



Recherche menée par le laboratoire CIREL :
Centre Interuniversitaire de Recherche en Éducation de Lille (E.A.4354)

Et financée par le CNEFP
Conseil National d'Évaluation de la Formation Professionnelle

**L'accompagnement dans le cadre du CEP.
Quelle professionnalisation des conseillers ?
Quelle sécurisation des parcours professionnels ?**

Responsable :
Maria Pagoni
Professeure en sciences de l'éducation,

Membres de l'équipe :
Anne Brabant, consultante AFPA, ingénieure d'études
Ioana Deicu, maître de conférences en sciences de l'éducation, Université de Lille
Stéphanie Fischer, docteur en sciences de l'éducation, ingénieure de recherche
Thérèse Levené, maître de conférences en sciences de l'éducation, Université de Lille
Catherine Negroni, maître de conférences en sciences de l'éducation, Université de Lille
Sylvain Obajtek, maître de conférences en sciences de l'éducation, Université de Lille
Catherine Ruffin-Beck, maître de conférences associé en sciences de l'éducation, Université de Lille

Rapport final - Mars 2019

TABLE DES MATIÈRES

I) INTRODUCTION	5
II) CONTEXTUALISATION DE L'ÉTUDE	7
1. Le CEP dans le cadre du paysage régional	7
2. Le questionnement de l'étude	9
3. Méthodologie de recueil et d'analyse des données	13
III) CHANGEMENT DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	16
A. TRAVAIL EN RESEAU ET PARTENARIATS.....	16
4. Un SPRO en construction : quel accompagnement du changement ?	16
4.1. Une nouvelle distribution des rôles ?	17
4.2. Une variété des pratiques	19
4.3. Des moyens supplémentaires à prévoir	20
4.4. Discussion	21
5. Des partenariats, un travail en réseau en élaboration continue	21
5.1. Des usages du réseau en termes d'accompagnement social et professionnel	21
5.2. Des usages du réseau concernant l'accompagnement décloisonné des environnements professionnels en écho aux mobilités professionnelles	23
5.3. Des usages du réseau comme confrontation du projet aux réalités de terrain....	24
5.4. Des usages concernant l'ingénierie financière et l'ingénierie de formation	24
5.5. Des changements dans la constitution du réseau	26
5.6. Discussion	27
B. LE TRAVAIL DU CONSEILLER ENTRE CONTINUITES ET RUPTURES	28
6. Le CEP ou la construction d'une identité professionnelle partagée.....	28
6.1. Un espace de formalisation des pratiques	29
6.2. Reconnaissance et développement professionnel.....	30
6.3. CEP et socialisation professionnelle	30
6.4. Discussion	32
7. L'autonomie renouvelée des conseillers et la promesse contrariée du CEP	32
7.1. Une adaptation plus efficiente aux besoins du bénéficiaire	33
7.2. Une flexibilisation du travail qui pose question.....	34
7.3. Rationalités instrumentale et organisationnelle.....	36
7.4. Traçabilité.....	37
7.5. Discussion	39
7.6. Conclusion.....	41
IV) CHANGEMENT DANS L'ACCOMPAGNEMENT.....	42
C. LES FINALITES DE L'ACCOMPAGNEMENT.....	42
8. L'autonomie des bénéficiaires entre compétence, moyen et finalité : une ambition centrale questionnant la standardisation de l'évaluation.....	42
8.1. Le degré d'autonomie des bénéficiaires : une évaluation à multiples facettes sans cadre de référence.....	44
8.2. L'évaluation contrastée du degré d'autonomie en Mission Locale et à Pôle Emploi	46
8.3. La motivation intrinsèque des bénéficiaires : source du développement de l'autonomie et condition de l'alliance de travail	49

8.4.	Les sollicitations des conseillers : une preuve d'autonomie des bénéficiaires en difficultés.....	51
8.5.	La découverte par les bénéficiaires : entre prise de conscience et capacité d'agir	53
8.6.	Les compétences à s'orienter	55
8.7.	Discussion	59
9.	La place du marché du travail dans l'accompagnement du conseiller	60
9.1.	Le marché et les territoires	61
9.2.	Quel est votre « potentiel marché » ?	61
9.3.	Cartographie des emplois et incitation à la mobilité	62
9.4.	Déconstruire des représentations, mais un marché compliqué et une difficile insertion des jeunes	63
9.5.	Des financements facilités dans les secteurs porteurs	63
9.6.	Potentiel d'employabilité et évolution professionnelle	64
9.7.	Autonomie et sécurisation	65
9.8.	Aider la personne à identifier ses besoins de formation.....	66
9.9.	Sécuriser les parcours professionnels par l'immersion et favoriser l'insertion des jeunes.....	67
9.10.	Discussion.....	68
9.11.	Conclusion	69
D.	LA RELATION DE CONSEIL ET LES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT...	71
10.	Posture du conseiller et alliance de travail	72
10.1.	Rendre le bénéficiaire acteur de son changement	73
10.2.	L'information, un préalable à la mise en action	75
10.3.	La motivation une condition nécessaire pour entrer en action	75
10.4.	Découvrir pour évoluer professionnellement	76
10.5.	La disponibilité du conseiller : une qualité centrale ?	76
10.6.	L'expertise mise à mal ?	80
10.7.	Les limites de l'activité de conseil	81
10.8.	Le premier rendez-vous : les bases d'une alliance de travail ?.....	83
10.9.	Un avant et un après CEP ?	83
10.10.	Discussion	93
11.	Outils utilisés, entre standardisation et individualisation de l'accompagnement ..	94
11.1.	Une standardisation par le numérique	95
11.2.	Une individualisation centrée sur les compétences et les intérêts personnels	96
11.3.	Des outils liés à la connaissance de l'environnement.....	97
11.4.	Les outils de l'orientation	98
11.5.	Discussion.....	100
11.6.	Conclusion	101
V)	QUESTIONS DE PROFESSIONNALISATION	102
12.	Pratiques de formation formelles et informelles, et perspectives de développement	102
12.1.	Une formation au niveau national qui suscite des questionnements	102
12.2.	Une mobilisation importante des échanges de pratiques.....	103
12.3.	Spécialisation et polyvalence.....	106
12.4.	Discussion.....	107
13.	La place du diagnostic dans le travail du conseiller en CEP	108
13.1.	Le diagnostic au centre de la relation situation – activité.....	108

13.2.	L'organisation de l'action par des schèmes d'action : une étude de cas	110
13.3.	Le diagnostic, une phase incontournable ?	113
13.4.	Discussion.....	115
VI)	CONCLUSION GENERALE.....	116
	BIBLIOGRAPHIE.....	120
	ANNEXES	122
	ANNEXE 1 : LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	123
	ANNEXE 2 : DONNEES FACTUELLES PAR OPERATEUR DE LA REGION HAUTS-DE-FRANCE (DONNEES 2016)	125
	ANNEXE 3 : LES 3 GUIDES D'ENTRETIENS DU PROJET CEP - CIREL.....	127
	ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE DES BENEFICIAIRES DU CEP	131
	ANNEXE 5 : TABLEAU DES ENTRETIENS COMPREHENSIFS MENES AVEC LES CONSEILLERS PAR STRUCTURE.....	139
	ANNEXE 6 : TABLEAU DES ENTRETIENS D'AUTO-CONFRONTATION AVEC LES CONSEILLERS PAR STRUCTURE	140
	ANNEXE 7 : LES 5 CATEGORIES D'ANALYSE	141
	ANNEXE 8 : LISTE DES ACTIVITES DE VALORISATION DU PROJET CEP – CIREL	142
	ANNEXE 9 : PROGRAMME DU SEMINAIRE DE SPECIALITE DU CIREL SUR LE CEP	144
	ANNEXE 10 : AFFICHE DU SEMINAIRE DE SPECIALITE DU CIREL	147
	ANNEXE 11 : PROGRAMME PROVISOIRE DE LA JOURNEE D'ETUDES SUR LE CEP	148

I) INTRODUCTION

La présente étude propose une évaluation qualitative des effets du CEP sur la professionnalisation des conseillers dans la région des Hauts de France. Elle a commencé en avril 2017 et se termine en avril 2019. Elle a été menée par le laboratoire CIREL, un laboratoire de recherche en sciences de l'éducation de l'Université de Lille qui est constitué par trois équipes internes. Dans le présent projet participent des enseignants-chercheurs des deux équipes internes du CIREL : l'équipe *Trigone-CIREL* spécialisée dans la formation des adultes et l'ingénierie de la formation ; l'équipe *Profeor-CIREL* spécialisée dans le travail éducatif et la professionnalisation des acteurs de l'éducation et de la formation.

L'étude s'appuie sur une hypothèse selon laquelle le CEP vise un changement dans le paradigme de l'accompagnement des parcours professionnels et donc dans le travail du conseiller. Introduit par la loi de 2014 comme un service caractérisé par les principes de gratuité, d'universalité, de continuité et de confidentialité, le CEP est censé homogénéiser l'offre et les pratiques d'accompagnement des parcours professionnels. Il s'agirait donc de créer un nouveau métier, un métier basé sur un cahier des charges commun pour tous les opérateurs du CEP.

A partir de cette hypothèse générale, l'étude se donne comme objectif de décrire ce changement du point de vue des acteurs : comment a-t-il été introduit et accompagné, quelles difficultés rencontrées par les acteurs, quelles continuités et quelles ruptures par rapport aux pratiques précédentes, quelles tensions vécues et observées à ce propos, quels effets sur la professionnalisation des conseillers ? L'équipe adopte donc une posture d'évaluation qui n'est pas centrée sur la « mesure » quantitative des effets du CEP, mais plutôt sur l'analyse du processus d'appropriation de cette réforme par les acteurs.

Ce processus est abordé par quatre niveaux d'analyse qui correspondent à la structuration des parties de ce rapport :

- Présence de ces changements dans les priorités du cadre politique de l'emploi et de la formation professionnelle adopté par la région notamment dans le Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelle (CPRDFOP) 2017 – 2021 des Hauts-de-France qui a été signé à Lille le 14 mars 2017 (Partie I)
- Changement de l'organisation du travail de l'accompagnement qui se fait à deux niveaux (Partie II) :
 - La mise en place du SPRO au sein de la région et l'élaboration d'un travail en réseau aussi bien entre les opérateurs du CEP qu'entre ceux-ci et les autres acteurs de travail social, de financement, de formation ou d'emploi.
 - L'organisation du travail au sein des structures et sa transformation grâce au / à cause du CEP : division du travail, explicitation et formalisation des pratiques, autonomisation du travail des conseillers, gestion du temps, traçabilité, supervision et rationalisation des pratiques.
- Changement dans le travail d'accompagnement de face à face avec les bénéficiaires, appréhendé de différents points de vue (partie III) :

- Les deux principales finalités de l'accompagnement qui sont : le respect de l'autonomie des bénéficiaires et le développement de leurs compétences à s'orienter ; la sécurisation des parcours professionnels et l'adéquation des projets avec le marché de l'emploi.
 - Les changements observés dans la relation et les pratiques de l'accompagnement, abordés notamment par : la transformation de la posture du conseiller vers une posture de non expert et l'importance accordée à l'alliance de travail avec le bénéficiaire ; la place des outils utilisés dans la standardisation et / ou l'individuation de l'accompagnement.
- Accompagnement de la professionnalisation des conseillers par deux types de pratiques (Partie IV) : les différents types de formations (introduites par l'institution ou mises en place par l'initiative des groupes de pairs) ; les effets d'une démarche de recherche basée sur l'analyse des pratiques des conseillers dans leur développement professionnel.

Le rapport se termine avec quelques pistes de réflexion sur des actions susceptibles de favoriser la professionnalisation des conseillers et l'amélioration de leurs conditions de travail ainsi que sur des articulations possibles entre recherche et formation.

L'équipe souhaite adresser ses sincères remerciements à tous les acteurs du CEP, les conseillers, consultants, têtes de réseaux et bénéficiaires, qui ont accepté de participer à cette étude pour parler de leur métier, de leurs difficultés, de leurs plaisirs. Leur contribution à cette recherche a été précieuse et les moments que nous avons partagé avec eux étaient pour nous des moments de plaisir et de découverte.

Elle souhaite aussi remercier le CNEFP pour le financement de ce projet et en particulier Madame Michèle Tallard, présidente du CNEFP de janvier 2016 à décembre 2018 ainsi que Monsieur Pierre Carloni, chargée d'étude au CNEFP jusqu'en décembre 2018, pour la qualité de leur accompagnement tout au long de ce projet.

II) CONTEXTUALISATION DE L'ETUDE

Cette première partie définit le contexte de notre étude décliné en trois chapitres :

- Le CEP dans le cadre du paysage régional des Hauts-de-France et la politique de l'emploi et de formation professionnelle
- Le questionnement de l'étude
- La méthodologie de recueil et d'analyse des données

1. Le CEP dans le cadre du paysage régional

La mise en place du CEP dans la région Hauts-de-France s'est fait à un moment crucial de la fusion des régions et a suivi les orientations politiques de l'emploi et de la formation qui se sont mises progressivement en place entre 2014 et 2019. Le CREFOP (Comité Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles) a souhaité confier au réseau partenarial de l'OREF (Observatoire Régional Emploi-Formation¹), via une animation du C2RP², la réalisation d'un diagnostic partagé³ de la région Hauts-de-France. Ce diagnostic a notamment exploré les champs du marché de l'emploi et de la formation.

Quelques éléments clés de la population selon ce diagnostic :

- 1^{ère} Région de France pour les déplacements domicile – travail (71% des personnes en emploi travaillent hors de leur commune de résidence (64% au niveau national).
- 3^{ème} Région la plus peuplée de France et plus densément peuplée derrière l'Île de France (188 habitants/km carré (116 habitants / km carré en France).
- La région la plus jeune de France (39% de la population est âgé de moins de 30 ans (36,3% en France).
- Une mortalité avant 65 ans supérieure de 30% à celle observée en France métropolitaine.
- Une région fragilisée socialement (300 000 allocataires du RSA, 194 ménages sur 1000 bénéficiaires d'allocations familiales contre 172 / 1000 en France métropolitaine), un taux de pauvreté de 18,2% (14,5% en France).

Concernant l'emploi, le diagnostic signale que la région comporte **un tissu productif en pleine mutation où le poids de l'industrie tend à se réduire tout en restant fortement présent**.⁴ Par ailleurs, le bâtiment et les travaux publics constituent une filière stratégique et même si les emplois dans l'agriculture sont en repli, la région reste un espace agricole majeur. On remarque aussi le développement considérable du secteur tertiaire non marchand. D'une façon globale l'emploi total diminue sur tous les territoires de la région depuis la crise de 2008 mais avec des disparités territoriales importantes et des zones particulièrement fragilisées⁵.

¹ Il est constitué par la Direccte, le Rectorat, la Région, les Partenaires sociaux et Pôle Emploi.

² Le C2RP (Centre Régional de Ressources Pédagogiques) est devenu Centre d'Animation de ressources et d'Information sur la Formation (CARIF) et Observatoire Régional Emploi Formation (OREF) : CARIF-OREF des Hauts de France depuis janvier 2017.

³ Voir : Diagnostic Partagé, Hauts-de-France, Synthèse, Edition 2016, publié par le C2RP. Voir aussi le document qui a précédé cette publication : Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles (CPRDFOP), Note d'orientation de la Région, juillet 2016.

⁴ Les secteurs industriels les plus présents sont : la fabrication de produits en caoutchouc et en plastique, l'industrie chimique, l'industrie agroalimentaire, la métallurgie et la fabrication de matériels de transport.

⁵ Notamment les villes de Péronne, Saint-Quentin, Soissons, Calais et Cambrai.

La région connaît un taux de chômage le plus élevé de France (12% contre 9,9% en France métropolitaine) et, inversement, un taux d'emploi le plus faible en France (58,6% de la population âgée de 15 à 64 ans est en emploi contre 63,7% en France) **et un déficit d'emplois qualifiés** : 25,6% d'ouvriers (21% en France), 29,1% d'employés (27,9% en France), 13,4% de cadres et professions intellectuelles supérieures (17,4% en France).

Le diagnostic souligne pourtant **85000 retours à l'emploi enregistrés au 2^{ème} trimestre 2016** tout en signalant que la majorité des recrutements se font sur des contrats courts et que deux tiers des projets de recrutement recensés par Pôle Emploi sont dans le secteur des services.

Enfin, quelques chiffres-clés concernant la formation :

- Une part d'élèves en première et terminale de bac professionnel supérieure au national (43,5 % des élèves sont en bac pro soit 5,4 points de plus qu'au national).
- 29% des jeunes non scolarisés de 15 à 24 ans n'ont aucun diplôme, soit 84 000 jeunes (25% en France).
- 11% de la population régionale, âgée de 16 à 65 ans et ayant été scolarisée en France, est en situation d'illettrisme (7% en France métropolitaine).
- La région a le taux de jeunes non insérés le plus élevé de France métropolitaine (21,2% des 15-24 ans en région contre 17,0% en France).
- En 2015, la région Hauts-de-France enregistre 87 500 entrées en formation des demandeurs d'emploi (tous financeurs confondus).
- En 2014, les organismes paritaires de la région ont engagé 396 864 formations pour les salariés, soit 7,8% de l'effort de formation national.

C'est à la lumière de ce diagnostic que le contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelle (**CPRDFOP**) **2017 – 2021 des Hauts-de-France a été signé le 14 mars 2017 à Lille**. Il s'organise autour de sept orientations majeures :

1. Itinéraires de réussite et lutte contre le décrochage 2. Information et orientation des jeunes, des familles et des adultes 3. Lycées et établissements de formation, éléments moteurs dans les territoires (carte des formations) 4. Développement de l'apprentissage et de l'alternance – mobilisation des entreprises 5. Pour une politique efficiente et coordonnée de formation des demandeurs d'emploi 6. Qualifier les actifs - accompagner par la formation professionnelle les filières innovantes, en développement et en mutation économique 7. Innovations pédagogiques et numériques. Ces orientations ont été déclinées à des plans stratégiques opérationnels.

Ces objectifs stratégiques concernant l'orientation et la formation sont intimement liés à la mise en place du CEP. Ainsi, dans le cadre du plan stratégique opérationnel (orientation 2 et 5) une place importante est attribuée au SPRO et au CEP :

- Rendre visible pour tous, en particulier les prescripteurs, les outils servant la connaissance des métiers et des formations.
- Mettre en place le SPRO Hauts-de-France.
- Coordonner les actions des organismes concourant au SPRO
- Accompagner les membres concourant à la mise en œuvre du SPRO

- Favoriser l'information sur les métiers

Ce dernier objectif concernant l'information sur les métiers renvoie plus particulièrement aux actions suivantes : contribuer à la professionnalisation de tous les acteurs en charge de l'orientation ; renforcer la qualité de l'accompagnement des publics dans leur parcours d'orientation au regard des objectifs du CEP en développant l'individualisation des parcours ; évoluer vers une posture de guidance favorisant l'approche globale de la personne ; organiser une veille informatique et sa mise à disposition⁶.

Le CEP participe donc au niveau régional à la politique d'accompagnement des parcours professionnels et de réduction du chômage. La professionnalisation des conseillers, les relations avec les entreprises et les acteurs de la formation se trouvent au premier plan des actions entreprises.

Cette dynamique créée par la loi de 2014 sur l'introduction de ce nouveau service répondant aux principes d'un service public, à savoir gratuité, universalité et confidentialité, a été confrontée aux orientations prévues par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel voté le 05 septembre 2018, qui a modifié certaines dispositions de mise en place du CEP (notamment pour les OPACIF). La loi a par ailleurs redéfini les relations entre l'Etat et les Régions en matière de politique de d'orientation en confiant à l'État notamment les missions sur l'accompagnement pédagogique des élèves et la politique de leur orientation.

Effectuée au milieu de ce processus (recueil des données entre mai 2017 et décembre 2018) notre étude vise justement à saisir cette dynamique et les questionnements qui l'ont accompagnée : comment le CEP a été mis en place dans la région Hauts-de-France pour répondre à ses orientations initiales ? Quelle est la dynamique qui a été impulsée auprès des opérateurs à ce propos en termes de professionnalisation des conseillers et quelles sont les questionnements qui ont accompagné sa mise en place ?

2. Le questionnaire de l'étude

Une des caractéristiques de la loi sur la formation, l'emploi et la démocratie sociale du 5 mars 2014 est qu'elle met l'accent sur le principe de convergence entre la démarche de la personne et celle de l'entreprise. Associé à la création du Compte Personnel de Formation (CPF), le Conseil en Evolution Professionnelle (CEP), constitue une des pierres angulaires de cette loi et marque un changement de paradigme dans les services l'accompagnement des parcours professionnels (Dole, 2014). Si on se tient aux cahiers des charges du CEP, on peut signaler plusieurs changements majeurs dans l'accompagnement des parcours professionnels, changements qui impactent aussi bien la situation des bénéficiaires que le travail des conseillers.

Mettre en place un accompagnement des parcours professionnels conforme aux principes du service public : universalité, gratuité, continuité de services, confidentialité. Pour le bénéficiaire, ce service correspond à la possibilité de toute personne active de faire valoir

⁶ Voir : Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelle 2017 – 2021 Région Hauts-de-France, p.34-35.

gratuitement son droit à l'accompagnement de son projet professionnel, à sa propre initiative et sans prévenir son employeur. Ce service vise en même temps une homogénéisation de l'accompagnement mis en place par le conseiller, jusqu'alors très marqué par une grande diversité. Diversité des formations (en psychologie, ressources humaines, sciences sociales...) et diversité des méthodes d'accompagnement liées à la fois aux publics concernés, à la culture de chaque opérateur d'orientation (APEC pour les cadres, Missions Locales pour les jeunes, Cap Emploi pour les salariés en situation de handicap...) ou à des dispositifs spécifiques. Le CEP conduirait donc à des modifications profondes aussi bien identitaires que professionnelles dans le travail du conseiller.

Inscrire l'accompagnement dans une dynamique régionale et partenariale organisée par la mise en place du service public régional de l'orientation (SPRO⁷). Des études effectuées à la fois au niveau national et régional montrent les difficultés de mise en place de ce réseau. En effet, le rapport IGAS⁸ qui a fait un bilan des expérimentations menées sur 8 régions de France sur le SPRO souligne : « *Le SPRO n'est donc pas encore véritablement matérialisé sur le terrain. Son degré d'avancement, véritable selon les régions, est largement fonction des dynamiques partenariales antérieures. Les éventuelles initiatives régionales en matière d'animation et de coordination des acteurs de l'orientation reposent ainsi sur des dispositifs préexistants. Ces dispositifs correspondent à des formes de bonnes pratiques qui méritent d'être soulignées et portées à la connaissance des régions non expérimentatrices* » (IGAS, 2015, p.3). De même, une étude effectuée en Picardie en 2014⁹ signale : « *En termes de partenariat, les opérateurs portent un avis globalement positif mais réaliste sur une injonction à la coordination ; elle est perçue de manière positive par les opérateurs de terrain mais il est indéniable que ses conditions d'exercice peuvent être améliorées. Au niveau de l'outillage du partenariat, on relève que les réunions sont peu fréquentes au sein des réseaux (entre structures identiques) et que le partenariat entre structures repose plutôt sur des projets communs que sur des temps organisationnels définis. Les constats que nous avons pu relever au regard de la coordination entre structures – faiblesse des temps de réunions en commun et des échanges en termes de conseil professionnel – tendent à montrer une faible densité des échanges de partenariat, que la charte ne semble pas avoir pu impulser ou développer de manière significative.* » (Berthet et al. 2014, p.5). La question qui se poserait à ce propos est de savoir quel est l'effet de cette dynamique partenariale sur le travail même du conseiller en termes à la fois d'accessibilité et d'individualisation de l'accompagnement des publics mais aussi de professionnalisation (changements dans l'échange des pratiques et d'information, l'évolution des outils et des dispositifs, l'organisation du travail...)

Mettre l'accent sur l'initiative et l'autonomie de la personne, favoriser une dynamique de co-construction du projet professionnel entre le conseiller et le bénéficiaire. En effet : « *Dans le cadre du conseil en évolution professionnelle, la personne active bénéficie d'un conseil et d'un accompagnement personnalisés qui tiennent compte de son degré*

⁷ Le SPRO a été impulsé sous la forme d'une expérimentation en 2013, portée par les ministères de l'Education et de l'Emploi et mise en œuvre par huit Régions volontaires. IGAS (2015), *Evaluation des préfigurations du service public régional de l'orientation (SPRO)*, n°2014 144R, mai 2015).

⁸ IGAS (2015), *Evaluation des préfigurations du service public régional de l'orientation (SPRO)*, n°2014 144R, mai 2015).

⁹ Berthet Thierry, Plessard Cécile, Cart Benoît, Costenoble Ophélie, Toutin Marie-Hélène (2014), *Evaluation du service public régional de l'orientation tout au long de la vie en Picardie, dans le cadre du contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP)*, Net.doc 128, Céreq, novembre 2014.

d'autonomie et de sa situation personnelle. » (Repères 2017, p.14). A la fois visée et condition de l'accompagnement l'autonomie du bénéficiaire constitue un changement important dans le cahier des charges du CEP. Ce principe déjà apparu dans d'autres secteurs du service public et notamment le travail social¹⁰ constitue une nouvelle norme sociale, indicateur d'un processus de libéralisation du service public, et se trouve souvent accompagné par le champ sémantique du choix, de la responsabilité, du projet, de la compétence. Les auteurs signalent que l'importance attribuée à cette notion comporte deux biais. D'une part, reconnaître l'autonomie de la personne signifie *« lui reconnaître une puissance d'agir, mais aussi lui imputer ses actes et l'obliger à rendre des comptes. En résulte le paradoxe que Paul Ricoeur (2001) synthétise sous le couple de l'autonomie et de la vulnérabilité qui articule une double dimension de valorisation et de mise à l'épreuve de soi. »* (Zimmerman 2017). D'autre part, la reconnaissance de l'autonomie se distingue du pouvoir et de la capacité d'agir qui dépendent d'un ensemble de facteurs économiques, politiques et sociaux qui ne sont pas maîtrisés par l'individu. Il est donc intéressant de savoir comment les conseillers s'approprient ce principe d'action, et ses paradoxes, pour organiser leur travail d'accompagnement des bénéficiaires selon leurs spécificités et leurs besoins.

Travailler le lien entre le projet professionnel de la personne et le marché de l'emploi dans une perspective de sécurisation des parcours professionnels. Ce principe soulève beaucoup de questions surtout si on le met en relation avec le principe précédent. Comment est-il possible de respecter, voire favoriser, l'autonomie du bénéficiaire, et en même temps concevoir l'accompagnement dans une optique d'adéquation avec le marché de l'emploi ? N'y a-t-il un paradoxe quant à la finalité de l'accompagnement ? Ce paradoxe renvoie à deux types de réflexions. Une première réflexion concerne l'objectif de l'orientation traditionnellement se trouvant en tension entre une conception humaniste de l'orientation, centrée sur le développement de la personne, et une conception pragmatique de celle-ci contrainte par les règles du marché du travail et une économie en crise. Si cette tension entre les modèles d'orientation est ancienne¹¹, l'organisation de l'accompagnement en tant que service public ne risque-t-elle pas de l'accentuer, notamment si elle incombe aux normes de la nouvelle gestion publique (NGP) ? En effet : *« Dans l'environnement de la NGP, on demande de plus en plus aux praticiens d'adopter les moyens les plus efficaces pour intervenir et aux gestionnaires de veiller à maintenir un haut degré de qualité des services dispensés sous leur responsabilité »*¹².

La deuxième réflexion concerne la conception même de la notion de sécurisation des parcours professionnels. Caillaud et Zimmerman (2011) signalent à juste titre : *« La sécurité des salariés ne se joue pas seulement dans l'emploi et l'aménagement de transitions sur le marché du travail ; elle se forge aussi dans le travail à proprement parler et les possibilités de développement professionnel qu'offre ce dernier. La précarité n'est pas seulement liée à l'emploi et sa forme juridique – au type de contrat notamment ; elle découle aussi des conditions concrètes de travail qui peuvent être source de développement ou au contraire de vulnérabilité professionnelle. La flexibilité externe est la principale cible des politiques*

¹⁰ Voir : « La notion d'autonomie dans le Travail Social. L'exemple du RMI/RSA », par Élodie Alberola et Patrick Dubéchet, *Vie Sociale*, 2012/1 N° 1, 145 - 156. Voir aussi : *Le travail social et la nouvelle gestion publique*, par Céline Bellot, Maryse Bresson et Christian Jetté, Presses Universitaires du Québec 2013.

