



HAL
open science

Regards d'acteurs sur leur accompagnement des projets professionnels des étudiants

Yann Serreau

► **To cite this version:**

Yann Serreau. Regards d'acteurs sur leur accompagnement des projets professionnels des étudiants. 26è congrès de l'AIPU, Réformes et changements pédagogiques dans l'enseignement supérieur. Colloque de l'Association Internationale de Pédagogie Universitaire, May 2010, Rabat, Morocco. hal-04081321

HAL Id: hal-04081321

<https://hal.science/hal-04081321>

Submitted on 25 Apr 2023

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.

Regards d'acteurs sur leur accompagnement des projets professionnels des étudiants

Yann Serreau*

* Groupe Cesi, France

yserreau@cesi.fr

Résumé

L'étude examine le regard que portent sur leur pratique des ingénieurs formateurs accompagnant les projets professionnels au sein du Cesi, organisme de formations supérieures professionnalisantes. Quelques 100 acteurs ont contribué par leurs réponses à dresser ce panorama au travers des thèmes suivants : importance accordée au projet professionnel, points clés de l'accompagnement, critères de réussites, difficultés rencontrées et cohérence du projet.

Il semble se dégager comme particularité le poids important donné à la visée pédagogique de la démarche et de son accompagnement. Outre un objectif métier et d'acquisition des compétences qui y sont reliées, l'objectif est de fournir la capacité à l'apprenant de gérer les transitions futures de sa vie professionnelle.

Mots clés

Accompagnement, transitions, projet professionnel, orientation

1. Contexte

L'organisme, le groupe Cesi, au sein duquel porte l'étude est présent en France dans les différentes régions. Ses formations professionnalisantes visent des niveaux de techniciens supérieurs, ingénieurs, responsables d'activité de différents domaines. L'organisme accorde une place importante à l'accompagnement du projet professionnel des étudiants. A l'occasion du lancement d'un e-portfolio, il a souhaité repérer le regard que porte le corps enseignant sur sa pratique d'accompagnement.

L'enquête s'est déroulée sous la forme d'un questionnaire posé à des groupes d'ingénieurs formateurs. La plupart de ces « pilotes » de formation assurent l'accompagnement. Chacun d'eux a donné ses réponses oralement, et des échanges ont suivi. Les idées étaient collectées sous la forme d'une carte heuristique projetée à la vue de tous. L'enquête a touché 13 établissements et plus de 100 personnes.

Les thèmes abordés sont :

1. Est-ce important d'accompagner le projet professionnel et en quoi ?
2. Quels sont les critères de réussite de cet accompagnement ? Pour le formateur ? Pour la personne ?
3. Quelles sont les principales difficultés ?
4. Qu'évoque pour vous la cohérence du projet professionnel ?

Précisons pour la suite que le formateur et l'accompagnant sont la même personne, et que nous nous sommes efforcés de retranscrire toutes les idées exprimées, sans avoir encore pu en pondérer les importances relatives au sein de la population étudiée.

2. Est-ce important d'accompagner le projet professionnel et en quoi?

Oui, c'est important.

C'est important pour l'image de l'organisme qui en fait l'une de ses promesses à destination de ses clients.

C'est important pour assurer la transition de la formation vers le marché de l'emploi. Or, aux yeux des formateurs, le public des formations est souvent peu conscient de l'enjeu, notamment les jeunes. Et pour tous les publics, il y a difficulté à situer l'écart entre sa position actuelle et celle nécessaire en final. Le manque de méthode est répandu. La réalité du marché du travail a un sens plus concret

pour les plus âgés. Les enjeux sont aussi plus exacerbés et l'accompagnement est un appui d'autant utile.

La formation suscite un changement de posture de l'apprenant et il faut l'aider à la trouver jusque et y compris dans la recherche d'emploi. Le projet professionnel est la colonne vertébrale pour cela.

L'acquisition d'une méthode permettra à son possesseur de s'adapter dans sa vie professionnelle.

L'engagement de la démarche de projet professionnel est une clé de motivation, d'implication et de performance dans sa formation.

