture, recherche-action collaborative, gouvernance

## INTRODUCTION

---

L'objet de ce texte est de présenter un dispositif de professionnalisation du service de conseil en évolution professionnelle (CEP) des actifs occupés (hors secteur public), confié depuis janvier 2020 à des opérateurs privés. La démarche de professionnalisation est structurée par trois principes. Elle ne vise pas uniquement les pratiques de terrain des conseillers mais implique chaque niveau de service du CEP (conseiller et bénéficiaires, manager de structures, pilote du dispositif, commanditaire France Compétences), elle est fondée sur des méthodologies de recherche-action (RA) traitant des problématiques et questionnements portés par les professionnels concernés en collaboration avec une praticienne-chercheur<sup>1</sup>, enfin elle est

---

<sup>1</sup> Nous sommes « chargée de recherche » au CIBC Sud Aquitaine avec une responsabilité dans la professionnalisation des équipes de conseillers CEP en Nouvelle Aquitaine et « maitre de conférences associée » au département des sciences de l'éducation et de la formation de l'université de Tours, avec un investissement dans la recherche sur les pratiques de conseil professionnel.

conçue dans la durée, comme un dispositif permanent d'actions ponctuelles et courtes, déclenchées sur l'initiative des acteurs de l'un ou l'autre des niveaux d'intervention du CEP. Après avoir présenté plus précisément le contexte particulier du service CEP des actifs occupés et avoir argumenté les raisons de nos choix méthodologique et épistémologique, cet article décrit la mise en œuvre d'une première RA inaugurant le dispositif, traitant d'une situation problème relevée par le commanditaire France Compétences. Nous en précisons les enjeux professionnels et les intentions de recherche, puis nous décrivons les grandes étapes pour en faire une lecture critique et en dévoiler les difficultés qui se présentent dès sa mise en œuvre. Les différents reports de planification, dus à un contexte de crise sanitaire, ne nous permettent pas de présenter des résultats aboutis<sup>2</sup> mais nous avons orienté notre propos dans une discussion sur la pertinence, les risques et les difficultés d'une telle démarche. En quoi la démarche de recherche-action collaborative peut être une voie heuristique pour accompagner les acteurs à produire du savoir et des évolutions sur leur situation de travail ? En quoi la démarche permet de mettre en dialogue les différents niveaux d'intervention, du terrain à la gouvernance, dans une même visée compréhensive, susceptibles d'alimenter des évolutions ? En filigrane se pose la problématique de notre place de praticienne-chercheur et de la distance au terrain. Quelle place et responsabilité du chercheur ? Ou se situe-t-il entre la production de savoir et les visées de changement social ? Quelles difficultés dans la tenue d'une place « haut sur le cadre et bas sur le contenu » (Pesce, 2013), posture que l'on peut comparer en miroir de celle du conseiller CEP dans la relation de travail avec le bénéficiaire ?

### **Un dialogue terrain / gouvernance : d'une coopération instituée à une coopération effective**

La particularité du dispositif CEP des actifs occupés, contrairement aux autres opérateurs CEP<sup>3</sup>, tient à un cadre réglementaire précis et exigeant qui lie les opérateurs sélectionnés par appel d'offre et la puissance publique, France Compétences. L'accord cadre n°2019-04-04 institutionnalise un fonctionnement en interaction de tous les niveaux de réalisation du service. On peut relever trois mesures fortes pour répondre à cette ambition. La mise en place d'une comitologie conséquente<sup>4</sup>, engageant des échanges à partir d'un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs de pilotage de l'activité, mis à disposition et débattu lors de ces rencontres ; un dispositif de mise en réseau du niveau opérationnel (fonction conseil), visant à faire remonter les problématiques de terrain susceptibles de renseigner la gouvernance et à créer une coopération solidaire entre pairs ; une exigence d'accompagner les équipes par un dispositif de professionnalisation facilitant une meilleure connaissance des réalités de terrain locales et le développement professionnel des acteurs de l'ensemble du dispositif.

Ce cadre de mise en synergie relationnelle crée un contexte inédit de travail qui peut ouvrir des possibilités intéressantes de coopération pour l'amélioration permanente du service, ou à l'opposé, instaurer une relation de défiance développant des pratiques de conformité. Une des possibilités pour rendre cette coopération effective est « d'outiller » la mise en dialogue des niveaux opérationnels et de gouvernance, avec des démarches empruntées à la recherche dans des visées compréhensive et transformative (observation, problématisation et traitement des données). Par exemple, le dispositif de suivi et d'évaluation permanent de l'activité peut être

---

<sup>2</sup> La présentation des résultats fera l'objet d'un deuxième article courant 2022.

<sup>3</sup> Les quatre opérateurs historiques du service public de l'accompagnement professionnel : Pôle Emploi, l'APEC, les missions locales et Cap Emploi.

<sup>4</sup> Une vingtaine de comités de pilotage réalisés en 2020 ; au niveau national réunissant le commanditaire et les différents groupements retenus, au niveau inter-régional regroupant les CIBC mandataires, au niveau régional engageant le mandataire et les différentes structures partenaires du groupement, au niveau départemental avec les partenaires locaux impliqués dans le dispositif et enfin au niveau local au sein de chaque structure assumant la mission de service public du CEP.

envisagé, non pas uniquement comme un outil de pilotage et de contrôle, mais comme une opportunité de recueil de données alimentant en partie le travail de réflexion sur le service rendu et instituant la possibilité de « disputes de métier » (Clot, 2014) entre les différents acteurs. Cette organisation en coopération rend possible les nécessaires évolutions d'un dispositif qui pose le principe d'individualisation du service, rappelé dans tous les textes officiels, face à un public présentant des problématiques toujours inédites.

