



HAL
open science

La fonction de conseil en évolution professionnelle à l'épreuve d'une ingénierie des parcours.

Eric Bertrand, Stephane Bon, Simon Mallard

► To cite this version:

Eric Bertrand, Stephane Bon, Simon Mallard. La fonction de conseil en évolution professionnelle à l'épreuve d'une ingénierie des parcours.. Éducation permanente, 2018, Le conseil en évolution professionnelle, HS n 11. halshs-01929084

HAL Id: halshs-01929084

<https://shs.hal.science/halshs-01929084>

Submitted on 10 Apr 2019

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

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



La fonction de conseil en évolution professionnelle à l'épreuve d'une ingénierie des parcours.

Eric BERTRAND, Maître de conférences – Université Paris Est Créteil - Laboratoire LIRTES (EA 7313).

eric.bertrand10@wanadoo.fr

Stéphane BON, directeur du conseil en formation à l'AFPA - Centre Val de Loire.

Stephane.Bon@afpa.fr

Simon MALLARD, chercheur associé au CREAD (EA 3875) - Université Rennes 2.

mallardsimon@hotmail.com

Résumé :

En s'appuyant sur leur expérience dans les métiers de l'accompagnement et sur une rapide description du service public régional d'orientation de la région Centre, les auteurs abordent une réflexion sur l'évolution des ingénieries de l'accompagnement dans les métiers du conseil, de l'orientation, de la formation et de l'emploi. Ils proposent une modélisation de la notion de parcours (objet/sujet/projet) dans laquelle les CEP évolueraient au centre d'espaces de médiations à concevoir et à animer. Ceux-ci permettraient la rencontre féconde des logiques socioéconomiques des dispositifs d'accompagnement et celle des biographies singulières des personnes en demande de conseil ou d'orientation.

Mots clés : Ingénierie des parcours - Service Public Régional d'Orientation - CEP - Parcours
Objet/Sujet/Projet

La fonction de conseil en évolution professionnelle à l'épreuve d'une ingénierie des parcours

Introduction

L'ensemble des dispositifs de formation et d'orientation représente pour les personnes, clients, usagers et les professionnels eux-mêmes, une jungle socio-technique hyper « mouvante » et complexe. Il faut dire que ce champs de pratique et plus largement celui de l'accompagnement socio-professionnel articule des niveaux intriqués d'enjeux, de réflexion, d'action et de décision sur des territoires, à des niveaux à la fois politique, fonctionnel et opérationnel. Ces niveaux font système et constituent des dispositifs dont l'efficacité se mesure selon la plus ou moins grande cohérence des niveaux et de leurs objectifs, selon le plus ou moins grand niveau d'ouverture possible (Bertrand, 2014 ; Jézégou, 2009). On peut se demander comment l'ingénierie à l'œuvre permet à la fois d'organiser, de réguler simultanément, ou plutôt de manière « concourante », les logiques des systèmes et de leurs acteurs au niveau macro (dimension stratégique et politique de l'ingénierie), au niveau méso (dimension stratégique et fonctionnelle des différents opérateurs) et au niveau micro (dimension de la relation des accompagnateurs et des bénéficiaires existants et potentiels) ? Plus singulièrement on peut interroger le rôle, les fonctions qu'y tiennent les conseillers en évolution professionnelle, les compétences requises et celles qu'ils développent ?

Pour comprendre comment s'organise ces rencontres, nous présentons d'abord le SPRO (Service Public Régional d'Orientation) mis en œuvre en région Centre Val de Loire et ce qu'il suggère en matière de transformations des représentations (en direction des personnes accompagnées, de leur pouvoir d'agir) et partant, ce qu'il dessine en matière de transformation des pratiques de conseil et d'orientation. Ceci nous amènera à identifier la complexité de ces dispositifs d'accompagnement et d'orientation, complexité qui découle d'une articulation nécessaire des logiques d'acteurs et d'action sur des territoires, souvent hétérogènes. Nous proposerons ensuite l'essai d'une mise en forme d'une « ingénierie de l'accompagnement en construction » : ingénierie transversale dont le cœur de sa conception met en scène les notions de « parcours projet » (espace de médiation), comme rencontre potentielle des logiques de « parcours objet » (dispositifs, offre de conseil et d'accompagnement) et celles des « parcours sujet » (dispositions et projets personnels et professionnels des destinataires des actions de conseils et d'orientation).