L'accompagnement donne sens, et permet de maintenir à l'esprit de tous les acteurs, formateurs et apprenants, la finalité poursuivie et que la formation n'est qu'un moyen de l'atteindre.

Une image de l'organisme

L'image de l'organisme s'est en partie construite autour de la qualité de cet accompagnement. Des stagiaires viennent notamment pour cela. Cependant, si pour tous le sens de la démarche du projet professionnel est donné par le référentiel métier auquel prépare les formations, l'état de maturité est différent d'un public à l'autre et d'une personne à l'autre.

La démarche de projet professionnel est importante car elle engage la vie des étudiants à moyen terme. Mais, pour certains formateurs, c'est souvent leur demande plutôt que celle de leurs apprentis. Ces derniers sont souvent dans l'immédiateté. « Est-ce que je me plais dans mon entreprise ? ». L'accompagnant leur fait découvrir un horizon plus lointain.

Pour certains accompagnants, tous les apprentis ont des questions sur le sujet, qui apparaissent à un moment ou un autre de la formation, par exemple en comparant leur expérience à celle acquise par des collègues de formation.

Certains élèves imaginent qu'en étant ingénieur, ils pourront tout faire, quitte à prendre la 1^{ère} offre venue. Le travail est de leur faire prendre mieux en compte la réalité.

Des degrés d'implication et de maturité très différents

Les publics de niveau III en formation par alternance ont soit un projet très spécialisé mais peu approfondi, soit pas de notion de projet du tout. Certains éprouvent le besoin d'en parler, d'autres pas. Le projet est souvent plus mûr quand la personne est dans une logique de changement de parcours que quand elle est dans la poursuite d'études post-bac.

Pour les formations d'ingénieur en apprentissage, le cas type semble être celui de quelqu'un qui rêve d'un métier, mais n'en connaît pas bien le contenu ni la déclinaison en terme de postes. Quand c'est le cas, l'image qui en est faite est souvent relative à celle de leur chef. Le projet se construit au fil des 3 ans de la formation. Sans projet, l'apprenti acquiert une expérience « bouche-trou ». C'est particulièrement vrai à l'occasion des missions à l'étranger. Il y a tellement de facteurs en jeu, que sans un projet clairement établi, l'expérience risque de ne pas avoir tout l'intérêt requis sur le plan professionnel.

Pour les mastères spécialisés de l'école d'ingénieurs, les étudiants viennent avec un projet très défini de spécialisation. Souvent ils ne formulent pas le besoin de travailler leur projet alors que ce travail est nécessaire pour le rendre clair et argumenté.

Dans les filières où le marché de l'emploi est difficile, la sensibilité est souvent plus forte.

Pour les publics de la formation continue, la démarche de projet professionnel est importante. Très souvent, ils voient dans la formation un moyen pour réaliser un projet qui n'a pas toujours été posé clairement. Cela devient l'un des enjeux de l'accompagnement. C'est d'autant plus important que passer d'un métier de technicien à celui d'ingénieur s'accompagne d'un changement de posture.

Le trompe l'œil du généraliste

Le choix du généraliste est souvent un non-choix. Il sert à reculer l'échéance. Et comme l'élève ne sait pas quoi faire, il veut toucher à tout. Le risque est alors grand de papillonner.

Un levier d'individualisation des parcours

Chaque personne est unique. L'accompagnement du projet professionnel donne à l'individualité la possibilité de s'exprimer.

Cette dimension rejoint les valeurs des formateurs : « nous ne sommes pas là uniquement pour intégrer des personnes dans des formations, mais aussi pour les suivre, les orienter, et après nous sommes toujours là », « notre but c'est d'être passerelle vers le marché de l'emploi ».

Apprendre une démarche

Comme nous l'avons souligné, les personnes sont souvent dépourvues de méthode pour aborder leur projet professionnel. Il est important pour elles d'apprendre à conduire une telle démarche. Elle les aidera à s'adapter dans leur futur.