Une seconde orientation est de prendre en compte la complexité d'un système qui ne se caractérise pas par la somme de ses parties mais par l'interaction et l'interdépendance et l'influence réciproque de chacune de ses entités. De manière dominante les dispositifs de professionnalisation portent sur les pratiques de terrain qui semblent concentrer une part importante de la responsabilité du niveau de réussite (ou d'échec) du service d'accompagnement. C'est en ce sens que la commande institutionnelle vise la transformation et l'harmonisation des pratiques par la formation, objectif que nous jugeons limitant et non suffisant. Il nous semble plus pertinent d'œuvrer pour le développement de la réflexivité des professionnels de chaque niveau d'intervention, à partir de l'organisation de collectifs de métier, afin d'apporter une contribution légitime dans les espaces de réflexion sur l'évolution du service. Lorino (2009) rappelle que « le niveau de réflexivité et l'ampleur des transformations possibles dépendent largement du développement du dialogue. Si la réflexivité reste enfermée dans un cadre individuel ou étroitement local, l'éventail des transformations possibles est faible » (Lorino, p. 94). La réussite impose de conjointer dans un ensemble d'actes coordonnés, coopératifs et concertants, des contributions individuelles multiples, qui mobilisent une diversité considérable de compétences, de métiers et de fonctions. Notre dispositif pose le **principe d'implication partagée** engageant la professionnalité de tous les niveaux institutionnels, et non pas prioritairement ou exclusivement les pratiques de terrain, dans un travail de mise à jour et de traitement des problématiques liées à la réalisation du service CEP. Il s'agit de créer des espaces d'échange, accompagnés d'un chercheur pour initier une démarche de production de savoir par la recherche. Ces espaces sont mobilisables par tous les acteurs du service pour questionner leur terrain, problématiser, recueillir des données, les analyser et en débattre à l'échelle du groupement.

### **Sortir de « l'éclipse des professionnels » dans la production de savoir : un pari difficile**

Cependant la mise en place des conditions d'un dialogue reste complexe dans un système regroupant présentant des environnements institutionnels singuliers<sup>5</sup>. Les courants institutionnalistes, mais aussi les recherches spécifiques à la mise en place du CEP (CEREQ, 2019, CIREL, 2019), mettent en évidence comment l'environnement et l'institution surdéterminent les pratiques des conseillers et impactent la manière dont peuvent se mettre en place les coopérations entre acteurs. Pagoni et Fischer (2020) montrent la variabilité des interprétations du cadre législatif concernant l'accompagnement de l'autonomie en fonction de l'institution d'appartenance du conseiller CEP. Le réseau des missions locales réfèrent essentiellement à la question de la mobilité et du comportement, Pôle emploi s'appuie sur les compétences numériques pour qualifier le niveau d'autonomie des personnes et les inscrire dans un accompagnement guidé ou renforcé. Questionner la place de l'institutionnel et les dispositifs dans la construction des pratiques doit être accompagnée méthodologiquement, avec rigueur et sur une posture de distanciation du terrain. Ce travail nous semble central dans une perspective de développement d'un sens critique utile à un travail de réflexion sur le métier, qui va nécessairement impliquer que « soi-même » devienne objet de recherche. Il questionne le

---

<sup>5</sup> Le groupement CEP Nouvelle Aquitaine, sur lequel porte cette recherche-action comporte une grande diversité de structures aux cultures de métier et principes d'intervention hétérogènes.

rapport que chacun entretient avec le cadre, et l'implication du professionnel considérée par les approches socio cliniques comme un analyseur des pratiques effectives.

La production de savoir sur les pratiques et le traitement des questions sociales est majoritairement abordée par des recherches qui alimentent le travail des décideurs politiques et des experts chargés de la définition des politiques publiques. Les dispositifs sont traditionnellement conçus à partir d'une vision « d'en haut », selon une logique « top down » qui, par trop d'éloignement avec les réalités de terrain, inscrivent dans leur cadre des possibilités de contradiction et de paradoxe avec les visées éthiques et politiques qu'ils sont sensés servir. Pour équilibrer cette tendance, un dispositif de professionnalisation pourrait adopter la logique inverse, partir des situations vécues ou observées pour définir les moyens et les objectifs à poursuivre. On travaille alors « à partir du bas » pour élaborer des réponses dans une logique inductive et ascendante (« bottom up »). Mais les professionnels ont peu l'occasion de travailler les questions qui concernent leur expertise, entretenant ainsi un rapport de consommateur (souvent non consenti) des théories et méthodologies liées à l'exercice de leur métier. Sortir de cette « éclipse des acteurs », professionnels et bénéficiaires<sup>6</sup>, relève l'enjeu de la qualité d'un service d'orientation et de formation. Le modèle de travail sous-tendu est l'enquête qui, par accroissement de la connaissance et de la critique, permet aux professionnels de s'identifier et de s'organiser, de participer à la définition des dispositifs dans une coopération effective. Pour qu'un dispositif puisse évoluer et répondre à un terrain toujours en mouvement il faut qu'il puisse toujours être questionné par ses acteurs (gouvernance, opérationnel et bénéficiaires) expérimentateurs de nouvelles manières d'aborder les problématiques humaines qu'il est censé traiter. En associant l'intelligence critique de chacun, on cherche des indices pour définir la problématique et les besoins. Le dispositif de professionnalisation présenté ici fait référence au **principe de réciprocité réflexive assumée** de Denoyel, (2013). Il n'est pas organisé sous forme d'actions de formation didactiques, structurées par des thématiques considérées comme majeures, et reproduites à l'échelle de l'équipe métier. Il est conçu comme une démarche permanente de co-réflexion déclenchée à l'initiative des acteurs impliqués dans des problématiques de terrain. Quel que soit le niveau d'intervention de l'acteur, il peut solliciter le chercheur pour co-construire un dispositif de recherche-action, constituer un groupe de professionnels impliqué, intra ou inter-métiers, problématiser la situation de terrain et définir une démarche de recueil de données, qui donneront lieu à une analyse et interprétation.

