



HAL
open science

Former les acteurs du CEP : une démarche d'analyse partagée de situation

Marie-Hélène Doublet, Agnès Heidet

► To cite this version:

Marie-Hélène Doublet, Agnès Heidet. Former les acteurs du CEP : une démarche d'analyse partagée de situation. Éducation permanente, 2018. hal-03627018

HAL Id: hal-03627018

<https://hal.science/hal-03627018>

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.

Article paru dans :
Education Permanente – dossier hors-série 2018 mars
« Le conseil en évolution professionnelle (CEP) Rupture ou continuité ? »

Marie-Hélène Doublet: CIBC Sud Aquitaine, Maître de conférences associée, Université François-Rabelais de Tours, E1 EES Contact : marie.helene.doublet@wanadoo.fr

Agnès Heidet: Consultante-formatrice "XOAH Formation et conseil"
Contact : agnesheidet@wanadoo.fr

FORMER LES ACTEURS DU CEP : UNE DEMARCHE D'ANALYSE PARTAGEE DE SITUATION

Mots clé : **CEP–posture professionnelle – co-construction – formation-action**

Résumé : « La loi instituant le Conseil en Evolution Professionnel (CEP)^[1] vient apporter des changements notables dans l'accompagnement professionnel des citoyens. Cet article se propose d'éclairer ces changements, de définir leurs impacts sur le métier de conseiller et retrace une expérience de formation menée auprès des conseillers OPACIF^[2] concernant la démarche d'Analyse Partagée de Situation. Trois niveaux de lecture, macro, méso et micro, permettront relier le sens et le contenu de la loi à sa mise en œuvre concrète dans le cadre des pratiques d'entretien. »

La loi instituant le Conseil en Evolution Professionnel (CEP)¹ vient apporter des changements notables dans l'accompagnement professionnel des citoyens. Cet article se propose d'éclairer ces changements, de définir leurs impacts sur le métier de conseiller et retrace une expérience de formation menée auprès des conseillers OPACIF² concernant la démarche d'Analyse Partagée de Situation.

Le CEP replace le travail de co-compréhension de la situation comme acte fondateur du conseil. L'Analyse Partagée de la Situation ("APS") doit permettre à la personne d'identifier sa situation et son pouvoir d'action, et positionne les conseillers dans les nouveaux rôles qui leur sont dévolus : méthodologue, pédagogue, médiateur de la complexité... L'APS devient le point d'accroche qui réunit professionnels et usagers pour tout à la fois, définir une suite stratégique, initier une alliance de travail et transférer une démarche de réflexion reproductible par la personne dans d'autres temps et dans d'autres contextes. En ce sens, l'APS porte une finalité ambitieuse d'émancipation, mobilisatrice pour le conseiller comme pour la personne.

A partir de 2016 le FPSPP³ a constitué une équipe projet de deux intervenantes, Agnès Heidet et Marie-Hélène Doublet, et mis en place un dispositif de formation-action pour accompagner le développement des pratiques d'analyse partagée de situation dans les FONGECIF⁴ et autres OPACIF. Nous nous proposons, dans un premier temps de réaliser une lecture du contexte d'émergence du CEP, à partir de la traduction de quelques changements radicaux initiés par la loi dans les réalités de terrain, et de déconstruire quelques représentations du métier qui relèvent d'évidences pour les acteurs, puis d'en

^[1] Arrêté du 16 juillet 2014 fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnelle prévu à l'article L. 6111-6 du code du travail.

^[2] OPACIF : Organisme Paritaire au titre du Congé Individuel de Formation).

¹ Arrêté du 16 juillet 2014 fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnelle prévu à l'article L. 6111-6 du code du travail.

² OPACIF : Organisme Paritaire au titre du Congé Individuel de Formation).

³ FPSPP : Fond Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels

⁴ Les FONGECIF ou Fonds de Gestion des Congés Individuels de Formation sont en France des OPACIF (pour Organisme Paritaire au titre du Congé Individuel de Formation).

déduire nos choix pédagogiques dans la formation à la démarche d'analyse partagée de situation. Dans un deuxième temps nous présenterons notre expérience de formation APS, les productions collectives, les actes professionnels et les démarches, expérimentés par les conseillers.

I. D'une approche socio-constructiviste du Conseil en Évolution Professionnelle à la conception d'un dispositif de formation

a. De la loi aux révolutions de terrain

L'analyse partagée de situation n'est pas un concept ou une méthodologie désincarnée : il s'agit d'une approche fondée sur les attendus et les exigences réglementaires qui elles-mêmes sont ancrées dans les évolutions sociétales et les modifications des usages du public. Nous reprenons ici deux éléments de la loi afin d'en éclairer les impacts sur les pratiques de terrain et les orientations pédagogiques que nous avons intégrées à notre dispositif de formation.

Le premier élément consiste en la référence à la notion d'actif. Le **Conseil en Évolution Professionnelle** constitue « un processus d'appui à tout actif 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... » (Arrêté du 16 juillet 2014, p., 3)

La notion d'actif réorganise profondément le système d'accompagnement français. La conception ancienne s'appuyait sur des services différenciés en fonction du statut des personnes (demandeur d'emploi, salarié, cadre, jeune, travailleur reconnu handicapé, bénéficiaire des minima sociaux...), créant un schéma complexe tant pour les personnes que pour les professionnels. En introduisant la référence unique « d'actif »⁵, la loi vient tout à la fois reconnaître que la fonction "conseil" a des fondements communs, quel que soit le public, mais aussi renvoyer la responsabilité à chaque opérateur de terrain (opérateur CEP ou du Service Public Régional de l'Orientation) d'assurer un premier niveau d'accueil visant à aider la personne à comprendre sa situation, organiser son questionnement, le traduire en besoins et identifier le bon interlocuteur. De fait, l'analyse de situation et la connaissance des acteurs présents sur le territoire deviennent deux compétences fondamentales dans la professionnalité des intervenants en orientation. Il sera possible de mesurer la pertinence de la mise en œuvre de ce service de premier niveau lorsque les personnes seront véritablement porteuses de leur problématique ; qu'elles sauront la nommer et être dans une clairvoyance du service attendu. Elles ne se présenteront plus au partenaire sollicité avec des discours non engagés (le fameux « on m'a dit de venir »), mais en explicitant les questions qu'elles se posent et l'aide attendue.