Une clé de motivation et d'efficacité

Plus tôt est faite l'entrée en projet et plus vite ils découvrent leurs vraies motivations. Ils sont plus impliqués et plus performants.

Avec un projet défini, l'étudiant est plus à même de négocier un stage en entreprise et d'argumenter sa démarche.

L'accompagnement du projet professionnel les aide à devenir acteur de leur formation, quitte parfois à ce que cela conduise à une réorientation comme un changement d'entreprise d'accueil.

En final, c'est un atout qui joue directement sur le taux de placement et sur l'adéquation, et donc la satisfaction, de la personne avec son emploi à la sortie.

Répondre à la demande et assumer ses valeurs

Réaliser un projet professionnel avec l'aide d'une formation est la demande faite par les clients à l'organisme. Ces clients sont multiples : entreprises, individus, pouvoirs publics et organismes para-professionnels.

L'accompagnement du projet professionnel est l'une des réponses centrales à cette demande.

Y satisfaire avec qualité conduit à fidéliser et à œuvrer à la pérennité de l'organisme.

Ce qui est en pleine cohérence avec les valeurs de l'organisme telles qu'affichées par les formateurs. L'accompagnement du projet professionnel est souvent perçu même comme un devoir, un engagement et une responsabilité découlant de l'admission d'une personne dans l'école. Et ce d'autant plus que le formateur mesure l'importance de l'investissement réalisé par l'apprenant, ne serait-ce qu'au regard du temps que ce dernier consacre à sa formation. La réussite du projet professionnelle est exprimée comme pouvant aller jusqu'à « la raison d'être du Cesi ».

Une question de sens

Accompagner le projet professionnel, c'est ne pas perdre de vue la finalité des actions de formation de l'organisme. Ces dernières sont professionnalisantes. Elles visent des métiers. C'est aussi aider les apprenants à ne pas confondre l'étape qu'est la diplôme et la finalité qui s'y rattache à savoir la construction de sa carrière professionnelle.

« Accompagner le projet professionnel c'est une aide à la construction de sa vie. »

3. A quoi attacher de l'importance dans l'accompagnement du projet professionnel?

Cette question a suscité le plus de réponses. Elles couvrent des aspects très variés.

Trois objectifs majeurs : emploi, bien-être, autonomie

Les acteurs mettent en évidence la poursuite de trois objectifs : trouver un emploi, être « bien dans sa peau » et savoir faire la démarche avec autonomie. Si les formateurs ont bien identifié ces trois objectifs, les apprenants les intègrent à des degrés divers et l'un des enjeux de l'accompagnement est de leur en faire découvrir l'intérêt. Au dire des interviewés, les diplômés y voient le fil rouge des formations suivies et une démarche qui leur est d'une grande utilité et à laquelle ils recourent fréquemment.

Un travail en vérité

Le projet professionnel n'est pas un travail académique de style. Il touche au projet de la personne et il est important qu'elle s'y implique totalement, en vérité.

L'accompagnateur doit lui-même « parler vrai », avoir à l'esprit un principe de réalité, savoir exprimer les atouts et les faiblesses.

Le parler vrai doit commencer dès l'amont, avant l'entrée en formation, pour prévenir d'éventuelles erreurs d'orientation.

Une démarche de professionnel, respectueuse de la personne

Le professionnalisme de l'accompagnant s'exprime notamment par le respect qu'il a de l'individu. L'accompagnateur doit poser le cadre et les limites privé/professionnel. Il est garant d'une certaine crédibilité et cohérence du projet de l'apprenant, sans en être l'acteur. Cela passe par susciter

l'établissement de liens entre les objectifs personnels, le parcours déjà effectué, le métier préparé, le contexte personnel et social, les objectifs de l'entreprise (cas de l'alternance), les options de formation...

Le professionnalisme touche aussi à l'éthique qui guide dans la conciliation des trois objectifs emploi, bien-être, autonomie tout en gardant à l'esprit « que le résultat du projet professionnel appartient à l'accompagné ».