1. Le Service Public Régional de l'Orientation

Les réformes et l'évolution du système de l'orientation

L'environnement législatif de la formation professionnelle et de l'orientation est extrêmement mouvant. Le taux élevé de chômage en France, en particulier chez les jeunes et les seniors, justifie la nécessité d'adapter toujours mieux l'écosystème complexe de l'orientation et de la formation. Pourtant, l'orientation n'est pas seulement l'affaire des demandeurs d'emploi mais elle est un processus plus global, plus anthropologique qui concerne tous les individus de tout

âge de la vie, selon des enjeux, des contextes forcément liés aux différentes périodes de la vie (Boutinet, 1998). Revenons sur la loi du 5 mars 2014, relative à la formation professionnelle, l'emploi et à la démocratie sociale qui acheva la décentralisation aux régions des compétences qui étaient du ressort de l'État en matière de formation professionnelle, d'apprentissage et d'orientation.

Cette réforme a renforcé le pouvoir des conseils régionaux en la matière, en intégrant les questions d'orientation tout au long de la vie à leurs compétences. La loi de 2014 a défini notamment la répartition des rôles entre l'État et la région en matière d'orientation et a favorisé la mise en place du SPRO tout au long de la vie pour l'ensemble des habitants de la région, quels que soient leur situation professionnelle et leurs lieux d'habitation. En s'adressant aux habitants, citoyens sur un territoire, nous observons une conception de l'orientation qui comme la formation des adultes depuis Condorcet (Palazzeschi, 1999), s'appuie sur l'essor réciproque et conjoint de deux leviers historiques : le développement de l'économie et de la démocratie.

Avant la réforme de 2014, la loi de 2009 sur la formation avait déjà introduit deux innovations importantes : un droit à l'information et à l'orientation professionnelle pour tous, et un décloisonnement de certains financements pour une meilleure continuité des droits entre salariés et demandeurs d'emploi.

Axée sur la formation tout au long de la vie, cette loi a créé notamment un droit à l'orientation et a organisé le Service public de l'orientation (SPO). Il est possible de souligner certains éléments majeurs pour les « personnes » (c'est ainsi qu'elles sont désignées sur le site du SPRO) ou « bénéficiaires » (c'est ainsi qu'ils sont souvent « nommés » par les professionnels aux niveaux méso et macro) de cette réforme : création du passeport « orientation formation », portabilité du Droit Individuel à la Formation en cas de changement d'employeur, possibilité de suivre des formations durant les périodes de chômage partiel, création de la Préparation opérationnelle à l'emploi (POE) proposée aux demandeurs d'emploi par Pôle Emploi et contrat de professionnalisation de 24 mois pour les publics prioritaires.

En neuf ans, pas moins de trois lois auront fait évoluer le système de l'orientation et de la formation professionnelle continue avec une dimension toujours plus accrue du citoyen responsable de son parcours, de son projet et bénéficiant de droits lui permettant d'agir.

Les logiques d'actions qui découlent des réformes modifient progressivement les représentations sociales dans le champ de l'accompagnement : s'adresse-t-on à un « bénéficiaire », « usager », « citoyen »..... potentiellement « auteur » de son projet personnel et professionnel ? Dans la réalité, les CEP s'adresse tout à la fois aux différentes positions tenues par les sujets, selon leur situation, leurs ressources, leur cheminement. Comment se reconfigurent alors les relations d'accompagnement dans ce contexte et dans ces dispositifs qui promeuvent d'une certaine façon, le développement du pouvoir d'agir des sujets ?