Pour autant les personnes viennent rarement avec une demande d'APS, elles expriment des attentes de réponses immédiates sur une problématique souvent peu élaborée. Il s'agit alors, pour le professionnel, d'être capable d'entendre cette première demande et de négocier avec la personne les modalités d'une alliance de travail ouvrant la possibilité d'apporter un service Analyse Partagée de Situation, et ce quels que soient le public et la problématique. La tâche est complexe car elle touche à une dimension importante de l'alliance de travail, la confiance qui comme l'indique Cornu procède du renoncement au contrôle. Il est difficile de trouver l'équilibre entre guider et laisser faire. « La question est de faire le deuil d'être la cause de ce que seront les autres, sans pour autant cesser d'agir sur les conditions dans lesquelles ils pourront, ces autres, à leur tour, [agir] (...) » (Cornu, 2003, p. 30).

Pour répondre à cet enjeu, nous avons conçu notre dispositif de formation en laissant une place importante à l'acte professionnel de mettre en place d'une alliance de travail et en proposant des modalités pédagogiques différenciées (espace de débat, d'expérimentation, et temps d'analyse critique

⁵ La notion « d'actif » est ainsi définie dans le guide repère du CEP (2015, p. 14) : « Le conseil en évolution professionnelle est accessible à l'ensemble des actifs, quels que soient leur statut, leur situation et leur âge, de l'entrée dans la vie active jusqu'à la retraite ».

d'enregistrements d'entretiens APS) afin que nos stagiaires élaborent, collectivement des principes d'action partagés, et individuellement des gestes professionnels singuliers, pour construire une alliance de travail.

Le deuxième élément concerne la posture professionnelle. Le CEP implique « *une co-construction avec la personne de son projet d'évolution professionnelle reposant sur deux principes : la prise en compte du degré d'autonomie de la personne et du niveau de maturation de son projet ; le respect de son initiative, de ses souhaits et du rythme d'avancement de son projet. Le respect de ces principes de co-construction doit permettre d'éviter une approche prescriptive, ainsi que des pratiques de "validation".* » (Arrêté du 16 juillet 2014, p. 4).

Pour la première fois une loi inscrit la posture professionnelle comme repère structurant un dispositif d'accompagnement, donne des orientations claires pour le développement du Tenir Conseil (Lhotellier, 2001 ; Doublet, 2006) et anticipe les incidences concrètes sur le métier. Les pratiques de diagnostic-prescription synonymes de la posture d'expert sont mises en question ainsi que l'acte de validation de projet.

Dans nos formations la polémique autour des postures professionnelles est souvent très active parfois conflictuelle au sein des équipes parce que renvoyant à une problématique identitaire et des choix éthiques et politiques (Doublet, 2011). L'expertise étant jugée par certains comme synonyme de pratique directive sur fond de responsabilisation abusive et source de maltraitance à l'égard de la personne, et à l'inverse, le Tenir Conseil comme pratique d'assistantat, compassionnelle et complaisante. Notre expérience d'accompagnement des équipes nous montre que la difficulté de travailler sur la posture professionnelle réside dans le fait qu'il est peu efficient de partir des gestes fondateurs du Tenir Conseil, autrement dit, on ne peut ni l'enseigner, ni l'apprendre. Certains gestes nous semblent accessibles et reproductibles, avis que partagent nos stagiaires, et pour autant leurs mise en œuvre ne se fait pas. On développe alors un discours pertinent sur le Tenir Conseil sans en être démonstratif dans les actes. L'entrée par les dimensions historique, politique, et éthique nous apparaît plus euristique. Dans son modèle socio-politique de l'orientation Guichard (1997) considère que si l'on veut comprendre les pratiques professionnelles, il faut interroger d'une part, les différents contextes dans lesquels elles s'inscrivent et, d'autre part, les finalités qu'elles posent explicitement ou implicitement.

Dans notre dispositif de formation nous avons traduit cette difficulté de mise en travail des postures par deux principes. Le premier consiste en un démarrage de la formation par un atelier sociologique qui permet aux stagiaires de développer une compréhension partagée du monde d'aujourd'hui, des problématiques sociales qu'il engendre, et de replacer la fonction conseil dans la dimension politique et éthique. Quelles sont les finalités de mon action ? Un deuxième consiste, à partir d'ateliers d'échange de pratiques, à permettre aux participants de repérer et d'analyser des expériences vécues où ils ont initié la posture du Tenir Conseil associée à la mise en œuvre de l'APS.

b. Les évidences de métier requestionnées par le CEP

Un certain nombre d'évidences traverse aujourd'hui le métier. Nous avons tenté de les questionner pour envisager des moyens pédagogiques de les aborder dans la formation.

De l'autonomie au développement du pouvoir d'agir, quel projet politique ?

Une première évidence crée du débat au sein de la communauté de métier et un relatif consensus : accompagner c'est aider la personne à développer de l'autonomie, être actrice, entrepreneuse de sa propre vie.