### **Accompagner la transformation de l'acteur de dispositifs à l'auteur de connaissances par la recherche-action**

Notre dispositif de professionnalisation, par sa rupture avec le cadre épistémologique classique de la formation et du transfert de savoirs, défend le **principe d'actorialité par la recherche**. Pensé dans une perspective herméneutique, il met à contribution les outils de la recherche pour permettre aux différents acteurs du terrain de devenir auteurs de leur production de savoir. Son processus de professionnalisation est pensé dans un format de recherche-action collaborative emprunté au réseau « recherche avec », qui développe un travail coopératif et international quant à la mise lumière de la pertinence épistémologique et éthique de ses démarches. Le réseau « recherche avec » (Monceau et Soulière, 2017) est porteur de préoccupations politiques (développement démocratique des savoirs et visée de changement social) qui correspondent à nos intentions. Il met en œuvre une production de connaissances, enracinée dans l'expérience subjective, les savoirs ordinaires et la réflexivité des sujets, et il vise une utilité sociale plus

---

<sup>6</sup> La recherche-action présentée dans notre article n'implique pas bénéficiaires du CEP mais n'exclue pas leur participation dans un nouveau dispositif de RA en continuité des résultats obtenus dans la présente action.

large qu'une opérativité à court terme. La recherche-action que nous allons décrire présente un ensemble de critères que l'on retrouve habituellement dans ce type de démarche : une co-définition des finalités et de la méthodologie de recherche avec les acteurs de terrain qui ont une fonction de co-chercheur dans le dispositif. La démarche de recherche s'appuie ici sur une dynamique d'enquête dialogique (Pesce, 2013) mise en œuvre par le collectif concerné, ancré dans le questionnement de l'expérience vécue et des significations qui y sont associées. Elle vise à mettre à jour les conditions de production, de mise en œuvre et d'ajustement des gestes professionnels et des modalités d'action et de réflexion au sein des Institutions.

## **Historique du dispositif de professionnalisation**

Nous intervenons sur le dispositif de professionnalisation du groupement CEP de la Nouvelle Aquitaine, piloté par le CIBC de la Gironde. Il est constitué d'une centaine de conseillers aux professionnalités diversifiées<sup>7</sup>, œuvrant dans des espaces organisationnels présentant des cultures métier et des conceptions de l'accompagnement contrastées.

La commande institutionnelle qui nous est faite est de « *travailler la posture professionnelle des conseillers selon une perspective de facilitation et non d'expertise, mettre en réflexion les finalités éthique et politique émancipatrices<sup>8</sup>, et développer le savoir-faire d'une activité considérée comme la pierre angulaire du conseil, l'analyse partagée de la situation (APS)* ». Chaque nouveau conseiller doit participer à une action de formation envisagée dans une perspective de développement professionnel, il s'agit de favoriser la prise de conscience des éléments posturaux à l'œuvre dans l'interaction conseil, leur déterminants et leur expression en gestes, et de développer des pratiques APS. Une dizaine de sessions de formation en inter-institution ont eu lieu en 2020. Après un an de recul nous avons proposé un dispositif en complément de la commande initiale, pour une plus grande prise en compte globale du contexte et de ses acteurs. Cette évolution du processus de professionnalisation tient à notre double appartenance, professionnelle et universitaire, s'appuyant sur une forme de familiarité avec le contexte des pratiques de conseil et un ancrage dans les démarches de production de savoir par les outils de la recherche. Le dispositif vise les enjeux professionnels de développer des positions d'acteurs dans la production de savoir par la recherche, et d'initier une coopération effective aux débats sur l'évolution du service. Notre enjeu personnel de recherche est d'approcher les processus de réflexivité initiés par un dispositif venant mobiliser les démarches et outils de la recherche.

Courant 2020, nous expérimentons une démarche de professionnalisation, structurée par nos principes d'implication partagée, de réciprocité réflexive assumée et d'actorialité par la recherche-action.

Lors du comité de pilotage de janvier 2020, nous présentons le projet au mandataire et aux managers des structures partenaires du groupement sous la forme de quatre objectifs :

---

<sup>7</sup> Le mandataire CIBC de la Gironde (Centre Interinstitutionnel de Bilan de Compétences) est associé à un ensemble de partenaires : Chambre de Commerce et de l'Industrie CCI, Chambre d'agriculture, Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat, Centre d'Information sur les Droits de la Femme et des Familles CIDFF, Retravailler, Association Paritaire pour l'Évolution Professionnelle APEP et les CIBC locaux.

<sup>8</sup> Le cahier des charges du service des actifs occupés définit le CEP « En tant que processus d'appui mobilisable par tout actif en faisant la demande, le CEP tient ainsi un rôle pivot pour permettre aux actifs d'être acteurs de leur parcours d'évolution professionnelle et/ou de développement des compétences.../... » et rappelant la loi « un levier essentiel au service de la sécurisation des parcours des actifs, du développement de l'autonomie des personnes et ainsi de leur capacité à choisir leur avenir professionnel ». Arrêté du 29 mars 2019 Première phrase du cahier des charges relatif à l'offre de service du CEP, rappelé dans l'accord cadre (p. 6 et 37).