¹¹ Guichard & M. Huteau (2001), *Psychologie de l'orientation*, Paris : Dunod.

¹² Couturier Y. al. (2013), La nouvelle gestion publique en santé et services sociaux et l'émergence de la gestion de cas, *Education et sociétés* 2013/2 (n° 32), p. 109-122.

européennes ; dès lors, il nous semble indispensable de considérer également la flexibilité interne à l'entreprise et de mieux thématiser les liens entre le parcours des salariés à l'intérieur de l'entreprise et leur devenir sur le marché externe. ». Comment les conseillers conçoivent donc ce principe de sécurisation ? Quelle place accordent-ils au marché de l'emploi d'une part et au besoin d'orientation ou d'amélioration des conditions de travail du bénéficiaire au sein de l'entreprise de l'autre ? Quelles tensions identifiées dans les pratiques et quelles stratégies développées par les conseillers à ce propos ?

Dans le prolongement de l'analyse des principes de base du CEP, **la problématique** qui oriente cette étude se formule de la façon suivante : Après « l'orientation pour tous »¹³, le CEP, basé sur les valeurs de service public (gratuité, universalité, confidentialité), vient standardiser l'orientation : un seul guichet, un seul métier, une seule méthodologie d'accompagnement. Ce nouveau service s'inscrit dans la culture de l'autonomie et de la responsabilité, déjà rencontrée dans d'autres domaines du service public.

La question posée est la suivante : Comment les structures et les professionnels s'emparent des directives et des valeurs qui sous-tendent le CEP ? Quel impact sur l'organisation du travail, et les pratiques d'accompagnement des bénéficiaires ?

Pour répondre à cette question nous mobilisons deux regards :

Un regard psychologique et anthropologique du travail qui s'appuie sur les travaux de recherche de la clinique de l'activité et de la didactique professionnelle. Les notions qui nous intéressent ici sont les suivantes : situation professionnelle, organisation de l'activité par des représentations et des principes d'action, tensions / conflits vécus pendant la situation professionnelle, processus d'adaptation. Cette approche questionne aussi le développement professionnel du conseiller au sein de chaque structure et sa formation à la fois formelle (organisée par les structures) ou informelle (organisée par le collectif des professionnels).

Un regard sociologique qui questionne les effets de la réforme sur les pratiques et les conditions du travail du conseiller dans l'accompagnement des parcours professionnels. Nous trouvons ici une approche critique de l'autonomie à la fois du conseiller et du bénéficiaire, des postures professionnelles développées et des tensions qui les régissent, des effets sur la sécurisation des parcours des bénéficiaires et l'évaluation du travail du conseiller en termes d'insertion professionnelle dans un contexte économique et politique de l'emploi en mutation et en crise permanente.

L'objectif est d'articuler ces deux regards pour comprendre comment les acteurs s'approprient les politiques publiques concernant le CEP et dans quelles conditions celui-ci devient un outil de développement professionnel et / ou un outil d'aliénation du travail d'accompagnement.

Notre étude se déploie sur **trois niveaux d'organisation du travail du conseiller** :

¹³ Il s'agit d'un service matérialisé composé d'un site internet www.orientation-pour-tous.fr et d'un service téléphonique qui bénéficient du financement du Fond Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP) suite à la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie. Il vise à rendre effectif le droit de toute personne à être informée, accompagnée et conseillée en matière d'orientation professionnelle.

- **Le niveau macro** concernant la mise en place du SPRO et les liens entre les opérateurs du CEP.
- **Le niveau méso** qui concerne la politique interne et l'organisation de ces opérateurs et leurs spécificités selon leur histoire et le type de public qu'ils accueillent.
- **Le niveau micro** qui concerne le travail réel du conseiller en matière d'accompagnement et ses besoins en termes de professionnalisation.

Une de nos hypothèses étant que les modifications dans les pratiques d'accompagnement des conseillers se trouvent intimement liées à l'organisation du travail au sein de leurs organismes d'appartenance et les liens qui unissent ceux-ci, selon les orientations politiques de l'emploi, de la formation et de l'orientation de la région. La méthodologie de recherche suit ces trois niveaux d'organisation.

3. Méthodologie de recueil et d'analyse des données

Pour analyser la mise en place du CEP à **un niveau macro** notre équipe a effectué **10 entretiens exploratoires avec les directeurs des opérateurs du CEP** (réalisés **de mars en septembre 2017**) : APEC, Missions Locales (AREFIE), Pôle Emploi, Cap Emploi et les OPACIF : FONGECIF, AFDAS, UNIFAF et UNIFORMATION. Ces OPACIF ont été choisis à la fois pour des raisons concernant la variété et les spécificités de leur public (cadres de santé, intermittents du spectacle...) et des raisons pratiques concernant la mobilisation de notre réseau professionnel.

Ce premier contact a rempli trois objectifs, de nature différente :

- Comprendre la politique et les pratiques des opérateurs dans les premiers pas de mise en place du CEP au niveau régional ainsi que les spécificités de chaque structure et sa place dans le SPRO.
- Définir l'échantillon des conseillers qui allaient participer à la deuxième étape de l'étude.
- Gagner la confiance de ces opérateurs en construisant des outils (lettre personnalisée adressée à certaines structures, guide d'entretien expliqué, résumé de notre projet...) qui nous permettraient de construire de bonnes bases de collaboration dans la suite du projet. Dans l'ensemble, les responsables et directeurs nous ont très bien accueillis et se sont montrés intéressés par le projet.

Pour analyser les pratiques des conseillers aussi bien au **niveau méso** (politique interne et l'organisation de ces opérateurs et leurs spécificités selon leur histoire et le type de public qu'ils accueillent) et au **niveau micro** (travail réel du conseiller en matière d'accompagnement et besoins en termes de professionnalisation), nous avons recueilli plusieurs types de données :

- **Réalisation de 35 entretiens semi-directifs**, appelés *compréhensifs* pour insister sur l'intérêt porté à la subjectivité des acteurs¹⁴, pour analyser les conceptions de ces professionnels concernant la mise en place du CEP et les changements opérés dans leurs pratiques. Nous avons intégré dans ces entretiens le récit d'une situation

¹⁴ Kaufmann J-C (1996), *L'entretien compréhensif*, Paris : Nathan.

professionnelle, dans le souci de recueillir un discours qui est au plus près possible de la réalité des pratiques et pour l'ensemble des conseillers interrogés.

- **Enregistrement audio ou vidéo des pratiques de 11 conseillers** (une ou deux situations professionnelles qui correspondent à un entretien d'une heure environ). Cette démarche a été soumise aux règles de confidentialité aussi bien pour les conseillers que pour les bénéficiaires (voir en annexes les deux documents qui leur ont été adressés à ce propos).
- **Réalisation d'un entretien d'auto-confrontation d'une heure trente (1h30) environ avec ces onze conseillers** et sur la base de la séance professionnelle enregistrée. Cet entretien suppose que cette séance filmée ou enregistrée ait été visionnée/écoutée auparavant aussi bien par le conseiller que par le chercheur pour qu'ils puissent préparer leurs réactions et leurs questions.

Enfin le recueil de nos données s'accomplit par **l'administration des questionnaires auprès des bénéficiaires**. **352 questionnaires** ont été complétés par les bénéficiaires. Ces derniers venaient d'être reçus par un conseiller au sein de Cap Emploi (46 %), d'une Mission Locale (32 %), d'Unifformation (12 %), de Pôle Emploi (7 %) et de l'APEC (3 %). 63 % d'entre eux sont demandeurs d'emploi et 16 % sont salariés. Les bénéficiaires restants (21 %) sont étudiants, en service civique, intérimaires ou encore en contrat de professionnalisation. La moyenne d'âge est de 38 ans (1^{er} quartile : 22 ans ; 2^{ème} quartile 40 ans ; 3^{ème} quartile : 49 ans) et on compte 58 % de femmes et 31 % d'hommes (11 % sans réponse). Le niveau d'étude des bénéficiaires interrogés se répartit de la manière suivante : CAP/ BEP (34 %) ; Baccalauréat (29 %) ; Licence/ Master (16 %) ; BTS (11 %) ; Sans diplôme/ sans scolarité (1 %). 62 % déclarent avoir un projet professionnel, 24 % ne pas en avoir (14 % sans réponse). Ces questionnaires viennent compléter l'analyse du travail d'accompagnement des conseillers, par des informations sur la perception et les effets de cet accompagnement sur l'orientation ou le parcours professionnel des bénéficiaires.

L'analyse des entretiens compréhensifs a été effectuée à l'aide du logiciel NVivo (logiciel d'analyse qualitative des données). La démarche d'analyse comprend plus particulièrement les étapes suivantes :

- Codage de chaque entretien par un binôme d'enseignant-chercheur à l'aide d'une grille d'analyse thématique de contenu construite selon une méthode mixte (à partir des thématiques émergentes de la lecture des entretiens).
- Saisie du codage finalisé et organisé par catégories dans le logiciel Nvivo par notre Ingénieure de Recherche.
- Edition des segments de données regroupés par catégories afin de structurer le processus d'analyse et en avoir une vision transversale
- Exploitation qualitative de ces résultats (réalisation de tableaux croisés).

Cette analyse a donné lieu à des catégories dont la fréquence dans les entretiens constitue un indicateur de l'importance qu'elle prend pour les acteurs interrogés. Pour donner un exemple, le tableau suivant montre comment la sous-catégorie « Actions » se présente dans le thème général de l'Accompagnement (codé ACOMP). On voit ainsi que concernant l'Action CV, 13 entretiens se réfèrent à cette action (13 sources) avec 18 références (dans ces 13 entretiens cette catégorie est mentionnée 18 fois). On voit ainsi que parmi les Actions entreprises la recherche de formation financée (24 sources), la définition du projet (22

sources) et le contact avec les partenaires (20 sources) sont parmi les Actions les plus mentionnées. Cette terminologie va être utilisée dans la présentation des résultats.

Nom	Description	Sources	Références
ACCOMP		35	862
Actions	Actions mises ou à mettre en place	35	281
CV	Faire son CV, valoriser ses compétences	13	18
Enquête-métier	Enquête-métier - GMO	16	21
Formation - financement	Formation (modules courts)	24	60
Information	Informar (CPF, droit à la formation, modalités) mais aussi information de type social (logement) notamment pour les ML	13	26
Marché	Analyse du marché	15	26
Partenaires - réseau	Contactar des partenaires (téléphoner, écrire...), mobiliser son réseau	20	40
Prépa entretien embauche - aide au recrutement	Préparation à l'entretien d'embauche, comprend aussi promotion profil (vu à Pole Emploi), et action de formation préalable au recrutement	6	9
Projet	Définir le projet	22	56
Stage	Stages en entreprise	17	25

Cette **analyse** est complétée par celle **des situations professionnelles racontées ou des entretiens d'analyse des pratiques réelles** (entretiens d'auto-confrontation) inspirée d'une définition du schème d'action¹⁵ mobilisé par le conseiller :

- Indicateurs utilisés pour analyser la situation du bénéficiaire – mise en place du diagnostic
- Actions effectuées et outils utilisés.
- Conceptions et principes d'action (concernant le bénéficiaire, son propre rôle, les objectifs du CEP...)
- Difficultés rencontrées et tâches du conseiller pendant la séance.
- Contraintes et ressources en termes de travail collectif notamment.
- Evaluation de la situation et possibilités d'évolution.

¹⁵ Pour une définition du schème d'action voir : Pastré, P., Mayen P., Vergnaud G. (2006), La didactique professionnelle, dans *Revue Française de Pédagogie*, n°154, janv.-fév.mars, pp.145-198.

Dans l'ensemble, notre analyse est qualitative et vise à comprendre des processus de fonctionnement, des difficultés rencontrées ou des stratégies mobilisées par les conseillers. Notre objectif est triple :

- Un objectif scientifique : produire des connaissances dans les processus de changement mis en place par le CEP dans le travail d'accompagnement du conseiller.
- Un objectif social : contribuer à la visibilité et à la valorisation du travail du conseiller qui reste un métier « dans l'ombre » malgré le poids politique dont il est chargé.
- Un objectif professionnel : contribuer au développement professionnel des conseillers et à l'élaboration des outils de formation, à travers l'analyse de leur travail.

III) CHANGEMENT DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL

A. TRAVAIL EN RESEAU ET PARTENARIATS

Cette première partie, basée à la fois sur les entretiens avec les têtes de réseau et sur certaines thématiques des entretiens compréhensifs avec les conseillers, vise à questionner la dynamique de réseau qui s'est mis en place avec le CEP. Cette dynamique est interrogée à deux niveaux : au niveau formel et institutionnel il s'agit de montrer comment le SPRO a contribué, ou non, au rapprochement entre les structures, au maintien ou à la transformation de leur identité ; au niveau informel il s'agit d'interroger le travail en partenariat qui se développe entre les structures ou avec d'autres acteurs de l'emploi et de la formation, les freins et / ou les perspectives de développement qui apparaissent dans ce processus.

4. Un SPRO en construction : quel accompagnement du changement ?

Selon les opérateurs du CEP interrogés, il y a eu des animations territoriales au début du lancement du CEP (2014) et depuis la fusion des régions le SPRO semble moins actif comme le signale une responsable régionale des Missions Locales : *« Au moment de la loi de mars 2014 et donc l'apparition du Conseil en Evolution Professionnelle, il y a eu plusieurs choses.... D'abord piloté par la région, il y a eu des rencontres des chefs de file des cinq opérateurs. ... Donc ce qui a permis au niveau au moins des chefs de file d'un peu mieux connaître et de savoir ce que l'un et l'autre pouvaient proposer comme offre de services. ...mais malheureusement ces rencontres-là se sont arrêtées au bout d'un an à peu près. Et, donc la fusion, moi... Ou je n'étais pas informée, mais je n'ai pas l'impression que cela ait repris... ».*

Il y a donc une attente de la part des opérateurs du CEP concernant la dynamique et le mode de fonctionnement régional de ce service public. On peut cependant observer des échanges spécifiques selon les particularités et les affinités qui existent entre les structures.

Ainsi, pour le FONGECIF la mise en place du CEP a engendré plus d'échanges, au niveau régional, avec les autres partenaires, notamment avec le Pôle Emploi, l'APEC, Cap

Emploi sous forme de réunions (des communications inter-organismes) pour présenter leur offre de service dans le cadre du CEP.

L'APEC affiche le désir de travailler en réseau, par rapport au niveau 3 du CEP puisque l'ingénierie financière nécessite la mise en place de partenariats avec les OPCA et OPACIF, la région et le Pôle Emploi. L'APEC souligne une collaboration presque naturelle et historique avec Pôle Emploi. Cette relation n'est pas contractualisée mais ces deux partenaires essayent de jouer sur la complémentarité. Enfin le FONGECIF est un partenaire depuis toujours. Des collaborations se développent avec certains OPACIF comme l'AFDAS et UNIFORMATION : *« Enfin les équipes des Hauts-de-France de l'APEC avaient besoin aussi d'y voir un petit peu clair pour savoir où en était chacun sur le CEP. Et comme donc j'ai de bonnes relations avec les DR d'une manière générale de l'ensemble des structures... On les avait réunis à l'APEC pour pouvoir nous donner à voir... »*.

L'AFDAS fait état également de rencontres mises en place par le SPRO, essentiellement avec l'APEC, le FAFTT et UNIFAF. Un site internet national commun dédié au CEP a été conçu et mis en place par l'AFDAS, UNIFORMATION, le FAFTT et UNIFAF.

4.1. Une nouvelle distribution des rôles ?

Pour certaines structures le CEP introduit des missions qui ne leur incombaient pas jusqu'alors. D'autres se trouvent dans la nécessité d'ajuster les anciennes missions ou outils pour répondre au cahier des charges du CEP. Ainsi, on peut dire que le CEP représente à la fois une opportunité et un risque pour les opérateurs de l'orientation, tout en générant une certaine concurrence.

Avec le CEP les OPACIF s'impliquent aussi dans l'accompagnement (essentiellement au niveau 2 : analyse du parcours, clarification du projet, enquête métiers etc), propos relevés particulièrement chez les responsables de l'AFDAS et d'UNIFAF mais également entendus à Pôle Emploi. Les responsables de Pôle Emploi considèrent que le CEP tel qu'il est organisé est une avancée pour *« les salariés [qui] avant n'avaient pas forcément de repères sur ce dont ils pouvaient bénéficier. Il n'était pas rare d'ailleurs que les OPACIF les renvoient vers Pôle Emploi ou l'ANPE. Alors que là effectivement les choses ont été assez clairement affirmées sur le fait qu'il y a cette fonction de conseil en évolution professionnelle pour les OPACIF »*.

Cette mission supplémentaire **entraîne plus de reconnaissance** de ces OPACIF dans le paysage du service public régional de l'orientation mais nécessite en même temps, comme le souligne UNIFAF, **un travail de communication** pour rendre visible cette nouvelle fonction. Elle implique aussi une **nécessité de formation** des conseillers qui doivent assurer également cette fonction d'accompagnement constitutive du niveau 2 du CEP.

Dans le cadre du montage de dossiers CIF, le FONGECIF faisait déjà de l'accompagnement mais le responsable signale que le CEP d'une part apporte de la visibilité et de la reconnaissance à l'organisme et d'autre part exige la formalisation de **ce travail**, ce qui engendre **une certaine lourdeur administrative et une surcharge d'activités** dont la

finalité n'est pas encore très claire pour l'opérateur. Le CEP devient ainsi, pour eux, un outil de pilotage.

La Mission Locale s'est trouvée un peu bouleversée par le CEP pour deux raisons : d'une part les responsables considèrent que le CEP couvre des missions et des pratiques existantes, d'autre part son déploiement s'est réalisé concomitamment avec deux autres changements, ce qui n'avait pas été prévu par le législateur : le renouvellement de leur système informatique (i-Milo) et la mise en place d'un nouveau dispositif, le PACEA (Parcours Contractualisé d'Accompagnement vers l'Emploi et l'Autonomie). Le PACEA dure un an et peut être renouvelé. Il renvoie à un parcours individualisé et sa durée, son rythme, dépendent de la situation du jeune. En effet, la rencontre peut avoir lieu tous les mois, ou plus fréquemment en début d'accompagnement, puis de manière plus étalée sur la durée prévue. Sa mise en place est précédée par un temps de diagnostic qui correspond au niveau 2 du CEP.

Quant à Pôle Emploi, le CEP conduit à une réorganisation importante du travail et une redéfinition des missions, qui avait pourtant commencé avant le CEP, en 2013. Un premier changement concerne le passage d'une pratique d'orientation à un « *accompagnement à l'évolution professionnelle en lien avec les besoins économiques du territoire* » (prendre en compte les besoins pour accompagner les personnes).

On remarque aussi une catégorisation des conseillers en fonction des besoins et du niveau d'autonomie des bénéficiaires. En effet, à Pôle Emploi les conseillers qui assurent le CEP sont des conseillers « demande d'emploi » et sont distingués en trois catégories : « pour demandeurs d'emploi autonomes – modalité 'suivi' » ; « pour demandeurs d'emplois ayant besoin d'être guidés – modalité 'guidé' » et « pour demandeurs d'emploi nécessitant un accompagnement renforcé – modalité 'renforcé' ».

Autre changement à remarquer dans l'organisation du travail : l'autonomie du conseiller lui-même. Le conseiller est acteur de son portefeuille (il gère les dossiers qui lui sont confiés) avec appui des psychologues du travail et avec des temps de supervision : observation d'entretiens par le manager, observation par un consultant externe pour labellisation, et temps d'échanges de pratiques entre conseillers.

Enfin on remarque une nécessité d'impulser un travail collectif par agence afin de permettre une plus grande souplesse dans l'utilisation des outils et « l'alliance de travail » entre les professionnels de l'orientation (notamment le nombre de psychologues du travail qui sont en augmentation à Pôle Emploi).

L'APEC de son côté considère le CEP **comme une opportunité pour assurer une mission de service public**¹⁶. Pour elle le CEP n'est pas un dispositif, il est un service, une palette de services offerts à partir d'un cahier de charges : « *Mais c'était une manière aussi de renouveler un peu notre...notre ambition dans le cadre d'un mandat de service public* »

¹⁶ Notons qu'un grand tournant pour le statut de l'APEC c'était la fin de la co-traitance du Pôle Emploi en 2010. Elle avait effectivement une subvention de 17,8 M d'euros couvrant une partie des coûts de la co-traitance de l'accompagnement des cadres chômeurs mais cette subvention a pris fin quand l'APEC a souhaité son indépendance et a voulu être candidate à l'appel d'offre que Pôle Emploi devait lancer pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi cadres à compter de cette date. Voir *Contrôle de l'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC)*, rapport définitif établi par Frédéric Laloue et Didier Noury, membres de l'IGAS, juillet 2010.

qu'on vient de resigner pour 5 ans et qui confirme, j'ai envie de dire, les 4 missions pour lesquelles nous avons ce mandat de service public¹⁷. »

Les responsables parlent même d'un « tournant de l'accompagnement » pour l'APEC avec le CEP et d'une « nouvelle ambition », parce que l'APEC ne participait pas jusqu'alors aux instances régionales de l'orientation.

L'APEC¹⁸ voit par ailleurs un **élargissement de ses missions, à savoir l'ingénierie financière comme une opportunité de développement**. Elle a d'ailleurs mis en place un nouveau service intitulé "Solution formation". Il est mis à disposition sur leur plateforme Ubika, qui permet aux consultants et aux cadres de suivre le travail que les uns et les autres mènent (quels sont les outils qui existent et comment ils peuvent être utilisés : à quel moment, pour quel sujet, pour quelle raison). L'APEC menait déjà des projets de formation mais la mise en place du CEP vient les intensifier. Le CEP oblige à analyser les besoins de formation, les écarts entre le profil du cadre d'aujourd'hui et le profil pour demain, d'explorer l'offre de formation locale ou nationale au niveau du contenu, des objectifs, de la durée, de la proximité géographique, etc. Pour ces raisons, des formations ont été mises en place pour les consultants relatives au niveau 3 du CEP.

Certaines structures affirment clairement qu'une partie de leur offre de service, comme le bilan de compétences, rentrent dans les « activités marchandes » qui sont facturées dans un environnement très concurrentiel. L'APEC se trouve dans ce cas-là être à la fois juge et partie, c'est pourquoi elle fait attention de ne pas le prescrire en interne :

« Mais on ne prescrit pas en interne de faire un bilan de compétences à l'APEC... Ça serait tout à fait hors-jeu ... Donc si quelqu'un veut faire un bilan de compétences ou si on identifie... qu'il aura besoin d'un bilan de compétences, voilà, il y a plusieurs opérateurs... il fait son marché comme ça se fait classiquement, et il peut choisir de faire un bilan de compétences à l'APEC. »

4.2. Une variété des pratiques

L'analyse du discours des entretiens mis en place avec les têtes des réseaux montre que les règles du déroulement du CEP restent encore floues pour les opérateurs malgré l'existence d'un cahier de charges précis. C'est le cas pour les différentes temporalités qui régissent ce nouveau dispositif.

L'analyse des entretiens montre que les prestations du CEP sont assurées en moyenne sur une durée de 4 à 5 heures d'accompagnement pour le niveau 2 et 4 à 8 heures pour le niveau 3 ; le niveau 1 étant essentiellement un niveau d'information qui s'appuie en grande partie sur l'usage d'un espace numérique (avec des variations d'un opérateur à l'autre) des entretiens téléphoniques (gestion des appels entrants) et des permanences. Cependant, les opérateurs stipulent que ces normes temporelles ne sont pas du tout stabilisées et que l'accompagnement s'adapte selon les besoins et le profil de l'utilisateur. De

¹⁷ Il s'agit des quatre missions suivantes : Proposer des services adaptés aux besoins des cadres ; Proposer des services aux employeurs permettant de sécuriser le recrutement des entreprises, par des informations adaptées ; Collecter et diffuser les offres d'emploi cadres ; Développer un programme d'études et de veille sur le marché du travail des cadres Voir le rapport annuel de l'APEC : https://presse.apec.fr/files/live/mounts/media/fichiers/APEC_RA16_BAT_OK_ST%20BD.pdf

¹⁸ Trois implantations pour l'APEC de Hauts de France : Lille, Amiens, Compiègne, avec une cinquantaine de collaborateurs. Dont 5 conseillers et 27 consultants qui sont sur le CEP.

même le découpage des niveaux apparaît souvent auprès des opérateurs interrogés purement administratif parce que, en réalité, les niveaux peuvent se confondre (en faisant un dossier de financement le conseiller peut être amené à revenir sur le projet de la personne qui se situe plutôt au niveau 2). Enfin, la question de la clôture du dossier reste encore problématique : doit-elle être réalisée après l'obtention du financement de la formation ou après la formation ? N'est-il pas plus pertinent de procéder à cette clôture après le recrutement ? Cependant, si une des finalités du CEP peut résider dans l'adaptation de la personne à son environnement, y-a-t-il nécessairement changement de poste à l'issue du CEP ? De façon plus subtile, comment considérer « clôturé » le CEP s'il s'agit d'ajustements opérés en interne permettant par exemple une plus grande aisance dans le poste du salarié ?

Signalons enfin une grande variété dans l'appellation des conseillers du CEP selon les structures. A l'APEC on fait la distinction entre les conseillers et les consultants (qui s'occupent plutôt du niveau 3) et à Pôle Emploi on parle des conseillers « demande d'emploi ». Au FONGECIF on remarque le changement d'appellation de conseiller en mobilité professionnelle à celui de conseiller en évolution professionnelle, changement décidé par la direction suite aux demandes des conseillers pour être en accord avec la dénomination du dispositif et rendre visible cette fonction. A Cap Emploi les conseillers sont devenus chargés de mission « *pour se démarquer des conseillers Pôle Emploi* ».

4.3. Des moyens supplémentaires à prévoir

Compte tenu de l'ambition du CEP, à savoir constituer un service gratuit et généralisé, la question du financement se pose.

Le FONGECIF signale par exemple qu'il n'y a pas de financement spécifique pour le CEP, or l'accompagnement dans le cadre du CEP et sa gestion administrative nécessitent plus de temps qu'auparavant. « *...maintenant un dossier nécessite beaucoup plus de temps en terme d'instruction donc oui ça pose un problème puisque à moyen égal, comment on fait ?* ». Il y a ainsi la préoccupation et une réflexion à enrichir l'offre de service actuelle : « *Alors peut-être qu'il y a aujourd'hui une impatience de la part de certains collaborateurs de voir l'équipe s'étoffer, avoir davantage de moyens, plus de temps... pour se consacrer à cette mission, développer peut-être l'offre de service en proposant d'autres produits, on travaille dessus* ».

La question du financement se trouve aussi dans le cadre de la formation. Tous les opérateurs ont mis en place des formations au CEP mais si certains ont réussi à les considérer comme leviers de changement, d'autres peinent à les rendre opératoires. À Pôle Emploi il semble que le CEP a contribué à la réorganisation de collectifs de travail entre les conseillers mais également avec les autres professionnels de l'orientation notamment les psychologues du travail et les conseillers en entreprise. Pôle Emploi dans cette région privilégie aussi des formations collectives sous la forme d'un « accompagnement d'une agence entière dans ses pratiques » durant huit semaines et des échanges de pratiques sont mis en place au moins dans certains centres.

Les Missions Locales, par contre, ont des difficultés pour assurer la formation de tous leurs conseillers. Au niveau national des formations de trois jours ont été organisées mais les financements ne permettent pas à tous les conseillers d'y participer. Chaque session ne

comptant que 15 conseillers il a donc été décidé d'adresser ces formations uniquement aux conseillers référents. Le but étant que ces référents assurent la transmission des contenus de formation à leurs collègues. Une déperdition d'informations est à craindre ce qui est clairement un problème pour le réseau. Comment gérer la formation des conseillers qui, elle aussi est soumise à des contraintes financières ? En quoi les moyens déployés permettent-ils un réel accompagnement au changement ?