Cependant la finalité d'autonomisation divise les professionnels dans la façon de la concevoir. Pour certains viser l'autonomie, et notamment avec les personnes les plus fragiles, c'est les rendre responsables de leur situation précaire, dans une société qui peine à les protéger. C'est de l'ordre de ce

que Le Bossé (2003) appelle la "double victimisation"⁶. Pour d'autres la visée d'autonomie consiste à outiller les personnes dans la "compétition", leur donner les moyens et les compétences de gérer leur parcours, considérant par ailleurs que les ruptures professionnelles structurent le parcours de tous. La dispute professionnelle des sociologues Robert Castel et Alain Ehrenberg relève de cette opposition et replace le débat des répartitions des responsabilités entre l'individu et l'Etat. Pour Ehrenberg la nature des difficultés est une inégalité d'opportunité, l'autonomie consisterait à rendre les individus capables de saisir des opportunités. « La nature des inégalités d'aujourd'hui engage une responsabilité personnelle parce que, dans des économies de la connaissance, l'égalité des chances dépend de ses propres capacités relationnelles et cognitives » (Ehrenberg, 2010, p. 6). Par là même une responsabilité collective est engagée, celle de l'accompagnement des personnes dans une visée de développement du pouvoir d'agir. Cela appelle une évolution de l'action publique : il s'agit moins d'une autonomie des personnes pour s'adapter à l'incertitude et aux ruptures de leur parcours (visée utilitariste de réduction du chômage), que de leur émancipation pour qu'elles agissent sur leur environnement et qu'elles pèsent sur leur choix de vie.

Nous retrouvons des traces de cette controverse dans le changement de vocabulaire des différents rapports du CNEFOP⁷ relatifs à la mise en place du CEP. Dans le premier rapport du CNEFOP du 12 avril 2016, le terme « autonomie » apparaît à 25 reprises, et le lexique relatif au pouvoir d'action est absent, exception faite de l'expression « pouvoir d'initiative » (1). Dans le rapport 2017 si le terme d'autonomie reste présent, le développement du pouvoir d'agir apparaît 6 fois et de nombreuses occurrences renvoient au pouvoir d'agir : « capacité à décider et à agir » (2), « anticiper et agir » (1), « délibération pour agir », « faire des choix éclairer et agir » (2). Enfin le mot « émancipation » apparaît pour la première fois.

De l'autonomie, renvoyant à une finalité de compensation de l'État, la commande s'oriente vers le développement du pouvoir d'agir dans une volonté d'investissement sur l'individu pour l'armer et lui permettre d'affronter les temps à venir. Cette idée est largement développée par l'économiste et sociologue Gøsta Esping-Andersen (2007). Il s'agit pour lui de *préparer* plutôt que de *réparer*, d'armer les individus et non pas laisser fonctionner le marché, puis indemniser les perdants. Il appréhende les Etats providences comme des forces fondamentales dans l'organisation et la stratification des économies modernes, et remet ainsi en cause l'idéologie, mais aussi la réalité d'un mécanisme de marché autonome. Il propose d'envisager la dépense sociale comme investissement, et non un coût, pour soutenir la transition vers l'économie de la connaissance, facteur de richesses futures. Cette finalité est ancienne en France, on peut citer à titre d'exemple Schwartz en 1969 qui associe le projet d'éducation de la jeunesse au développement de la capacité de comprendre et d'influencer le monde, de « "riposter" à l'évolution et à la mutation de notre société » (1969, p. 72). En dehors d'une évolution du projet politique, c'est une autre conception de l'individu qui est affirmée, une conception plus humaniste et roguérienne, moins fataliste et compassionnelle.

Cette finalité émancipatrice consistant à doter les personnes de moyens culturels, cognitifs et psychologiques s'est élaborée dans un premier temps lors des ateliers sociologiques. En dehors d'atteindre l'objectif de l'entretien APS, de comprendre les tenants et les aboutissants de sa situation actuelle, il s'agit d'utiliser ou d'inventer en situation d'entretien des outils de réflexion, de résolution de problème, d'analyse de situation..., accessibles et remobilisables par la personne en d'autres lieux, d'autres temps et d'autres contextes. En ce sens les conseillers concourent à la finalité la plus haute du dispositif CEP, créer les conditions d'une émancipation par l'appropriation des outils.

Pour faciliter ce transfert de méthode et démarche à la personne, nous avons proposé de passer d'une pratique majoritairement orale à une pratique écrite en co-concevant avec les personnes des traces écrites visuelles⁸ de l'entretien retraçant le processus de réflexion engagé dans l'entretien et non plus seulement le résultat de l'entretien souvent exprimé à travers une liste des démarches préconisées à

⁶ La "double victimisation" est entendue au sens de la responsabilité, non seulement des causes, mais aussi des solutions.

⁷ CNEFOP : Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles

⁸ Des exemples de traces écrites sont reproduits dans la partie II présentant notre formation APS

mettre en œuvre. En utilisant la dimension visuelle le conseiller initie un travail itératif et laisse une trace lisible pour la personne.

Le statut de la parole des personnes dans un entretien d'Analyse Partagée de Situation : une conception constructiviste des représentations

Une deuxième évidence consiste à penser qu'analyser une situation c'est explorer l'ensemble des éléments objectifs qui la composent et rétablir du jugement réaliste dans les conceptions subjectives des personnes afin de les orienter vers un projet réaliste.

Pesce (2017) cite le sociologue américain Thomas (1923) pour aborder le concept de « définition de la situation », central dans les approches pragmatiques. Thomas donne une importance primordiale à la subjectivité des individus et considère que l'analyse de situation « est une étape d'examen et de délibération qui précède tout comportement auto-déterminé (...) déterminant non seulement des actions concrètes mais aussi toute une politique de vie ainsi que la personnalité de l'individu ». Cette conception impacte profondément « la construction et l'évolution des registres normatifs qui organisent l'existence du sujet ». Thomas, toujours cité par Pesce, formule son « théorème » en 1928 dans *The Child in America* : « si les hommes définissent leurs situations comme réelles, elles sont réelles dans leurs conséquences ». Cette conception de l'analyse de situation nous invite à la fois à opérer un changement au niveau des objets d'investigation et de ses finalités. Au niveau des objets d'investigation, il s'opère une recentration sur la personne, et une prise en compte de la dimension subjective de l'expérience personnelle, sociale et professionnelle : au-delà de ce que pense le conseiller, c'est la manière dont la personne conçoit sa situation qui est en question, ce qui suppose une reconsidération du statut de la parole de la personne. Il s'agit de ne pas se focaliser sur l'évaluation du niveau de crédibilité des représentations mais plutôt leur octroyer un statut de « vérité pour soi » qui peut avoir des incidences concrètes dans leur futur. Au niveau des finalités d'investigation, il s'agit d'œuvrer pour le transfert à la personne du « pouvoir de savoir » : le lieu de compréhension doit se situer chez la personne et non plus prioritairement chez le conseiller.