- Initier du questionnement avec les acteurs du CEP (conseillers, bénéficiaires, managers ou pilotes...) sur des problématiques de terrain liées à réalisation du service et proposer des recherches-action collaboratives pour apporter des éléments d'éclairage et faire évoluer les situations.
- Concevoir la recherche-action comme un moyen privilégié au service de l'évolution des situations de travail complexes. Elle s'intéresse à des problématiques émergentes du terrain, portées par un des acteurs cités.
- Le chercheur est en coopération avec les acteurs co-chercheurs. Il apporte une aide méthodologique pour opérationnaliser les problématiques de terrain en plan de recherche, mobilise des écrits scientifiques et professionnels utiles au questionnement du groupe de recherche et encadre les productions. Les professionnels en position de co-chercheurs, participent à la définition des finalités, produisent les données, les analysent et les interprètent.
- Mettre à l'épreuve la pertinence d'un dispositif permanent de recherches-actions conçu sous la forme de plusieurs recherches courtes, structurées et rigoureuses et accessibles, qui répondent à des problématiques précises et spécifiques.

### **Première démarche de RA inaugurant le dispositif de professionnalisation**

Après une étape de concertation et d'aller-retour avec les pilotes du groupement CEP nous avons défini une première expérience de recherche-action collaborative modeste et limitée<sup>9</sup>, pour éprouver la démarche et enclencher le processus de recherche-action permanent initiant des coopérations entre le terrain et la gouvernance. La problématique retenue dans cette première expérimentation découle d'un constat du commanditaire France Compétences, à partir d'une lecture des indicateurs statistiques de l'activité du groupe : suite à la réalisation du premier niveau de service dédié à l'analyse partagée de situation, une majorité de bénéficiaires ne donnent pas suite à l'offre d'accompagnement consacré à l'appui du projet<sup>10</sup>. L'interlocuteur de France Compétence fait l'hypothèse « d'un manque de profondeur dans l'analyse partagée de situation lié à une problématique de posture professionnelle.<sup>11</sup> » Cette analyse est liée à une conception de la posture professionnelle fondée sur la capacité à instaurer une relation de travail coopérative en parité de place avec le bénéficiaire. Elle fait référence également à un parti pris de remise en question des pratiques d'expertise dites adéquationnistes. La demande des mandataires de service est alors de comprendre pourquoi les personnes ne s'engagent pas dans le dispositif, en questionnant les pratiques d'APS et notamment la dimension implicite relationnelle de coopération avec la personne. A ce stade de la commande la question posée est : *« Comment s'exprime la relation coopérative dans l'entretien d'APS et dans les livrables ? Comment s'exprime-t-elle dans les documents de synthèse d'entretien transmis à France Compétences ? Comment améliorer l'efficacité de l'activité APS ?*

Nous traduisons cette commande en deux objectifs traités par des dispositifs d'enquête :

---

<sup>9</sup> Cette première action implique une équipe restreinte de sept conseillers issus de cinq structures différentes : 3 CIBC, le CIDFF et l'APEP.

<sup>10</sup> Le dispositif CEP est organisé autour de deux unités d'œuvre (UO1 et UO2). Le 1<sup>er</sup> niveau correspondant au premier entretien avec le conseiller, il consiste en une analyse partagée de situation et la création d'une « alliance de travail ». Le 2<sup>ème</sup> niveau vise l'accompagnement du projet d'évolution. L'indicateur du taux de passage de l'UO1 à l'UO 2 est actuellement (fin 2020) de 25% pour une moyenne nationale également jugée faible (21%).

<sup>11</sup> Propos recueillis lors des échanges programmés dans le cadre du suivi de l'activité.

Repérer les pratiques professionnelles de coopération : la démarche méthodologique pour répondre à cet objectif est inspirée du protocole de Wittorski (2013), combinant successivement des entretiens d'explicitation<sup>12</sup> puis la mise en place d'un groupe d'analyse de pratiques avec des conseillers CEP volontaires. La question est alors : *Quels sont les savoirs professionnels et les savoirs en actes concernant l'activité de coopération et la dimension relationnelle implicite ?* Les retombées de la recherche doivent permettre, non seulement de penser différemment la formation de ces professionnels mais également de conceptualiser le métier (au sens d'en formaliser davantage le contenu).

Il s'agit également d'apporter des éclairages en questionnant l'implication des acteurs et en rendant compte de la manière dont chacun y est pris, comment chacun s'empare des directives et valeurs du CEP? Cette recherche-action pose la question du développement professionnel des conseillers en prenant l'environnement institutionnel comme analyseurs fort des pratiques effectives, et vise à définir les conditions pour rendre possible une transformation des terrains institutionnels (Pesce, 2013).

---

<sup>12</sup> L'entretien d'explicitation est une technique d'entretien conceptualisée par P. Vermersch (1994), qui vise la verbalisation a posteriori d'une action en particulier dans sa dimension implicite et préréfléchie, que cette action soit mentale ou matérielle. Par un guidage spécifique basé sur un questionnement non inductif et descriptif, il s'agit de canaliser la mise en mots vers la dimension vécue et procédurale de l'action dans un moment spécifié. L'entretien d'explicitation constitue une aide à la prise de conscience et à la mise en évidence des « savoirs cachés dans l'agir professionnel » dans la mesure où « dans toute action, même la plus abstraite, la plus déjà conceptualisée du fait des connaissances et des objectifs dont elle suppose la maîtrise, il y a une part de connaissances, de pensée privée, qui n'est pas formalisée et conscientisée » (P. Vermersch « l'entretien d'explicitation » p. 75).