4.4. Discussion

Le CEP pourrait donc constituer une occasion de développement pour les opérateurs de l'orientation au niveau régional, à travers le SPRO, avec une dynamique de redistribution de rôles et de compétences, en répondant à une vraie attente et un vrai besoin. Pourtant, cette dynamique a été interrompue par la fusion des régions et les rencontres entre les opérateurs se sont surtout reposées sur des collaborations antérieures et des relations déjà installées. Par ailleurs, on remarque une variété dans les pratiques et les interprétations du cahier des charges du CEP ainsi qu'un manque de moyens permettant d'accompagner la professionnalisation des conseillers de l'orientation.

Nous allons voir par la suite comment se met en place le travail en réseau dans les pratiques quotidiennes des conseillers.

5. Des partenariats, un travail en réseau en élaboration continue

Ce chapitre aborde à la dimension partenariale vécue ou perçue par le conseiller dans le cadre de l'accomplissement de sa mission s'agissant davantage de partenariats informels construits par les conseillers eux-mêmes avec des acteurs extérieurs à leur structure d'appartenance.

Signalons une approche dynamique de la relation partenariale, cette approche disruptive par rapport à l'identification des structures dans le paysage clairement identifié fixé par le SPRO s'explique par une diversité des partenaires mais est aussi liée aux changements intrinsèques au cœur des structures elles-mêmes. Comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent, il y a une dynamique de terrain qui est en construction et élaboration. L'identification des partenaires du CEP est ainsi difficile à établir tant elle varie selon les territoires et se construit au fil des besoins. Véritable organisation matricielle, chaque acteur CEP pourrait ainsi construire un digramme permettant d'identifier les membres faisant partie de son réseau.

Nous allons distinguer par la suite les différents usages du travail en réseau signalés dans les entretiens.

5.1. Des usages du réseau en termes d'accompagnement social et professionnel

La relation avec les acteurs sur un territoire s'inscrirait ici dans un accompagnement du bénéficiaire dans son acception la plus large possible « accompagnement social et professionnel ». La dynamique professionnelle s'étudierait-elle une fois les préoccupations des besoins primaires satisfaits ? Notons à ce titre, la mise en relation avec les centres d'hébergement d'urgence, le CCAS -Centre Communal d'Actions Sociales-, le P.L.I.E -Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi-, le référent RSA -Revenu de Solidarité Active-. (ML-E10) :

« Et malheureusement nous on ne l'a pas, la solution. On les oriente auprès des... d'accueil d'hébergement d'urgence, le 115, etc. C'est compliqué, c'est compliqué ». Enfin, les conseillers APEC ont la possibilité d'appeler une ligne téléphonique où sont joignables des psychologues, relai externe d'appui et soutien. (CE – E17) : « Moi je lui ai proposé d'aller voir justement un psychiatre ou un psychologue pour en discuter, pour essayer de faire le deuil de cela. Euh parce que y a un gros gros travail sur ça sur ce deuil ». L'idée de construire aujourd'hui un réseau d'acteurs permettrait-il, par la mise en relation, une forme de réponse que peut apporter le service CEP au traitement préalable des problématiques entravant possiblement les démarches d'évolution ou insertion professionnelle ? Ceci est questionnant pour le professionnel qui peut se trouver démuni devant les situations rencontrées : (OPACIF – E35) : « Est-ce qu'il faut orienter vers la médecine du travail, est-ce qu'il faut orienter vers une assistante sociale ? Voilà donc il faut qu'on construise ce réseau d'acteurs pour pouvoir aussi au-delà de la problématique formation, dire au salarié, vous avez besoin d'être accompagné par une autre personne et qu'on puisse le relayer à cette personne. Ça aujourd'hui c'est un peu compliqué à identifier les acteurs et puis à construire ces partenariats. Donc y travaille mais on n'est pas très avancé » ou encore, une orientation vers un chantier d'insertion. (ML – E15) : « Donc lui j'avais positionné sur le chantier insertion et j'me disais c'est la dernière possibilité pour lui il aura un emploi puisque ben c'est vingt-quatre heures semaines donc ils sont rémunérés presque huit cent euros par mois et y a une demande de logement qui va être faite en logement social (...) ça peut être le début d'une solution pour lui et, alors il y est allé ». Selon les besoins, les orientations sont proposées, il ne s'agit pas de prescription.

Cette relation de l'acteur CEP avec certains acteurs du territoire fait sens dans le cadre de l'accompagnement global. (PE-E28) : « L'accompagnement global, c'est justement cette prise en compte des problématiques qui créent du frein au retour à l'emploi. C'est un partenariat donc avec des fonds européens, un partenariat avec la DIPAS à St Quentin - Direction Prévention et Action Sociale-, avec les assistantes sociales... donc c'est un accompagnement mixte, plan social et travail de retour à l'emploi ». (APEC-E1) « Un conseiller juridique à la Direccte qui va vous dire, c'est quoi la rupture conventionnelle ? Quelle incidence ça peut avoir après sur la suite, et tout ça ».

La relation avec les acteurs du CEP prend aussi sens par rapport aux « typologies des publics accompagnés ». (ML- E11) « parce qu'on pouvait aussi recevoir des personnes qu'on pouvait réorienter vers d'autres opérateurs (...) par exemple si elle recevait un salarié avec qui elle parlait du CEP et que... je dis n'importe quoi, par exemple c'était un cadre, elle devait réorienter vers l'opérateur qui était l'APEC en fait ». (PE- E20) « et après on a des partenaires extérieurs aussi à qui on délègue l'accompagnement. Un licencié pour inaptitude se sera Cap Emploi, un jeune ça sera peut-être la mission locale. Voilà. On travaille beaucoup aussi avec des partenaires et il ne faut pas hésiter parfois à envoyer vers des partenaires parce qu'ils sont parfois mieux équipés que nous. Moi, j'ai des jeunes là avec... Euh..., un retard d'apprentissage et qui relève plus des [Papillons blancs] et là ils ont des outils beaucoup plus appropriés. Ce qu'il y a, il faut détecter ». En ce sens d'autres acteurs peuvent disposer de moyens plus adaptés à la population accueillie. (PE-E28) : « Je pense que ce qu'il y a déjà et qui est entamé, c'est euh, il faut que nous-mêmes on crée une alliance de travail avec tous les partenaires, mais une vraie alliance de travail. Donc ça, c'est en cours hein, bien sûr, mais je pense que c'est toujours à renforcer. Il ne faut pas euh, il ne faut pas arrêter de créer cette

alliance et la faire vivre et de la faire évoluer en fait. Parce que ça c'est aussi euh, pour des raisons tout à fait logiques de temps, d'espace, etc. On crée des choses et puis ça peut s'étioiler un petit peu. Et là il faut justement au contraire qu'on arrive à maintenir ça ».

A l'image d'un guichet unique, le dispositif CEP peut-il servir d'intermédiaire pour un accompagnement en réseau ? Cette dynamique se trouve en développement, même si, chaque opérateur tend à privilégier son propre réseau sans forcément rentrer dans une logique d'articulation avec les autres opérateurs, si ce n'est pour des demandes ponctuelles qui concernent les besoins des publics.

5.2. Des usages du réseau concernant l'accompagnement décroisé des environnements professionnels en écho aux mobilités professionnelles

Le principe repose sur le fait que la personne étudie les perspectives sans cloisonnement des champs, elle peut changer de cœur de métier ou d'environnement professionnel. A cet effet, si les OPCA-OPACIF disposent des compétences métiers liées aux branches professionnelles de rattachement, ce qui leur confère une expertise qu'ils se reconnaissent volontiers, le travail en réseau permet dès lors aux conseillers (et aux bénéficiaires du CEP) de développer aussi des connaissances sur des champs connexes à ceux de leur branche d'appartenance. *Pour (OPACIF – E33) : « Autant nous par exemple on est à mon avis très bons sur la branche sanitaire et sociale par contre si on nous demande un projet de formation dans le bâtiment, ça va être un peu plus compliqué. D'où l'intérêt d'enrichir nos connaissances ou soit de s'allier avec des opérateurs ou des partenaires qui savent » (...) il y a nécessité, puisqu'un salarié peut très bien avoir un projet de reconversion dans une branche qui n'est pas celle où il est. Donc ça nécessite de savoir comment s'ouvrir à la connaissance d'autres secteurs ». (OPACIF – E30) : « Nous on a aussi beaucoup de personnes qui nous sollicitent sur la création d'entreprises. Alors on ne les accompagne pas sur tout le parcours mais en tous cas on les réoriente vers euh BGE ».*

Le conseil délivré par le CEP comporte dès lors une mise en relation avec des entités qui ne délivrent pas le CEP mais accueillent et conseillent sur un volet ou aspect particulier en lien avec le projet (exemple : la DIRECCTE pour une information juridique, la MIFE - Maison de l'Information Formation et Emploi-, la BGE -Boutique de Gestion-crédation d'entreprise-).

Cet usage permet un enrichissement des informations délivrées par des professionnels faisant office de « référents » sur les sujets traités. Ces « professionnels référents » exercent le plus souvent au sein de structures implantées sur le territoire, avec une implantation nationale ou reconnue localement. Le service y est gratuit et accessible à tous. Les mises en relation avec ces acteurs apportent vraisemblablement de l'information supplémentaire au bénéficiaire du CEP. Un des atouts du réseau serait ici l'accès à une information fiable, sécurisée et actualisée. Ces informations, bien entendu, peuvent être croisées avec d'autres sources, à l'initiative du bénéficiaire du CEP. La fiabilité de l'information repose sur la connaissance du professionnel en charge de la délivrance de l'information. A ce titre, l'aspect impartial des informations vis-à-vis des bénéficiaires reste de mise, par souci d'équité.

5.3. Des usages du réseau comme confrontation du projet aux réalités de terrain

Le contact avec le terrain est primordial pour confronter le projet à un principe de réalité. A ce titre, les contacts à disposition du bénéficiaire du CEP peuvent être aidants et facilitateurs des démarches qu'il aura à mener sur le terrain pour aller à la rencontre de professionnels. A cette étape le réseau du professionnel est mis à disposition du bénéficiaire du CEP. Le conseiller CEP peut être facilitateur de ces échanges, dans certains cas il peut mettre en relation directement. Peut-être que réciproquement, les contacts du bénéficiaire du CEP peuvent s'ajouter aux données réseau dont disposerait le CEP ? (APEC – E25) :

« Quelques fois, si dans mon portefeuille, j'avais eu quelqu'un du social, je peux aussi lui conseiller quelqu'un en lui disant voilà, vous pouvez prendre contact. C'est une espèce de réseau interne en fait » et souvent il outille le bénéficiaire pour la démarche d'enquête terrain. (OPACIF – E30) :

« Donc nous, on met toujours à disposition une petite fiche en fait, une trame, ce qu'on appelle enquête interview, toujours sur leur espace dématérialisé, ça leur met les questions qui nous semblent incontournables d'être posées quand on souhaite se renseigner sur un métier. Tout à fait, sur un secteur, euh, quelles sont les contraintes du métier, les avantages, comment on y accède, les questions de rémunération, pour que la personne puisse euh avoir un regard, euh, réaliste du métier, pas juste une impression ». Ceci participe au processus de prise de décision du sujet et renvoie un principe de réalité. Le CEP favoriserait la mise en réflexion puis en action.

Le réseau institutionnel, celui de la structure délivrant le CEP, peut aussi être aidant. (ML- E10) *« Dans les hôpitaux, pour faire un stage c'est très compliqué. Avec AGIR, il y a des cadres infirmiers qui sont là. Il y a des visites de maisons de retraite, il y a différentes choses. En fonction des projets, ils font intervenir..., ils ont leur réseau, ils partagent leur réseau, c'est pour ça que c'est très intéressant... ».* AGIR assure aussi des préparations aux concours, cette information est mise à disposition des bénéficiaires du CEP.

Le réseau étant, par nature, une « propriété personnelle » -un réseau se crée, se développe, s'entretient par le sujet lui-même-, quels intérêts le conseiller CEP a-t-il à ouvrir son réseau à des personnes qu'il connaît assez peu en définitive ? Ceci représente-t-il un risque pour lui ? Pour son contact dans l'institution -en effet potentiellement il transmet des coordonnées à un bénéficiaire du CEP- ? Si ceci s'avère possiblement être un frein, est-il possible de faire porter la constitution de ce réseau par l'institution elle-même qui capitaliserait les contacts et les renseignerait via un accès partagé aux conseillers ? Se pose la question de comment faire vivre ce réseau ? L'entretenir ?

5.4. Des usages concernant l'ingénierie financière et l'ingénierie de formation

Le réseau est souvent mobilisé dans le cadre de l'ingénierie financière qui, comme on l'a vu, prend de l'ampleur dans le cadre du CEP (niveau 3). Des conseillers CEP (exerçant à l'APEC et au sein des OPCA-OPACIF) soulignent un savoir-faire en ingénierie de formation et aussi des axes de développement de réseau concernant l'ingénierie de la formation et l'ingénierie financière.

La relation avec les acteurs de terrain s'opère aussi lors de l'instruction des dossiers de demande de formation. Les contacts directs peuvent s'effectuer par le conseiller CEP. (APEC – E5) : « *Quelque fois, on est quand même obligé de repasser derrière en disant ben voilà Mr Untel, il me dit que... Est-ce que l'on est bien d'accord que... Parce que voilà, ils n'ont pas forcément..., les bénéficiaires ne posent pas forcément les questions (...) Voilà, quelque fois, il y a des questions qui restent en suspens... Euh... Voilà qui ne leur paraissent pas forcément... Euh... importantes pour eux. Alors que pour nous, par exemple, quand on remplit un dossier, etc. On a besoin de ces informations, en fait. Donc, souvent derrière, ben on... Fait un petit peu d'ajustement derrière en reprenant contact avec eux, l'organisme de formation, en reprenant contact avec l'OPCA ou des choses comme ça. Donc ça, effectivement ça demande beaucoup de disponibilité parce qu'on appelle ben oui la personne qui n'est pas forcément disponible. Elle nous rappelle, nous on n'est plus forcément disponible (...) « J'ai donné un coup de fil en disant voilà, je suis CEP, consultant APEC, est-ce que la personne pourrait avoir le devis pour faire son choix, après, il y a le traitement de l'OPCA qui met entre 30 et 40 jours ».* Il lui revient également la possibilité de mobiliser différents financements pour permettre au projet d'aboutir. (ML- E9) : « *Et... de mémoire il me semble qu'il y avait une partie de... La totalité du coût de formation n'était pas pris en charge par ce dispositif-là, donc il fallait un système un peu d'autofinancement ou un cofinancement et le reste s'est fait entre moi et le GRETA par échange de mails et puis par le dossier extranet Région » (...)* Et je pense que j'ai servi à lever énormément de freins et de difficultés, qu'une personne seule, face à la complexité des montages financiers (...) n'aurait pas pu... ». (ML-E15) : « *Voilà, le pass formation après moi aussi j'ai échangé avec la région puisque quand on instruit un dossier y faut aussi échanger avec la région. Bon j'ai un argumentaire à noter dans le dossier ».* (OPACIF – E35) : « *Donc avec l'APEC on a signé une convention également, donc euh et donc les, les consultants de l'APEC euh qui interviennent sur euh, sur le CEP n'hésitent pas aussi à me solliciter parfois, plutôt sur les montages financiers, ce genre de choses ou avoir des conseils particuliers. Donc euh, on s'aide mutuellement ».*

L'ingénierie financière repose par ailleurs sur les lignes budgétaires dédiées, les abondements des OPCA, un montage financier associant possiblement plusieurs structures. Le conseiller CEP sait-il ou peut-il développer ses connaissances en ingénierie financière de formation permettant de répondre à la question qui peut financer la formation ? C'est le cas de l'APEC « *pour répondre aux enjeux du niveau 3 du CEP déjà. Et aussi pour pouvoir répondre, pour pouvoir être en capacité d'assurer ça auprès des cadres (...) non pas financer mais d'identifier la source de financement possible et de mobiliser en fait toutes les actions possibles en faveur de l'obtention du financement ou de l'identification du financement. Donc ça veut dire aussi de générer des relations quand même, je dirais, locales et nationales, partenariales avec les OPCA, les OPACIF, la région, Pôle Emploi, etc. Ça, c'est nouveau aussi pour nous »* (APEC-E1).

Par le prisme du financement, c'est la faisabilité du projet qui est en jeu. L'identification du champ d'action des acteurs et l'approche par les complémentarités sont mises en exergue. Dans le cadre des financements CPF / CPA, mais aussi des dispositifs régionaux, des aides spécifiques accordées selon les publics (handicaps...), le réseau peut-il permettre au conseiller CEP de rester informé des modalités possibles de financement des actions de formation ? Peut-il être relai de ces informations au bénéficiaire en cultivant ce

souci de délivrer une information actuelle en dépit des changements législatifs et/ ou des changements des dispositifs ?

L'interrogation autour de la formation n'échappe pas à la question de l'identification des besoins en formation et des offres de formation impliquant ou non des financements locaux et territoriaux. Les relations avec la région et les acteurs de la formation représentent-elles une opportunité pour les bénéficiaires du CEP ? La connaissance des acteurs de la formation (réseau) et de l'offre de formation permet-elle des opportunités de reconversion eu égard les besoins attachés au territoire ?

5.5. Des changements dans la constitution du réseau

Si le CEP développe le travail en équipe et les partenariats au niveau local et régional, il constitue aussi un vecteur de développement et de diversification des compétences du conseiller. En effet, plusieurs structures choisissent de proposer en interne des prestations qui étaient externalisées auparavant. C'est le cas de l'accompagnement du projet, comme l'indique un conseiller de Pôle Emploi :

« On déléguait un petit peu ce travail de projet sur les partenaires au préalable. Et ça aujourd'hui, c'est plutôt effectivement quelque chose qu'on fait nous plus facilement. On a encore des partenaires qui travaillent avec nous, donc du coup, voilà, on est monté en compétences suffisamment pour pouvoir prendre en charge une grosse partie de ce travail qui se faisait avant peut-être en extérieur » (PE-E28).

Le fait de recourir ou non à des prestataires extérieurs comme délivrance ou non d'un service modifie la configuration du réseau et des structures partenaires. Se pose dès lors la question du transfert des compétences lors de la sous-traitance ou de la réinternalisation du service, cette question apparaît centrale dans le cadre de la délivrance de l'offre de service ? Il s'agit dès lors de rendre lisible l'offre d'accompagnement des parcours individuels. Quelle est dès lors la « marque employeur » des services de l'Etat pour l'accompagnement individualisé de tous les publics, dans une approche équitable ?

Ce travail de réseau intervient aussi dans le travail réel et caché. En effet, le « travail caché » (Champy-Remoussenard 2014) de l'activité du conseiller repose sur la capacité à créer et développer un réseau local. Ce lien social, ce « rayonnement » est ce qui permet au sujet d'agir en apportant sa contribution. La prise en compte de ces « pratiques cachées » participe à la reconnaissance du travail. Le travail en réseau relèverait d'une véritable compétence professionnelle, reposant sur la capacité à développer une alliance avec les acteurs territoriaux, sous des modalités différentes. Cette approche qui alimente en retour le sentiment d'utilité sociale du conseiller permet une ébauche de réponse à des problèmes complexes dans une approche de résolution de problème. Cette « compétence relationnelle » relève-t-elle d'attributs personnels ou l'institution peut-elle aider à construire et promouvoir la compétence collective ?

Chaque conseiller CEP disposerait donc d'un bagage construit au fil du temps et des situations rencontrées. Ces compétences individuelles pourraient être partagées entre pairs / conseillers. A ce sujet, Le Boterf (1998) définit ainsi la compétence collective : « la compétence collective, les compétences des équipes ne peuvent se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la qualité des

interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience l'épreuve du réel. (...) Elle se forge dans l'image opérative commune, représentation commune d'un problème opérationnel avec convergence des référentiels individuels vers un référentiel commun. Elle repose aussi sur un savoir-coopérer. Il y a compétence collective que s'il y a mise en commun pour co-agir ou co-produire. Un savoir apprendre de l'expérience, un apprentissage par et dans l'action » (Le Boterf, 1998). Dès lors, les situations de travail sont considérées comme formatives et cette façon de penser le travail rejoint le courant de pensée des « organisations apprenantes ». Se pencher sur l'organisation du travail et disposer de leviers permettrait-il dès lors de développer d'autres compétences, s'ajoutant ou complétant les compétences individuelles existantes et créer ainsi une compétence collective ?

Nous appuyant sur le cadre théorique du « pouvoir d'agir », qui concerne l'activité elle-même car la tâche seule n'en décide pas, nous nous intéressons au rayon d'action effectif des conseillers dans leur milieu professionnel, ce que nous pouvons aussi appeler le rayonnement de l'activité, le pouvoir de recreation. Celui-ci se manifeste en lien avec la régulation de l'activité en cours. Il augmente ou diminue en fonction de l'alternance fonctionnelle entre le sens et l'efficacité de l'action où se joue le dynamisme de l'activité, son efficacité pris au sens de l'atteinte des buts fixés. Cette efficacité n'est pas seulement l'atteinte des buts poursuivis, c'est tout autant la découverte de buts nouveaux (Rubinstein 2007) assortie du renouvellement des fins et des moyens, c'est donc aussi la créativité. Le réseau profiterait de ces contextes variés où l'individu, confronté à une situation singulière, nouvelle, développerait une capacité à gérer celle-ci en prenant appui sur son expérience et celle des autres.

5.6. Discussion

Le travail en réseau relève d'une véritable compétence à promouvoir et reconnaître pour les conseillers CEP. Zarifian et Aubret (2002) soulignent à cet effet que la compétence se définirait en outre par la manière de mobiliser un collectif et de ne pas être isolé : c'est-à-dire le travail collaboratif au sein d'un groupe élargi. La compétence inclut une prise d'initiative de la personne, les connaissances mobilisées pour réaliser un travail ou une tâche. A cet égard, loin de se trouver isolé dans une relation de face à face, le conseiller CEP entretient des relations nourries avec des tiers extérieurs à son institution d'appartenance.

Comment passer d'une approche structurelle (identification des structures dans le paysage de l'insertion (SPRO), une vision assez statique et fonctionnelle) à une dynamique relationnelle valorisant les contributions et complémentarités des différentes structures par la mobilisation des acteurs ? Un élargissement du réseau formel est un défi du CEP, parce que les conseillers parlent de cloisonnement entre les structures. Ce défi pourrait-il vraiment porter ses fruits ? Il s'agirait avant tout de reconnaître les expertises de chacun et les enrichir mutuellement. Si l'identité des acteurs s'opère par le prisme des publics accueillis, cette singularité confère une expertise dans l'accompagnement. Toutefois, le changement de paradigme repose sur le fait qu'il ne s'agit plus de s'orienter à un moment donné vers une structure qualifiée pour accueillir tel ou tel public mais il s'agit de proposer un service tout au long de la vie professionnelle pour permettre une navigation professionnelle rendue plus aisée ou fluide. Les opérateurs du CEP se sentent menacés par le fait que le conseil reposerait sur une offre générique, accessible à tous, avec une entrée non plus définie selon

le profil de la personne mais selon ses droits : un droit à l'information, au Conseil en Evolution Professionnelle. Si de surcroît des opérateurs du CEP venaient à être évincés dans le paysage des acteurs du CEP, comment accompagner leur transfert d'activité vers d'autres champs et valoriser leur contribution dans le champ de l'orientation tout au long de la vie ?

B. Le travail du conseiller entre continuités et ruptures

Cette sous-partie situe, à partir d'une focale large, l'influence du CEP sur le travail du conseiller entre continuités et ruptures. S'il s'agit notamment de comprendre dans quelle mesure les conseillers incarnent et redéfinissent au quotidien le CEP, nous montrons ici l'existence et la construction à l'œuvre d'un changement dans la continuité. Dans cette perspective et à partir du travail de catégorisation réalisé, nous dégagons deux principaux axes de compréhension susceptibles de rendre compte des processus en jeux.

Le chapitre 6 concerne l'influence de l'instauration du CEP sur l'identité professionnelle des conseillers. À ce niveau, tout en constituant un espace de formalisation des pratiques et de reconnaissance professionnelle, le CEP activerait le développement des conseillers et serait à entrevoir comme un levier de socialisation professionnelle. Le chapitre 7 s'intéresse pour sa part aux effets et conséquences du CEP du point de vue de l'autonomie du conseiller dans son travail. Si cette autonomie renouvelée offre l'occasion d'une adaptation plus efficiente aux besoins du bénéficiaire, nous soulignons que la flexibilisation et la rationalisation du travail qui en découlent ne sont pas sans poser de questions, dévoilant les paradoxes et la promesse « contrariée » du CEP.

6. Le CEP ou la construction d'une identité professionnelle partagée

La construction de l'identité professionnelle résulterait, au sens de Dubar (2000), du processus de socialisation professionnelle, articulé autour de deux principales transactions : l'une interne à l'individu (pour soi, la « socialisation biographique ») et l'autre externe, entre l'individu et les institutions (c'est-à-dire pour l'autre, la « socialisation relationnelle »). En outre, si l'identité professionnelle s'adosse au processus de socialisation professionnelle de l'individu au travail, elle se manifeste (1) par une logique de continuité ou de rupture entre une identité passée et une identité projetée, et (2) par l'attribution d'une identité par autrui potentiellement individuellement négociée et résultant d'une tension entre différenciation et identification au groupe professionnel d'appartenance. Au sein de cet espace, c'est également à partir des représentations et des valeurs de l'individu au travail (attentes du métier *versus* réalité du métier) que se jouerait la construction de son identité professionnelle. Les effets du CEP sont ici interrogés à la lumière de deux principales questions : **Comment le CEP influence-t-il l'identité professionnelle voire la professionnalité des conseillers ? Quelles sont les principales caractéristiques de cette construction identitaire ?** Nous montrons dans ce chapitre que le CEP participe de la construction d'une forme d'identité professionnelle partagée des conseillers. L'analyse du corpus et le travail de catégorisation ont fait émerger des grappes de thématiques que nous reprenons sous la forme de discussions thématiques. Trois axes sont successivement abordés : le CEP comme espace de formalisation des pratiques (6.1.) ; le CEP au service de la reconnaissance et du développement professionnel des conseillers (6.2.) ; le CEP comme levier de socialisation professionnelle (6.3.).

6.1. Un espace de formalisation des pratiques

La mise en réflexion de l'influence du CEP sur le travail des conseillers a donné lieu à de longs développements lors des entretiens. Même si s'affranchir de l'existant et déstabiliser les routines dépend du propre cheminement professionnel du conseiller, le CEP donne à voir un travail de (re) composition identitaire à l'œuvre chez les professionnels, dans ce qu'ils font et ce qu'ils sont (22 sources) :

« Je me retrouve beaucoup plus dans ça. Je me lève le matin et j'ai plus l'impression d'être utile que ce que je faisais avant, ça c'est sûr » (PE-E28) ; « C'est le sens de ce que je fais, le sens de mon boulot, et c'est très important, car en retour je pense que je suis plus à même d'aider les bénéficiaires à trouver et donner du sens à leur démarche, à leur travail » (ML-E14).

Si certains conseillers (13 sources) déclarent ne pas avoir attendu la mise en œuvre du CEP pour se mettre « à la place de », pour fonctionner davantage dans le « côte à côte » que dans le « face-à-face », ou encore pour travailler dans l'horizontalité de la relation plus que dans sa verticalité, il n'en demeure pas moins que le CEP constitue *a minima* pour l'ensemble d'entre eux une formalisation et une mise en mot de leur pratique professionnelle :

« (...) effectivement je pense que ça a plus été vécu comme une formalisation de ce qui était. Moi c'est mon sentiment (...) Je pense que ça permettait de mettre des mots sur ce qu'on faisait. Voilà une confirmation peut-être. Voilà dans ce sens-là » (...) Mais j'ai envie de dire, ce qu'on faisait avant c'était du CEP ! (...) Mais en tout cas, ça a remis des mots sur des choses qu'on faisait » (PE-E23) ; « Je pense qu'on pratiquait déjà nous le Conseil en évolution professionnelle sauf qu'il n'était pas formalisé » (PE-E21).