Description et rôle du Service Public Régional de l'Orientation (SPRO)

Le SPRO en région Centre-Val de Loire est né le 1^{er} janvier 2015, il regroupe plusieurs acteurs de l'orientation en charge de proposer gratuitement aux citoyens de la région Centre-Val de Loire, un service d'accueil, d'information et d'orientation.

Le conseil régional organise le SPRO tout au long de la vie et doit assurer la mise en réseau de tous les services, structures et dispositifs (VAE, CIF, CPF, etc.) qui concourent sur son territoire à la mise en œuvre de ce service public composé des structures suivantes : Pôle emploi, Missions Locales, CAP EMPLOI, APEC, Centres d'Information et d'Orientation, le réseau d'information jeunesse (CRIJ, BIJ, PIJ), les services d'information et d'orientation des universités (SUIO), les organismes paritaires agréés au titre du Congé Individuel de Formation (OPACIF), les centres d'aide à la décision des Chambres des métiers et de l'Artisanat (CAD-CMA) et les points A des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI).

Les conseillers de ces différentes structures accompagnent les citoyens par rapport aux axes suivants :

- identification de ses forces, ses compétences et axes de travail ;
- appréhension du marché du travail et compréhension de ses évolutions au regard des pistes professionnelles du sujet accompagné ;
- travail sur le projet professionnel et confrontation aux réalités du marché du travail
- construction d'un plan d'action avec les démarches à mettre en œuvre, que le projet professionnel nécessite ou non de développer des compétences ou une qualification par la formation ;
- développement des connaissances en matière de techniques de recherche d'emploi, qu'il s'agisse de cibler les entreprises, améliorer le CV, s'entraîner aux entretiens d'embauche, etc.

La notion de parcours professionnel est conçue ici comme intégrant un continuum d'actions assez linéaire, allant de l'orientation professionnelle, à la formation professionnelle et jusqu'au maintien dans l'emploi.

Aussi, pour l'ensemble des habitants de la région Centre Val de Loire, le contrat régional pour l'orientation et la formation poursuit plusieurs objectifs qui nécessitent comme nous le suggérons dans notre premier point, une articulation des niveaux macro, méso et micro de l'accompagnement, et surtout certaines médiations. Il s'agit en effet à la fois d'élever le niveau de qualification et de compétences, prendre en compte les aspirations individuelles pour favoriser l'épanouissement personnel, réduire les inégalités dans les parcours de formation et encourager l'autonomie dans la gestion des parcours professionnels.

Il suffit de visiter le site du SRPO pour observer clairement les logiques du dispositif socio-technique mis en œuvre et ce qu'il suggère des médiations alors possibles entre « les demandes » des « citoyens », jeunes, actifs, demandeurs d'emploi, personnes en reconversion ou transition professionnelle et les différents liens et lieux, avec les ressources nécessaires aux « demandeurs ». Des citoyens « électeurs », bénéficiaires des politiques publiques portées par des équipes, des élus et des professionnels de la collectivité territoriale.

Reste à savoir comment les visées de ce contrat régional s'opérationnalisent à travers les fonctions de Conseil en évolution professionnelle (CEP) ?

Le conseil en évolution professionnelle : missions et professionnalisation

Le CEP comporte trois niveaux de fonction indépendants l'un de l'autre : un accueil individualisé, un conseil personnalisé et un accompagnement à la mise en œuvre du projet professionnel, voire le déclenchement du CPF.

Le conseiller en évolution professionnelle réalise un document de synthèse. À l'issue de la prestation, le bénéficiaire (acteur, auteur, etc.) est destinataire d'un document récapitulant les services dont il a « bénéficié », la description de son projet d'évolution professionnelle, la ou les stratégies envisagées pour le mettre en œuvre et le plan d'action. Ce document est, selon les ressources des différents acteurs, soit le fruit d'une co-élaboration qui passe par une relation intersubjective, l'exercice de ce que nous nommons un dialogue rationnel (Bertrand, 2014). Il peut être aussi, lorsque les sujets accompagnés sont dépourvus de ressources sociales, culturelles, économiques, le fruit d'un travail de conseil, comme miroir de l'expression plus ou moins aisée des intentions, questions, des sujets accompagnés.