Tableau 1 *Étapes du processus d'intervention*

ÉTAPES	OBJECTIFS /CONTENUS	PERSONNES IMPLIQUEES
<b>CONCEPTION COLLECTIVE DE LA DEMARCHE &amp; RECUEIL DES DONNEES</b>		
<b>Étape 1 : Présentation du dispositif et installation de la démarche de recherche-action (Visio 2h)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter la démarche : Principes, enjeux, contexte, méthodologie, rôle-place-responsabilité de chacun (conseiller et chercheur)...</li> <li>• Débattre avec les professionnels de la problématique engagée et du protocole de recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercheur</li> <li>• Collectif de professionnels</li> </ul>
<b>Étape 2 : Entretien de recherche sur les situations vécues d'entretien APS (Visio 2h)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien d'explicitation de 14 situations vécues d'accompagnement</li> <li>• Questionner l'implicite de l'activité de coopération</li> <li>• Questionner les supports écrits de synthèse d'entretien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercheur</li> <li>• Conseiller en entretien individuel</li> </ul>
<b>EXPLOITATION DES DONNEES</b>		
<b>Étape 3 : Analyse des entretiens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélectionner des extraits décrivant la part implicite de la dimension relationnelle et coopérative dans l'entretien conseil APS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercheur</li> </ul>
<b>Étape 4 : Atelier collectif d'analyse de pratique (1 jour)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nommer des « savoirs professionnels » : Formaliser des ébauches d'énoncés faisant consensus à propos des façons de déployer l'activité conseil CEP dans sa dimension relationnelle collaborative</li> <li>• Nommer des « savoirs d'action », expression singulière des savoirs professionnels en gestes professionnels. Comment les participants respectent et traduisent de manière singulière (style de Clot), les savoirs professionnels (genre de Clot, 2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercheur</li> <li>• Collectif de professionnels</li> </ul>
<b>Étape 5 : Analyse quantitative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requête statistique à partir du système d'infos</li> <li>• Recueil de littérature grise<sup>13</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercheur</li> </ul>
<b>Étape 6 : Atelier collectif Analyse du dispositif (4h)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des éléments du dispositif qui surdéterminent les pratiques (réflexion critique des supports)</li> <li>• Définition des éléments de synthèse et réponse à la problématique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercheur</li> <li>• Collectif de professionnels</li> </ul>

Ce protocole d'intervention est actuellement en cours mais nous pouvons apporter quelques points de précision sur certains éléments des étapes 1 et 2 réalisées.

<sup>13</sup> Définition de l'AFNOR : « document dactylographié ou imprimé, souvent à caractère provisoire, reproduit et diffusé à l'intention d'un public restreint, en dehors des circuits commerciaux de l'édition et de la diffusion ». Dans les organisations elle comprend, les rapports, appels d'offre et réponse, projet d'établissement, CR de réunion...

L'étape 1<sup>14</sup> a consisté à mettre en débat le projet de recherche par la négociation de la problématique et ses modalités de traitement, et à créer une alliance de travail définissant l'implication de chacun (professionnels et chercheur). Les professionnels engagés ont pu affirmer leur volonté de prendre en compte la dimension institutionnelle dans la compréhension de notre problématique, refusant de considérer leur pratique comme une réalité « à réparer ». Ils ont également débattu des risques de résultats décrivant les caractéristiques de « bonnes pratiques », qui peuvent se transformer en référence normative imposée à toutes les équipes du groupement. L'analyse des échanges de l'étape 1 permet de définir trois types de motifs d'engagement des participants dans le dispositif de recherche-action. L'un des motifs porte sur la définition de l'impact des paradoxes du dispositif dans l'expression des pratiques de terrain, l'autre sur des objectifs de développement personnel et enfin sur un besoin d'espace pour parler du métier et de son quotidien, entre pairs. Les verbatims<sup>15</sup> suivants illustrent ces positions :

*Je suis dubitative, le fait que je participe c'est parce que justement j'y voyais un moyen d'action pour pouvoir aussi questionner le dispositif .../...mais dans ce qui est présenté, j'ai l'impression qu'il y a quand même dès le départ une hypothèse et un biais : c'est la personne du terrain qui n'a pas la bonne posture et coup on a plus un travail sur nos posture. .../... J'y vois un moyen d'action de réflexivité sur ma posture, ce que je trouve très intéressant, mais au départ ce qui me fait être là aujourd'hui, c'était la possibilité de pouvoir aussi faire remonter les paradoxes du dispositif.*

*Je n'ai pas le même esprit dans le sens où je n'avais pas des attentes aussi ambitieuses, même si je te rejoins dans le sens ou moi je suis également en difficulté dans le cadre du CEP, c'est pourquoi j'ai adhéré à cette recherche-action, parce que je cherche des axes d'amélioration, parce que je questionne, j'interroge ma pratique.*

*Ça me fait du bien d'échanger avec d'autres, on n'arrive presque jamais à échanger sur le quotidien, sur les difficultés, et je ne veux pas être dans la plainte, il y a plein de choses, mais j'arrive à prendre du recul, je me dis rien n'est parfait et là petit à petit, ces échanges, cette recherche-action, ça peut être un moyen de faire avancer les choses. Après jusqu'à où, comment, ça je ne sais pas bien, mais je suis plutôt enthousiaste.*

Nous avons procédé à quelques aménagements du dispositif de recherche-action pour intégrer ces motivations. Il s'agira, à partir d'une analyse des supports de travail et des documents de référence sur le dispositif, de repérer ce qui facilite et ce qui fait paradoxe pour développer une posture de coopération avec les bénéficiaires.