Aussi, si le CEP (et son cahier des charges) constitue une mise en mot spécifique d'une réponse apportée à une problématique explicitement ou implicitement énoncée, il renvoie entre autres à une logique double, dans le sens où il permet de « désigner » (désignation de plusieurs éléments) et de « traiter » (opérationnalisation de l'action). Dans ce cadre, la « co-construction » constitue d'une part un espace potentiel d'enchevêtrement du « penser » dans « l'agir » (de Certeau, 1990) pour le conseiller et d'autre part un acte formalisé ayant l'effet miroir d'une formalisation renouvelée pour et avec le bénéficiaire (23 sources) :

« Je pense que c'est plus sur le volet co-construction qu'on a plus insisté. Enfin je pense qu'on le faisait déjà intuitivement, mais je pense que ça s'est encore accentué de ce côté-là... Je pense qu'effectivement même si on faisait déjà, je pense que ça, ça s'est encore plus développé » (PE-E20) ; « Ça a formalisé peut-être un peu plus nos actes métier. C'est-à-dire qu'on a toujours fait du Conseil en évolution professionnelle. On a toujours accompagné les personnes dans leur projet professionnel, dans la construction d'un projet. Aujourd'hui, dans le CEP on est plus dans la co-construction avec eux. On est plus sur la formalisation. Est-ce qu'on formalisait autant il y a quelques années, je ne suis pas sûre. Aujourd'hui, le CEP nous oblige vraiment à avoir des choses plus cadrées, des documents qu'on peut être amené à

remettre également aux demandeurs, des outils qu'on partage avec eux, plus d'outils » (PE-E21).

6.2. Reconnaissance et développement professionnel

Pour les plus expérimentés, le CEP semble apparaître comme une forme de reconnaissance professionnelle et institutionnelle (et donc interne) du « métier » de conseiller : « *Je pense que le CEP a plus été vu comme finalement (...) la contractualisation ou le fait d'écrire ce qui était déjà fait, une reconnaissance* » (PE-E23). La plupart d'entre eux soulignent d'ailleurs que le cahier des charges du CEP reprend un ensemble de pratiques constitutives de leur métier et de leur savoir-faire. Cette vision (commune) leur semble pertinente pour la suite (11 sources) : « *Donc ça permet quand même, comme je vous ai dit, le CEP il a changé parce qu'il cadre la vision. On a une vision maintenant* » (PE-E25). Pour d'autres (les plus jeunes ou les moins expérimentés), le CEP offre davantage l'occasion d'un repérage et d'une identification de compétences à construire dans le cadre de leur développement professionnel (12 sources) :

« Je pense qu'il y a quand même eu une impulsion de quelque chose de complémentaire. Comme je vous le disais, moi je suis toujours dans de la formation, dans de l'évolution de compétences, etc. Mais ceci dit, ça a forcément influencé à certains niveaux. On était déjà dans une démarche préalable certes, mais là, ça nous a permis quand même de... d'accentuer certains points, certains champs. De mettre quand même le doigt sur des choses qui doivent être développées » (PE-E28) ; *« Voilà. Il y avait beaucoup de flou par rapport à ça. À quoi ça sert exactement et... On ne s'était vraiment pas approprié la notion de compétences à s'orienter »* (PE-E24).

De manière générale, le CEP se distinguerait par sa capacité d'activation des conseillers, d'une part dans leur activité de travail, et d'autre part dans la réflexion et le regard qu'ils portent sur leur activité. On peut faire ici l'hypothèse qu'il participerait de la professionnalisation de ces derniers, celle-ci se caractérisant au sens de Wittorski (2008, p. 32) par « une intention (du côté de l'organisation) de « mise en mouvement » des sujets dans les systèmes de travail par la proposition de dispositifs particuliers, traduisant une offre de professionnalisation ; un processus de développement de process d'action¹⁹ (côté individu ou groupe) dans ces dispositifs, assorti souvent d'une demande, émanant des sujets, de reconnaissance par l'organisation ; une transaction (individu et organisation) en vue de l'attribution d'une professionnalité à l'individu à partir des process d'action développés ».

6.3. CEP et socialisation professionnelle

À cet effet, le CEP semble également revêtir une fonction de socialisation professionnelle, dans le sens où il permet la circulation de normes et de valeurs, à travers l'élaboration de réflexions collectives au sein des différents opérateurs (15 sources) :

¹⁹ Pour Wittorski (*Ibid.*), un process d'action se définit par la manière dont un sujet se comporte dans une situation donnée : « Cette activité, dès lors qu'elle est perçue comme efficace ou légitime par l'environnement, conduit ce dernier à attribuer à l'individu une compétence ».

« Pour cela, il s'agit de mettre en place un plan d'action pour que les conseillers montent en compétences sur les actes techniques et adoptent les postures attendues pour délivrer du Conseil en évolution professionnelle. Nous avons souhaité que ce chantier s'inscrive dans les principes du travail en co-construction. C'est pour ça qu'on était parti sur cette logique d'échanges de pratique pour rester en quelque sorte fidèle à la logique CEP. Enfin, quelque chose sur le questionnement, savoir questionner pour accompagner la réflexion sur le projet, le questionnaire d'évaluation des huit compétences à s'orienter (...) » (PE-E24).

Comme certains auteurs ont pu le souligner (Dubar, 2000 ; Martineau, Portelance & Presseau, 2009), le processus de socialisation professionnelle se caractérise pour les professionnels par : (1) l'assimilation d'un ensemble de valeurs, de connaissances et de compétences collectivement partagées au sein d'une institution ou d'une organisation donnée ; (2) une transformation identitaire individuellement située par rapport à l'environnement de travail et au groupe professionnel d'appartenance. De cette façon, le CEP semble valoir « acte de formation » pour la plupart des conseillers interrogés, favorisant l'émergence de questionnements sur des pratiques/ postures préexistantes (ou non) : comment accompagner la découverte, comment « faire agir », comment favoriser les compétences à s'orienter du bénéficiaire, comment tenir conseil, etc. ? :

« (...) de par le caractère humain des relations qu'on peut avoir, on a toujours tendance à vouloir faire pour eux. Donc il faut réussir à nous aussi dans notre posture de... en fait c'est pas les aider que de leur donner toutes les choses toutes cuites, il faut... » ; « même pour nous en tant que conseiller en évolution professionnelle, c'est un gros travail à faire, par rapport à ce côté humain qu'on pourrait avoir en disant : « je vais l'aider en le faisant pour lui » et on l'aide pas en définitive. Donc ça c'est un... une grosse remise en question, je pense » (PE-E28).

L'analyse du corpus fait ainsi apparaître deux profils contrastés de conseillers, dont on peut faire l'hypothèse d'une transformation actuellement en cours et induite par le CEP. D'un côté, des conseillers spécialistes du pilotage d'un projet d'orientation déjà formalisé par le bénéficiaire ; de l'autre, des conseillers davantage spécialistes de la construction du projet d'orientation avec la personne. En témoignent notamment les propos de ce conseiller Pôle Emploi :

« En fonction aussi des appétences pour l'orientation. On a des collègues qui vont plus sur de la recherche d'emploi et des collègues qui vont avoir plus, de difficultés, sur l'orientation on va dire. C'est quand même particulier quoi de valider un projet, de se dire, d'aider quelqu'un à valider un projet. Est-ce qu'il va faire bonne route, pas bonne route, etc. La sélection de la bonne formation, est-ce qu'après la formation, il va trouver quelque chose. Donc, ce n'est pas évident de..., de se dire bon, ben, voilà, on va travailler le projet. Donc ce n'est pas... On a plus de collègues qui en orientation, c'est un sujet qui fait peur, qui peut freiner l'orientation » (PE-E17).

L'influence du CEP à ce niveau ne semble pas négligeable et tendrait à nourrir et renforcer la polyvalence des conseillers. Plus précisément, la dimension dite « éducative » du conseil en évolution/ orientation (et non pas strictement « informative ») semble réinvestie chez certains conseillers de notre échantillon :

« Le CEP a changé un petit peu la dimension du conseil, on va dire, en évolution professionnelle, en orientation, en passant finalement de la dimension plutôt informative à une dimension plus éducative » (PE-E28) ; « C'est-à-dire qu'à un moment donné où on a pu être... où on a pu être, entre guillemets, expert, hein, se poser en tant qu'expert, malheureusement voilà. Effectivement, aujourd'hui c'est une dimension qu'on veut atteindre. Alors, ça ne se fait pas en une journée, mais c'est cette dimension éducative effectivement qu'on essaye d'atteindre euh... et qui est, comme je vous le disais tout à l'heure, pas facile tous les jours. On veut faire à la place, etc. Donc ça c'est quelque chose qu'il faut qu'on arrive à vraiment mettre en place définitivement. Mais c'est le but, c'est l'objectif recherché. Et puis après, ça va dépendre aussi des conseillers. Il y a des conseillers qui se sentiront plus à l'aise dans cette posture éducative puisqu'ils y sont déjà depuis très longtemps » (PE-E29).

6.4. Discussion

Dans cette optique, l'échantillon mobilisé et l'analyse du corpus nous amènent à considérer l'existence d'une construction « nouvelle » à l'œuvre (sur la base de l'existant). Même s'ils se déclinent différemment (et à des degrés divers) selon les conseillers et leur contexte associé (un environnement fait de ressources et de contraintes ; un espace-temps donné où se jouent des logiques d'acteurs singulières), les évolutions et changements liés au CEP s'opèrent au moins à trois niveaux de représentations pour les professionnels :

- celui de la représentation du comportement du bénéficiaire (il doit être acteur d'un processus et non pas l'objet d'une procédure) ;
- celui de la représentation du rôle du conseiller (il doit permettre au bénéficiaire de rechercher son identité en l'aidant à traiter cognitivement son expérience, plutôt que de l'observer pour repérer son identité) ;
- celui de la représentation du processus d'orientation et d'évolution professionnelle (une aide à la verbalisation et à l'appréciation du champ des possibles plutôt qu'une assistance).

7. L'autonomie renouvelée des conseillers et la promesse contrariée du CEP

Le CEP influence le travail du conseiller notamment au regard de l'autonomie dont il dispose dans le cadre de son activité. Nous montrons dans ce chapitre que si cette autonomie est largement perçue par les acteurs comme consubstantielle d'une adaptation plus efficiente aux besoins du bénéficiaire, elle s'accompagne également d'une flexibilité et d'une rationalité (instrumentale et organisationnelle) qui ne sont pas sans poser de questions aux conseillers. Nous mettons en avant ici la promesse « contrariée » du CEP, révélatrice de ce que de Gaulejac (2017) nomme la « société paradoxante ».

Comme précédemment, le travail du conseiller est abordé au prisme de l'évolution de ses pratiques et des effets du CEP. Nos catégories permettent d'analyser les changements apportés par le CEP et les questionnements qui s'y rapportent, à partir de différentes entrées : la gestion personnelle du public accueilli, la charge et la temporalité de travail, la clôture du CEP, la durée d'accompagnement, la durée d'un entretien, les différents niveaux CEP et la prise de distance par rapport au cahier des charges.

7.1. Une adaptation plus efficiente aux besoins du bénéficiaire

L'on relève chez les opérateurs des possibilités de suivi plus étalées dans le temps (21 sources) :

« Je pense qu'on était au moins sur plusieurs mois de toute façon on était au moins sur du huit mois » (ML-E13) ; « C'est-à-dire qu'aujourd'hui par rapport au CEP, il y a eu une évolution de notre... comment, de notre organisation interne en fait. C'est-à-dire que par rapport à ça, il y a plus de temps donné pour la personnalisation... » (PE-E27) ; « Ça peut être 2 ans oui on a quand même un public de demandeurs de longue durée » (PE-E21).

À ce niveau, on peut noter une fragmentation des rythmes d'accompagnement, avec une plus grande autonomie accordée au conseiller dans la gestion de son portefeuille (12 sources), ainsi qu'au bénéficiaire dans la construction/ mise en œuvre de son projet. Les conseillers ont en effet la sensation de pouvoir prendre davantage de temps avec les bénéficiaires lorsque cela est nécessaire et d'être en mesure de mieux personnaliser leur suivi :

« Aujourd'hui, c'est une organisation de travail qui a été modifiée, enfin... Aujourd'hui aussi si c'est... L'autonomie qu'on nous a donnée dans l'organisation de nos planning » (PE-E19) ; « (...) l'autonomie de savoir qui je mets dans quelles modalités et comment je le fais bouger ça effectivement on ne l'avait pas auparavant puisque tout le monde était sur les mêmes » ; « Auparavant c'était 20 minutes. Le suivi mensuel 20 minutes. Toutes les 20 minutes, clac, clac, clac. Aujourd'hui effectivement on a de l'autonomie par rapport au temps d'entretien » (PE-E21).

Le CEP permet ainsi aux conseillers d'être plus flexibles dans la durée des entretiens menés et de décider par eux-mêmes du temps de chaque rencontre (7 sources). Au sein de Pôle Emploi par exemple, les entretiens étaient auparavant limités à une vingtaine de minutes :

« On a la main sur la durée de nos entretiens. Moi je fais des entretiens de 45 minutes mais ça c'est ma façon de travailler » (PE-E22) ; « Avec ce monsieur, c'est des rendez-vous d'une heure. Chose qu'avec d'autres demandeurs, c'est souvent 40-45 minutes. Je sais qu'avec ce monsieur il faut prendre le temps d'expliquer » (PE-E24).

Chez les différents opérateurs, la durée des entretiens peut ainsi atteindre, selon les conseillers, une heure et demie. Ainsi, au-delà de la gestion de leur portefeuille, c'est l'autonomie laissée aux conseillers dans leur manière de gérer et d'ajuster leur accompagnement au quotidien qui semble vitale. Ils développent globalement un sentiment d'autonomie lié au CEP, venant renforcer leur « liberté substantielle » ou leur « capacité », c'est-à-dire la possibilité effective qu'ils ont de choisir ici diverses combinaisons de fonctionnements :

« L'autonomie, elle est là aussi si vous n'avez pas envie de mettre en place, il y a des ateliers qui sont programmés dans la semaine, si j'estime que, ce n'est pas à ce moment-là que mon

demandeur d'emploi a besoin de cet atelier, je ne le mettrai pas en place » (PE-E18) ; « Ça provoque une liberté parce que quelque part on a plus le choix, dans un cadre certes mai à pas mal de niveaux quand même (ML-E14).

De manière générale, cette autonomie renouvelée contribue pour les conseillers à percevoir leur action comme plus équitable, avec cette sensation d'un plus juste traitement possible entre les personnes de leur portefeuille :

« J'ai 85 personnes à suivre et à un moment donné je me disais « il faut que je donne le temps identique à tout le monde » pour être dans une justesse de... Et j'ai évolué dans ce sens-là en me disant « bah tout le monde n'a pas besoin forcément de la même chose » (PE-E28).

On peut également noter, à Pôle Emploi, la possibilité laissée au bénéficiaire de solliciter directement par mail (et à tout instant) son conseiller :

« On a aujourd'hui des échanges facilités. Le fait de pouvoir envoyer les mails aux demandeurs d'emploi et qu'eux nous en envoie évidemment. Et la personnalisation fait quand même qu'on est beaucoup plus réactif et on s'adapte je pense mieux aujourd'hui aux besoins du demandeur d'emploi » (PE-E29).

7.2. Une flexibilisation du travail qui pose question

Dans l'ensemble, les conseillers avouent manquer de temps, pour des raisons parfois diverses mais interreliées. S'ils ne remettent pas en cause cette forme d'autonomie (et de pouvoir) laissée au bénéficiaire- ni la leur bien au contraire, ils s'interrogent parfois sur la faisabilité « qualitative » de ce type de fonctionnement dans le cadre d'une gestion de masse, tout particulièrement à Pôle Emploi, Cap Emploi et Uniformation (24 sources) :

« J'ai un portefeuille de 170 personnes, si les 170 personnes veulent m'appeler tous les jours ou me voir 3 fois par mois je reste ici » (CE-E7) ; « Tu ne peux pas faire du CEP sur 200. C'est impossible, on a beau te dire tout ce que tu veux, c'est impossible. D'une part, rien qu'avec l'alliance de travail. La personne en face qui ne veut pas travailler, tu peux pas » (PE-E27).

Les cadences imposées ne sont pas considérées comme étant en adéquation avec la « philosophie » initiale du CEP, générant un sentiment de frustration, voire de culpabilité professionnelle :

« On n'est pas assez nombreux... on enchaîne des rendez-vous, quatre le matin, trois l'après-midi et en fait, à mon gros désespoir, c'est parfois difficile de passer d'un entretien à l'autre parce que c'est difficile de changer de situation, on a quand même des gens qui vont mal et de sortir un premier entretien pour repasser à quelqu'un d'autre c'est un peu une gêne pour moi, parce que j'ai l'impression, pas de bâcler mais de passer trop vite d'une personne à l'autre, de ne pas prendre le temps nécessaire » (OPACIF-E34).

S'ils « font avec », le CEP s'apparente parfois à un exercice d'équilibriste marqué par l'occurrence d'un sentiment d'investissement dans une mission de service public, renvoyant à une éthique du conseiller au service de la collectivité :

« J’essaie de gérer. C’est pour ça que j’évite de laisser les 72 heures entre chaque mail, parce que la personne est en attente. Je me dis, je ne peux pas ne pas lui répondre. Elle va me renvoyer un mail puis ce mail de toute façon, il faut que je le traite. Donc, j’essaie de m’astreindre au moins de passer un coup de fil ou d’envoyer un mail tout de suite (...). Ça, c’est ma priorité. Ne pas me laissez engorger » (PE-E18).

Par ailleurs, le CEP semble inclure une charge administrative relativement dense, avec des temps de préparation et de synthèse importants (13 sources) :

« Sur cet entretien y a eu 1h30 de temps de préparation, donc à l’intérieur c’est le temps de préparation en amont et le temps après où nous restituons à la fin une synthèse aussi qu’on doit réaliser » ; « ça a même été peut-être vécu à certains moments... alors que ça soit par moi ou par d’autres, plus comme une charge supplémentaire administrative » ; « entre la saisie informatique plus le mail, en règle générale je passe presque une demi-heure après chaque rendez-vous » (OPACIF-E30).

Certaines réunions de travail ou moments d’échanges de pratiques (même informels) semblent d’ailleurs être pour les conseillers de formidables occasions de chercher (et potentiellement de trouver) collectivement les moyens, d’une part de faire échec aux injonctions paradoxales, contradictoires dans lesquelles ils peuvent se sentir impliqués ; et d’autre part de faire de leur métier un outil de développement de soi, et des autres. En d’autres termes, comme le souligne Dejours (1995), il s’agit bien ici « d’une stratégie par laquelle le sujet (*ou le groupe*) réussit à se servir du travail pour s’accomplir soi-même, c’est-à-dire à utiliser cette condition initiale de contrainte pour se transformer soi-même et continuer à bâtir soi-même son identité ».

« Maintenant, on a quand même une liberté d’action qui..., d’organisation et d’action qui est importante qui est contrôlée, bien sûr... on a quand même une organisation d’entente qui nous permet de... Après oui, je vais vous dire la charge de travail, elle est là, la charge d’accompagnement... » (PE-E19) ; « Mon planning je le gère comme je veux. Enfin, je gère comme je veux, j’ai des obligations quand même. Mais ma responsable ne va pas me dire tu vois dans ton portefeuille autant de personnes par moi » (PE-E20).

Dans cette perspective, on pourrait s’interroger sur certaines conséquences du CEP, qui semble impliquer pour le conseiller non pas la découverte complète d’un cadre nouveau (loin de là), mais plutôt un déplacement implicite de statut et de responsabilité à l’intérieur d’un même milieu professionnel. Comme le rappelle Wittorski (2008, p. 13), « les enjeux portés par les organisations (...) concernent la professionnalisation des salariés entendue comme une intention organisationnelle d’accompagner la flexibilité du travail (modification continue des compétences en lien avec l’évolution des situations de travail) », où trois déplacements sont à l’œuvre : « le passage d’une logique de production poussée par l’offre (l’entreprise planifie le travail) à une logique de production tirée par la demande (les salariés sont invités à être « acteurs et auteurs du changement ») ; le passage à une logique du résultat ; le passage d’un système contrôlé en son centre à une certaine décentralisation des responsabilités ».

7.3. Rationalités instrumentale et organisationnelle

L'analyse du corpus fait apparaître une rationalisation à l'œuvre dans le travail des conseillers. Nous en soulignons ici deux principes organisateurs : l'intégration d'une rationalité instrumentale via l'usage d'outils digitalisés ; l'intégration d'une rationalité organisationnelle via la mise en place des niveaux 1, 2 et 3 du CEP.

Un des principes organisateurs du CEP repose tout d'abord sur la dématérialisation des supports et le développement de service et d'application à distance. On remarque qu'il permet la mobilisation, le déploiement et la création d'un certains nombres d'outils en matière d'accompagnement des bénéficiaires (31 sources) (par exemple, @3C- pour publics moins autonomes, Solution formation, Emploi Store, ICA- travail sur les compétences, Motiva- sur intérêts et motivations, etc.) :

« Une kyrielle d'outils sur lesquels on peut s'appuyer, surtout des outils que l'on peut mettre à disposition du demandeur d'emploi qu'il peut utiliser chez lui » (ML-E12) ; « Les CV Pôle Emploi, comment utiliser son réseau professionnel. Des applications développées par Pôle Emploi ou des partenaires sur les thèmes que le bénéficiaire a lui-même choisi » (PE-E18).

À ce stade de nos analyses, précisons simplement que l'usage de ces outils reconfigure le travail d'accompagnement des conseillers, notamment en termes d'adaptabilité et de réponse aux attentes et besoins des bénéficiaires : un certain nombre d'entre eux s'accordent pour souligner un gain d'efficacité, une plus grande réactivité et des possibilités d'échanges facilités. Cependant, même si ces outils permettent de mieux répondre à la prescription CEP et à la charge de travail qui incombent aux conseillers, ils ne semblent pas neutres en termes de projection de sens. Cette rationalité instrumentale pose notamment deux questions (1) celle de la fracture numérique (l'injonction pour le bénéficiaire à devenir un *Homonumericus*, au risque de fragiliser son existence sociale), (2) celle de la standardisation des actes professionnels et de la confiscation par la machine du savoir(-faire) des conseillers au sens de Gori (2013).

Un autre principe organisateur du CEP repose sur la mise en place des niveaux 1, 2 et 3 du CEP, qui interrogent l'organisation du travail chez les opérateurs et le travail en tant que tel du conseiller. Cette prescription, qui peut être entrevue comme une forme de rationalisation et d'institutionnalisation de l'activité, n'est pas interprétée et appliquée de la même manière chez tous les opérateurs/ conseillers. Certains ne vont par exemple pas trouver ces niveaux très clairs (10 sources) et l'on constate que ce flou accompagne leur appropriation mais pas nécessairement leur application :

« En tout cas, on ne s'en occupe pas vraiment... C'est vraiment en fonction de la problématique de la personne et des actions qu'on détermine ensemble » (PE-E25) ; « On le fait tous mais c'est pas matérialisé parce que pour nous c'est pas réellement du niveau 3, on ne sait pas. C'est pas clair, mais pas que chez Unifformation, je pense c'est, je pense global à tout opérateur » (OPACIF-E34).

Cependant, on notera que cette injonction à travailler à partir de trois niveaux, fondée sur un principe d'efficacité, influence l'organisation et la division du travail chez les

différents opérateurs. À ce niveau, la question de la clôture du CEP (avoir un CDI, pas de clôture formalisée, souplesse de radiation, retour à l'emploi, etc.) reste posée et se décline différemment selon les opérateurs en fonction de l'interprétation de certaines situations (16 sources). Au sein d'Uniformation par exemple, un conseiller souligne :

« Après est-ce que ça fait partie du CEP, je ne sais pas, puisqu'on ne sait pas où s'arrête le CEP. C'est la grande difficulté, il n'est pas normé dans le temps, et où cette personne avait ce besoin-là donc, j'étais là aussi pour elle, pour l'aider là-dessus. Mais c'est vrai que c'est toute la difficulté du CEP, ne pas savoir où ça s'arrête » (OPACIF-E35).

À Pôle Emploi ou Cap Emploi, la clôture est déterminée soit par l'obtention d'un contrat de plus de six mois ou d'un CDI, soit par la durée de l'accompagnement :

« Là en fait le terme du CEP, c'était le retour à l'emploi. Et comme c'était un contrat de plus de six mois, elle a cessé son inscription puisqu'elle est plus disponible » ; « Il se finit parce que nous on ne peut pas accompagner les personnes plus de 2 ans, mais ils peuvent nous solliciter à tout moment » (CE-E8).

Au sein des Missions Locales investiguées, la formalisation de la clôture génère certaines ambiguïtés administratives et un décalage entre les actions menées par les conseillers et les financeurs. En témoigne cet exemple :

Parallèlement, on relève une certaine prise de distance des conseillers par rapport au CEP, qui décrivent des écarts à la prescription initiale :

« Je rappelle quand même que dans les textes, le CEP normalement est une démarche personnelle et volontaire de la part de la personne. Aujourd'hui si j'accueille quelqu'un, je lui dis : « on va contractualiser un accompagnement dans le cadre du PACEA », il va me dire oui. J'ouvre le PACEA, je lui fais signer le PACEA qui est le contrat d'accompagnement, il est dans le CEP aussi directement obligatoirement. Sans qu'il ait pu même entendre le mot CEP » (ML-E11).

7.4. Traçabilité

La traçabilité du travail accompagnement apparaît fréquemment dans les entretiens, et prend des formes diverses qui font apparaître une forte tendance à la rationalisation de l'accompagnement.

Le document de synthèse (10 sources) : apparaît comme un document qui facilite la communication entre les conseillers et qui permet de passer le relais facilement en cas de difficulté. Même si, comme le signale un conseiller, ces synthèses sont très « neutres » et ne font toujours apparaître les spécificités de chaque accompagnement. Les principaux points sont les suivants : contexte de la demande, principaux résultats et plan d'actions à l'issue du service. Des synthèses intermédiaires se font à chaque entretien, presque dans toutes les structures (ce qu'on appelle une conclusion d'entretien). Une synthèse finale doit également se faire selon le cahier de charges du CEP lors du passage au niveau 3. Celle-ci a une double

fonction : elle est à la fois utilisée comme un point de départ pour le financement mais également pour laisser des traces du travail effectué avec et pour le bénéficiaire ; d'un commun accord, une trace de l'alliance de travail effectuée et de la responsabilisation des deux parties, « *Et à un moment donné dans ce document il est bien marqué qu'on co-construit ça. En revanche, je le souligne co-construit ça veut dire, c'est ensemble* » (PE-E20).

La possibilité de **mettre des jalons** apparaît essentiellement à Pôle Emploi (4 sources). Il fait partie de l'Activ'Pilote de pôle Emploi et a été mis en place avec le CEP. C'est un pense-bête utilisé par les conseillers pour arriver à suivre de façon individuelle la masse des bénéficiaires dont ils ont la charge (se faire alerter pour des dates de rendez-vous, des inscriptions, des débuts de formations, des délais de financement, etc.) : « *Si elle ne se manifeste pas, moi, par contre (rires), je sais que je..., vers la mi-novembre je devrais avoir de ses nouvelles... on se met un jalon de rappel. Si, elle ne le fait pas, moi, je le ferai* » (PE-E20).

C'est un indicateur de l'accompagnement individualisé :

« *Je note toutes les alertes que je dois penser pour que le demandeur d'emploi il voit aussi que je pense à lui* » (PE-E21).

Il s'agit d'un outil qui permet au conseiller de se repérer parmi la masse des accompagnements qu'il reçoit :

« *Moi je ne peux pas voir les gens tous les mois, ni tous les 15 jours. Donc on se met d'accord, on... on construit un plan d'action finalement et on met des... je dis bah voilà, vous avez besoin de combien de temps pour réaliser par exemple une enquête métier ? Ou l'immersion ? Vous pensez que vous allez pouvoir le faire en combien de temps ? Dans un mois, dans deux mois, dans trois mois ? Et comme ça moi je mets ce qu'on appelle un jalon. C'est à dire je mets dans son dossier, on se revoit à telle date. Comme ça me permet moi de la retrouver et de se dire oui effectivement, parce que dans les 300, faut que je revois cette personne là à ce moment-là. Donc ça c'est un outil qui nous facilite aussi la vie au niveau de notre applicatif informatique* » (PE-E22).