Cela impose de chercher à connaître la personne, de l'accueillir là où elle en est, avec la vitesse de maturation qui est la sienne, et y compris avec parfois son absence de volonté à entrer dans la démarche. L'accompagnant évite de se laisser emporter par ses sentiments. Il s'efforce de revenir aux faits.

Confiance, guidance

Une certaine proximité devrait s'instaurer dans une confiance réciproque. Cette confiance est facilitée par le vécu de l'accompagnateur et sa capacité à partager son expérience professionnelle. Mais ce partage n'est pas celui d'un professeur. Il s'agit de guider sans répondre à la place, de rester neutre, d'écouter, de questionner, de se positionner sur la méthode sans jugement du fond. La confidentialité donne un cadre pour que cette confiance se développe.

La confiance est un facteur jugé important de l'autonomisation. L'accompagnateur suscite la confiance en soi pour initier la démarche. Il « redonne confiance » et « sait être là » dans les moments difficiles. Cela passe par son écoute et sa disponibilité. Mais il doit aussi avoir confiance en l'apprenant (« on va réussir ensemble »). Il instaure la confiance en faisant valider sa compréhension de ce que dit l'apprenant.

La guidance c'est aussi aider à se situer dans la démarche, en donnant le cadre, en apportant un regard sur le degré de maîtrise de la méthode. C'est aider à se situer dans le temps.

Susciter l'autonomie

La nécessité d'aider à se projeter dans le futur est soulignée. Il faut faire comprendre le pourquoi et préciser l'objectif de la démarche. Mais il faut aussi inciter au passage à l'acte sur un sujet dont les apprenants ont en général peu l'habitude.

Si apporter une aide concrète ponctuelle (mise en relation par exemple) peut contribuer à initier la prise d'autonomie, fournir une méthode, dans une dynamique de projet, est l'une des clés.

Avec pédagogie

Trois notions méritent des explications particulières : les qualités personnelles, les compétences, la motivation.

La notion de compétence nécessite de bien faire comprendre qu'il s'agit de « savoir faire face à des situations dans un environnement spécifique ». Dresser l'inventaire de ses compétences n'est pas toujours facile. L'apprenant dresse la synthèse des compétences qu'il pense maîtriser, mais aussi ce dont il se sent capable, et comment il pourrait transposer à d'autres contextes.

Un suivi régulier est mis en place et évite que l'éventuel engouement du début ne retombe. Il peut s'accompagner d'objectifs planifiés.

L'importance du temps alloué par le dispositif, tant à l'apprenant qu'à l'accompagnant, est un paramètre capital.

La réflexion pédagogique imprègne ou utilise les différents thèmes décrits dans le document présent.

Les échanges et les expériences provoquent la confrontation et le questionnement

Le dispositif pédagogique invite aux relations et aux échanges. Des modalités telles que séminaires, visites métier, témoignages, forums, travaux de groupe, stages, entretiens avec le formateur sont organisées. Il en est attendu effet miroir, remise en cause, confrontation à la réalité...

Au fil des échanges et de ce qu'en relate l'apprenant à l'accompagnant, sont pointés les incohérences, contradictions, manques de réalismes, dilemmes, évolutions du point de vue, écarts, silences. Ils s'appuient sur la formulation par l'apprenant de ses objectifs, sur les actions qu'il mène, sur ce qu'il dit de son cheminement et des difficultés rencontrées. L'accompagnant les évalue à l'aune de son expérience humaine, souvent de son expérience professionnelle (métier et de

formateur), de sa connaissance du marché du travail et des objectifs de la formation. Avec cette évaluation, il oriente son action d'accompagnant.

L'accompagnant n'hésite pas à aborder les expériences vécues comme des échecs (« De chaque échec on tire un succès futur »). Questionner, y compris là où l'apprenant ne se pose pas de questions, et reformuler sont des moyens incontournables.

Associer à ces principes, l'ouverture est une notion présente, principalement orientée vers de nouveaux domaines, de nouvelles relations mais aussi vers les ressources inconnues de la personne.