Les étapes deux, trois, et quatre sont inspirées de la démarche de Wittorski (2013) de mise en mot collective des savoirs professionnels et des savoirs d'action concernant, dans notre situation, la dimension relationnelle implicite relative aux entretiens d'analyse partagée de situation (APS). La phase deux consiste, à partir d'entretiens d'explicitation (Vermersch, 1994) menés par le chercheur, d'identifier la réalité concrète de l'activité d'APS dans le premier entretiens conseil d'entrée dans le dispositif donnant à voir le singulier, le complexe et la variété de l'expression des geste professionnels de coopération. Il est demandé à chaque participant de sélectionner deux situations d'entretien APS, l'une étant suivie d'une poursuite de l'accompagnement, l'autre donnant lieu à une clôture. Dans un deuxième temps le chercheur exploite ces entretiens enregistrés et pratique une sélection d'extraits significatifs de description de part implicite de l'activité relationnelle dans l'APS.

---

<sup>14</sup> Collectif en visioconférence

<sup>15</sup> Extrait des discours enregistrés lors de la séance collective de présentation et installation de la démarche de recherche-action (étape 1)

La phase quatre consiste à prendre appui sur ces extraits d'entretiens d'explicitation sélectionnés par le chercheur pour formaliser des ébauches<sup>16</sup> d'énoncés faisant consensus à propos des façons de déployer l'activité de conseil CEP. Il s'agit de nommer les « savoirs professionnels », traduisant des façons de faire validées par les participants eux-mêmes réunis en groupe d'analyse des pratiques professionnelles. Il s'agit, sur la base de l'identification du travail implicite et singulier (2ème phase), de quitter le domaine du singulier pour repérer des « constantes/tendances communes » susceptibles d'aboutir à un corpus de savoirs professionnels spécifiques à l'activité d'APS. Dans un deuxième temps les conseillères explorent les « savoirs d'action », correspondant à l'expression singulière des savoirs professionnels. Chacun décline les savoirs professionnels en gestes professionnels singuliers, à l'image emprunté à la musique, de l'interprétation personnelle d'une même partition. Comment les participants respectent et traduisent de manière singulière (style de Clot) les savoirs professionnels (genre de Clot) et comment ils en font trace dans les écrits de synthèse d'entretien transmis à la personne.

Les phases cinq et six sont consacrées à l'analyse des éléments institutionnels qui surdéterminent les pratiques professionnelles dans une visée compréhensive limitée à la dimension relationnelle et posturale. Dans un premier temps la place du praticien-chercheur est de sélectionner des données issues de deux sources : les statistiques sur l'activité conseil à partir du système d'information du groupement et les documents officiels<sup>17</sup> organisant le cadre d'intervention. Ce travail interroge le rapport de chacun à l'institution, dans sa compréhension interprétative du cadre imposé et dans sa manière singulière de le traduire en actes ou d'en être empêché. Elle vise à définir les conditions pour rendre possible une transformation des terrains institutionnels.

### **La recherche-action, une position difficile à tenir**

Recherche-action, recherche partenariale, recherche intervention, co-recherche, ou recherche-avec ces démarches posent comme principes, d'une part l'instauration de relations de coopération entre des chercheurs, et des acteurs au sein des organisations, et d'autre part une double visée de production de savoir et de changement social. Concernant la production de connaissances, la reconnaissance des savoirs expérientiels et professionnels associés aux savoirs scientifiques est une condition d'efficience, « leur articulation apparaît nécessaire pour saisir les angles morts laissés par ces savoirs scientifiques pris isolément » (Amaré et Valran (2017, p. 156). Concernant la visée de changement social, Roy et Prévost (2013, pp. 131-132) rappellent que « la participation des personnes concernées au processus de recherche-action est vue comme étant nécessaire à la réalisation subséquente des changements ». Dans l'une comme l'autre des visées, la réussite suppose que les professionnels adoptent pour un temps une posture de recherche qui leur permette le pas de côté nécessaire au développement d'une intelligibilité de leur contexte.

La première difficulté rencontrée par l'équipe de professionnels dans la construction d'une posture de recherche concerne le rapport familial entretenu avec le terrain. La familiarité peut en effet constituer un obstacle dans le travail scientifique parce qu'elle entraîne la production

---

<sup>16</sup> Dans ce format très court de recherche (7 conseillers / 5 situations) il ne sera pas possible d'avoir une conception exhaustive de savoir-professionnels mais une vision réduite lié au protocole de recherche et au temps de concertation des participants.