Nous avons traduit ces éléments dans notre formation par deux principes. Le premier consiste à introduire un questionnement plus systématique des éléments subjectifs (en mouvement) comme le ressenti, le vécu, les représentations et les perceptions, les points de vue plutôt que de se centrer uniquement sur les éléments objectifs (souvent figés) et opérer ainsi une centration sur la perception du présent. Le deuxième consiste à mobiliser un questionnement inspiré de l'entretien d'explicitation défini par Vermersch (1994). Par l'explicitation *des mots de la personne* « au fil de l'eau », il s'agit de questionner le regard porté sur le passé, le présent ou l'avenir. Breton considère que l'attention peut être émancipatrice si elle procède d'une « redirection du regard, un mouvement interne par lequel l'attention peut se porter sur de nouveaux objets (...). Apprendre à voir, acquérir la possibilité de moduler ce sur quoi se porte notre attention, d'en réguler les intensités de focalisation, c'est s'émanciper des structures du connu, du convenu et de l'attendu (2016, pp. 52-53).

C'est à partir de ce temps d'explicitation et de redirection de l'attention qu'il sera possible d'organiser ces éléments, en mobilisant des outils de réflexion (hiérarchiser, pondérer, comparer, évaluer, mesurer, distinguer...) et de faire une représentation visuelle du chemin cognitif initié dans l'entretien (objectiver le subjectif).

II. Formation Analyse Partagée de Situation (APS) dans les OPACIF

Le dispositif de formation APS a concerné quelque 200 professionnels du conseil et de l'accompagnement, soit 48 jours de formation, organisés en discontinu, deux jours suivis d'une journée avec une inter-session de quatre semaines. Ces formations réunissaient des conseillers, répartis sur l'ensemble du territoire national. Au démarrage de l'action, en 2016, elles ne concernaient que les conseillers FONGECIF, en 2017 elles ont été ouvertes aux autres OPACIF.

a- Définir les finalités de son action et envisager le changement de posture

Afin de permettre aux participants de mieux appréhender les principes de la démarche APS, nous leur avons proposé un « atelier sociologique ». Il s'agissait de concevoir la relation entre les évolutions sociétales et réglementaires, d'en déduire les nouvelles compétences à posséder par tout citoyen pour s'insérer dans une telle société et de réfléchir aux incidences sur leur pratique de conseil.

Ce temps sociologique est un point fondamental de la formation. C'est l'identité professionnelle qui est clarifiée ainsi que le pouvoir et la responsabilité du professionnel dans cette approche socioconstructiviste du métier. Prendre conscience de la dimension politique du métier, identifier les différentes options possibles, s'avère être une riposte efficace contre la perte de sens dont témoignent certains de ces professionnels. C'est peut-être parce qu'il est aussi question de l'émancipation du conseiller pris entre des attentes souvent en contradiction, un ensemble de représentations sur le métier et une absence de temps de réflexivité organisé pour concevoir collectivement un métier difficile. Ce temps permet d'identifier la nécessité d'un changement de paradigme et d'ancrer la posture professionnelle dans une visée émancipatrice.

Description atelier sociologique

Le **premier temps** de l'atelier consiste en recueil des représentations du groupe sur les éléments qui caractérisent notre société actuelle. En général ce travail permet de constituer une liste de 50 à 70 mots ou expressions qui font, dans un **deuxième temps**, l'objet d'un travail de catégorisation en sous-groupe. Chaque sous-groupe, présente alors entre trois et cinq évolutions sociétales et transformations du monde du travail impactant les stratégies et les attentes du public et par conséquent les pratiques de conseil et d'accompagnement. Généralement, les thématiques qui prédominent sont les incertitudes, l'imprévisibilité, l'insécurité et l'instabilité, avec la perte de sens au travail ou le sentiment d'inutilité, mais aussi une société numérique, de la connaissance, de l'émancipation... Un ensemble d'auteurs, pour la plupart sociologues, sont mobilisés afin d'étayer ces modélisations sociétales. Dans un **troisième temps**, le groupe identifie les compétences à posséder pour faire face à une société ainsi définie collectivement et les incidences sur nos stratégies d'intervention.

b- Concevoir, modéliser et expérimenter l'APS

Analyse d'un entretien APS enregistré : initier le "P" de partagé et l'alliance de travail

Notre intention était de permettre aux participants d'approcher l'APS au travers de la transcription d'une situation d'entretien enregistrée afin d'avoir un support commun de travail et de pouvoir se centrer à la fois sur les interventions du conseiller et ses effets sur la bénéficiaire.

En duo, ils ont cherché :

- à repérer les actes professionnels mobilisés dans la mise en place d'une alliance de travail, la centralité de la négociation des expertises, du partage des intentions et de la conduite d'entretien,
- à identifier les techniques propices à l'analyse par la personne de sa situation (questions ouvertes vides de contenu, rebond sur les mots...) et celles qui l'en éloignent,
- à formaliser la posture du conseiller permettant d'initier le « P » de l'APS (partagé),
- à repérer les « apports » pour le bénéficiaire de cet entretien.