Les règles, normes, outils mis à disposition sont nombreux pour les acteurs du dispositif d'orientation. Du point de vue des acteurs, professionnels de l'orientation, qu'en est-il de la prise en main effective de ces outils ?

Les acteurs engagés dans la démarche de CEP ont engagé des parcours de professionnalisation pour les conseillers et développé des outils d'évaluation, d'orientation pour « mieux accompagner les parcours professionnels des actifs ». L'objet de l'accompagnement, c'est-à-dire ce sur quoi porte le travail, ce que le conseiller « accompagne » est bel et bien le parcours du sujet. Cette notion mérite d'être éclaircie. Si la volonté des différents acteurs est de faire coïncider l'évolution des principes directeurs des politiques territoriales et la réalité vécue par les personnes accompagnées, si l'on considère que l'efficacité d'un dispositif découle d'une cohérence entre les trois niveaux d'ingénierie définis avant, alors le parcours du sujet représente l'expression de sa subjectivité mais aussi le processus et le résultat par lequel il réalise un travail d'objectivation.

Ce processus n'est pas toujours aisé. Si les différentes lois ont renforcé l'autonomie des personnes dans la construction de leur parcours, dans l'accès à la formation, la complexité du système et celle des situations socio-professionnelles vécues rend parfois l'accès à l'information et à la formation difficile. Un prochain droit à l'accompagnement au service des actifs pourrait ainsi être créé dans la prochaine réforme, en favorisant des offres de services des opérateurs dans une logique de résultats mesurables. Les logiques sociotechniques à l'œuvre dans les dispositifs conçoivent la mesure de l'efficacité de l'accompagnement au regard des résultats observés et elles gagnent en pertinences lorsqu'elles associent à cette mesure une observation et une analyse fine des processus psychosociologiques qui constituent toutes pratiques d'accompagnement. Ainsi, il est possible de s'interroger sur l'autonomie demandée, développée par les personnes accompagnées, mais aussi sur les actions qui créent les conditions par lesquelles les sujets s'autonomisent dans un système complexe d'orientation, d'éducation et de formation tout au long de la vie. Une autre question se pose alors. Comment le CEP peut-il accompagner des sujets dans leur éducabilité aux systèmes d'orientation, d'éducation et de formation ? Comment penser et concevoir les articulations nécessaires entre accompagnement et ingénierie afin de faire évoluer

positivement ce dispositif d'orientation en transformant et en majorant les possibles conflits entre les dimensions du dispositif et ses logiques sous-jacentes ?

2. L'ingénierie des parcours au cœur des fonctions de CEP

L'orientation tout au long de la vie

L'orientation socio-professionnelle est un processus et un résultat qui consiste pour un sujet à trouver et à s'engager non pas dans « la » voie mais dans « sa » voie. Ce processus psychosocial est complexe car il est basé sur des transactions plus ou moins créatives, « transformatives » (Eneau, Bertrand et Lameul, 2012) entre celle ou celui qui vit une expérience de transition personnelle et professionnelle, et les différents acteurs qui l'entourent (professionnels, collègues, amis, famille, etc.). Ce processus est complexe car il est caractérisé par un ensemble de paradoxes constitutifs de toutes pratiques d'accompagnement (Boutinet, 2007).

Si la démarche d'orientation est si complexe, sensible, c'est qu'elle pose globalement la question de la co-élaboration du sens qu'un sujet souhaite « trouver », y mettre ou donner à sa vie personnelle et professionnelle (Bertrand, 2016). Le concept de direction « choisir son orient » est d'ailleurs associé au concept de sens. Mais l'orientation n'est jamais une élaboration cognitive, psycho-affective solitaire. Elle est le fruit de relations, de transactions dont la finalité pour le sujet, est de décider de s'engager en toute conscience dans des voies qui respectent pour lui, un certain « continuum expérientiel », sa propre logique et dynamique biographique.