L'outil diagnostic (13 sources) : Dans presque toutes les structures, le bénéficiaire doit remplir un document en ligne qui va aider la structure à effectuer son diagnostic. Ce document est repris par la suite lors du premier rendez-vous et est actualisé par le conseiller. A Pôle Emploi il s'agit de l'outil HOP qui comporte une structure de questions qui guident le conseiller dans sa démarche (le projet professionnel, la mobilité professionnelle, la recherche d'emploi, et les freins périphériques). Il s'agit d'une source d'information pour préparer le premier entretien. Cet outil peut par la suite faire des propositions au conseiller par rapport à un axe de travail (par exemple « lever les freins périphériques » dont il peut s'inspirer. Mais les conseillers qui ont accepté d'approfondir ces questions signalent que l'appropriation de cet outil n'était pas facile parce qu'il y a plusieurs questions qui se posent spontanément et des interprétations qui renvoient à du non verbal et du ressenti pendant l'entretien, ce qui ne peut pas forcément être noté :

« *On est attentif à comment est la personne en face de nous, à ce qu'elle va vous montrer, à ce qu'elle va partager. Donc, il y a beaucoup aussi de non verbal et en fonction de ça, oui, on va demander ou pas des questions... Donc l'outil où il est... Ça a été compliqué pour nous au départ parce que ça ne faisait pas partie de nos pratiques même si on posait les questions*

même toutes les questions, là comme les freins périphériques, bien sûr, on les abordait. Quelqu'un qui a une situation difficile où on voit que les démarches en recherche d'emploi, il n'arrive pas à les mettre en place ben on questionne. On est vraiment beaucoup sur cela, sur le questionnement pour déterminer où la personne elle se situe par rapport à sa recherche d'emploi ou son projet professionnel. Et on essaie de déceler par..., le questionnement, par la reformulation les difficultés qu'il peut avoir. Donc oui, ces questions on les posaient déjà. Maintenant, elles sont juste formalisées... [...] Mais je trouve qu'au final ça n'allège pas mais je pense qu'on est plus efficace à mon sens » (PE-E21).

Il s'agit donc des outils qui rationalisent le travail, ajoutent des procédures et accompagnent l'efficacité du conseiller.

« Il est vivant, ça c'est un outil, c'est comme ça que je le prends... S'il m'arrive que, quand une fois j'ai terminé, j'ai tout renseigné, il me dit ben je verrais bien cette personne sur tel axe. Ben à moi de ne pas valider parce que voilà ... il y a la personne en face... On ne fait pas ça tout seul, il y a la personne qui est là. Si ça ne correspond pas à la situation de la personne, je veux dire on n'est pas là pour suivre les préconisations d'un outil hein... On est quand même dans la co-construction et on ne co-construit pas avec un outil informatique » (PE-E18).

L'outil diagnostic doit être rempli dans chaque entretien parce qu'il évolue et doit être actualisé.

À côté de ces outils l'on remarque l'existence d'un ensemble de ressources qui facilitent le travail du conseiller mais qui sont en même temps indicatives d'un processus de massification de l'accompagnement engagé par le CEP. Un exemple significatif en est une base documentaire à laquelle le conseiller peut recourir pour avoir des informations (BUDI : Base unique d'informations) sur différentes thématiques (comme le marché de l'emploi, les offres de formations ou les tableaux de formations sur le plan régional, etc.). L'essentiel pour les conseillers, comme ils le soulignent, est de savoir où se trouvent l'information car il ne leur est pas possible de tout retenir.

7.5. Discussion

Si le comportement du conseiller est bien à considérer de manière pro-active, alors le CEP s'inscrit pleinement dans les thématiques de la co-construction (et de l'indétermination) et peut être approché au prisme de la notion de « dispositif ». Au-delà de son caractère prescripteur, il devient ici le révélateur du rôle que chaque conseiller entend faire jouer à l'institution, où il semble « présent, non pas comme un facteur causalement déterminant, mais comme un arrangement, qui établit une série de dénouements de différents types de situations » (Raffnsøe, 2008, p. 61). Dès lors, l'objectif stratégique initial est potentiellement redéfini et ajusté par les acteurs, dans la mesure où « les actes isolés qu'on pratique et les buts qui y sont attachés se croisent avec d'autres actes. Il résulte de cette interaction que les actes accomplis ne correspondront jamais tout à fait ce qu'on attendait » (*Ibid.*, p. 58).

Comme nous l'avons évoqué, le CEP revêt une fonction de socialisation professionnelle voire de développement professionnel (à travers la circulation de normes, de valeurs et l'élaboration de réflexions collectives au sein des différents opérateurs). Pour autant, il convient de souligner ici le fragile équilibre des processus à l'œuvre dans le

déploiement du CEP. Comme le rappelle Martineau, Portelance et Presseau (2009, p. 248-249), « dans le cadre d'une organisation de travail, lorsqu'elle s'oriente vers une certaine conformité à la culture organisationnelle, la socialisation professionnelle peut être vue comme un facteur de développement professionnel dans la mesure où le sujet acquiert une capacité à « lire les situations », à se mouvoir adéquatement dans l'organisation, à adopter les bons comportements aux bons moments (en cela, il devient donc en quelque sorte plus efficace et plus efficient). On comprendra alors que toute organisation de travail gagne à abriter en son sein des acteurs bien socialisés (...) Au fond, la socialisation professionnelle participera du développement professionnel dans la mesure où elle n'enfermera pas le sujet dans des rôles et des statuts stéréotypés mais lui permettra de développer un rapport réflexif à son travail ».

Dans ce cadre, la mise en œuvre du CEP revient à aborder une rationalité instrumentale (et organisationnelle) renouvelée, qui se traduit notamment par (1) la dématérialisation des supports et le développement de service et d'application à distance, (2) la mise en place des niveaux 1, 2 et 3 du CEP même si leur distinction reste très relative, et (3) la réalisation de tâches de contrôle et de saisie administrative par les conseillers. Ces formes de rationalisation peuvent potentiellement prendre un sens particulier dans le cadre des dispositifs à visées pédagogiques ou d'insertion puisque ces derniers, « (...) en visant à aider l'apprenant (*le bénéficiaire*) à s'aider lui-même, représentent aujourd'hui une tentative curieuse, celle d'une instrumentation optimale de l'autonomie des acteurs, association paradoxale, ou tout au moins déroutante *a priori*, entre instrumentation efficace et autonomie maximale » (Peeters & Charlier, 1999, p. 18).

Les conseillers développent globalement un sentiment d'autonomie lié au CEP, venant renforcer leur « liberté substantielle » ou leur « capacité », c'est-à-dire la possibilité effective qu'ils ont de choisir ici diverses combinaisons de fonctionnements. L'autonomie (voire parfois même d'autonomie par rapport à la règle) semble être perçue comme une nécessité du métier, venant renforcer le « pouvoir d'agir » des conseillers, leur motivation, leur sentiment d'appartenance ou encore leur sentiment d'être compétents à résoudre les problématiques qu'ils rencontrent sur le terrain. Ces perspectives de développement, ponctuées de tensions, sont cependant à relativiser. D'une part, si le CEP semble apparaître comme une forme de reconnaissance professionnelle et institutionnelle (et donc interne) du « métier » de conseiller, nos catégories et les analyses menées conduisent à faire l'hypothèse de l'existence d'une reconnaissance « paradoxale » au sens de Payet (2008), où « le créateur de reconnaissance se sert du processus pour mieux contrôler des populations et des groupes dont l'activité était en partie invisible » (p. 111). D'autre part, la thématique de la gestion du temps revient de manière récurrente dans le discours des enquêtés. Certains conseillers peuvent par exemple se retrouver en surcharge informationnelle voire communicationnelle au sens de Sauvajol-Rialland (2013), développant potentiellement un sentiment de frustration voire d'incompétence. Aussi, même si l'outil numérique ouvre des perspectives certaines en termes d'accompagnement, il peut parfois placer le conseiller dans des logiques difficiles (voire impossibles) à tenir.

À ce niveau, le CEP se rapprocherait du principe de « personnalisation de masse » (ou « *mass customization* ») mobilisé par Pine (1992) et repris par Lavitry (2009) dans son étude portant sur le déploiement du Suivi mensuel personnalisé (SMP) ; principe qui vise à

« standardiser les composantes ou le processus en amont tout en proposant des possibilités de modularité et d’optionnalité » (La Burgade & Roblain, 2006, p. 116). Le conseiller devient ici le gestionnaire de son temps et donc le comptable de sa propre performance, où la question de sa responsabilisation tient une place centrale (au même titre que celle du bénéficiaire). De Gaulejac (2017, p. 27-28) revient sur ce mécanisme inhérent au fonctionnement des sociétés hypermodernes, où « chaque individu est renvoyé à la responsabilité de ses échecs et de ses succès, comme si ceux-ci dépendaient exclusivement de ses qualités propres, de sa volonté et de ses comportements (...). L’échec est renvoyé à l’individu comme le fruit de son insuffisance, comme un symptôme d’une incapacité mentale ou psychologique, alors qu’il est aussi (surtout ?) la conséquence d’exigences et de contraintes sociales de plus en plus élevées (...). Entre adaptation et résistance, les individus tentent de se protéger en mettant en place des réactions défensives et des mécanismes de dégagement ». Dans cet espace que constitue le CEP, le travail du conseiller se situerait ainsi entre invariance et adaptabilité, amenant les professionnels à redéfinir et à moduler leur professionnalité.

7.6. Conclusion

La SPRO a été à l’origine d’une vraie dynamique de développement des opérateurs du CEP dans les Hauts-de-France. Cette dynamique reposerait sur une redistribution des rôles de chaque opérateur, une vraie synergie dans les pratiques mises en place et une réflexion de fond sur les compétences de chaque opérateur en fonction des niveaux du CEP et du public accueilli. Elle a été interrompue par la fusion des régions, et les échanges entre les opérateurs se sont plutôt basés sur des collaborations antérieures et des relations déjà installées. On remarque aussi, au moment de la réalisation de notre enquête, que plusieurs freins entravent le développement de cette offre régionale homogène, comme les variations dans les pratiques et interprétations du CEP, les moyens financiers limités et une coordination qui peine à se mettre en place.

Pourtant, selon les entretiens effectués, le CEP s’inscrit fondamentalement dans une dynamique partenariale qui demande à être soutenue et organisée. Ce partenariat repose sur plusieurs volets présents dans la mise en place du CEP : l’accompagnement « global » qui suppose le recours à des services sociaux, le travail sur le projet et l’orientation qui nécessitent le recours à des prestations spécifiques comme le bilan de compétences, la mise en place du projet qui nécessite le contact avec les acteurs de financement, de formation et les entreprises. Si chaque opérateur fait le maximum pour instituer ces partenariats de façon formelle, une grosse part de ce travail en réseau repose aussi sur les épaules des conseillers et fait partie de leur travail « caché » si important dans le métier.

Dans cette optique, on peut dire que le CEP contribue à rendre évidente cette « compétence collective » qui serait nécessaire, par région, pour accompagner les parcours professionnels. Un travail en concertation, et pas en concurrence, serait ainsi conforme à « l’esprit CEP » tel qui a été exprimé dans le discours des acteurs interviewés.

Au niveau des conseillers eux-mêmes, l’étude révèle que le CEP participerait à la construction d’une identité professionnelle des conseillers. Cette construction identitaire reposerait sur trois types de processus : le CEP comme un espace de formalisation des

pratiques des conseillers, une occasion de « mettre des mots » sur des pratiques déjà utilisées ; le CEP au service de la reconnaissance et du développement professionnel des conseillers par la mobilisation d'un regard réflexif sur leur travail de conseil, ses manques et ses possibilités d'évolution ; le CEP comme levier de socialisation professionnelle permettant la circulation de normes et de valeurs et l'élaboration de réflexions collectives au sein de chaque opérateur.

En même temps, l'analyse des entretiens montre que le CEP influence le travail du conseiller notamment au regard de l'autonomie dont il dispose dans le cadre de son activité. Si cette autonomie est largement perçue par les acteurs comme consubstantielle d'une adaptation plus efficiente aux besoins du bénéficiaire, elle s'accompagne également d'une flexibilité et d'une rationalité (instrumentale et organisationnelle) qui ne sont pas sans poser de questions aux conseillers. Le manque de disponibilité, l'augmentation des demandes et des modalités de sollicitation de la part des bénéficiaires, la réalisation des tâches de contrôle et de saisie administratives pèsent ainsi sur le travail d'accompagnement et augmentent le sentiment de responsabilité, voire même de frustration des conseillers. Notre analyse met ainsi en perspective la promesse « contrariée » du CEP, révélatrice des injonctions contradictoires qui pèsent sur le travail des conseillers.

IV) CHANGEMENT DANS L'ACCOMPAGNEMENT

C. Les finalités de l'accompagnement

Dans cette troisième partie, nous allons aborder deux dimensions essentielles qui sont censées organiser l'accompagnement des parcours professionnels dans le cadre du CEP selon le cahier des charges : l'autonomie du bénéficiaire, à la fois visée et condition de l'accompagnement ; le marché de l'emploi contrainte incontournable de la construction d'un projet professionnel, intimement liée à la finalité de sécurisation des parcours professionnels. Comment ces dimensions, à première vue contradictoires, coexistent dans le travail du conseiller ?

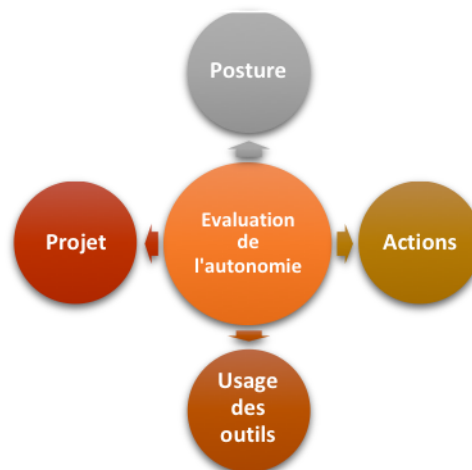
8. L'autonomie des bénéficiaires entre compétence, moyen et finalité : une ambition centrale questionnant la standardisation de l'évaluation

« J'ai eu beaucoup de personnes qui étaient dès le départ autonomes en fait. Donc du coup j'ai un petit peu de mal à mesurer en tout cas à mon niveau. Après les quelques exemples, et notamment celui-ci, montrent quand même qu'il y a une autonomie qui s'acquière ou une méthodologie en tout cas de recherche. » (OPACIF-E30)

Si l'alliance de travail (voir chapitre 10) vise la formalisation et l'opérationnalisation du projet des bénéficiaires, l'accompagnement dans le cadre du CEP vise aussi à influencer sur « la mise en autonomie des personnes actives » (Guide Repères, 2015, 2017). Cette double finalité rejoint la définition que donne Maëla Paul (2009) de l'accompagnement qui se compose d'une « double dimension de **relation** et de **cheminement** », les conseillers en CEP ont pour mission d'agir à la fois sur le cheminement en accompagnant la construction du

projet et sur la relation en visant le développement de l'autonomie des bénéficiaires. Les notions d'accompagnement et d'autonomie renvoient toutes les deux à la relation interpersonnelle et interrogent plus largement les modalités relationnelles dans l'alliance de travail et le travail de la subjectivité avec les bénéficiaires.

L'association des termes **accompagnement et autonomie** marque un tournant dans le champ du social où la finalité serait **d'inciter à agir**. En effet, Isabelle Astier (2007), dans « les nouvelles règles du social », souligne que l'accompagnement ne se définirait plus par « une pression, émancipatrice ou contrôlante » mais par le fait « d'inciter à agir » présenté comme une pédagogie d'« activation douce » qui vise à ce qu'un individu soit capable « d'infléchir le cours de sa vie ». Dans la continuité de cette idée, pour Paul (2015), l'accompagnement est devenu une « commande sociale » et l'autonomie des individus une affaire d'Etat dont le but serait d'impliquer les individus. Negroni et Lo (2017, p. 10) soulignent également que « *[l']autonomie devient une norme qui s'impose aux individus sous la forme d'une injonction à construire son parcours professionnel et son parcours de vie.* ». Se pose alors la question de l'appropriation de cette modalité d'accompagnement par les conseillers dans leurs pratiques que nous nous proposons d'étudier ici à travers leurs discours. Nos données montrent que l'évaluation de l'autonomie des bénéficiaires se trouve au cœur des discours sur les pratiques d'accompagnement des conseillers : dans leurs postures induites par les directives du CEP, dans les actions mises en place, dans l'usage qu'ils font des outils (notamment numériques), et plus largement dans la construction du projet avec les bénéficiaires. Ainsi cette ambition du CEP à accompagner le développement de l'autonomie des bénéficiaires va directement influencer sur les changements de pratiques dans les conceptions, la construction et les ajustements de postures des conseillers dans l'alliance de travail.



Si les directives du CEP en matière d'autonomie peuvent être vues comme une opportunité de développer une posture de co-construction avec les bénéficiaires, et à ce titre certains discours soulignent bien cette appropriation devenue un objectif personnel (« *c'est important pour moi que les gens soient autonomes* » OPACIF-E31), l'ambiguïté et la difficulté à traduire cet accompagnement dans les pratiques se lit dans les discours des conseillers, comme le montrent les niveaux de complexité exprimés par cette conseillère :

« J'ai eu beaucoup de personnes qui étaient dès le départ autonomes en fait. Donc du coup j'ai un petit peu de mal à mesurer en tout cas à mon niveau. Après les quelques exemples, et notamment celui-ci, montrent quand même qu'il y a une autonomie qui s'acquière ou une méthodologie en tout cas de recherche. » (OPACIF-E30)

Le choix de cet extrait en préambule montre l'imbrication de quatre niveaux d'analyse soulignant d'une part la confusion dans la conception de l'autonomie comme une compétence acquise (« *beaucoup de personnes qui étaient dès le départ autonomes* ») et à construire (« *une autonomie qui s'acquière* ») dont les termes ne sont pas spécifiés, et d'autre part la difficulté à identifier les critères de mesure (« *un petit peu de mal à mesurer* ») et le contenu évalué (« *ou une méthodologie en tout cas de recherche* »). L'analyse des discours des conseillers sur l'autonomie des bénéficiaires dans l'accompagnement est à l'image de cet extrait où se mêlent les représentations personnelles et professionnelles construites au cours de trajectoires professionnelles et au sein des structures côtoyant les directives peu explicitées du CEP en termes d'opérationnalisation dans les pratiques. Ainsi, accompagner l'autonomie des bénéficiaires s'apparente à une modalité d'évaluation pluridimensionnelle dont nous avons saisi les variations à partir de cinq catégories thématiques :

- le **degré d'autonomie**, en tant qu'appréciation des capacités d'agir des bénéficiaires ;
- la **motivation intrinsèque**, comme condition du développement de l'autonomie et appréciation de l'envie de faire ;
- la **découverte**, comme capacité des bénéficiaires à se rendre compte par eux-mêmes de l'intérêt de s'approprier les démarches et de les réaliser ;
- les **sollicitations des conseillers**, comme indicateur ou défaut d'autonomie ;
- et les **compétences à s'orienter**, comme transfert de la capacité d'autonomie.

Il ressort de nos analyses qu'une majorité de conseillers s'exprime sur 2 aspects fondamentaux de la relation qui apparaissent comme des conditions *sine qua non* de la co-construction d'un projet : le degré d'autonomie des bénéficiaires et leur motivation. Viennent ensuite les aspects liés aux sollicitations des conseillers, l'importance de la découverte par les bénéficiaires et le développement des compétences à s'orienter.

8.1. Le degré d'autonomie des bénéficiaires : une évaluation à multiples facettes sans cadre de référence

La question du degré d'autonomie des bénéficiaires semble être une appréciation importante pour les conseillers au vu du nombre de références (46) relevées dans 20 entretiens. Si les conseillers s'accordent sur le fait de s'adapter au degré d'autonomie des bénéficiaires, apparaissent toutefois dans leur discours divers qualificatifs parfois contradictoires de leur représentation de l'autonomie et la difficulté d'objectiver les critères d'évaluation de ce degré d'autonomie en l'absence d'un cadre de référence explicite.

On retrouve l'idée que **les conseillers s'adaptent à l'autonomie de la personne** dans plusieurs discours (et plus largement dans la démarche CEP) qui s'inscrit en effet en cohérence avec les textes fondateurs autour d'un accompagnement individualisé. Si les conseillers disent avoir à cœur de tenir compte de l'autonomie des bénéficiaires, dans leur

discours, les **qualificatifs** pour décrire les **degrés d'autonomie** sont multiples et oscillent entre « ne pas savoir faire des démarches » et « être totalement seul sans aide extérieure ». Là où l'autonomie fait défaut, on retrouve une certaine gradation entre le fait d'avoir « un peu » à « pas du tout » d'autonomie : « un peu moins d'autonomie », « moins autonomes », « des gens qui ne sont pas trop autonomes », « pour des gens encore moins autonomes », « Ils ne sont pas autonomes » voire « de personnes non autonomes mais vraiment non autonomes qui n'avaient même jamais mis les pieds sur le marché du travail » (PE-E17). Dans son versant positif, lorsque les conseillers qualifient les bénéficiaires d'autonomes, leurs aptitudes sont décrites sur une autre échelle graduée allant d'un minimum d'autonomie à une capacité totale : « assez autonomes », « beaucoup de personnes qui étaient dès le départ autonomes », « elles sont autonomes », « pour les personnes qui sont totalement autonomes ».

Les **critères** qui leur permettent de déterminer le **degré d'autonomie** des bénéficiaires se font plus flous dans les discours, soulevant la difficulté à objectiver les instruments d'évaluation du conseiller, même si celui-ci peut s'aider d'une technique de questionnement. Alors que ce degré d'autonomie détermine directement le type d'accompagnement dans certaines structures, comme par exemple à Pôle Emploi où le rendez-vous d'inscription oriente les bénéficiaires vers un accompagnement guidé, renforcé ou suivi, les critères de sélection reposent sur des indicateurs variables tels que le contexte, le ressenti du conseiller, les difficultés exprimées par les bénéficiaires ou les sollicitations diverses comme en témoignent ces discours :

« C'est pas évident, oui, tout à fait, soit la personne le fait sentir, ou est en demande, enfin après on le sent aussi, quand la personne n'est pas [autonome] ». (OPACIF-E30)

« Puisque c'est cette phase [le rendez-vous d'inscription] quand même qui va dire ben vous allez être, vous êtes très autonome, vous allez rester peu de temps inscrit chez nous. Vous serez sur un accompagnement le plus léger chez nous. Vous ne savez rien au niveau du marché de l'emploi, pas autonome, ils nous font part de difficultés, se sera peut-être un accompagnement renforcé ou on est peut-être sur une phase intermédiaire. » (PE-E20)

L'évaluation du degré d'autonomie du bénéficiaire peut ainsi amener le conseiller à faire à sa place, mais tout en s'assurant que l'alliance de travail est effective (« *mais en fonction de l'autonomie de la personne, effectivement, voilà moi ça m'arrive du coup de le remplir pour eux mais par contre l'échange, il a été fait de façon mutualisée.* » (OPACIF-E30).

Si les conseillers cherchent à qualifier des degrés d'autonomie chez les bénéficiaires, c'est probablement qu'ils ont intégré durant leur formation l'importance de cette dimension présente dans l'arrêté du 16 juillet 2014 fixant le cahier des charges relatif au CEP, où on peut observer 4 occurrences qui font appel au « degré d'autonomie » des bénéficiaires. Ces références portent sur des dimensions très différentes : les aptitudes du bénéficiaire à mener un projet professionnel (1 mention) et à le faire avancer (2 mentions), la capacité à être accompagné à distance (1 mention) et à identifier ses difficultés (reliées à l'apprentissage, la maladie, l'inaptitude, le handicap) (1 mention). On peut s'interroger quelles échelles de référence les conseillers mobilisent pour définir ce qu'est « un peu moins d'autonomie » par rapport au fait de reconnaître chez un bénéficiaire qui ne serait « pas

trop autonome » ? Comment distinguer également un bénéficiaire qui serait « assez autonome » et le fait d’être « dès le départ autonome » ?

En analysant plus précisément les discours qui portent sur la capacité à être autonome ou non, différents critères ont pu être relevés. Ainsi, un **bénéficiaire autonome** aurait plusieurs compétences, dont celle de savoir s’inscrire seul à Pôle Emploi, de remplir seul un formulaire, de postuler à une offre d’emploi en ligne, de trouver par lui-même des informations (un lieu d’immersion professionnelle par ex.), il disposerait aussi d’un accès matériel à l’internet et des capacités à y naviguer. Cette première famille de compétences relève de capacités à agir seul en connaissant les démarches à effectuer, ou de moyens matériels qui ne relèvent pas directement de l’accompagnement mais dont il s’agit de lever les freins. En revanche, les autres compétences rapportées comme le fait de savoir solliciter le conseiller ou la structure pour demander de l’aide (des conseils pour une lettre de motivation, la réalisation de simulations d’entretien ou de se préparer à l’entretien d’embauche) repose sur une connaissance de la structure et les outils et informations apportés par le conseiller. En effet, comme faire preuve d’autonomie si on ne sait pas que ces aides peuvent être demandées ? A l’inverse, un **bénéficiaire non autonome** aurait des contraintes de mobilité géographique ou d’accès matériel à Internet, associé parfois à une incompétence numérique (les conseillers s’adaptent alors pour trouver d’autres manières de transmettre les informations), et aurait des difficultés à valoriser son parcours professionnel. Si les trois premiers freins à l’autonomie peuvent se résorber (ou non) en dehors de la relation d’accompagnement, la valorisation du parcours relève précisément de cet accompagnement individualisé.

Ces tentatives d’évaluations de l’autonomie semblent surtout indiquer une forme d’adhésion aux discours du cahier des charges et d’appropriation de ses directives, notamment dans les structures où la question de l’autonomie des bénéficiaires ne se posait pas comme une injonction. Alors même que les références au discours sur l’autonomie se font en l’absence d’un cadre organisateur, l’analyse des discours de conseillers de deux structures montrent que l’accompagnement à l’autonomie est nécessairement rapporté aux spécificités de leurs publics.

8.2. L’évaluation contrastée du degré d’autonomie en Mission Locale et à Pôle Emploi

Si les indicateurs d’évaluation de l’autonomie des bénéficiaires ne sont pas stabilisés, les **thématiques associées à une définition opérationnelle de l’autonomie** donnée par les conseillers permettent de saisir comment ils évaluent l’autonomie et son développement. Et ici, se distinguent les discours de deux structures qui définissent les degrés d’autonomie en fonction des publics respectifs qu’ils accueillent : il est corrélé à la mobilité et l’engagement chez les jeunes au sein de la Mission Locale alors qu’à Pôle Emploi il est centré sur l’inscription et l’autonomie numérique des demandeurs d’emploi.

En **Mission Locale**, au cœur des discours des conseillers, le degré de développement de l’autonomie des bénéficiaires est d’abord relié à leur situation personnelle et aux difficultés rencontrées (échec scolaire, problèmes familiaux, logement, problématiques financières, mobilité), allant jusqu’à faire douter cette conseillère sur sa capacité à « rendre autonomes » les jeunes accueillis en disant « *j’dis pas que c’est cause perdue mais ça prend*

*du temps » : « Pour nos jeunes majoritairement en échec scolaire, j'ai du mal à penser qu'on va réussir à les rendre autonomes et compétents dans leur orientation, j'ai un énorme doute. » (ML-E14). Ce doute est alimenté par les multiples freins à lever pour être « mentalement et techniquement mobiles » (ML-E14). Parmi ces obstacles, la **mobilité géographique** est une condition *sine qua non* d'un développement de l'autonomie au niveau du projet sur un territoire :*

« Alors sur les territoires pour faciliter l'autonomie c'est vrai que la mobilité c'est hyper important chez nous. Parce qu'on n'est pas sur une grande ville, sur une grande ville les jeunes sans permis ils peuvent se déplacer comme ils veulent, ici c'est compliqué. Donc si les jeunes ne sont pas mobiles, ils ne sont pas non plus autonomes. (...) Donc on travaille beaucoup sur la mobilité, ça c'est un frein qu'on essaye de lever assez rapidement. L'autonomie passe aussi par la mobilité aujourd'hui chez nous. » (ML-E16)

La mobilité géographique est corrélée à la possibilité d'**honorer ses engagements**, la combinaison des deux seraient alors les compétences minimales en termes d'autonomie pour pouvoir fonctionner dans une alliance de travail selon ce même conseiller :

« Ben déjà si elle vient à nos rendez-vous, déjà si elle vient à l'heure, puisqu'on en a encore qui n'arrivent pas à l'heure à leur entretien ou qui ne viennent pas (rires). S'ils nous préviennent quand ils sont absents, enfin s'ils arrivent à se déplacer, s'ils arrivent à venir vers nous, si on les envoie en réunion d'information collective pour une formation, s'ils s'y rendent, des choses comme ça (...) On peut voir rapidement s'ils sont autonomes ou s'ils ne le sont pas. » (ML-E16).