Ce temps de travail a permis de poser les fondements de l'APS, tant dans sa dimension structurante (la nécessité de partager un cadre de travail, une structure de réflexion commune pour cheminer ensemble) et dans la clarté des finalités de l'APS (non un entretien pour savoir et comprendre mais un temps pour permettre à la personne de faire le point, de réaliser un état des lieux de sa situation actuelle et future), que dans les moyens facilitant la co-analyse de situation à travers un support. Il était pour nous important que les professionnels développent une pratique écrite qui mette en schéma le processus cognitif initié dans l'entretien. L'objectif de l'entretien (court terme) est bien de comprendre la situation

actuelle pour agir mais la finalité émancipatrice du CEP (moyen et long termes) est de transférer à la personne des outils pour réfléchir le monde et agir sur sa vie.

Expérimentation en formation d'un support commun de l'APS

A partir de 2014, les FONGECIF ont fait le choix d'une réflexion sur une offre de service commune et adaptée aux exigences du CEP à travers une démarche d'ingénierie « collective » accompagnée par deux consultants : Marc Fontanié et Agnès Heidet, s'appuyant notamment sur les travaux d'André Chauvet (2017).

Un guide repère du conseil et un support de référence de l'APS (figure n°1) sont issus de ce travail, l'enjeu étant de faciliter le développement d'une pratique écrite du processus de réflexion mobilisé dans l'entretien.

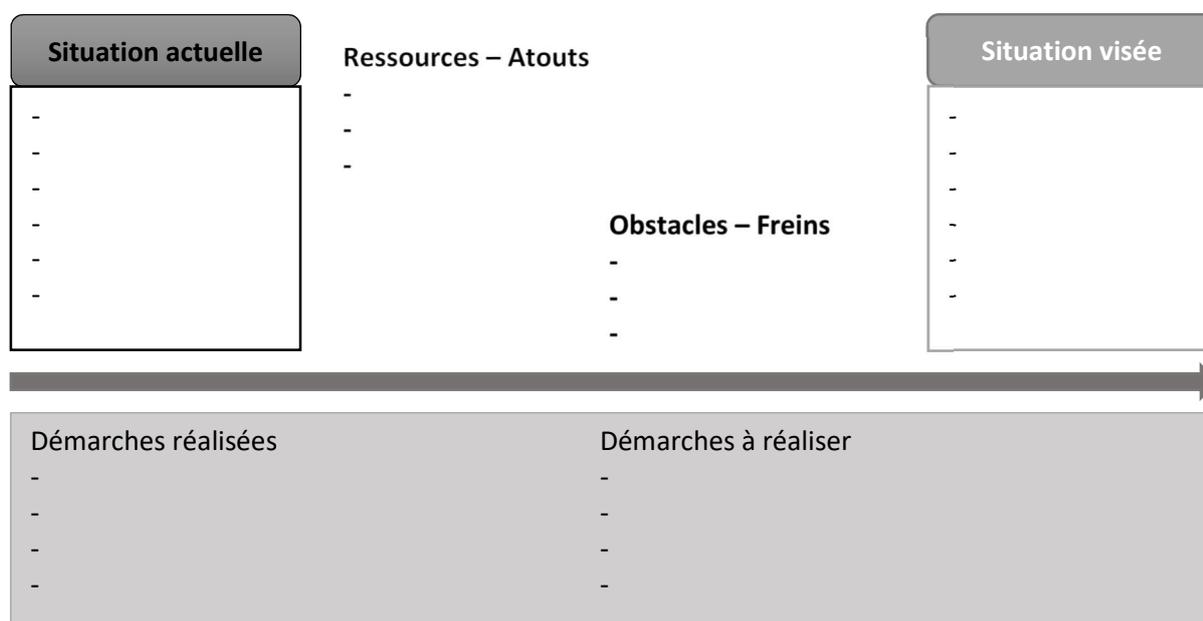


Figure n°1 : Support APS de référence – Agnès Heidet et les conseillers FONGECIF

Les participants ont été amenés à tester ce support en formation puis en inter-session (duo bénéficiaire-conseiller) et à exprimer à la fois leur ressenti, leur vécu mais aussi les effets produits par la mise en œuvre d'une co-analyse de situation. Ils ont pu s'essayer à laisser davantage la main au bénéficiaire (repérer la place du conseiller et celle qu'il laisse au bénéficiaire) et apprécier la place du visuel et de la trace écrite, facilitateurs de prise de conscience. Cela permet aussi de revenir tout au long de l'entretien (itérativité) sur les éléments posés sur papier. Il s'agit de ne pas rester uniquement dans la dimension orale où c'est le conseiller qui porte seul la dynamique de l'échange souvent à travers une activité de reformulation.

Modélisation de la démarche APS à partir de l'explicitation l'expérience vécue

Dans les retours d'inter-session, nous constatons la difficulté des conseillers à passer à l'écrit avec le bénéficiaire. Certains voient l'intérêt du support de référence qui est alors un outil facilitateur, mais aussi certains regrettent de devoir suivre un cadre préconçu qui ne correspond pas toujours aux situations des personnes et peut initier une conduite d'entretien « scolaire » ou « administrative » de type « case à cocher ». Ce point central de controverse a donné lieu à des débats heuristiques entre pairs (allant au-delà du fait d'être à l'aise ou pas avec telle modalité), source de créativité pédagogique ; ce que Clot appelle « la pratique de la controverse professionnelle ordinaire » ou « la "dispute" de métier entre "connaisseur" » (Clot, 2007, p. 89).

Pour répondre à ces débats, au cours de certaines sessions de formation, nous leur avons proposé de concevoir par binôme une modélisation de l'APS à partir de temps d'échange de pratiques sur des situations vécues d'entretien. Il s'agissait de formaliser en duo une structure de pensée commune de l'APS à partir de l'explicitation de leur expérience précédente : comment représenter la démarche APS mise en œuvre dans ces différentes expériences ? Les modèles peuvent différer mais respectent les principes collectivement conçus en formation. Un socle de repères constitue le point de convergence de l'ensemble de modèles.