<sup>17</sup> La loi inscrite dans l'arrêté du 29 mars 2019, l'appel d'offre inscrit dans l'accord cadre, et la réponse du groupement Nouvelle Aquitaine, les écrits de synthèse des accompagnements transmis à la personne et accessibles aux acteurs du dispositif CEP...)

d'idées qui s'imposent comme des croyances, contrarient le processus de découverte et confortent les habitudes. Dans leur travail d'enquête, ils doivent éviter l'écueil que constituent les représentations préconstruites adossées aux routines de l'action. En tant que praticien et chercheur, chacun doit apprendre à trouver l'équilibre forcément complexe entre deux postures pour autant complémentaires. Un détachement intellectuel à l'égard de ses représentations est un préalable nécessaire à la recherche pour favoriser l'ouverture sur l'inattendu, et parallèlement, une participation à l'action suppose une mobilisation de ses ressources y compris cognitives et expérientielles pour faire face aux visées compréhensives d'un contexte professionnel complexe (Guigue, 2005). La difficulté supplémentaire dans notre dispositif est que le chercheur accompagnant le dispositif est également praticien et donc concerné par les risques liés à la familiarité. La familiarité est conséquente à un passé en tant que conseiller professionnel, et aujourd'hui à une activité d'intervention dans les organisations, sous forme de formation ou de recherche-action sur les pratiques d'accompagnement. D'autre part être un praticien-chercheur qui accompagne les professionnels dans la démarche de recherche-action sur leur expérience subjective, donne une double responsabilité, à la fois celle de créer les conditions de production de savoir (visée de la recherche), et celle de produire du changement (visée pragmatique et professionnelle) rend la place difficile à tenir. La classification des places que propose Ardoïno (1989, 1990) nous semble la plus proche<sup>18</sup> de notre vécu de la complexité des rôles à tenir dans une interaction entre plusieurs postures. Pour l'auteur le chercheur est celui qui se place à distance et s'appuie sur des références théoriques qu'il applique sur une réalité observée. Il porte la responsabilité de production de connaissances nouvelles, indépendamment des visées de changement social. Sa production est libre, négociée dans un cadre d'indépendance avec le terrain support des observations. Le clinicien se situe dans une proximité maïeutique avec les acteurs de terrain, il considère que c'est le groupe de participants qui cherche et porte en lui les réponses. Il est là pour intervenir avec eux et sur leur demande. L'expert développe une méthode à distance des acteurs concernés qui consiste souvent à mesurer l'écart entre un état initial et l'état brut. Il intervient pour un client et pour un résultat. Enfin le militant porte une visée sociétale de changement et dans ce sens anime un débat et prend parti. Il intervient dans le développement d'une pensée critique et la production d'action. Comme le souligne Rougerie (2017), la posture du chercheur est posée « comme la clé de voûte de la construction de la collaboration dans la recherche. Elle fait éclore le questionnement de recherche. Cette négociation participe à créer des agirs coopératifs entre chercheur et professionnels. La recherche collaborative devient un espace de co-construction de savoir qui a des impacts sur les pratiques professionnelles du chercheur comme du praticien » (p. 166). Dans un contexte aux multiples interlocuteurs, présentant des enjeux parfois contradictoires, dans des organisations ayant peu de pratique de coopération en parité de place, il nous apparaît difficile de se situer sur une posture stable et assumée. En ce début d'expérience, avec peu de recul, nous avons le sentiment d'opérer une forme de gestion intuitive des différentes postures relevées par Ardoïno, avec une intention dominante de laisser ouvertes des possibilités de

---

<sup>18</sup> Le lecteur s'intéressant à cette question peut consulter les textes suivants : Ardoïno, J. Le chercheur, l'expert, le consultant – D'une ambiguïté propre à la recherche-action aux confusions entretenues par les pratiques d'intervention. (1989), ou du même auteur Les postures (ou impostures) respectives du chercheur, de l'expert et du consultant (1990), Canter Kohn, R. Les positions enchevêtrées du praticien-qui-devient-chercheur. (2001) - Ardouin, T. Position(s) et posture(s) du chercheur en sciences de l'éducation en recherche et formation, quelle place et rôle de l'ingénierie ? Dubost, J. Les rapports de consultation dans l'intervention sociologique. (1992). De Saint Martin, Praticien-chercheur (2019).

coopération dialogique, en prenant soin des positions de chacun, en favorisant la mise en débat pour faire vivre la qualité de travail et permettre des évolutions institutionnelles.

### **Perspectives de notre recherche-action et enjeux des recherches sur le CEP**

Ce premier article nous a permis de structurer notre questionnement éthique, épistémologique et méthodologique, et notamment de réfléchir les risques et les réponses possibles face à la suspicion de non neutralité qu'entraîne une place engagée et concernée dans la problématique traitée par la recherche-action. Ce questionnement demeure, et donnera lieu à une poursuite d'écrits qui aura pour enjeux d'explicitier les résultats concernant la définition des gestes professionnels de coopération des conseillers CEP de notre groupement, mais aussi de relever les possibilités, ou/et les mises en difficulté, d'une coopération effective entre les différents niveaux de réalisation du service.

Le système français d'orientation tout au long de la vie est un environnement complexe à appréhender, de part notamment son organisation morcelés en un nombre considérable de structures et de professionnels aux logiques d'intervention diversifiées. Cette situation crée chez les citoyens des vécus de « parcours du combattant » qui peuvent développer un sentiment d'errance professionnelle<sup>19</sup>. Le CEP et le Compte personnel de formation (CPF) constituent les deux outils majeurs de la réforme de la formation professionnelle, pensés comme une riposte à cette situation. Ils ouvrent pour tous les citoyens des possibilités de choix et de mise en œuvre de leur projet d'évolution. Cette fonction d'assembler, peut être envisagée comme un moyen de régulation de l'écosystème de l'orientation et de la formation professionnelle mais nous la considérons surtout dans son enjeu d'égalité d'accès aux dispositifs de droit commun. Rappelons la distinction que fait Armatya Sen (2000) entre, d'une part, le droit formel (celui qui est donné à tous), et d'autre part le droit effectif (intégrant la possibilité que chacun l'exerce dans sa propre situation)<sup>20</sup>. Dans cette perspective le CEP cherche à assurer non plus simplement l'égalité des moyens, mais l'égalité des possibilités effectives d'accomplir des actes. Le CEP est la clé d'entrée dans le système de la formation professionnelle. Conçu comme un espace d'intermédiation pour le public, il constitue un objet de recherche majeur pour la compréhension et l'évolution d'une fonction conseil, qui rappelons-le est une fonction anthropologique dans toute société. Les problématiques restent nombreuses, notamment le faible engagement du public cible, faiblement qualifié ou en situation précaire. Cette situation et bien d'autres questionnements méritent de faire l'objet de dispositifs de recherche participatif et interdisciplinaires.