Dans ce contexte, comment s'opère la rencontre des accompagnateurs et des sujets à qui s'adressent les dispositifs d'orientation ? Comment s'opérationnalisent ces dispositifs d'orientation ? Pour tenter d'y voir plus clair, nous nous appuyons sur nos expériences d'accompagnement et proposons une conception de la notion de parcours transversale aux niveaux macro, méso et micro de l'ingénierie de l'accompagnement qui permet le déploiement d'un processus intersubjectif d'objectivation dans des pratiques de co-analyse et de décision en matière d'orientation, de formation et d'emploi.

Le « Parcours Projet » comme rencontre du « Parcours Objet » et du « Parcours Sujet »

La complexité dans laquelle s'inscrit la question des dispositifs d'accompagnement des parcours par le développement des fonctions de conseil et d'orientation gagne à observer deux concepts articulés : « l'ingénierie » et « l'accompagnement » dans une approche systémique, complexe, socio constructiviste et critique (Eneau, Bertrand, Lameul, 2012). Cette perspective permet de dépasser les dimensions traditionnelles par lesquelles elle est pensée (Macro, méso, micro). L'ingénierie de l'accompagnement est d'ailleurs regardée et conçue d'un point de vue « micro » des dispositifs dans les métiers de la relation et baptisée par certains chercheurs comme « l'ingénierie des dispositifs de gestion des parcours de professionnalisation » (Brémaud et Guillemain, 2010). La dimension « micro » de l'ingénierie suggère de manière symbolique, pour les accompagnateurs notamment, une certaine hiérarchie des points de vue, des perceptions et des possibilités d'action. Pour ces auteurs, les

niveaux stratégique, fonctionnel et opérationnel – dit autrement, les niveaux politique, socio-technique et pédagogique ou psychopédagogique sont bien moins « distingués » que « séparés » dans les représentations collectives, les pratiques, empêchant souvent une mise en synergie réelle des différents logiques et stratégies d'action et d'acteurs.

Pourtant, au-delà des intentions purement normatives, l'ingénierie possède selon nous la particularité de vouloir tenir ensemble du point de vue des sujets accompagnés et de leurs accompagnateurs, des visées d'orientation, de professionnalisation, de développement professionnel à partir de parcours de vie personnel et professionnel des plus incertains - nous le nommons Parcours Sujet - et un contexte, des conditions socio-politiques, juridiques et financiers, producteurs d'une offre d'accompagnement et de formation sur un territoire, une branche professionnelle : nous le nommons Parcours Objet.

Cependant, le « vivant » et plus largement le réel ne se laissent que rarement prescrire alors même que les politiques publiques de formation, d'emploi, d'insertion et leurs acteurs, s'évertuent de manière légitime à produire des cadres juridiques, financiers assurant une certaine sécurisation des parcours (c'est vrai dans le soin, la santé, la justice, l'insertion, le handicap, etc.), des formes renouvelées de régulation nécessaire au maintien et au développement de la vie sociale, économique et culturelle.

Ces deux premières dimensions du concept de parcours possèdent la particularité d'une polarisation des intérêts et des buts poursuivis en première analyse, assez antagonistes. Celui d'advenir comme sujet autonome, pilote de sa vie personnelle et professionnelle (Parcours Sujet). Cette tendance n'étant pas seulement celle de l'époque (Ehrenberg, 1998). Nous pouvons en effet considérer qu'elle est également le produit d'une certaine tradition libérale, celle des Lumières, et d'une certaine philosophie sociale qui donne à la société, la mission de créer les conditions d'autoréalisation des sujets. Le Parcours Sujet étant ainsi caractérisé par l'histoire de vie personnelle et professionnelle des personnes accueillies, par leurs blessures, leurs rêves, leurs différents niveaux de ressources et leur capacité d'auto-direction (Carré, 2010). Tenir une position de sujet, c'est-à-dire être capable au fond d'un travail autoréflexif sur la reconfiguration du sens de son histoire, de ses projets, n'est pas toujours aisée en situation d'épreuve (chômage, séparation, maladie, etc.). Le contexte est bien sûr tout autre quand les sujets assurent une position d'auteur et peuvent mobiliser des compétences d'auto-direction.