En entretien il ne s'agit pas de suivre le modèle et de questionner l'ensemble de items mais de développer une acuité cognitive sur une structure réfléchie et co-construite en formation (figure 2 : exemple de modélisation).

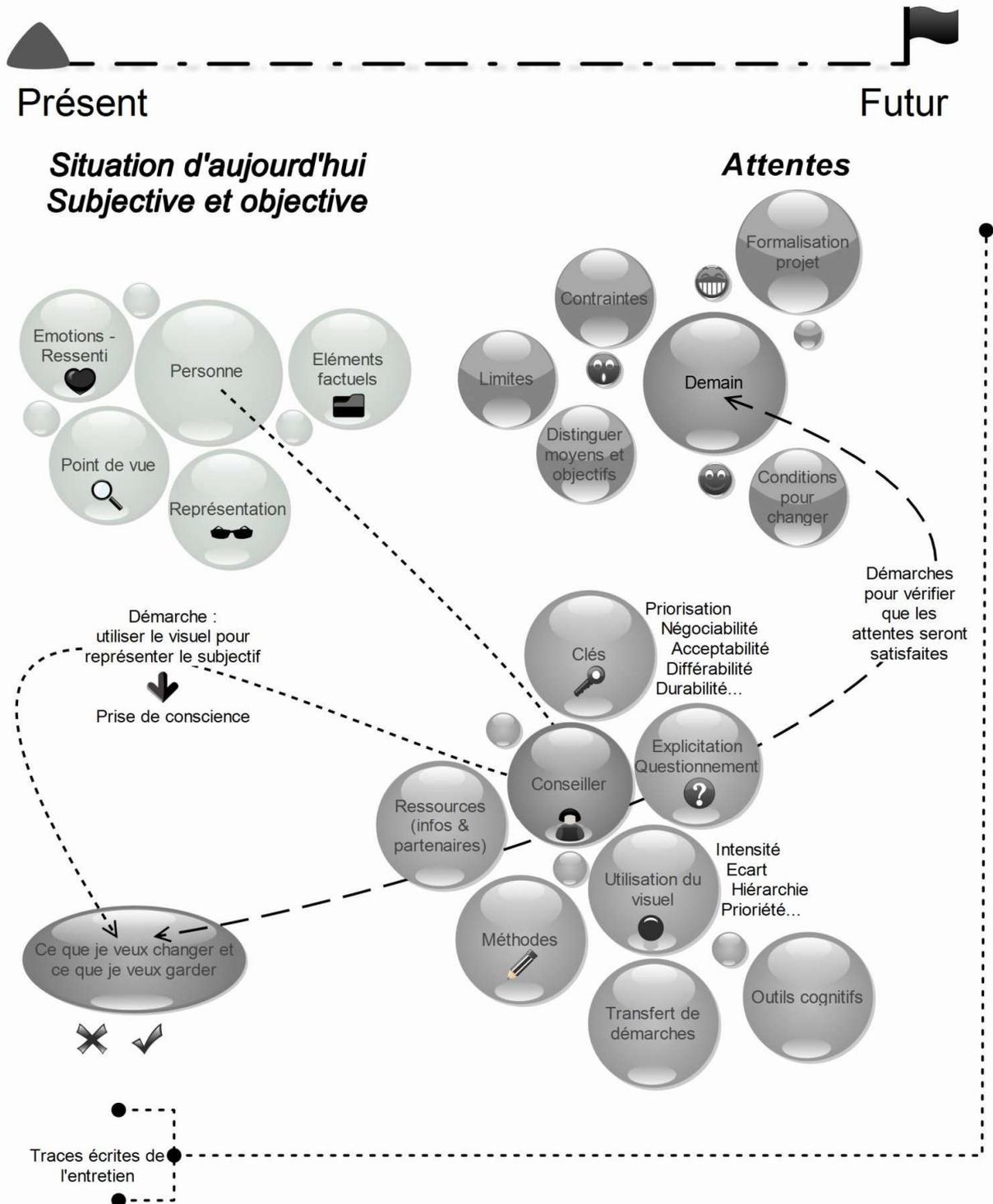


Figure n°2 : Un exemple de modélisation de l'APS à partir de l'analyse de pratique – Groupe de formation

Expérimentation en situation réelle d'entretien APS

Chaque participant a expérimenté l'APS de référence au moins une fois dans son contexte professionnel puis certains ont tenté d'autres formes d'intervention avec ou sans supports modélisés. Ces différentes expériences ont été partagées avec le groupe ce qui a permis de repérer cinq types de pratiques à l'œuvre dans les FONGECIF et autres OPACIF.

La première s'appuie sur l'APS de référence, la deuxième sur la modélisation conçue en binôme, la troisième (dite pratique de la feuille blanche) n'utilise aucun modèle préétabli et consiste en une écoute et une conception au fil de l'eau d'un support écrit adaptés à la situation de la personne (figure n°3 : un exemple de trace écrite manuellement et numérisée pour les besoins de l'article). La quatrième pratique ne s'accompagne pas d'écrit et la cinquième est un entretien sans questionnement APS. Un ensemble de facteurs individuels et environnementaux explique ces différentes façons d'entrer dans la pratique APS. Il nous a semblé important de rencontrer les managers de proximité pour faciliter l'appropriation de l'APS au rythme et à la main de chaque conseiller. Sur deux jours de formation, nous (les deux formatrices en co-animation) leur avons fait vivre une session de formation des conseillers afin qu'ils s'imprègnent de la posture en APS et qu'ils appréhendent pleinement de ce que cela exige en terme de gestes professionnels et de principes à respecter.