---

<sup>19</sup> Cette complexité est rappelée dans la résolution européenne du 21 novembre 2008 qui suggère une réflexion des états sur la qualité des systèmes d'orientation tout au long de la vie. Les propositions relèvent l'enjeu des visées d'autonomisation et d'appropriation par les personnes, en développant des dispositifs et de pratiques qui replacent l'individu au cœur des réflexions et décisions.

<sup>20</sup> A. Sen (2000) « 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 »

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

Amaré, S., Valran, M. (2017). Les recherches-actions participatives : un dispositif participatif illusoire ou porteur de transformation sociale ? *Cairn info*, n° 20 | pages 149 à 162. Repéré à : <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2017-4-page-149.htm>

Ardoino, J. (1989). D'une ambiguïté propre à la recherche-action aux confusions entretenues par les pratiques d'intervention. *Pratiques de Formation/Analyses*, No 18 . <http://www.ufr8.univ-paris8.fr/pfa/18presentation.html>

Ardoino, J., (1990, mai). Les postures (ou impostures) respectives du chercheur, de l'expert et du consultant. In Ardoino, J. & Berger, G., Actes du colloque : Les nouvelles formes de la Recherche en éducation au regard d'une Europe en devenir. Alençon 24 – 26 mai 1990.

Ardouin, T. (2020). Position(s) et posture(s) du chercheur en sciences de l'éducation en recherche et formation, quelle place et rôle de l'ingénierie ? *TransFormations, Recherche en éducation et formation des adultes*. Vol. 1, n° 20

Accord-cadre n°2019-04-04 du 5 avril 2019, relatif à la mise en place Service de Conseil en Évolution Professionnelle pour les actifs en poste. (France compétences) [https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2019/11/FC\\_Accord-cadre\\_CEP\\_CCTP\\_V3\\_180619.pdf](https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2019/11/FC_Accord-cadre_CEP_CCTP_V3_180619.pdf)

CEREQ. (2019). *Systèmes d'acteurs et territoires : Quels effets du conseil en Évolution professionnelle ?* <https://www.cereq.fr/es/node/9415>

Clot, Y. (2014). Réhabiliter la dispute professionnelle. *Le journal de l'école de Paris du management*, 1(1), 9-16. <https://doi.org/10.3917/jepam.105.0009>

De Saint Martin, C. (2019). Praticien-chercheur. In *Dictionnaire de sociologie clinique*, Agnès Vandeveld-Rougale, Pascal Fugier, Vincent de Gaulejac, Érès, 2019, p. 476-479.

Dubost, J. (1992). Les rapports de consultation dans l'intervention sociologique. *Education Permanente*, 113, 9-17.

Guigue, M. (2005). Les Dynamiques de la familiarité dans les démarches de recherche. *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*. Vol.38, p 93 – 108.

Kohn Ruth Canter (2001). Les positions enchevêtrées du praticien-qui-devient-chercheur, in Marie-Pierre Mackiewicz (dir.), *Praticien et chercheur. Parcours dans le champ social*, Paris, L'Harmattan, p. 15-38.

Monceau, G., Soulière, M. (2017). Mener la recherche avec les sujets concernés : comment et pour quels résultats ? *Education et socialisation*, 45|2017. <http://journals.openedition.org/edso/2525>

Pagoni, M. et Fischer, S. (2020). Développer l'autonomie pour faire face aux vulnérabilités ? Le cas de l'accompagnement au Conseil en Évolution Professionnelle à Pôle Emploi. *Éducation et socialisation*, 57 | 2020, mis en ligne le 17 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/edso/12368> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/edso.12368>

Pesce, S. (2013, 27 août). *Réflexivité et implication en recherche-action-formation : Épistémologie de l'enquête dialogique selon Peirce et Dewey*. [Symposium] Congrès international d'Actualité de la Recherche en Éducation et en Formation (AREF) à Montpellier. <https://aref2013.umontpellier.fr/?q=content/16910-r%C3%A9flexivit%C3%A9-et-implication-en-recherche-action-formation-%C3%A9pist%C3%A9mologie-de-l%E2%80%99enqu%C3%AAt>

Résolution 319/02 du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres, *Mieux inclure l'orientation tout au long de la vie dans les stratégies d'éducation et de formation tout au long de la vie*, 2008/C 319/02 (21 novembre 2008), accessible à l'adresse <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:319:0004:0007:FR:PDF>

Roy, M., Prévost, P. (2013) « La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion », *Recherches qualitatives*, 32(2).

Sen, A. (2020). *Un nouveau modèle économique. Développement, Justice, Liberté*. Paris : Odile Jacob.

Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation en formation continue et initiale*. Paris : Éditions Sociales Françaises.

Wittorski. R. (2012). La production de savoirs professionnels par et dans une recherche collaborative chercheurs-praticiens dans le milieu de la protection judiciaire. In B. Bourassa, G. Fournier et L. Goyer. *Construction de savoirs et de pratiques professionnelles : le double jeu de la recherche collaborative* (pp.15-25). Laval : Presses de l'Université Laval. (hal-00798760)