La rencontre de ces deux niveaux de parcours Objet/Sujet est celle vécue par les professionnels de l'accompagnement, situés toujours en *front office*, en relations avec des institutions, des partenaires, des employeurs, des financeurs. Ils sont à la croisée d'un ensemble de stratégies d'acteurs, d'intérêts à faire converger, d'expérience collective à reconfigurer. Leur fonction s'apparente à celle d'intermédiaire (Bertrand, 2014) pour qui le travail consiste à la mise en cohérence du sens des expériences individuelles et collectives, c'est-à-dire la mise en cohérence des différents niveaux de projet (institutions, acteurs politiques, fonctionnels, organisations diverses, etc.) sur un territoire à un moment donné. Véritables traducteurs, passeurs (au sens de la sociologie de la traduction), ils sont à la croisée de différents mondes sociaux (entreprises, financeurs, organismes de formation, etc.) qui

possèdent leurs codes, leurs logiques, leurs langages. Nous nommons ce niveau d'ingénierie et d'accompagnement, le Parcours-Projet.

Ce dernier type de parcours exige pour le système d'acteurs de ne pas confondre les logiques de plan suggérant une grande maîtrise de l'action dans des contextes très stables à une logique de projet plus incertaine. Les rationalités communicationnelles à l'œuvre dans cette ingénierie des parcours, et plus particulièrement dans l'espace et le temps de l'élaboration du parcours projet, sont plus « intercompréhensives », « autoréflexives », moins instrumentales même si l'idée d'efficacité dans l'élaboration des actions de conseils et d'orientation, celle d'accompagner et valider un projet professionnel solide demeure en point de mire. Le Parcours Projet représente ainsi l'espace et le temps de la rencontre des subjectivités (celles des accompagnateurs et accompagnés) et de leur mise en commun dans le cadre d'un monde social partagé, celui de l'accompagnement, du travail, de la formation, nécessitant chez chacun des acteurs, en fonction de leur place, de leurs ressources, des capacités à se raviser, à s'adapter et à adapter des stratégies d'apprentissage et de développement. Le Parcours Projet possède à cet égard la particularité fonctionnelle de vouloir articuler la singularité des situations de vie des sujets, des attentes, des projets latents, empêchés ou affirmés avec une offre d'accompagnement toujours partielle, parfois partiale, à combiner donc (conseil, orientation, formation), à inventer sur un territoire, à un moment donné.

Conclusion

Ce premier essai de modélisation de ce que nous nommons, « une ingénierie des parcours », permet d'ouvrir les réflexions sur l'évolution des fonctions de Conseil en évolution professionnelle (CEP), des fonctions d'intermédiation nécessitant une compréhension commune des enjeux à la fois politiques, sociaux, économiques, une connaissance des ressources activables (ce que permet le SRPO) et plus largement des enjeux existentiels au cœur d'une pratique d'accompagnement émergente bâtie nécessairement sur une « éthique de l'accompagnement » (Bertrand, 2011).

Cette « ingénieuse » ingénierie dans les métiers de la relation articule conjointement des visées socio-instrumentales qui s'originent dans les sciences de l'ingénieur marquées par les caractéristiques d'une culture anglo-saxonne (*engineering*) et basées sur la recherche de l'efficacité des résultats, de la qualité des processus (Ardouin, 2003) et une ingénierie comme art de l'*ingenium*, comme capacité à relier (Clenet, 2003) et à produire du nouveau en matière de proposition d'orientation, de conseils, de cheminement pensable et possible. Ces deux conceptions visent ensemble une certaine invention au quotidien de solutions jamais standardisables, toujours émergentes à partir d'une offre d'accompagnement déjà là, à transformer chemin faisant. Elle invite enfin les accompagnateurs à adapter au jour le jour, leur pratique, à développer des transactions créatrices (Jézégou, 2009), à régler tel des artisans, la distance transactionnelle à l'œuvre, distance cognitive, sociale, pédagogique, en fonction des sujets accompagnés, de leurs ressources. L'outil principal dans ces espaces temps étant pour chacun des inter-actants le langage, un langage faussement générique nécessitant une forte compétence communicationnelle (Bertrand, 2016).