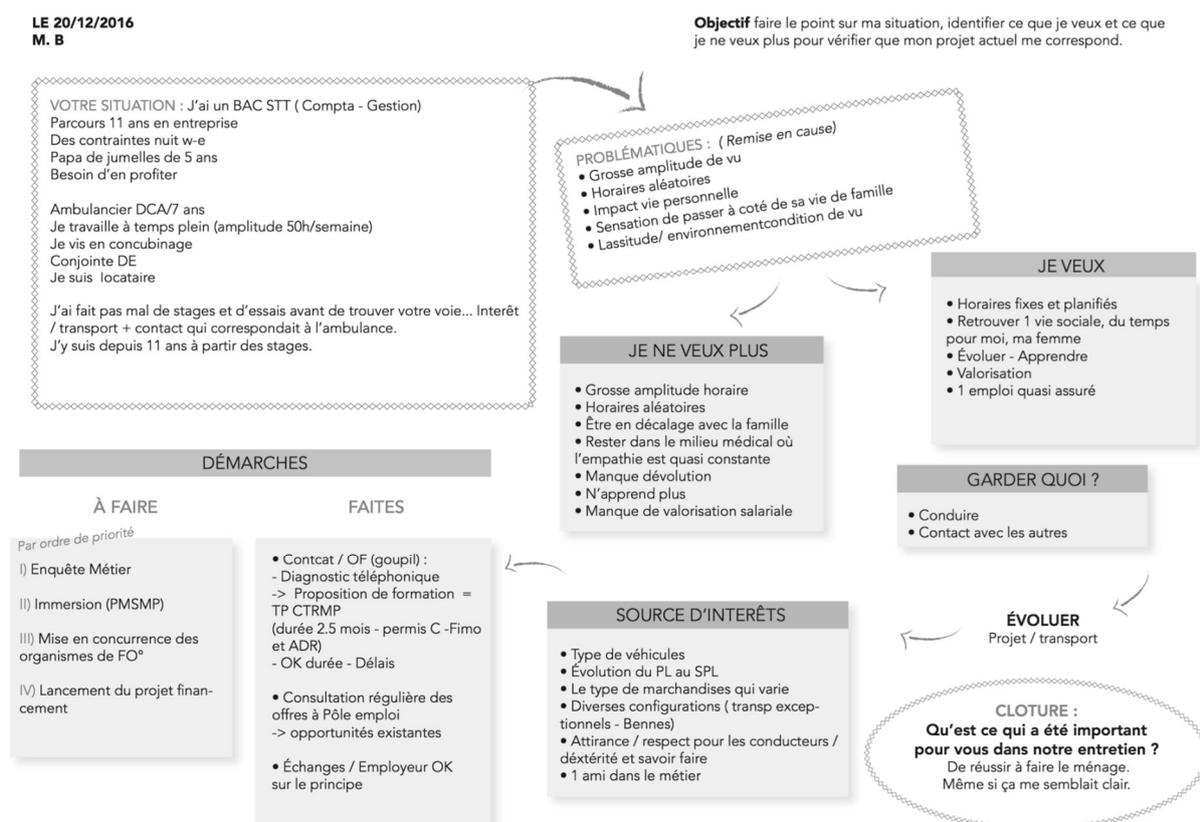


Figure n°3 : Un exemple de trace écrite de l'entretien APS numérisé – David. M. conseiller FONGECIF Centre

Les professionnels définissent l'APS par la co-construction d'une « intelligence partagée de la situation », et trouvent de l'intérêt à questionner les dimensions singulières et subjectives de la personne pour l'aider à définir l'action qui a du sens, de la valeur pour elle et non pas lui délivrer la « meilleure solution » du point de vue du conseiller. Certains conseillers font état d'un ralentissement de l'entretien et

observent que les résultats sont plus « ambitieux », moins conformes à ce qu'ils auraient proposé mais aussi plus précis, provoquant chez le conseiller de l'étonnement. Le questionnaire utilisé a permis à la personne de définir un « petit pas » qui a de la valeur et du sens pour elle et qui est accessible.

Nous nous sommes intéressées aux processus de guidance des conseillers à travers des temps d'analyse des retours d'expérience d'inter-session. Comme Breton (2016), nous observons que les conseillers opèrent un détachement des catégories de l'APS pour laisser venir plus librement le récit de la personne sur sa situation. Les traces écrites de l'entretien deviennent alors singulières et éloignées du modèle APS de référence ou du modèle personnel des conseillers conçu par échange de pratiques. Les conseillers intègrent également quelques repères méthodologique essentiellement le respect des fondamentaux de l'entretien et des modalités de questionnaire empruntés à l'entretien d'explicitation de Vermersch (1994). Cependant ces modalités de questionnaire restent complexes, elles sont contre-intuitives et nécessitent de développer une attention aux éléments implicites du discours de la personne qui doivent être explicités.

La fin de la session de formation (sur trois journées) vise à formaliser les règles de l'art de ces gestes professionnels complexes : sous forme de trois fiches relatives aux principes d'intervention, à la pédagogie et aux points de vigilance. Le but n'est pas de figer l'approche, mais de développer une culture commune structurante.

Les participants ont énoncé plusieurs principes d'intervention, qui s'articulent autour de six dimensions :

- construire une alliance de travail en négociant les expertises : le conseiller expert de la méthodologie (de l'outil de réflexion), la personne experte de sa situation ;
- questionner les éléments subjectifs (en mouvement) comme le ressenti, le vécu, les représentations et les perceptions, les points de vue, plutôt que de se centrer sur les éléments objectifs (souvent figés) ;
- se centrer davantage sur l'actuel que sur le passé des personnes (si le passé est interrogé, il l'est à travers le regard *présent* de la personne) ;
- rebondir sur les propos des bénéficiaires sans jugement mais pour leur permettre de « travailler » avec leurs matériaux et cheminer dans leur réflexion (tous les mots sont importants) ;
- utiliser la dimension visuelle à travers un support partagé de réflexion (sortir de l'oralité et permettre un travail itératif) ;
- l'APS est une démarche se poursuivant tout au long de l'accompagnement, et non une prestation uniquement positionnée au début du CEP.