La méthode emprunte aux démarches de résolution de problèmes et de conduite de projet

Les étapes types de la résolution de problème sont mises en œuvre (sans faire référence explicite à ces méthodes) tout comme celles de la conduite de projet (référence explicite). Une importance particulière est accordée à la clarification des contextes, situation de départ, objectifs et enjeux. Pour l'apprenant, il s'agit de nommer ses qualités, son expérience, ses émotions, ses motivations.

De l'examen du marché de l'emploi et des fonctions ciblées, confronté au bilan précédent, découle l'évaluation des écarts de compétences. Et de là le plan d'action pour les combler. Selon l'âge du public et son expérience, il pourra être difficile, pour les jeunes, d'identifier des motivations profondes et des compétences, faute d'avoir le recul nécessaire ; pour les plus expérimentés, la difficulté sera de faire le tri, les synthèses.

L'accompagnant a l'expérience de la démarche et connaît l'apprenant

La connaissance de l'apprenant et la maîtrise de la démarche permettent à l'accompagnant, outre le questionnement, d'établir des liens entre projet personnel exprimé ou perçu, projet professionnel, compétences professionnelles et extra-professionnelles, aptitudes manifestées en formation ou relevées par les tuteurs d'entreprise, motivations exprimées ou perçues. L'accompagnant s'appuie aussi sur son expérience de la démarche pour s'assurer de la pertinence de celle suivie par l'apprenant notamment de vérifier qu'il se pose les bonnes questions aux étapes importantes. S'il n'est pas un expert qui donne des leçons et agit à la place de l'apprenant, son expertise l'aide à positionner l'apprenant pour mieux le guider, sans imposer de chemin, tout en étant « garant de la montée en compétences ».

De la motivation

La motivation est perçue comme un paramètre clé. La façon de la recueillir reste diffuse. L'attention de l'accompagnateur porte sur les attraits, et aussi sur ce que l'apprenant souhaite faire de sa vie plus tard et sur le lien entre projets professionnels et personnels.

Pour les salariés d'entreprise, le choix de faire la formation doit être partagé par le salarié et l'employeur.

L'implication de l'apprenant dans la démarche est un indicateur (mais elle nécessite parfois que soient levées d'éventuelles difficultés financières). La valorisation par l'accompagnant du travail réalisé est un levier important.

L'entreprise

Le choix de l'entreprise est déterminant. Le rôle du tuteur est prépondérant. Son implication induit beaucoup de choses ainsi que la qualité des missions confiées (cohérence avec la formation, opportunité de développement de compétences, moyens et autonomie alloués). Le formateur doit y veiller. Ces éléments de contexte sont à prendre en compte par l'accompagnant.

4. Quelles sont pour vous les critères de réussite de l'accompagnement du projet professionnel ?

Critères de réussite de l'accompagnement

Qu'entendre par réussite ? Ce n'est pas forcément obtenir un diplôme ou un emploi. Réorienter quelqu'un peut-être une réussite. Comment la mesurer ? Le résultat se voit avec décalage dans le temps.

Cependant, la réussite de l'accompagnement est perçue pour une part par le chemin qu'a parcouru l'apprenant, s'il a compris comment il en était arrivé à ce point et s'il a intégré ce cheminement.

Tout comme le degré d'acquisition de la méthode, le degré d'adhésion et de satisfaction de la personne à son projet sont d'autres aspects essentiels.

Le dynamisme montré dans le projet et son avancement sont également des points révélateurs. La confiance établie peut être un signe.

Et quand l'apprenant a compris que l'enjeu était la réussite de sa vie professionnelle et non la seule obtention d'un diplôme, alors son implication dans la formation change. Il s'est approprié son projet. Il a davantage de motivation pour formaliser.

L'accompagnement est réussi « quand ils disent qu'ils se serviront de cet outil toute leur vie ! ».

Au regard de la finalité du dispositif, la réussite se mesure également au taux de placement, à la rémunération et à la satisfaction des employeurs.