Cette vision tranchée de l'autonomie (on est autonome ou pas) est liée aux difficultés spécifiques rencontrées par le public des jeunes qui concernent des obstacles plus personnels ou sociaux. L'autonomie ne touche pas directement le projet mais plutôt les conditions permettant à un projet de se construire.

Enfin, l'évaluation du degré d'autonomie des jeunes peut aussi se lire dans deux postures contrastées de leur relation au conseiller, entre une dépendance totale (avec une incapacité à faire des choix) et une indépendance totale (dans la capacité d'agir) :

« Mais j pense qu'il pensait que c'était moi qui allais décider ce qu'il souhaitait, de ce qu'il voulait, qu'il allait faire, il y a des jeunes qui pensent ça en disant : « Ouais mais j'suis sûr que vous allez me proposer ça » (ML-E12)

« Et il se trouve que le rendez-vous suivant, elle avait trouvé son stage. (...) Elle-même. Alors là je vous dis, j'ai été bluffé du début à la fin ! (rires) Et donc elle a fait son stage et elle a même fait deux périodes de stage, parce que... alors nous les conventions de stage c'est 10 jours, donc ce qui fait 2 semaines en entreprise. » (ML-E9)

La surprise manifestée par ce dernier conseiller semble montrer que cette capacité d'agir n'est pas habituelle au sein de la population accueillie en Mission Locale venant heurter ses représentations du public, alors que l'incapacité des jeunes à se déterminer semble plus couramment rencontrée et spécifique au public.

Dans les discours rapportés par quelques conseillers à Pôle Emploi, les thématiques liées au degré d'autonomie portent sur les **démarches d'inscription** et **l'usage d'outils numériques**. Ainsi, en contraste avec le mode de fonctionnement antérieur, savoir s'inscrire au guichet signalerait le premier palier d'autonomisation des bénéficiaires dont la responsabilité est maintenant transférée aux bénéficiaires :

« Alors, c'est des petites choses mais le conseiller, c'était lui qui inscrivait le demandeur. Quand tu venais t'inscrire. Maintenant ce n'est pas ça, t'es déjà inscrit, quand tu arrives dans le bureau pour la première fois, t'es déjà inscrit. (...) Maintenant, il s'est inscrit, c'est-à-dire qu'il a déjà fait cette démarche, c'est lui qui gère. Il a déjà cette autonomie. Voilà, gagner vraiment de l'autonomie. Il arrive, nous on fait un point de situation. » (PE-E27)

Savoir contacter son conseiller en utilisant la messagerie électronique est également considéré comme une autre preuve d'un gain d'autonomie, largement apprécié par cette conseillère d'après les répétitions des adverbess beaucoup et vraiment :

« Donc c'est compliqué, je pense, aussi, même pour les demandeurs, de les faire gagner en autonomie, même si petit à petit ils se rendent compte qu'ils gagnent beaucoup beaucoup beaucoup en autonomie. Ils gagnent vraiment vraiment beaucoup. Moi je vois avec l'outil informatique, le fait de pouvoir nous contacter, parce qu'au début c'était plus de téléphone. » (PE-E27)

Si la communication par messagerie électronique permet une communication plus directe avec le conseiller, par rapport à la communication de face à face qui nécessite une organisation préalable, la capacité du bénéficiaire à utiliser les outils numériques et s'engager est évaluée dès la première rencontre :

« Dès l'inscription (...) au premier rendez-vous, on va essayer dans un premier diagnostic [de voir si] la personne est-elle autonome et y a un parcours suivi chez nous. Donc là, ce sont les personnes pour les plus autonomes, un portefeuille de suivi, et parce qu'on sait que son retour à l'emploi va être rapide. Elle est autonome comment dire numériquement et elle s'est déjà engagée souvent (...). Soit on est sur effectivement de l'orientation ou sur le volet recherche d'emploi ou on peut parfois déjà dès le départ (...) avec la personne (...) on le pose bien (...) d'être accompagnée parce qu'elle en a aussi beaucoup besoin. » (PE-E20)

Ainsi le conseiller évaluera ici la capacité d'engagement du bénéficiaire à partir de son degré de maîtrise des outils numériques. Toutefois, l'évaluation du degré d'autonomie peut aussi être teintée de la représentation qu'en a le conseiller sur la manière dont cette compétence s'acquière : *« Donc on a peut-être eu beaucoup d'entretiens plus comme ça des offres. Certes on a travaillé le CV, la lettre. Elle avait fait un accompagnement emploi. Logiquement, elle était censée être autonome. Mais, même après l'accompagnement emploi, elle ne faisait pas tout ce qu'on... elle avait appris. Donc, on est revenu encore sur certains points, CV, lettre. » (PE-E20).*

Ces conceptions différenciées de l'accompagnement de l'autonomie dans les Missions Locales et à Pôle Emploi peuvent être rapprochées des travaux menés sur les bénéficiaires du RMI-RSA où « le diagnostic autour du degré d'autonomie des bénéficiaires

du RMI... et du RSA aujourd'hui, serait la résultante de la position des travailleurs sociaux et de leur interprétation de la notion d'autonomie » (Alberola et Dubéchet, 2012, p. 156). Les discours analysés montrent bien que le travail d'accompagnement à l'autonomie varie selon les caractéristiques du type de public accueilli. En outre, en l'absence d'indications claires dans les textes de cadrage sur l'opérationnalisation de cet accompagnement, les conseillers travaillent à partir de leurs expériences et représentations des publics et leurs interprétations de la notion d'autonomie, comme le montre aussi l'importance de la motivation intrinsèque, de la capacité de sollicitation et d'action.

8.3. La motivation intrinsèque des bénéficiaires : source du développement de l'autonomie et condition de l'alliance de travail

La motivation apparaît au deuxième rang d'importance dans la question de l'autonomie avec 27 références énoncées par 17 conseillers. Elle serait une **condition du développement de l'autonomie**. On voit les limites de ce raisonnement quand une très grande motivation apporte des résultats négatifs, et n'est donc pas systématiquement un gage de réussite dans les démarches : *« Il a raté les tests. Mais sa motivation (...) J'ai eu un retour de la psychologue qui l'a reçu pour les tests. Elle m'a dit, je ne comprends pas bien. Les tests [bofff] mais la motivation plus, plus. »* (PE-E17).

La motivation est largement **appréciée par les conseillers** dans leur relation aux bénéficiaires. Ils valorisent ainsi la motivation par « la volonté » ou « l'envie » des bénéficiaires d'agir et l'évaluent par divers indicateurs d'actions mis en œuvre : des démarches de recherche d'informations ou de lieu d'immersion professionnelle, des questions posées aux professionnels et le recueil de réponses, la réalisation d'une formation grâce à une mobilité géographique, la mobilisation d'un réseau personnel. La motivation apparaît alors comme un élément de la **performance de l'alliance de travail** avec l'idée de pouvoir travailler « *plus vite, moins vite* » (PE-E21), voire de démarrer un « *bon accompagnement* » (CE-E8), et la possibilité que les bénéficiaires peuvent se passer d'eux.

Les conceptions des conseillers en matière de motivation se lisent surtout dans les attentes qu'ils formulent à l'égard des bénéficiaires (anticipation de leur situation professionnelle, motivation intrinsèque, mobilité géographique) mais aussi une motivation qui est de leur devoir de faire advenir. Tout comme pour la définition de l'autonomie, on retrouve cette opposition entre une motivation qui serait déjà là pour les plus autonomes et celle qui est de rigueur d'accompagner pour les moins autonomes. On lit par exemple cette attente à anticiper la question de la sécurisation professionnelle dans le discours de cette conseillère qui semble regretter que les salariés ne prennent pas les devants :

« Donc soit ils sentent le vent tourner ils viennent nous voir quand même en phase d'avant préavis, d'avant PSE (...) ou soit ils ont mis un nouveau responsable, ils se disent « O.K., je me projette plus du tout ». Ou soit malheureusement, ils sont déjà sur le carreau, si on peut dire comme ça, et là ils prennent conscience. Mais je trouve qu'il n'y a quand même pas des masses qui sont dans l'engagement, dans l'investissement à plus long terme quoi. » (APEC-E4)

L'anticipation d'un changement de situation professionnelle peut manifester une forme de motivation intrinsèque à ne pas subir la situation, à se prendre en main et de faire preuve d'autonomie. Un autre indicateur de motivation intrinsèque se manifesterait dans la volonté des bénéficiaires à faire évoluer leur situation, à agir et s'impliquer :

« Il est revenu me voir, parce que moi j'lui avais dit, j'leur ai dit « si c'est pour venir, si c'est pour venir me voir, s'asseoir en face de moi et que ça n'avance pas, ça ne sert à rien, nous on est là pour vous évoluer, pour faire des choses avec vous ». Si moi je propose des choses, j'établis un plan entre guillemets en disant « il faut faire comme ça, comme ça, comme ça » et ça n'avance pas, ben ça ne sert à rien quoi, on n'avance pas du tout ». (ML-E12) Toutefois, selon les publics, les conseillers reconnaissent aussi que cette motivation n'est pas toujours présente et qu'il s'agit d'accompagner comme dans le cas de cet atelier sur les CV par exemple :

« C'est-à-dire que normalement ils sont autonomes, parce qu'on est sur du groupe. Mais tu vois bien qu'il y en a qui ne vont jamais le faire d'une semaine à l'autre : « comment ça se fait que c'est toujours le même CV ? » Voilà, donc là tu le prends en individuel pour faire le CV. » (PE-E27)

Si accompagner le développement de l'autonomie est une prescription du CEP, les conseillers observent également un gain mutuel pour la réussite de l'alliance de travail : *« Mais voilà, faire gagner en autonomie, c'est vraiment notre... on est obligé. (...) C'est aussi bien pour nous que pour eux, parce que du coup on travaille vraiment qu'avec ceux qui ont en vraiment besoin voilà, et envie. » (PE-E27)*

Et si le travail individuel n'est pas suffisant, à son paroxysme, la motivation de certains bénéficiaires est érigée en **modèle** à exposer en réunion d'information pour inspirer d'autres bénéficiaires : *« Donc c'est valorisant et je le montre en exemple (...) dans mes suivis futurs. (...) « Il est possible que vous puissiez présenter votre situation au cours d'une réunion d'informations collective auprès de Pôle Emploi pour montrer que bah voilà y a des réussites, mais il faut, vous, montrer la motivation ». (CE-E8)*

Dans son **versant négatif**, le « manque de dynamisme » ou de « choses entreprises » (ML-E11), le fait d'être dans une certaine passivité seraient des comportements qui ne permettraient pas d'être acteur de son parcours : *« (...) Il y a des personnes qui n'entreprennent rien entre deux rendez-vous. (...) Ils ne sont pas acteurs de... Ils sont dans une situation un peu passive... Mais tout en disant : "mais moi, je veux travailler". » (ML-E11).* Certains conseillers ont ainsi choisi de parler de situations où les bénéficiaires avaient été impliqués et réactifs : *« (...) le timing il a été vraiment super quoi. (...) Mais après bon c'est vrai qu'elle a été ben hyperactive pour trouver une auto-école (...) » (PE-E23).* On peut alors s'interroger sur les termes de l'alliance de travail lorsque les conseillers valorisent l'autonomie comme la capacité à travailler seul et en l'absence d'intervention de leur part.

Ces données rejoignent cette prégnance de la catégorie « faire agir » des bénéficiaires où l'incitation à agir entrerait dans un cercle vertueux où « faire agir » amènerait les bénéficiaires à prendre conscience d'un certain nombre d'informations utiles à leur projet (marché, métier, formation, etc.) qui à son tour aurait une influence sur la

motivation et les actions à entreprendre, voire une finalité qui permettrait de faire de la motivation et de l'autonomie un « automatisme²⁰ ».

8.4. Les sollicitations des conseillers : une preuve d'autonomie des bénéficiaires en difficultés

Quatorze conseillers se sont exprimés sur ce qu'ils entendaient par les sollicitations des bénéficiaires à leur égard (18 références). Globalement, elles sont perçues comme une **preuve d'autonomie**, lorsqu'il est question de savoir solliciter en cas de besoin, même si les conseillers valorisent ici aussi l'idée de savoir-faire seul les démarches, notamment en utilisant les espaces personnels en ligne.

Dans certaines structures, les conditions sont posées dès la prise de contact avec les bénéficiaires à qui le devoir de solliciter les conseillers est clairement annoncé (« *Mais ce n'est pas de notre devoir de retourner, c'est vraiment la démarche du salarié. (...) C'est vrai on le dit dès le premier entretien, on dit c'est vraiment à eux de venir vers nous.* » OPACIF-E33), alors que dans d'autres structures ce besoin est évalué sur plusieurs rencontres :

« Vous allez avoir des personnes qui n'auront pas besoin de vous voir tous les mois, toutes les semaines, mais il sait, il est autonome, voilà. Alors, l'autonomie, on va le valider selon... on va le mesurer selon... à travers plusieurs entretiens, mais voilà, c'est déjà, dans un premier temps, de déterminer selon le besoin de la personne. » (PE-E27)

Toutefois, les sollicitations sont appréciées différemment selon le **profil de public** accueilli : des sollicitations nombreuses peuvent être interprétées comme une preuve d'autonomie pour ceux qui seraient les plus en difficultés ou une preuve de moindre autonomie là où les conseillers attendent une démarche plus pro-active. C'est par exemple à cette fin de développement de l'autonomie que des dispositifs ont été conçus pour les publics les plus en demande où l'accompagnement est renforcé (notamment à Pôle Emploi), c'est-à-dire plus serré et plus long et qui concerne plutôt les salariés les moins qualifiés :

« On a des collègues, vous en rencontrerez tout à l'heure, qui sont sur l'accompagnement renforcé où là les tailles des portefeuilles sont beaucoup moins importantes. Des gens qui besoin d'être plus accompagnés, une autonomie moindre et donc pour qui on peut consacrer plus de temps. » (PE-E22). C'est ainsi que cette conseillère valorise la fréquence des sollicitations d'un bénéficiaire faisant partie de son portefeuille en modalité d'accompagnement renforcé : *« Il m'a fait faire plein d'allers retours ce monsieur, beaucoup d'énergie, mais il en avait besoin, donc lui des échanges mails j'en ai eu mais alors énormément. Mais il fonctionne comme ça il a besoin, donc il en faut, bon moi ça ne me dérange pas, je l'appelle. »* (PE-E29). Si les sollicitations des publics les moins autonomes sur les outils numériques rendent l'accompagnement plus chronophage, ces adaptations semblent intégrées aux pratiques d'accompagnement et acceptées : *« Il faut quand même*

²⁰ L'idée de l'automatisme a été citée par une conseillère pour signifier que la finalité serait que les bénéficiaires prennent l'habitude de réutiliser des outils vus lors de l'accompagnement pour les réutiliser seuls, au lieu d'attendre qu'on leur dise quoi faire (OPACIF – E30).

que nous derrière on ait matière à les orienter, donc ça nécessite un petit temps de préparation. » (OPACIF-E30).

Dans deux autres cas de figure, la fréquence des sollicitations des conseillères concerne davantage une forme de mise en confiance ou de réassurance dans la démarche : *« Alors ce qui est marrant c'est qu'elle avait pris comme principe de, quand vraiment elle sentait qu'elle avait un coup de mou, parce qu'elle était suivie, à côté au niveau de sa thérapie, dès qu'elle sortait [de sa thérapie], elle m'appelait (...) ou le lendemain mais en tout cas, elle s'obligeait (...) : « Il faut que je fasse quelque chose, je rappelle ma conseillère à [structure] » (OPACIF-E30).*

« (chercheur : Donc, elle n'hésite pas à vous solliciter ?). Non. (...) C'est quelqu'un que j'ai aussi vu souvent parce qu'elle a eu beaucoup de craintes sur son souhait d'aller à Marseille. On a soit beaucoup échangé par mail ou on s'est vu beaucoup plus souvent à un moment donné sur une période parce que je la sentais bien cette crispation par rapport au fait de partir et son financement de formation sur Marseille » (PE-E20).

Une limite est apportée dans le cas de **sollicitations** considérées comme **abusives** où le bénéficiaire estimerait que le conseiller doit faire à sa place, notamment en cas de handicap : *« Mais des personnes qui se remettent à nous c'est des fois aussi (...) « vous allez faire pour moi, je suis reconnu travailleur handicapé, c'est à vous de faire pour moi ». (...) Bah non. » (CE-E7)*

A contrario, dans le discours de cette conseillère en Mission Locale, les sollicitations à faire à la place des jeunes sont refusées précisément au nom du développement de leur capacité à agir : *« Et donc l'autonomie ça passe par beaucoup de choses, ne serait-ce je vous dis appeler un employeur ou appeler une structure. « Vous ne pouvez pas appeler pour moi ? Je voudrais un rendez-vous », « Non non, c'est toi qui vas appeler ». Et pour moi c'est ça aussi les rendre autonomes. » (ML-E15).* Enfin à l'APEC, on retrouve des publics qui sont davantage dans une sollicitation de suivi de leurs démarches :

« Les demandeurs d'emploi, ils sont très demandeurs d'autres rendez-vous. Mais pour les cadres en activité, en tout cas : « est-ce que vous souhaitez revenir ? Dans quels délais ? Avec quel objectif ? ». Mais en général, ils apprécient la notion de suivi, ne serait-ce que pour être soutenus aussi dans leur démarche. » (APEC-E1)

Ainsi selon leur fréquence, leur intensité et les raisons qui dépassent parfois le cadre *stricto sensu* de l'accompagnement d'un projet, les sollicitations des conseillers peuvent être considérées comme des preuves ou non d'autonomie selon les difficultés rencontrées par les publics et les types de demandes. Là aussi, elles sont évaluées en fonction des conceptions des conseillers dont les critères sont peu objectivés.

La variation des interprétations observées et les critères non stabilisés de ce que signifie pour ces conseillers « accompagner le développement de l'autonomie des bénéficiaires » souligne la difficulté de s'approprier une prescription standardisée là où les pratiques d'accompagnement relèvent surtout d'une adaptation à des publics dont les problématiques en matière d'autonomie diffèrent. Dans les établissements de travail social, Laval et Ravon (2005) soulignent que le type d'accompagnement à l'autonomie des usagers

est précisé parfois jusqu'au cas par cas pour orienter le travail des professionnels. Dans le cadre du CEP, il apparaît que la définition de l'accompagnement ne prenne pas spécifiquement en compte les caractéristiques des publics accueillis. Décontextualiser un accompagnement à l'autonomie pour en proposer une vision standardisée, est-ce réaliste, souhaitable alors qu'il s'agit de travailler la subjectivité des bénéficiaires ?

8.5. La découverte par les bénéficiaires : entre prise de conscience et capacité d'agir

La dimension de la découverte a été rapprochée de l'autonomie pour 10 conseillers dans les 19 références auxquelles ils font allusion. On retrouve dans le discours des conseillers les acceptions de l'autonomie des individus définies par Zimmermann (2017) dans l'expression de deux types de liberté : la **liberté de choix** (du projet, des décisions) et la **capacité d'agir** (prendre des initiatives, de réaliser des démarches).

Les discours de deux conseillers illustrent cette **liberté de choix** des bénéficiaires aux prémices d'un projet dont ils ont évalué la cohérence :

« elle est arrivée avec une idée qui était pour moi déjà très concrète. Elle avait vraiment bien réfléchi à la chose » (ML-E9)

« et j'vous dis le fait de me dire qu'elle avait posé plein de questions à sa tante et puis elle savait ce qu'il fallait faire, elle a dit « j'vais faire aussi une étude de marché voir où j'dois m'installer pour que ça marche bien » donc vous savez elle sait où elle va. » (ML-E15)

Pourtant, c'est davantage la **capacité d'agir** qui a été investie dans les discours. Elle se définirait selon les conseillers comme la réalisation d'actions sur la propre initiative du bénéficiaire, indépendamment de la relation au conseiller (voire d'une injonction à agir de soi-même en toute liberté). Dans le cadre de l'accompagnement, le conseiller peut faire avec le bénéficiaire qui est jugé moins apte à faire par lui-même ou comme une capacité à demander de l'aide au besoin. Cette capacité d'agir des bénéficiaires est particulièrement illustrée dans le discours de cette conseillère où la bénéficiaire maîtrise à la fois les démarches de recherche d'emploi et les sollicitations de la conseillère :

« Depuis, elle est en recherche d'emploi... Elle est autonome. Donc, dans un premier temps j'ai laissé son autonomie et je sais qu'elle a passé des entretiens parce qu'elle me tient aussi informé par mail. J'ai eu aussi un retour négatif d'une collègue. On a fait un point ensemble parce qu'elle n'a pas souhaité donner suite à l'offre. Elle a fait une immersion professionnelle mais là, dans le cadre d'un recrutement et elle m'a expliqué pourquoi. (...) Parce que là, quand il y a un retour négatif d'un employeur, là, on essaie de voir ce qui s'est passé. (...) Par contre ça a été plus un échange informel parce que j'étais à l'accueil. (...) Mais elle m'a expliqué ce qui s'était passé. Et là, on avait dit : « on se laisse un petit peu de temps d'autonomie ». Je vais probablement la revoir sur octobre voire novembre maxi si elle n'a pas retrouvé d'emploi. (...) Donc là, je la laisse un petit peu aussi parce qu'elle est très autonome dans ses démarches et je sais qu'elle a des entretiens et qu'elle échange par mail au besoin. Parce qu'y a aussi tous les échanges mail qu'on a. » (PE-E20)

Savoir faire des recherches, passer des entretiens, solliciter la conseillère par mail pour faire un point, autant de capacités d'agir rapportés à une démarche de recherche d'emploi que la conseillère semble apprécier. Toutefois l'usage répété du qualificatif

« autonome » comme capacité de la bénéficiaire d'une part (« *Elle est autonome* » à « *elle est très autonome dans ses démarches* ») et l'emploi décalé du terme « autonomie » dans le discours sur l'accompagnement d'autre part (« *j'ai laissé son autonomie* » ; « *on se laisse un petit peu de temps d'autonomie* »), montre la centralité de cette capacité d'agir et dans les directives intériorisées par les conseillers, capacité dont d'autres bénéficiaires semblent être dénués.

Plus surprenant est ce rapprochement dans les discours entre la découverte (dans la construction d'un projet par ex.) et la notion d'efficacité attendue des bénéficiaires dont les effets sont évalués comme positifs sur l'accompagnement et le développement des bénéficiaires. Ainsi, apparaît l'idée de **performance** associée **aux compétences en informatique**, les conseillers font référence à une « *autonomie digitale* » dont le bénéficiaire qui en fait preuve serait plus « *rapide* » dans ses recherches : « *Mais du coup, forcément (...) au niveau du timing, ils vont mettre forcément beaucoup plus de temps que quelqu'un qui sera autonome au niveau de l'informatique qui pourra aller chercher les informations très rapidement. Il y a ça aussi, cette différence d'autonomie au niveau digital, comme on dit chez nous.* » (PE-E28).

La **prise de conscience dans et par l'action** serait un des effets de l'accompagnement pour une meilleure appropriation et implication dans le projet des bénéficiaires : « *Donc y'a un principe de réalité qui est fort mais il faut jouer là-dessus donc d'accompagner, de les rendre autonomes mais que finalement ça vienne d'eux. Et ça passe toujours mieux quand ça vient d'eux. (...) « (...) je me rends compte que ce que j'imaginais c'était pas du tout la réalité ». (...) Donc les immersions professionnelles c'est aussi des bons outils et c'est la personne du coup qui s'en rend compte parce qu'en plus c'est... on la laisse actrice, la personne c'est à elle de chercher son immersion. La structure qui va l'accueillir...* » (PE-E22)

Enfin, à côté de l'accompagnement au projet, la **visée éducative** a été soulevée en guise de finalité de l'accompagnement : « *c'est super intéressant pour eux aussi. (...) D'eux-mêmes, ils deviennent autonomes sur comment travailler leur orientation parce que ce n'est pas évident. Et au moins, si jamais, je ne leur souhaite pas, si jamais (...) un jour ou l'autre, ils se retrouvent dans la même situation qu'ils doivent redéfinir quelque chose, ils ont déjà, ils ont les bases maintenant, ils ont un peu le cheminement. Ils peuvent déjà faire un travail avant de faire appel à nous sur la recherche de formation, etc.* » (PE-E17)

Si cette visée éducative fait partie des directives du CEP, on peut s'interroger sur les conceptions des conseillers dans sa mise en œuvre. En effet, pour une conseillère, la capacité d'agir en autonomie (accès et analyse des informations) serait un prérequis (« *il faut être bien autonome* ») et non une compétence qui s'acquiert, ce qui apparaît en contradiction avec l'idée de développer des compétences à s'orienter et cette visée éducative :

« *Donc, c'est vrai, on ne garde plus l'information pour nous. Si je souhaite voir l'information sur les métiers qui recrutent, en tension, etc. De moi-même, si je suis autonome, j'ai une capacité d'analyse, je peux y aller... J'ai accès à cette information. Donc, ça c'est vrai, c'est plutôt nouveau dans la délivrance de nos services. Il y a une continuité une fois qu'il a quitté le bureau, il peut continuer sa démarche d'information. (...) Voilà, il faut être bien autonome. Tout à fait.* » (PE-E18)

Prérequis vs visée éducative d'une capacité à agir, prise de conscience vs performance de la capacité d'agir : les frontières demeurent floues dans les discours où apparaissent parfois des termes contradictoires. Peut-être faut-il y lire un travail d'appropriation non achevé du langage et des directives du CEP ?

8.6. Les compétences à s'orienter

Les compétences à s'orienter tout au long de la vie, selon la résolution européenne du 21 novembre 2008, conjuguent la capacité à recueillir, analyser, synthétiser et organiser les informations sur les formations et les métiers et la capacité à se connaître soi-même. Ces compétences doivent permettre de prendre les bonnes décisions afin d'aborder les transitions inhérentes à tout parcours individuel et professionnel. Au début des années 2010 cette notion apparaît dans les cahiers de charges d'appels d'offre sur l'orientation et semble avoir un enjeu important dans le paysage de la formation et de l'accompagnement des parcours professionnels²¹.

Selon la résolution du Conseil Européen du 21 novembre 2008, les compétences à s'orienter incluent 3 dimensions :

- Se familiariser avec l'environnement économique, les entreprises, les métiers ;
- Savoir s'auto évaluer, se connaître soi-même, être capable de décrire les compétences acquises, dans le cadre de l'éducation formelle, et informelle ;
- Connaître les systèmes d'éducation, de formation et de certification.

Le cahier des charges relatif au Conseil en Evolution Professionnelle ne fait pas explicitement référence à la notion de compétences à s'orienter. Cependant le guide Repères 2017 au CEP y fait mention à deux reprises (p. 14 et 82) : « *La démarche de conseil en évolution professionnelle, mobilisée à tout moment de la vie professionnelle, contribue à transformer la réflexion sur son avenir en un réflexe professionnel et à développer une compétence à s'orienter tout au long de sa vie professionnelle. L'appui du conseiller CEP, via l'accompagnement et le suivi, est un facteur de sécurisation dans la démarche* ».