Si l'on s'accorde sur l'ingénierie des parcours proposé dans cet article autour d'un parcours Projet, on conviendra de la nécessaire et indispensable professionnalisation continue des acteurs du conseil. Une professionnalisation qui pourrait les aider à interagir auprès des sujets dans des contextes dynamiques, complexes, face à leur « propre liberté », « leurs propres rêves », « leur propre utopie », et face à la réalité du « champ des possibles ». Quoi qu'il en soit, la question de la posture des experts demeure un véritable enjeu de l'accompagnement. Quelle éthique, quelle philosophie du conseil penser et concevoir pour accompagner la professionnalisation des conseillers et faire en sorte qu'ils ne soient pas seulement « pris » dans des logiques prescriptives ?

Bibliographie

- Ardouin, T. 2003. *Ingénierie de formation pour l'entreprise. Analyser, concevoir, réaliser, évaluer*. Paris, Dunod.
- Bertrand, E. 2016. « La compétence communicationnelle au cœur du pouvoir d'agir des chefs de service ». *Dans* : D. Argoud ; F. Noble. *Pouvoir et autorité des chefs de service dans le secteur social et médico-social*. Paris, Dunod, p. 32-60.
- Bertrand, E. 2014. « Quelles pratiques managériales dans les métiers de l'aide à domicile ? *Dans* : M. Delaloy ; M. Foudriat ; F. Noble. *Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social, Repères, enjeux, perspectives*. Paris, Dunod, p. 274-301.
- Bertrand, E. 2011. « De l'expérience du management au management de l'expérience à La Poste : penser l'agir communicationnel en entreprise ». *Pratiques de formation/Analyses*. N°60-61, p. 99-120.
- Boutinet J.-P. 2007. Vulnérabilité adulte et accompagnement de projet: un espace paradoxal à aménager. *Dans* : J.-P. Boutinet (dir.). *Penser l'accompagnement des adultes – Ruptures, transitions, rebonds*. Paris, Presses Universitaires de France, p. 27-49.
- Boutinet, J.-P. 1998. *L'immaturation de la vie adulte*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Brémaud, L. ; Guillaumin, C. 2010. *L'archipel de l'ingénierie de formation*. Rennes, PUR.
- Carré, P. (2010). « L'autodirection des apprentissages ». *Dans* : P. Carré ; A. Moisan ; D. Poisson. *L'autoformation : Perspectives de recherche*. Paris, Presses Universitaires de France, p. 117-169.
- Clenet, J. 2003. *L'ingénierie des formations en alternance. Pour comprendre c'est-à-dire pour faire*. Paris, L'Harmattan.
- Eneau, J. ; Bertrand E. ; Lameul G. 2012. « Se former et se transformer : perspective critique et formation universitaire aux métiers de la formation ». *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 28-1.
- Ehrenberg, A. 1998. *La fatigue d'être soi*. Paris, Odile Jacob.
- Jézégou, A. 2009. « Caractériser la distance en formation : un jeu de transactions entre le dispositif de formation et l'apprenant ». *Dans* : G. Lameul ; A.-F. Trollat ; A. Jézégou. *Articuler dispositifs de formation et dispositions des apprenants*. Lyon, Chroniques sociales, p. 93-111.
- Palazzeschi, Y. (1999). « Histoire de la formation postsecondaire ». *Dans* : P. Carré ; P. Caspar. *Traité des sciences et techniques de la formation*. Paris, Dunod, p. 23-41.

VERSION AUTEURS