La réussite pour le formateur, c'est aussi la relation, quand il garde un lien. Ce sont les retours exprimés « Merci, sans vous, je n'aurais jamais fait cela ! ». C'est quand l'organisme devient une référence pour l'apprenant. En résumé, c'est la satisfaction du client, avec ses conséquences pour l'organisme comme la notoriété et la fidélisation. Le formateur perçoit aussi la réussite quand des apprenants assurent la transmission de la démarche.

Pour l'apprenant

Selon les formateurs, les critères de réussite de la démarche de projet professionnel sont de plusieurs natures. Il y a l'autonomie acquise avec la lucidité sur les choix effectués. Il y a la prise de conscience que le chemin se construit en allant et celle que l'on a désormais la capacité à assurer les transitions professionnelles futures.

La cohérence avec ce que l'apprenant pense de lui-même est un autre critère.

Le degré d'épanouissement est encore un aspect (« Que la personne ait trouvé sa voie ! »), tout comme le degré d'implication. Et le projet professionnel doit s'intégrer dans la vie globale de la personne.

Ces points ne sauraient faire oublier le résultat au regard de l'emploi. Là deux critères émergent. D'une part il s'agit d'avoir un travail qui corresponde à la visée de la formation et avec la rémunération correspondante. Et plus généralement il s'agit d'avoir développé son employabilité, et de donner satisfaction à son employeur.

Un aspect concret réside dans la capacité à formaliser et présenter un projet défini, clair, intégrant une vision sur l'avenir.

Enfin la satisfaction personnelle est bien sûr un critère clé : que la personne soit satisfaite du chemin qu'elle a parcouru au regard de ses attentes à l'entrée en formation, qu'elle soit adaptée au poste.

La réussite, c'est enfin que la personne ait mesuré que la démarche l'a enrichi, l'a fait prendre conscience de ses ressources, de sa capacité.

5. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?

Les difficultés énumérées sont souvent formulées sous la forme d'un questionnement sans réponse ou d'un équilibre à trouver entre des paramètres perçus comme antagonistes ou encore elles se formulent sous la forme de réflexions sur la pratique d'accompagnement.

Savoir se situer dans son rôle

Certains formateurs estiment qu'il peut être difficile de dissocier la réussite de l'apprenant avec celle de son accompagnement. Savoir le faire est perçu comme un gage de longévité dans le métier.

Le formateur doit savoir garder la juste distance et se protéger d'une implication excessive. « Leur projet n'est pas le nôtre ». Rester dans la position de formateur est exprimé sous les termes : freiner l'envie de précipiter les événements, s'arrêter là où commence la thérapie, accepter de suivre l'autre dans sa démarche sans se projeter dans son avenir à lui, sans ingérence. Il faut arriver à accompagner sans assister, faire devenir acteur et non consommateur.

Gérer le temps

Le formateur gère son activité aux multiples facettes et projets. Il éprouve de la difficulté à garder toute la disponibilité, l'écoute nécessaire. Avec la fatigue, l'attention à l'autre se réduit.

Le projet professionnel se déroule sur plusieurs années. Selon l'organisation en place, il est plus ou moins facile d'assurer la continuité dans le suivi.

Certains dispositifs exigent d'acquérir beaucoup de compétences en peu de temps et il faut que le formateur le prenne en compte.

Le formateur doit optimiser entre le temps alloué par l'institution à l'ensemble de ses tâches (dont l'accompagnement n'est en général qu'une partie), le temps prévu dans chaque dispositif pédagogique et celui nécessaire à une personne donnée.

La difficulté réside souvent dans la capacité de l'organisme à faire reconnaître et financer ce temps par ses clients.

Evaluer

L'évaluation (l'évaluation du dispositif ou l'appréciation de l'accompagné que se fait le formateur) semble être l'un des aspects qui suscite l'expression des plus grandes difficultés.

L'évaluation du projet professionnel est perçue comme un antagonisme par certains. Que souhaitez-vous évaluer ? Un contenu ? Une démarche ? Y a-t-il cohérence entre ce projet professionnel et des objectifs pédagogiques ?