Elles sont aussi citées dans le référentiel d'activités du conseil en évolution professionnelle du guide repère 2017 (p. 82) : « *Le CEP, une contribution au développement de la capacité des personnes à faire des choix professionnels tout au long de leur vie, en autonomie... il doit permettre à la personne de développer sa compétence à s'orienter.... Le service rendu au bénéficiaire se concrétise par : un récapitulatif des compétences à s'orienter que la personne a le sentiment d'avoir acquis durant le CEP ; plus un zoom sur les appuis qu'elle pourra trouver ultérieurement sur les aspects sur lesquels elle se sent moins à l'aise. Pour le conseiller : Ménager un temps avec le bénéficiaire pour qu'il puisse prendre conscience et exprimer sa progression entre le début et la fin du CÉP ; Pour l'opérateur :*

²¹ Marchés régionaux de prestations de services lancés pour 2015-2017 par Pôle Emploi, publiés en octobre 2014. Ce marché comprend la prestation Activ'projet dont le cahier des charges s'appuie sur les compétences à s'orienter.

Mettre à disposition un outil ou une méthode d'identification des compétences à s'orienter et de leur niveau de maîtrise. »

Ainsi, le développement des compétences à s'orienter serait un objectif articulé au changement de posture du conseiller pendant l'accompagnement : inciter à agir, développer une alliance de travail, développer l'autonomie nécessiteraient la formation du bénéficiaire à sa propre orientation professionnelle. Certains opérateurs ont travaillé dans ce sens-là. Au sein de Pôle Emploi, les compétences à s'orienter inscrites dans l'offre de service orientation sont au nombre de 8 et couvrent en partie les 3 dimensions citées ci-dessus. Elles sont par ailleurs inscrites dans le GMO (Guide Méthodologique pour l'Orientation). Il s'agit pour le bénéficiaire de savoir :

1. Confronter des informations sur un métier à ses caractéristiques personnelles
2. Chercher de l'information sur le marché du travail et de la formation
3. Expliciter son expérience, ses choix et son projet
4. Mettre en œuvre et ajuster dynamiquement sa stratégie
5. Identifier dans son environnement proche des soutiens pérennes à son projet
6. Elargir son/ses réseaux et les activer
7. Trouver des pistes de métier
8. Prioriser des pistes de métier

Dans le cadre de la recherche, les conseillers interrogés font peu référence aux compétences à s'orienter de façon explicite (8 conseillers évoquent 11 fois le sujet seulement). Parfois elles sont mentionnées comme un but ultime du CEP :

« Ben j'pense que c'est quand même le but ultime du CEP, c'est que si demain la personne se repose des questions, d'ici deux ans, cinq ans, dix ans, j'ai besoin à nouveau d'évoluer professionnellement je sais par quelle méthodologie passer, je sais éventuellement quels outils mobiliser, où est-ce que je vais chercher des fiches métiers ? Tiens, il existe des observatoires des métiers. » (OPACIF-E30).

Si cette directive a été intégrée comme un changement de posture pour Pôle Emploi, on peut lire ce changement de pratique comme une injonction : « Alors le CEP bon bah faut autonomiser les demandeurs d'emploi, monter en compétence dans les 8 compétences à s'orienter. » (PE-E23). Il est intéressant de noter aussi qu'à la question précise posée par le chercheur sur l'opérationnalisation de l'accompagnement à l'orientation (« *Et là vous pensez que vous l'avez vraiment aidé (...) à développer ses compétences à s'orienter, ses compétences ?* »), la réponse sur les compétences à s'orienter est associée à l'idée de renforcer l'autonomie, la confiance :

« Autonomie, confiance, orientation, je pense que c'est très important, parce que du coup il savait pas du tout, parce que s'orienter c'est aussi, par exemple, avoir les soutiens, ça fait partie des... voilà. Dire « bah oui, en fait j'ai des soutiens autour de moi » et pas voir l'image des parents qui lui met de la pression, c'est un soutien, c'est quelque chose de positif, valoriser, prioriser ses pistes... Il était complètement... il savait pas du tout... Connaître le bassin d'emplois. » (PE-E27)

Le développement des compétences favoriserait le développement de l'autonomie dans la conduite du parcours professionnel et permettrait aux actifs de remettre en œuvre la méthodologie et les outils dont ils ont bénéficié durant le CEP. Un conseiller déclare intégrer ces compétences dans son quotidien de travail notamment quand la structure les a définies et formalisées :

« Donc on a travaillé aussi sur tout ce qui va être... Là je prends référence par rapport aux 8 compétences à s'orienter. On a beaucoup travaillé sur tout ce qui est confronter ses caractéristiques personnelles par rapport au métier, puisque pas de véhicule donc le permis, mais pas de véhicule, enfin voilà, donc tout ce qui est autour de la mobilité, etc. Et par rapport à ça, on a déjà fait un premier essai pour essayer de trouver un emploi. C'était sa volonté au départ, c'était de travailler. Donc on a retravaillé sur ses compétences, sur ses capacités, les aptitudes, etc. » (PE-E28).

Dans ce cas-là le conseiller fait référence et s'appuie sur les compétences à s'orienter pour fixer des axes de travail avec le bénéficiaire selon un diagnostic sur les compétences maîtrisées et celles qui lui font défaut. C'est un guide pour organiser l'accompagnement. Parfois, ce document en raison de sa complexité constitue une entrave à son utilisation directe avec les bénéficiaires :

« On doit aussi développer une autonomie... L'autonomie des personnes... La capacité à s'orienter. Mais ça, sincèrement, ça ne sera pas à la portée de tous... Voilà. Présenter la Marguerite de l'orientation avec les huit compétences... Ce n'est pas à la portée de tous. Vraiment. (...) C'est compliqué hein. (...) Et bien, le questionnement, parfois, il faut le reformuler, ce n'est pas... C'est vraiment complexe. » (PE-E18)

Pour d'autres, ces compétences restent floues et ne sont pas vraiment intégrées dans le travail quotidien du conseiller :

« le GMO donc c'est le Guide méthodologique de l'orientation où on va retrouver les outils qui vont nous permettre de travailler certaines compétences à s'orienter avec les demandeurs d'emploi. (...) Ça nous avait été évoqué lors de la formation qui avait eu lieu en 2013 (...) et jamais véritablement exploité en agence (...). Donc, l'outil existe alors c'est vrai qu'il paraît que c'est formidable, etc. Mais, pour autant, on ne s'en était jamais approprié. L'offre de service en orientation, savoir comment et quand passer le relais alors ça, ce n'est pas forcément un atelier qu'on a retenu dans la proposition qu'on a faite aux conseillers parce qu'on est parti plus sur la validation du projet, de quoi parle-t-on ? (...) Enfin, quelque chose sur le questionnement, savoir questionner pour accompagner la réflexion sur le projet, le questionnaire d'évaluation des huit compétences à s'orienter, là aussi, c'est quelque chose qui nous est un peu tombé dessus quand la prestation Activ'Projet a été mise en place. C'est-à-dire pour pouvoir positionner quelqu'un sur la prestation Activ'Projet, il fallait, par le biais de ce questionnaire des huit compétences à s'orienter questionner la personne sur ses compétences à s'orienter, dégager un niveau pour qu'elle puisse après ressortir au niveau de la prestation... Mais quand on a rencontré les prestataires qui faisaient de l'Activ'Projet, ils nous disaient que finalement, ils avaient plus besoin de connaître le motif, ce dont on s'était mis d'accord avec le demandeur d'emploi à travailler dans le cadre de la prestation et que finalement ils ne tenaient pas forcément compte des compétences à s'orienter même si, dans le bilan, il fallait qu'il y ait quand même une progression. Voilà. Il y avait beaucoup de flou

par rapport à ça... on ne s'est vraiment pas approprié la notion de compétences à s'orienter... » (PE-E25)

Dans les questionnaires, les bénéficiaires font également référence aux compétences à s'orienter. Nous citons ici certains résultats globaux obtenus à ce propos qui renvoient aux 8 compétences clés mentionnées plus haut. Durant l'accompagnement, les bénéficiaires ont notamment pu travailler avec leur conseiller : la connaissance de soi (54%), la connaissance du marché de l'emploi (56 %), la connaissance des métiers (55 %), la connaissance des formations (56 %), leur recherche d'emploi (56 %), leurs choix d'orientation (61%) et des pistes de financement pour une formation (51 %). Une recherche plus qualitative auprès des bénéficiaires permettraient de préciser davantage le développement e leurs compétences à s'orienter pendant l'accompagnement.

Dans ce cadre, 61 % d'entre eux déclarent utiliser souvent (voire toujours) Internet pour leur recherche. Ils sont 71 % à être la plupart du temps d'accord avec les actions convenues durant les entretiens, même s'ils sont 45 % à déclarer avoir trouvé d'autres pistes que celles proposées par le conseiller. Majoritairement, les bénéficiaires n'éprouvent d'ailleurs pas de difficulté particulière à réaliser les démarches qu'on leur demande de mettre en place (17 % déclarent les réaliser assez difficilement, 71 % assez facilement voire très facilement).

Concernant les effets de l'accompagnement sur les bénéficiaires, nous obtenons des résultats similaires. L'accompagnement a permis aux bénéficiaires de s'améliorer dans : la recherche d'information dans le marché de l'emploi (53%), la connaissance de soi-même, sa personnalité (48% donnent une réponse positive ou plutôt positive et 32% une réponse négative ou plutôt négative), de développer et mobiliser son réseau (47% donnent une réponse positive ou plutôt positive et 32% une réponse négative ou plutôt négative), de présenter ou expliquer sa situation de projet (61% donnent une réponse positive ou plutôt positive, 20% une réponse négative ou plutôt négative), de prendre en compte le marché de l'emploi dans leur projet (59% donnent une réponse positive ou plutôt positive et 23% une réponse négative), de développer la confiance en soi (47% de réponses positives et 30% de réponses négatives), d'oser prendre la parole (43% de réponses positives et 34% de réponses négatives) et de développer ses relations (47% de réponses positives et 33% de réponses négatives).

Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'à la question « Mes rencontres avec la / le conseiller (ère) m'ont permis... », on obtient la répartition suivante des réponses :

Répartition des réponses à la question 19 :
« Mes rencontres avec la / le conseiller(ère) m'ont permis... »

Réponses	Décompte	Pourcentage
De retrouver un emploi (A1)	36	10,23%
De changer d'emploi (A2)	28	7,95%
D'entrer prochainement en formation (A3)	72	20,45%
D'obtenir une promotion (A4)	1	0,28%
De prendre du recul ou de mieux gérer une situation professionnelle	103	29,26%

actuelle ou à venir (A5)		
Autre	65	18,47%
Sans réponse	47	13,35%
Total	352	100%

On remarque donc que, malgré les tensions observées auprès des conseillers concernant le changement de leur posture et la confusion qui traverse la prise en compte de l'autonomie des bénéficiaires dans les pratiques d'accompagnement, le CEP semble avoir des effets positifs ou plutôt positifs sur les compétences à s'orienter des bénéficiaires et la prise de recul par rapport à leur situation professionnelle. Ces premiers résultats du questionnaire seraient à approfondir à travers une étude quantitative plus systématique qui croiserait les différentes variables de l'accompagnement (structures, caractéristiques des bénéficiaires et des conseillers...).

Cette piste nous semble intéressante à creuser pour faire le lien entre la modification de la posture du conseiller, incluse dans le cahier des charges du CEP, et sa professionnalisation. Quels sont les outils dont il dispose pour modifier sa posture ? Devient-il formateur, évaluateur ? Quelles marges d'appropriation d'une approche par compétences dans le cadre du CEP selon les publics et les situations ?

8.7. Discussion

Malgré sa centralité dans les textes directeurs du CEP, nos résultats tendent à montrer que les conceptions de l'autonomie ne sont pas stabilisées dans les discours des conseillers et sont variables selon les structures et les publics accueillis. Ces décalages entre les directives et leurs appropriations peuvent se comprendre en partie par l'indigence d'indications dans le cahier des charges et le Guide Repères.

Dans l'arrêté du 16 juillet 2014 fixant le **cahier des charges** relatif au CEP²², comme on a pu le mentionner *infra* (p. 46), 4 occurrences font appel au « degré d'autonomie » et à « l'autonomie » du bénéficiaire. L'autonomie apparaît à tous les niveaux de l'alliance de travail comme une modalité d'évaluation pluridimensionnelle. Ces indications descriptives des attentes vis-à-vis du bénéficiaire n'informent toutefois pas le conseiller sur la manière d'accompagner le développement de l'autonomie, la variabilité des discours que nous avons analysés souligne la difficulté à identifier des indicateurs dans les pratiques.

Le **Guide Repères** a pour vocation de donner des points de repères « utiles » en « mettant en visibilité les principes, les définitions et les référentiels ». Conçu dans une visée à « dimension politique et opérationnelle », les indications visant l'opérationnalisation de l'accompagnement à l'autonomie nous amènent à souligner deux résultats majeurs dans les deux guides analysés (2015 et 2017) :

- Le premier résultat porte le contenu des **24 occurrences liées à l'autonomie** (Guide Repères, 2015) : une centration sur le respect de l'autonomie (10) et l'idée de favoriser l'autonomie des bénéficiaires (4) notamment par une prise de décision « en autonomie » ou de « choix autonome » (8), sans pour autant définir la manière d'y

²² <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029287549>

arriver. La seule allusion à une indication explicite apparaît dans une annexe (page 73), pour le moins interrogante dans sa formulation²³, où la question de l'opérationnalisation demeure.

- Le second résultat porte sur une évolution du guide dans sa seconde version (Guide Repères, 2017) avec **11 nouvelles occurrences** comportant des définitions plus opérationnelles concentrées dans une annexe intitulée « *Le panier de services du conseil en évolution professionnelle* » (Annexe 8, p. 78 à 82). Il y apparaît une distinction entre des tâches que le bénéficiaire serait capable de « faire seul ou avec un conseiller », de « faire seul », ou ce qu'il serait « incapable de faire seul », et enfin qu'il dispose de la liberté d'exercer son autonomie.

La difficulté à définir l'autonomie sans user de tautologie apparaît clairement dans le **rapport du CNEFOP** (2016) sur le CEP, soulignant que sa traduction dans les pratiques nécessiterait « un travail dédié ». Pourtant titrée comme « Une ambition à ne pas oublier », on peut s'interroger sur la place accordée à la définition de l'autonomie qui apparaît dans une note de bas de page : « le développement de l'autonomie pourrait a minima s'entendre comme la progression constatée de la capacité à faire le point sur sa situation professionnelle (notamment sur « l'état » de ses compétences) et sur la capacité à retrouver les ressources nécessaires à la construction d'un projet d'évolution professionnelle ultérieur et à les mobiliser de manière plus autonome. » (p. 25).

Si le CEP prescrit aux conseillers d'accompagner le développement de l'autonomie des bénéficiaires, il est intéressant de regarder comment cet objectif s'accommode d'un élément contextuel, le marché, et comment il prend place dans l'accompagnement.

9. La place du marché du travail dans l'accompagnement du conseiller

L'ensemble des conseillers, quelques soient les structures, attachent une grande importance à l'état du marché et en particulier sur le territoire. La préoccupation de l'état du marché en termes de secteurs porteurs et de secteurs en tensions peut prendre différentes formes dans l'accompagnement des bénéficiaires.

Elle peut prendre la forme d'une incitation à recueillir de l'information sur le métier visé et sur la formation des personnes travaillant dans ce secteur, de même que d'une incitation à connaître les secteurs sur lesquels il y a des offres d'emploi. La sollicitation du conseiller afin que le bénéficiaire connaisse le marché de l'emploi sur le territoire, peut s'appuyer sur des statistiques et des outils. On a pu observer d'autres stratégies afin d'amener le bénéficiaire à mieux cerner les attentes du marché, comme faire prendre conscience des offres d'emploi en vérifiant avec le bénéficiaire les connaissances qu'il a de la place du métier vers lequel il se dirige dans le marché de l'emploi :

« L'état du marché, est-ce qu'il y a d'autres personnes qui font ça ? Par exemple sur le secteur d'activité que vous recherchez ? Est-ce que vous avez déjà une éventuelle euh... idée

²³ « Ainsi, les objectifs poursuivis par le développement de l'autonomie de la personne active consistent à : 1 - faciliter la mise en mouvement, inciter à la prise en main par les actifs de leur vie professionnelle, la prise de décision personnelle ; 2 - permettre à l'actif d'acquérir des réflexes, de « dédramatiser » ou diminuer « l'angoisse » suscitée par l'engagement d'une démarche d'évolution professionnelle. » (Guide Repères, 2015, p. 73, annexes).

de quel genre de prestations ? Le marché de l'emploi : est-ce qu'il y a des offres d'emploi ? Est-ce qu'il y a des employeurs potentiels ? Est-ce que vous savez où vous allez pouvoir postuler demain ? « Bah nan je n'ai pas réfléchi ». (OPACIF-E31)

9.1. Le marché et les territoires

Les opérateurs proposent des outils variés pour mieux connaître le territoire en termes d'emploi. Des ateliers de « connaissance du territoire » sont mis en place dans les Missions Locales et à Pôle emploi, une manière de mieux appréhender le marché local.

Il s'agit d'identifier les secteurs en tension ou pas en tension, et d'amener le bénéficiaire à connaître la concurrence dans le secteur d'emploi choisi et savoir quelles sont les formations qui doivent être suivies dans le secteur. A L'APEC on parle de « marché caché » dans lequel les offres semblent peu présentes ou de « marché ouvert » qui indique des possibilités d'embauche, les exigences en termes de formation et la nécessité de travailler la recherche et d'affiner le projet :

« Leur donner un éclairage marché. Donc, si vous voulez nous questionner sur une orientation sur la communication ben de savoir qu'en Hauts-de-France on a tant de concurrents, que leur profil, voilà, c'est plutôt tel niveau d'étude, eux, ils n'ont ou pas d'expérience et puis, combien, les offres et quels sont les secteurs d'activité qui recrutent du coup. C'est un..., comme je vous le disais, c'est souvent un prétexte, soit ça nous aide à travailler sur la méthodologie de recherche en disant, ben on est sur un marché qui est plutôt caché, soit on est sur un marché qui est plutôt ouvert donc, enfin, différent... » (APEC-E3)

La dimension des secteurs porteurs est importante et revient dans plusieurs verbatims. En Mission Locale, on interroge le conseiller sur le terme évolution professionnelle qui définit le CEP : *« J pense qu'on a mis le mot évolution professionnelle dans le CEP, on a mis ce terme là en résonnance avec les secteurs porteurs. »*

On entend la double obligation du conseiller : susciter l'évolution professionnelle et considérer les secteurs porteurs, ce qui ne semble pas forcément congruent, aussi le mal être des conseillers est palpable dans cette conciliation difficile qui les conduirait à accompagner le développement professionnel des bénéficiaires seulement dans les secteurs qui sont porteurs.

9.2. Quel est votre « potentiel marché » ?

L'APEC parle de potentiel marché, c'est une donnée qui doit être identifiée, appréhendée et travaillée par le bénéficiaire avec le conseiller. Comment s'y prend le conseiller ? Son objectif général est de faire acquérir au bénéficiaire une compétence et évaluer son potentiel marché :

« Tiens autour de toi, tu as des gens qui font ce métier, dans ta famille, autour de ta famille, ce genre de questions. D'accord. Ce genre de choses. Et puis... Euh... Il y a des outils qui existent comme les spécialistes APEC, des référentiels métiers, des observatoires, métiers... De tout ce qui est marché... Donc, en un mot, comme votre potentiel marché... Vous allez

aborder ce genre de choses. En fait, ouais, c'est clair pour vous, votre potentiel marché ? (APEC-E2)

« Ben, en fait, en fonction du marché selon que..., c'est un marché qui est favorable, il y a plus d'opportunités ou bien c'est un marché où il n'y a pas d'offres, c'est étroit, etc. » (APEC-E3)

Rester connecté au marché est un autre élément qui est mis en avant par l'APEC :

« Donc voilà. Ça, j'essaie de les sensibiliser fortement par rapport à ça, d'être vraiment, de se dire, donc de garder ça en tête et de rester connecté au marché par des (inaudible) en participant à des salons professionnels, en s'inscrivant sur des MOOC. » » (APEC-E3)

En Missions Locales ont été mis en place des ateliers à différentes phases du processus d'émergence du projet. La connaissance du marché est présentée comme une donnée incontournable pour construire un projet. Parfois le conseiller tente de mettre le projet du jeune en cohérence avec le marché. Il adopte alors une posture plus directive et incite le jeune à une orientation vers un emploi qu'il n'aurait pas de prime abord choisi, mais qui le place dans une situation d'employabilité et ouvre des possibles pour la poursuite de son parcours. Le conseiller pense avoir une vue d'ensemble du projet du jeune à long terme, alors que le jeune lui-même n'a pas toujours envisagé son futur et affiche souvent, d'après les conseillers, un projet à court terme.

9.3. Cartographie des emplois et incitation à la mobilité

A Pôle Emploi, on incite les bénéficiaires à se constituer une cartographie des besoins d'emploi sur le territoire en faisant des recherches d'emploi :

« Je lui ai aussi conseillé de regarder les offres d'emploi parce que c'est aussi ça qui est le plus parlant. C'est des choses très objectives, voir si y a aussi beaucoup d'offres sur son territoire par rapport à sa mobilité géographique. » (PE-E22).

De même en Mission Locale :

« Parce que dans ces dossiers-là, il faut montrer aussi que le demandeur d'emploi est prêt à aller là où il y aura de l'emploi par rapport à la formation qu'il a... Donc ça veut dire que par exemple, pour elle... Ouais, sur le Nord de la France, il y a quelques pistes d'emploi, mais il a fallu qu'elle fasse un courrier et qu'elle m'apporte des offres d'emploi pour montrer qu'effectivement, il y avait des offres d'emploi un petit peu partout sur le territoire français et qu'elle était prête à bouger si c'était nécessaire. » (ML-E9)

L'incitation à la mobilité est un volet de la connaissance du marché et touche directement à l'employabilité. L'incitation à la mobilité est très présente auprès des jeunes en Mission Locale mais aussi à Pôle Emploi. La méthodologie consiste aussi à lever des freins en regard de la capacité du jeune notamment à retrouver un emploi. Le conseiller fait parfois œuvre éducative, il accompagne, fait passer des caps mais il sait aussi reculer, s'adapter et temporiser quand cela est nécessaire :

« Il s'agit de s'adapter au processus d'évolution du bénéficiaire à sa temporalité propre qui n'est pas celle du conseiller, ni celle qu'exigerait le marché de l'emploi. Mais là, je lui ai indiqué qu'il fallait qu'elle s'ouvre vraiment sur de, de plus grandes villes. » (PE-E20).

Travailler sur la connaissance du marché apparaît essentiel aux conseillers. Pour cela, ils questionnent le bénéficiaire sur ses stratégies de recherche d'emploi, sur les tactiques qu'il a mises en place. Incitant les plus passifs à s'investir dans leur recherche d'emploi.

« Par exemple, travailler le marché du travail avec la personne, la question, c'est ben, comment connaissez-vous les entreprises qui recrutent ce profil-là ? Avez-vous consulté des offres d'emploi ? Tout ça. Ça vient, ça vient vraiment du conseiller. » (PE-E26)

9.4. Déconstruire des représentations, mais un marché compliqué et une difficile insertion des jeunes

Selon les conseillers, il est en effet nécessaire de déconstruire les représentations, en particulier l'idée qu'il n'y a pas de travail sur le bassin d'emploi et donc qu'il est inutile de prospecter :

« Voilà, changer des représentations. Souvent... bon, je ne veux pas dire : que pour du public jeune, parce que... non, c'est en général. Le demandeur d'emploi a une représentation de tout. Et c'est vrai que par exemple, quand il est arrivé, bah il n'y a pas de boulot sur le bassin. Bah, comment vous le savez qu'il n'y a pas de travail ? Qui c'est qui vous a dit ça ? » « Bah on le voit à la télé, ils nous disent hein, il n'y a pas de boulot ici » (Rire.) Bah c'est pas... « Vous cherchez dans quoi déjà ?...Donc euh, c'est vrai que c'est beaucoup reprendre les représentations. » (PE-E27)

Les conseillers Pôle Emploi ont néanmoins la certitude que le marché n'est pas facile. Pour Pôle Emploi ce n'est pas la prestation CEP qui a changé véritablement les pratiques, mais c'est le marché du travail qui est tendu et difficile, et il produit souvent frustration et détresse chez les bénéficiaires.

A propos de l'emploi des jeunes, l'INSEE²⁴ rend compte d'un éloignement de l'emploi plus accentué notamment pour les jeunes en Hauts-de-France. Parmi les 1 142 000 jeunes de 15 à 29 ans en Hauts-de-France en 2014, un sur quatre n'est ni en emploi, ni scolarisé. La région détient la part de jeunes au chômage la plus élevée de France métropolitaine, comme on l'a vu au début de ce rapport, avec 16,8 %. De plus, les personnes inactives non scolarisées sont sur-représentées dans la région. Le faible niveau de diplôme contribue à ce double constat.

Ce paradoxe de l'accompagnement est encore plus frappant si on fait le lien avec le chapitre précédent. Comment favoriser l'autonomie, surtout des publics fragilisés comme les jeunes et les demandeurs d'emploi, tout en les orientant vers les secteurs porteurs et tout en favorisant leur créativité et leur motivation ?

9.5. Des financements facilités dans les secteurs porteurs

Un autre élément avancé par un conseiller Pôle Emploi, c'est la question du financement qui a un réel impact sur les orientations en formation :

²⁴ INSEE note du 13/12/ 18.

« Par exemple dans la liste RFF, rémunération de fin de formation, il y a une liste. Si le métier n'est pas dans le cadre, il n'y aura pas une rémunération de fin de formation. À l'inverse, les formations financées par Pôle Emploi, les AFC, les actions de formations conventionnées, on est sur les formations financées par Pôle Emploi... Ou les formations PRF, région. Elles émanent aussi des besoins en terme, d'emploi. C'est à dire que voilà ! Mais après on a des financements individuels. On a quand même l'aide individuelle de formation, l'AIF ou le pass-formation. Donc euh, donc voilà vous me parlez des métiers en tension, tout ça, ça existe, bien sûr. Donc ça sous-tend tous les programmes collectifs. Maintenant nous en tant que CEP, c'est dans l'éclairage. Parce que moi si je prends l'exemple d'une dame qui veut faire une formation en petite enfance. J'estime que si je ne lui dis pas que ça va être très compliqué, je ne fais pas mon job. Maintenant si je lui dis, ne faites pas ça, c'est bouché... Je ne le fais pas non plus, vous voyez ? Donc par contre, c'est vraiment c'est l'en informer en passant par un outil parce que sinon on passe pour quelqu'un qui veut bloquer la personne. Après, ça devient vite une affaire personnelle. Donc en passant par l'outil on objective, voilà. » (PE-E23)

Ce verbatim est très explicite et révèle une autre tension présente dans l'accompagnement, la contrainte du financement de la formation. Il s'agit donc d'essayer d'orienter vers des formations financées et des métiers porteurs où il y a de l'emploi tout en respectant les choix et souhaits du bénéficiaire, ne pas contraindre mais alerter.

En Mission Locale, à côté d'un marché difficile et d'une mobilisation des jeunes peu aisée, un autre écueil est avancé : ce sont les délais d'obtention des financements et des financements parfois insuffisants pour envoyer le jeune en formation. Ces éléments ont des incidences sur la possibilité d'intégration professionnelle du jeune, ce qui produit de la démotivation et de la défiance à l'égard des Missions Locales. Au niveau plus individuel, on note une vraie difficulté pour le jeune, celle de passer de la formation à la recherche d'emploi. La réalité du marché du travail est parfois très différente, plus dure que le temps de l'apprentissage, ce qui peut induire désengagement et découragement pour les publics les plus fragiles.