Le FPSPP a souhaité la réalisation d'un guide par les formatrices qui retrace le parcours de formation, donne à voir des productions concrètes et réfère les principes et les gestes professionnels décrits à des concepts théoriques pour répondre au besoin souvent exprimé des conseillers mais aussi des décideurs de mettre des mots et du sens sur le faire en situation.

Conclusion

Cette expérience de formation des acteurs du conseil nous amène à poser que les approches socio-constructivistes sont particulièrement adaptées lorsqu'il s'agit de travailler sur des actes professionnels complexes, ce qui va dans le sens d'une posture professionnelle du Tenir Conseil. Ainsi la formation aux gestes professionnels doit partir, moins des gestes professionnels eux-mêmes que de ce qui anime plus globalement les personnes dans leur pratique : leur posture, leur motivation, leur visée politique et éthique, leur difficultés, leurs interrogations (ou leur non-interrogation), etc. Il s'agit finalement qu'émerge chez l'autre, la personne accompagnée ou le professionnel en formation, la joie de comprendre. La joie de comprendre est peut-être le plus puissant levier de l'émancipation, quand le monde devient lisible pour soi, prend sens, alors nous accédons à notre propre intelligence et à l'intelligence du monde.

Le besoin d'émancipation ne concerne pas uniquement le public mais également les professionnels et l'on ne peut que constater leur appétence au dialogue entre gens de métier, dans toutes les occasions

qui leur sont données. Ces temps d'échange entre professionnels sont pour Yves Clot (2007) des ressources contre la souffrance au travail. Il n'y a pas de bien-être sans bien-faire. Si les professionnels n'ont pas l'occasion d'évaluer positivement leur travail, de trouver du sens et de comprendre ce qu'ils font, alors un sentiment d'impuissance est possible, source de mal-être professionnel ; c'est là aussi un objet incident et indirect de la formation. Le travail collectif prend, pour les métiers d'aide à autrui, le statut « d'instrument professionnel ». Les actions de formation ne consistent pas d'abord à transmettre les bonnes techniques de l'agir mais à aider les personnes prendre conscience de leur stratégie d'intervention, à la modéliser pour mieux la déconstruire et la faire évoluer.

La loi sur le CEP apporte des repères structurant la fonction conseil, qu'il s'agisse d'éléments de posture professionnelle, d'objectifs ou de finalités organisant les différentes offres de service des opérateurs. Les différents rapports du CNEFOP accompagnent ces changements et proposent des orientations en terme de professionnalisation qui confirment ce besoin de construction collective du métier : « Le changement de posture attendu du conseiller ne semble pas pouvoir être acquis une fois pour toutes, mais devoir faire l'objet d'échanges entre pairs réguliers... » (CNEFOP, 2016)

Enfin, sur un autre plan, nous voulons souligner ce constat issu de nos formations, l'innovation dans les pratiques trouve moins son origine dans le lieu de formation que sur le terrain des praticiens aux prises avec le réel (Doublet, 2011). La formation quant à elle a pour but de révéler ces innovations souvent latentes.

Bibliographie

Arrête du 16 juillet 2014 et l'article L. 6111-6 du code du travail concernant le cahier des charges relatif au Conseil en Evolution Professionnel.

Breton, H. 2016. Attentionnalité émancipatoire et pratique d'accompagnement en VAE. *Recherches Educations*. Dossier Emancipation et formation de soi. N°16, p. 51-63.

Castel, R. L'autonomie, aspiration ou condition ? *Texte publié dans www.laviedesidees.fr*, le 23 mars 2010.

Chauvet, A. (2017) Conseil en évolution professionnelle/SPRO : arrière-plan, centralité, enjeux et conditions de développement. Extrait de « Vies professionnelles aujourd'hui : accompagner les personnes par temps incertains » à paraître 2017

Clot, Y. 2007. De l'analyse des pratiques au développement des métiers. *Education et didactique*. N°1, p. 83-94.

Cornu, L. 2003. La confiance. Presses universitaires de Caen, « *Le Télémaque* ». N° 24, p. 21–30.

Doublet, M-H. 2006. *Etude des interactions conseiller/bénéficiaire dans le bilan de compétences*. Thèse de doctorat de psychologie du travail, Paris : CNAM – INETOP.

Doublet, M.-H. 2011. La posture professionnelle, un choix identitaire nécessaire. *Formation et territoire*. N°14, p. 148-155.

Ehrenberg, A. Société du malaise ou malaise dans la société ? Réponse à Robert Castel. *Texte publié dans www.laviedesidees.fr*, le 30 mars 2010.

Esping-Andersen, G. 2007 *Les Trois Mondes de l'État-providence*. Paris : PUF.

Guichard, J. 1997. Quelques enjeux pour l'orientation à l'aube du 21^{ème} siècle. *Questions d'Orientation*. N° 4, p. 11-37.

Le Bossé, Y. 2009. De l' « habilitation » au « pouvoir d' agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment *Nouvelles pratiques sociales*. Vol. 16, N° 2, 2003, p. 30-51.
<http://id.erudit.org/iderudit/009841ar>

Lhotellier, A. 2001 *Tenir Conseil, délibérer pour agir*. Seli Arslan.

Pesce, S. (2017, à paraître). « Situation (Définition de la situation) », in A. Vandeveld et P. Fugier (éds.). *Dictionnaire de Sociologie Clinique*. Toulouse : Erès.

Vermersch, P. 1994. *L'entretien d'explicitation en formation continue et initiale*. Paris : ESF.

Rapport 2017 sur le suivi et la mise en œuvre du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) et du Compte Personnel de Formation (CPF). Document téléchargeable sur : www.cnefop.gouv.fr

Schwartz, B. 1969. Pour une éducation permanente. *Education permanente*. mars, p., 63-86. page 72