Sont jugées délicates l'évaluation des compétences, celle de l'écart entre les compétences de la personne et de la cible. L'évaluation doit intégrer le moment de la formation, l'étape du projet. Le formateur doit évaluer la pertinence de certaines affirmations sans pouvoir être spécialiste de tout.

Tout le dispositif est basé sur ce que déclare la personne. Jusqu'à quel point est-elle honnête dans son propos et dans quelle mesure le formateur doit-il apprécier cet aspect.

S'adapter aux personnes

Une autre difficulté éprouvée réside dans l'adaptation aux personnes. Il faut parvenir à faire évoluer des personnes qui n'en mesurent pas toujours les enjeux, à faire du lien à travers ce qu'elles expriment.

Il faut traiter avec la maturité et les caractéristiques différentes du public: âge, expérience, moment, réflexion sur soi plus ou moins facile, les valeurs différentes des nouvelles générations.

Les jeunes n'ont souvent pas la connaissance ou la capacité à se projeter dans un métier. Ils ont besoin de se confronter au réel. Il faut leur faire comprendre le monde du travail, ses attentes, ses coutumes, l'importance du comportement

Il y a les différents profils de personnalité à gérer: ceux qui n'ont pas d'idée et ceux qui ont une idée fixe, ceux en difficulté de niveau, ceux qui manquent de confiance et ceux qui sont trop sûrs d'eux.

Il faut faire en sorte que les rêves ne soient pas abandonnés tout en maintenant le contact avec la réalité, faire faire des devoirs tout veillant à ce que la personne reste connectée à ses motivations.

Il faut également accompagner les peurs de faire un choix (éliminer des voies, l'océan des possibles).

Il faut composer avec les tempéraments pessimistes ou optimistes, les réticences, les interprétations par les stagiaires des propos et attitudes du formateur, les motivations cachées.

A noter que pour beaucoup d'apprenants le passage à l'écrit est difficile.

La relation avec les acteurs: entreprises, prestataires

Quand les apprenants retournent en entreprise ils sont repris par les urgences de celle-ci. Ils oublient le projet. D'où l'importance d'écrire pour assurer la continuité.

Il peut y avoir des problèmes relationnels avec l'employeur, des missions de faible qualité, une implication insuffisante du tuteur (dont le rôle n'est pas inné), de l'entreprise. Il faut pouvoir guider dans la révision de la mission pour qu'elle devienne une opportunité d'acquisition de compétences.

Le formateur mobilise les prestataires afin de travailler de concert. Les conseils des personnes extérieures sont utiles, mais pas toujours pertinents.

Assumer sa responsabilité

Les formateurs peuvent éprouver des difficultés selon leur expérience à assumer leur tâche. Quelques formateurs se sentent en difficulté d'aider alors qu'ils ont eux-mêmes peu d'expérience. Des formateurs plus expérimentés se demandent si leurs arguments valent pour tout le monde, ou s'ils sont toujours d'actualité.

Certains formateurs peuvent sentir leur efficacité limitée car ce qui se passe après la formation ne dépend pas d'eux, et ils sont déçus si l'apprenant ne continue pas le travail engagé.

Ils peuvent regretter de paraître intrusif auprès d'apprentis pour qui la démarche n'est pas spontanée.

Face aux différentes personnalités, le formateur se doit de gérer son affectif pour rester objectif.

Certains assument le fait de passer outre le formalisme d'une démarche établie pour rejoindre les objectifs dans un contexte particulier de personne.

Ils mesurent leur responsabilité dans l'acte de sélection ou d'évaluation, avec pour certains des questionnements sur leur préparation pour le faire. Pour ceux-là l'expérience sert alors d'appui tout comme l'envoi de l'apprenant vers une aide extérieure.

La connaissance du marché du travail (offres, méthodes employées dans les entreprises) interpelle les jeunes, mais il faut veiller à l'actualiser et ce n'est pas aisé.

6. Qu'évoque pour vous la cohérence du projet professionnel?

Cohérence de la démarche

La démarche prise devrait répondre à une certaine logique : actions et ressources orientées vers un but (mais un projet n'est pas toujours rationnel). La cohérence peut aussi s'examiner en rapport avec l'analyse de départ qui a poussé à s'engager dans le projet. Un projet cohérent met en lien tous les éléments.

La cohérence est déclinée en permanence. Elle orchestre plein de facteurs.

Elle apparaît notamment dans la description faite de l'organisation en mode projet, de la démarche « en entonnoir » ou encore par la qualité de l'argumentaire.

Le projet est jugé cohérent s'il répond aux besoins du marché, aux souhaits et capacités de la personne.

Une sélection inopportune peut être source d'incohérences tout comme des idées fausses.

La cohérence fait poser la question du comment intégrer les opportunités éloignées du projet établi et du comment relier les opportunités diverses.

Elle questionne également l'équilibre à trouver entre place laissée au rêve (voire rêve d'enfant) et réalisme.

La cohérence est aussi observée au regard des critères : projet ambitieux, réaliste, en adéquation avec les souhaits, ouvert sur le futur. A nouveau se posent la question et la difficulté d'évaluer ces aspects.

Cohérence avec soi-même

Cette cohérence est reliée à la motivation, aux valeurs, aux actes, au bien-être.

Evaluer l'énergie dont semble disposer l'apprenant est un point clé d'autant plus si le créneau visé est étroit.

L'équilibre avec le projet de vie, la vie personnelle est un autre aspect (mais « on peut très bien vivre sans projet professionnel »).

La cohérence commence par le fait d'être lucide sur soi-même et ses choix. Ambition et valeurs doivent trouver un terrain d'entente (devenir cadre implique un changement de posture, est-on prêt à cela ?)

7. Conclusion

Les acteurs relatent des dispositions qui à maintes égards font échos à la théorie de l'autodétermination (Deci/Ryan) avec ses besoins fondamentaux que sont l'autonomie, les échanges (l'appartenance) et la compétence. La pratique présentée recoupe des points de la théorie de la construction de carrière (Mark Savickas), de même que les caractéristiques de l'accompagnement tels que décrits par M.Vial/Caparros-Mencacci ou M.Paul.

La particularité qui se dégage semble être l'accent mis sur la conception de l'accompagnement comme doté d'une finalité pédagogique, intégrée comme telle dans le dispositif, et dont l'objet est l'appropriation du savoir gérer sa carrière. L'orientation métier de l'organisme, la double expérience répandue dans le corps de formateur (expérience des métiers puis enseignement associé à l'accompagnement) semblent induire naturellement cette visée. L'accompagnant/formateur devient un guide sur trois axes : le métier et l'acquisition à la fois de compétences professionnelles et du savoir gérer ses transitions professionnelles.

8. Bibliographie

- Blandin B. (2006) *Suivre les compétences de l'ingénieur généraliste Cesi*
- Paul M. (2004) *L'accompagnement une posture professionnelle spécifique* PARIS L'Harmattan
- Laguardia M., Ryan R. (2000) *Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications*, Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n°2
- Savickas M., *Career construction theory*, [www.acoc.info/database/Image_usager/2/.../- Construction_carrière.pdf](http://www.acoc.info/database/Image_usager/2/.../-Construction_carrière.pdf)
- Serreau Y (2008) *Étapes spécifiques pour former au management avec l'apprentissage par problèmes : proposition d'étapes clés dédiées au management*, texte présenté au colloque Questions de Pédagogie dans l'Enseignement Supérieur à Brest
- Serreau Y (2008) *Évaluation de l'adéquation motivations/capacités dans le projet professionnel*
Texte présenté au congrès de l'Association Internationale de Pédagogie Universitaire à Montpellier
- Serreau Y (2010) *Accompagner le projet professionnel avec l'aide d'une plateforme web 2.0. : un déplacement des rôles?* Présenté au congrès international de l'Institut Etudes du Travail et de l'Orientation Professionnelle à Paris
- Tardif J. (2006) *L'évaluation des compétences* MONTREAL Chenelière Education
- Vial M., Caparros-Mencacci N., (2009) *L'accompagnement professionnel ?* BRUXELLES de boeck