9.6. Potentiel d'employabilité et évolution professionnelle

Si la question de l'employabilité n'est pas clairement affichée dans le CEP, elle reste très présente comme un présupposé non-dit qui prend cependant une place importante. Ce qui est mis en avant dans les textes, ce sont le développement professionnel et l'évolution professionnelle :

« C'est à dire que le marché du travail, ça c'est notre job. Y'a une compétence hein, information du marché du travail. Euh, on va prendre une dame qui veut travailler dans la petite enfance. On a beau lui dire que c'est très compliqué euh... bah si elle s'obstine, on n'a pas à lui dire non. » (PE-E23)

Le conseiller pense que les critères de choix doivent être identifiés et affinés afin de confirmer le projet posé.

« Et puis, bon... Vers les critères. Et il arrive... Ce n'est peut-être pas le cas, c'est un mauvais exemple ça, mais il arrive que dans les critères de choix, c'est un métier où il y a du boulot quoi enfin où il n'y a pas de chômage... » (PE-E26)

Dans un OPACIF, le marché est aussi pris en compte en particulier à travers les métiers et leurs débouchées possibles : *« On a fait un focus sur différents métiers, on a un petit peu regardé ce qui ben déjà ce qui est en expansion dans la région, euh par rapport à ses critères », « On a regardé surtout ensemble les débouchés euh sur la météo de l'emploi, sur les sites d'offres d'emploi, sur pôle-emploi » (OPACIF-E33). « On a travaillé également sur les opportunités, la conseillère donne un exemple : « donc elle était à temps partiel le métier de responsable de secteur était à temps plein, euh, c'était un profil qui était recherché, sur euh, que ce soit sur son territoire ou pas ». (OPACIF-E35).*

La dimension de l'évolution professionnelle par le biais de la formation ne semble pas la première préoccupation des conseillers. Ils ont tendance à bien distinguer la formation pertinente du désir de formation. Le rôle du conseiller est d'amener le bénéficiaire à mettre la formation souhaitée à l'épreuve d'un projet plus réaliste qui s'inscrit dans la perspective de la viabilité d'un emploi :

« Je ne reste jamais sur le côté formation, je leur exprime bien que la formation c'est moyen d'accéder à leur projet et donc je les fais toujours se projeter sur l'après formation, comment vous allez faire, qu'est-ce que vous allez cibler, hum, comme structure, qu'est-ce qui existe sur votre territoire en termes de structure, donc ce qui l'avait amenée à faire cette enquête auprès de l'ADAR qui est aussi une très grosse structure sur le Dunkerquois. » (OPACIF-E35)

La question est alors de savoir comment la démarche sous-tendue dans le CEP, construire de la continuité dans la discontinuité des parcours, amène les professionnels à interroger, à adapter, voire à remettre en cause leurs conceptions de l'accompagnement, les outils et les pratiques mobilisés. En quoi le CEP participe-t-il au développement de la co-activité avec les usagers ainsi qu'à leur capacité d'agir en autonomie.

Les conseillers encadrent les désirs et choix d'orientation par une incitation à recueillir des informations sur la réalité économique de l'emploi souhaité. En effet, si l'insertion professionnelle n'est pas l'unique moteur de l'accompagnement, la question de la sécurisation du parcours professionnel reste très présente. La notion de sécurisation professionnelle semble ici liée à l'employabilité, ce qui revient à s'assurer une forme de viabilité dans l'emploi convoité.

9.7. Autonomie et sécurisation

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, pour certains conseillers, être autonome signifie être en capacité d'évaluer la pertinence de ses choix, mais pour cela il convient d'avoir accédé à suffisamment d'informations. Les conseillers mettent en évidence que rechercher de l'information est une voie, un tremplin pour l'autonomie :

« Quand je dis le rendre autonome, ce n'est pas de dire : tu vas faire si, tu vas faire ça. C'est par exemple, il y en a plein qui arrivent : je veux faire tel type de formation. Le rendre autonome, c'est... Euh... C'est la bonne formation. Qu'est-ce que vous voulez faire derrière ? A

court terme ? A moyen terme ? Donc, c'est le rendre autonome sur la sécurisation de son parcours. » (APEC-E2)

Sécuriser son parcours professionnel est entendue comme pressentir et connaître les risques pris en faisant un choix professionnel. Il s'agit d'évaluer le facteur risques au regard des ressources et manques dans la situation. Aider à évaluer la prise de risques revient parfois, comme nous l'explique ce conseiller APEC, à canaliser les désirs de changement surtout lorsque le projet est celui d'une reconversion professionnelle et que la situation d'emploi occupée est confortable. Dans ce cas, il convient d'amener le bénéficiaire à évaluer la prise de risque à travers une étude de marché :

« En plus de son travail, voilà avec des enfants, etc. Donc vraiment un gros, gros investissement. Et... Aujourd'hui qui voudrait tout de suite être naturopathe. Enfin, voilà. Elle n'est pas du tout passée par cet état de se constituer un réseau. Donc, elle veut quitter son entreprise pour s'installer demain comme naturopathe... Euh... Donc, grâce à mes questions, enfin, je lui ai dit... Euh... Attention, vous prenez un risque. Je ne lui ai pas dit comme ça. Mais attention aux risques, vous quittez une entreprise. Aujourd'hui, vous êtes bien payée. Vous avez du travail. Vous avez... Voilà. Vous avez cette formation, OK. Vous allez vous installer mais est-ce que vous avez fait votre étude de marché ? » (APEC-E5)

Pour les conseillers Pôle Emploi si la logique qui prédomine est bien comme à l'APEC celle d'aider la personne à trouver sa voie, une voie qui lui convient, il est fait cependant mention d'un **équilibre à trouver entre les souhaits et desideratas des personnes et la possibilité de trouver de l'emploi** dans la direction prise. Ce que l'on retrouve dans les propos de ce conseiller à Pôle Emploi :

« Donc notre rôle c'est de les amener à faire justement cet équilibre entre ce que j'ai envie de faire, ce qui me plairait vraiment, profiter de cette période finalement de chômage pour dire, voilà je passe à autre chose et je fais enfin ce que j'ai envie de faire. Et en même temps, qui, entre guillemets, qu'il ne se casse pas le nez en partant sur une formation où on sait que derrière y'aura rien. Voilà alors nous on n'est pas sur du développement personnel non plus ». (PE-E22)

9.8. Aider la personne à identifier ses besoins de formation

Identifier et cerner avec la personne ses besoins en formation est une tâche qui incombe au conseiller. Mais trouver la formation adéquate peut signifier trouver une formation qui semble être intéressante ou épanouissante au bénéficiaire, sans qu'elle soit forcément en adéquation avec un métier donné. Il apparaît une tension entre marché du travail et désir de la personne et deux logiques s'affrontent : d'une part, celle de la gestion des compétences présente dans la philosophie du CEP, selon laquelle il s'agit d'identifier des besoins sur un territoire et proposer des formations avec l'objectif de couvrir ces besoins identifiés et d'autre part, celle de l'orientation en fonction des désirs de la personne, présente aussi dans la philosophie du CEP. La dimension du choix laissé à la personne d'orienter son parcours est aussi très prégnante, malgré toutes ses ambiguïtés, et préfigure l'orientation de la loi de septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

La stratégie que mettent en place certains conseillers consiste à adopter un rôle de médiateur, c'est à dire tenir compte des souhaits et des projets exprimés, mais amener le bénéficiaire à mesurer les risques et à sécuriser son choix, l'idée étant de poser un filet de sécurité ou penser avec eux une stratégie du rebond :

« Donc on avait aussi travaillé sur le fait qu'assistante RH il y avait beaucoup moins de possibilités d'embauche, et elle avait également posé la question dans ses enquêtes métiers. Forcément une structure d'aide à domicile va recruter euh, peut-être quatre responsables de secteur pour une personne qui va s'occuper des ressources humaines. Donc, beaucoup plus d'opportunités en responsable de secteur qu'en assistanat RH. Mais malgré tout ça, elle est restée quand même sur ce métier d'assistante RH. Et donc la stratégie qu'on a développée ensemble, c'était de se dire qu'elle voulait faire cette formation d'assistante RH, qui allait lui permettre d'obtenir les compétences qui pouvaient lui servir pour responsable de secteur. Puisque des compétences en temps du travail, euh sur la partie formation, ce genre de choses qui se retrouvent aussi sur le volet management. Et donc, sa stratégie c'était de se dire d'aller postuler sur des postes assistante RH, mais que si elle ne trouvait pas elle pourrait aussi basculer sur des postes de responsable de secteur puisqu'elle avait interviewé des responsables de secteur qui avaient une formation RH à la base » (OPACIF-E35)

9.9. Sécuriser les parcours professionnels par l'immersion et favoriser l'insertion des jeunes

Dans toutes les structures d'orientation rencontrées, les conseillers ont présenté les outils ou dispositifs mis en place pour aider à la sécurisation des parcours professionnels. Nous avons choisi d'en présenter deux, en complémentarité avec les outils présentés dans un chapitre précédent.

- L'immersion, un outil de sécurisation des choix

La période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) est fortement utilisée par les Missions Locales et par Pôle Emploi pour faire découvrir des univers professionnels aux jeunes et aux demandeurs d'emploi.

A Pôle Emploi, la PMSMP est présentée comme une manière de sécuriser un choix d'orientation : *« Euh... Néanmoins, on a sécurisé le parcours par une recherche PMSP » (PE-E20)*

En Mission Locale, l'immersion est présentée comme la mesure phare lorsque le projet émerge. Mais encore comme une tentative de faire accepter une proposition qui, au départ, n'était pas attractive pour le jeune :

« Au niveau de l'immersion en nettoyage, je suis sincère avec vous c'est moi qui lui ai proposé ...Alors, je lui ai proposé en argumentant ben que, après, quand elle serait mobile etc., elle pourrait trouver peut-être, que ce soit sous telle mesure, plus de facilités. Et puis j'avais cette offre et il y avait la partie nettoyage dedans. Donc il y avait de l'accueil (...) accueil en piscine et donc l'encaissement. Il y avait des points qui pouvaient se retrouver, donc j'ai pu comme ça euh glisser cette opportunité-là. » (ML-E13)

- **Le PACEA, outil d'insertion sociale et professionnelle**

Le PACEA²⁵ comme l'indique le sigle déployé (Parcours Contractualisé d'Accompagnement vers l'Emploi et l'Autonomie) est un parcours d'accompagnement sur lequel on fixe des objectifs pour développer l'autonomie du jeune. Il s'inscrit dans la « garantie jeune », qui, comme le rappellent Erhel et Gautié (2018) repose sur une approche nouvelle de l'accompagnement, intégrant notamment une dimension collective (avec l'intégration des bénéficiaires par cohortes), donnant la priorité aux mises en situation professionnelle (selon le principe dit du « *work first* »), et impliquant aussi un nouveau type d'intermédiation, selon le principe de la « médiation active ». Il faut souligner que la Garantie Jeunes vise notamment à promouvoir une approche décroisée, dans le cadre d'une logique de parcours du jeune vers l'autonomie et l'emploi. Ainsi le PACEA répond à un objectif de lisibilité et de simplification et à la volonté des jeunes « d'arrêter de les mettre dans des cases ». Ce qui est visé ici c'est l'intégration du jeune et la résorption des NEETS²⁶. L'objectif est de développer les aspects d'insertion professionnelle et /ou d'insertion sociale en contractualisant avec le jeune par le biais de cette « médiation active » :

« Donc dans lequel on fixe les objectifs en fait, avec le jeune. Par une convention, donc c'est conventionné. Et puis euh, dans lequel on peut ensuite déclencher des obligations etc. Pour atteindre ces objectifs-là. Donc y a un travail qui est fait, alors emploi d'avenir c'est un peu plus simple parce que du coup on les rencontre dans le cadre de l'emploi d'avenir, mais aussi dans le cadre du PACEA et du coup, en PACEA si y a un projet de formation ça se retrouve aussi dans l'emploi d'avenir. Du coup on travaille sur les deux en même temps en fait. » (ML-E16)

La réintégration professionnelle ou sociale présuppose l'acceptation de devoirs et d'obligations de la part du jeune.

9.10. Discussion

On ne peut que pointer une réelle ambiguïté dans la mission d'accompagnement. En effet, certains conseillers de Pôle Emploi signalent une vraie difficulté à concilier dans la mission d'accompagnement via le CEP, la fonction d'accompagnement des parcours professionnels et la fonction de contrôle sur la recherche d'emploi, deux injonctions qui semblent s'entrechoquer plaçant le conseiller dans une double posture de conseil et de contrôle :

« L'ambiguïté, c'est qu'on est opérateur... sur le CEP mais, on est aussi en même temps... Euh..., chargé de contrôler la recherche d'emploi... » (PE-E22)

En même temps tous les conseillers, et en particulier ceux de Pôle Emploi, mettent très fortement en avant l'objectif de retour à l'emploi :

« Mais, pour moi, le but du CEP, ce n'est pas que sur l'orientation. Le but ça doit être le retour à l'emploi. D'ailleurs dans la dernière phase du CEP on est bien sur ça. Donc... Non, pour moi,

²⁵ Le PACEA est le nouveau cadre contractuel de l'accompagnement des jeunes par les missions locales, qui rénove le droit à l'accompagnement des jeunes, issu de la loi de 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

²⁶ NEET signifie : Not in Education, Employment or Training (ni étudiant, ni employé, ni stagiaire). Il s'agit d'une classification sociale d'une certaine catégorie de personnes inactives. Au départ, c'est une classification négative qui comprend les personnes âgées entre 15 et 29 ans et qui sont sorties du système scolaire.

le but du CEP c'est de revenir... C'est le retour à l'emploi mais, au passage, c'est de réfléchir sur la compétence à s'orienter parce que, peut-être, si on perd son emploi ben plutôt que de refaire le parcours... tout au début du CEP, il y a des choses qui ont été acquise précédemment et on... ça sera plus rapide. Il y a des choses que l'on ne refera pas. Je pense que c'est l'ambition du dispositif. (PE-E18)

Cette tension est sensible dans l'accompagnement, certains opérateurs incitent et orientent fortement vers des métiers qui offrent des débouchés d'emploi, en privilégiant ainsi l'employabilité.

Quoiqu'il en soit, les opérateurs constatent et rappellent souvent que le marché local n'est pas très ouvert, voire parfois peu actif dans certaines zones géographiques. Aussi dans ces conditions, parvenir à trouver une insertion professionnelle pour les bénéficiaires s'avère un objectif important parfois difficile à atteindre :

« Et quand on est sur la phase du retour à l'emploi, c'est un petit peu plus compliqué. Parce que malheureusement, l'emploi bah il n'est pas forcément créé là où il faudrait, on n'est pas sur une région très... très facile au niveau du marché. Donc, quand on arrive à... à ce stade-là, en plus en CDI euh, on est content. » (ML-E12)

Pour conclure, la question de la sécurisation professionnelle, très présente dans la philosophie du CEP, a émergé par les lois du 14 juin 2013 sur la sécurisation des parcours professionnels et la loi sur la formation professionnelle du 5 mars 2014. Elle est assortie, dans le cahier des charges du CEP, à l'autonomie, à charge pour le conseiller de construire l'orientation en autonomie, comme on l'a montré dans le chapitre précédent. L'étude montre que la sécurisation se situe à plusieurs niveaux : la sécurisation de l'orientation et des choix de projet, la sécurisation de la formation, ce qui touche au financement de la formation et l'employabilité et la viabilité de l'emploi visée en regard du marché.

On peut donc remarquer que la tâche du conseiller est difficile et contradictoire puisqu'il se doit d'être un expert et un fin analyste d'un marché économique flexible et mouvant, mais en même temps un psychologue averti pour identifier les souhaits du bénéficiaire et être en capacité de les réorienter vers les secteurs qui recrutent. Remarquons également que, de son côté, le bénéficiaire doit savoir s'orienter pour sécuriser son parcours professionnel. Comme le constatait déjà Caillaud et Zimmerman (2011) nous sommes passés de la sécurité à la sécurisation, une sécurité toute relative, mais surtout une sécurisation qui signe une forme de désengagement de l'Etat dans la mesure où elle est renvoyée vers les individus eux-mêmes. Dans ce contexte, le conseiller semble être un acteur majeur pour atteindre cette finalité : apprendre au bénéficiaire à s'orienter en autonomie, et être en capacité de sécuriser son parcours professionnel.

9.11. Conclusion

Comme indiqué en préambule du Cahiers des charges²⁷, « le conseil en évolution professionnelle (CEP) a pour ambition de favoriser l'évolution et la sécurisation du parcours professionnel des actifs. ». Pour répondre simultanément à cette double ambition, les

²⁷ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029287549>

conseillers CEP ont pour mission d'accompagner le développement de l'autonomie des bénéficiaires (comme visée et condition de l'accompagnement) et la construction de projets professionnels adaptés aux territoires (comme contrainte structurelle incontournable). Nos données montrent que ces deux finalités sont traversées de tensions et de contradictions dans les discours des conseillers : d'une part l'accompagnement à l'autonomie des bénéficiaires se réalise sur des directives très peu décrites dans les documents de cadrage et d'autre part la sécurisation des parcours professionnels se base sur la construction de projets d'évolution viables sur un territoire et des secteurs porteurs pour être soutenus.

Nos analyses font ressortir que les conseillers évaluent l'autonomie des bénéficiaires à partir de critères non stabilisés et fluctuants selon les structures et les publics accompagnés : le degré d'autonomie est évalué selon des critères variables (contexte, ressenti, sollicitations, difficultés), la motivation intrinsèque représente une source de développement et une condition de l'alliance de travail, la fréquence de sollicitation des conseillers est un gage d'autonomie pour un bénéficiaire en difficulté, la découverte est présentée comme relevant d'une prise de conscience indispensable pour mobiliser une capacité d'agir faible ou fluctuante, et les compétences à s'orienter sont rarement soulignées alors qu'elles représentent aussi une visée du CEP. Si les discours reprennent bien ceux affichés par les directives du CEP (accompagner le degré d'autonomie, s'adapter à l'autonomie des bénéficiaires, etc.), ils font plutôt état de conceptions de l'accompagnement à l'autonomie faiblement structurantes dans les pratiques. Or, si l'objectif est d'accompagner à l'autonomie, on ne saurait faire l'impasse d'éclaircir cette dimension fondamentale de l'alliance de travail.

Nos résultats montrent aussi comment les conseillers co-construisent avec les bénéficiaires les projets sensés sécuriser leurs parcours professionnels en mobilisant des outils et dispositifs variés ou encore des démarches visant la recherche d'informations pour connaître le marché de l'emploi et s'y adapter : des ateliers et dispositifs spécialisés pour aider les bénéficiaires à évaluer leur « Potentiel marché », une cartographie des emplois sur le territoire, la déconstruction de leurs représentations, l'aide à la recherche de financements (notamment dans les secteurs porteurs) et l'identification des besoins de formation, une démarche d'accompagnement sur l'employabilité, et de nombreux outils et dispositifs divers (pour un détail de ces outils, voir aussi la partie 11 du rapport). Comparativement à l'accompagnement à l'autonomie, la sécurisation des parcours professionnels prend la forme d'un accompagnement sur la base d'outils déjà employés dans les pratiques professionnelles des conseillers. Dans le Guide Repères (2015), le travail de sécurisation par le conseiller apparaît plus largement dans la démarche CEP : « *La démarche de conseil en évolution professionnelle, mobilisée à tout moment de la vie professionnelle, contribue à transformer la réflexion sur son avenir en un réflexe professionnel et à développer une compétence à s'orienter tout au long de sa vie professionnelle. L'appui du conseiller CÉP, via l'accompagnement et le suivi, est un facteur de sécurisation dans la démarche.* » (Guide Repères, 2015, p. 15). Ce travail de sécurisation des parcours professionnels passe ainsi par la contrainte d'accompagner les projets des bénéficiaires tout en étant attentifs à sa faisabilité sur un territoire et dans une finalité d'évolution ou d'(ré)insertion professionnelle.

Dans les discours recueillis articulant accompagnement à l'autonomie et sécurisation des parcours professionnels, il semblerait que ce soit au bénéficiaire de se sécuriser, là où l'Etat se désengagerait (ni le marché ni l'accompagnement ne le sécurisera) et se traduit dans ce paradoxe total : rendre le bénéficiaire autonome sur la sécurisation de son parcours. Cette injonction faite au bénéficiaire à se responsabiliser rejoint les travaux de Marc Henry Soulet (2005) sur l'intervention sociale où le nouveau modèle de société est fondé sur la responsabilité individuelle comme nouvelle norme sociale. Ainsi, le travail de sécurisation du parcours professionnel va passer, comme nous l'avons vu, par un travail d'analyse sur le marché de l'emploi à travers divers outils de déconstruction de représentations et favoriser la prise de conscience pour inciter à agir et assumer le choix du projet, donc *in fine* à participer au développement de l'autonomie (capacité à agir, liberté de choix). Le revers de ces pratiques est qu'elles font également porter les risques aux bénéficiaires de cette éthique de la responsabilité où « chacun doit impérativement trouver un projet et agir par lui-même pour ne pas être exclu du lien social, quelles que soient les ressources dont il dispose » (Soulet, 2005, p. 93). Le souci se pose pour les personnes dont les ressources seraient précisément défaillantes et qui ne parviendraient pas à construire de projet ni à agir de la manière attendue. Le coût personnel et social de l'autonomie pèse alors sur leur avenir professionnel puisqu'il n'est « pas possible de mettre en cause le fonctionnement des appareils institutionnels ou les mécanismes de socialisation. La positivité de l'autonomie se retourne alors, l'indépendance se mue en vulnérabilité, l'incertitude en infinitude, la responsabilité en responsabilisation » (Soulet, 2005, p. 93).

La marge de manœuvre des conseillers pourrait s'illustrer dans ce rôle d'« éclairage » souligné par ce conseiller concernant le financement d'une formation :

« J'estime que si je ne lui dis pas que ça va être très compliqué, je ne fais pas mon job. Maintenant si je lui dis, faites pas ça, c'est bouché... Je ne le fais pas non plus, vous voyez ? Donc par contre, c'est vraiment c'est l'en informer en passant par un outil parce que sinon on passe pour quelqu'un qui veut bloquer la personne. Après, ça devient vite une affaire personnelle. Donc en passant par l'outil on objective. » (PE-E23)

C'est dans les interstices des contraintes du marché de l'emploi et des formations financées (sur des secteurs porteurs) et de l'accompagnement à l'autonomie (travail sur la capacité à agir et la liberté de choix du projet) qu'œuvrent les conseillers pour tenir les deux bouts des projets en évolution professionnelle des bénéficiaires en travaillant leur fonction de médiateurs. La partie suivante va décortiquer les éléments de la relation d'accompagnement conseiller-bénéficiaire et précisément décrire les postures endossées par les conseillers dans l'alliance de travail.

D. La relation de conseil et les pratiques d'accompagnement

En référence à la question centrale énoncée en introduction de ce dernier rapport nous étudions la manière dont les conseillers s'emparent des directives et des valeurs qui sous-tendent le CEP. Quelle lecture font-ils des consignes énoncées dans le cahier des charges et des recommandations des guides Repères ? Quel impact cette lecture a-t-elle sur

leurs pratiques (sur les discours sur leurs pratiques) et leur relation à l'utilisateur du service CEP ?

Ce sont les pratiques d'accompagnement des conseillers CEP qui sont analysées ici à l'appui des situations d'accompagnement rapportées par les conseillers. Les outils mobilisés et la place qu'ils prennent dans l'activité de conseil en évolution professionnelle sont lus aussi comme indicateurs caractérisant la relation de conseil.

10. Posture du conseiller et alliance de travail

Le cahier des charges du Conseil en Evolution Professionnelle définit le service autour de trois niveaux : « *Premier niveau : un accueil individualisé ; deuxième niveau : un conseil personnalisé ; troisième niveau : un accompagnement à la mise en œuvre du projet professionnel.* »

Le CEP s'inscrit bien dans une démarche d'accompagnement des personnes, il est « *un processus d'appui à l'élaboration et à la concrétisation des projets personnels d'évolution professionnelle des actifs qui en expriment le besoin et, le cas échéant, des projets de formation associés visant à accroître leurs aptitudes, compétences et qualifications professionnelles, en lien notamment avec les besoins économiques existants et prévisibles dans les territoires* ». (Cahier des charges relatif au Conseil en Evolution Professionnelle prévu à l'article L. 6111-6 Du Code du Travail)

Pour Maëla Paul (2009) « *La notion d'accompagnement [est] issue des difficultés rencontrées par les acteurs du terrain pour répondre à deux types d'exigence : la préoccupation d'un public désaffilié, désorienté, censé être autonome ou capable de le devenir et l'injonction de performance, d'excellence et d'efficacité toujours plus grande d'une classe dirigeante. La situation de crise sociale est en effet corollaire de la multiplication des professions d'interventions dont la tâche est d'accompagner.* »

Qu'en est-il des pratiques d'accompagnement des conseillers CEP ? Comment en parlent-ils ? A quelles contraintes sont-ils confrontés ? À quelles difficultés doivent-ils faire face ? A quels changements doivent-ils faire face ?

« *Si vaste que soit le domaine où s'exerce l'accompagnement, sauf à le définir comme "prestation" ou nouveau "service", il ne manifeste pas ouvertement ce qu'il est. Il ne se montre pas au grand jour de la pensée, dans la clarté qui permettrait de le définir. Il apparaît plus ou moins "en creux" immergé dans une pratique qui ne s'est longtemps pas soucieuse d'explicitation sa nature : il a sûrement été avant d'être... Enquêter sur l'accompagnement est le poursuivre là où le professionnel le voue* » (Paul, 2009)

La posture du conseiller est analysée ici en termes d'alliance de travail. En effet le conseil en évolution professionnelle est défini dans les deux guides Repères de 2015 et 2017 comme « *Une mission transversale aux trois niveaux de service, visant à la mise en autonomie des personnes actives* » s'appuyant notamment sur la définition partagée d'une alliance de travail entre le conseiller et le bénéficiaire d'un CEP.

L'alliance de travail est fondée, lit-on dans ces guides, sur une relation de confiance entre le conseiller et le bénéficiaire et une logique de co-construction du projet d'évolution professionnelle. Le second guide consacre une page en annexe (2017, annexe 13) à l'alliance de travail pour la définir comme un accord sur l'objectif à atteindre, un accord sur les moyens mis en œuvre et la construction d'un lien entre le conseiller et le bénéficiaire.

Notons que l'alliance de travail est convoquée dans l'objectif de rompre avec les pratiques jusqu'alors recommandées :

- de « prescription » (de formation, de prestation, ou d'actions à entreprendre),
- de « linéarité » dans la construction et la réalisation du projet,
- de recherche de « solution immédiate » en décalage avec le cheminement de la personne
- de « bâtonnage » (pour un dispositif, un contrat ou un financement)

Pour rester au plus des propos tenus, nous proposons une première analyse à partir des regroupements des verbatim selon les catégories retenues et susceptibles d'être lues en termes d'alliance de travail comme présentée dans le guide Repères de 2017. Les catégories ont été nommées : « Faire agir », « Susciter la motivation », « Informer, outiller », « Disponibilité », « Expertise », « Limites ».

La catégorie « changement de posture » sera considérée selon les structures d'exercice des conseillers. Y'a-t-il un avant et un après CEP ?

10.1. Rendre le bénéficiaire acteur de son changement

Le cahier des charges du CEP préconise un bénéficiaire acteur de son accompagnement. Par sa posture, le conseiller est appelé à favoriser la mise en action du bénéficiaire, le faire agir en vue de développer son autonomie dans la gestion de son parcours professionnel. Il est attendu du bénéficiaire qu'il se conduise comme acteur, auteur et même entrepreneur de son avenir professionnel (Ebersold, 2004)

A l'interface de la commande institutionnelle et des attentes complexes d'actifs « ayant-droits », le conseiller s'applique à se conformer à un cahier des charges tout en écoutant et prenant en compte la demande et les besoins de bénéficiaires souvent déstabilisés, parfois en souffrance, menacés de licenciement ou privés d'emploi depuis longtemps.

La posture est délicate, instable, en construction et revisitée en permanence. Pour impliquer le bénéficiaire et le rendre acteur, le conseiller s'emploie à faire avec lui en l'invitant à agir, en suscitant sa motivation. Le conseiller informe et outille le bénéficiaire dans une visée de développement des compétences, dites, à s'orienter : découvrir en cherchant de l'information sur l'environnement socio-économique ou confronter l'information à ses caractéristiques personnelles (voir le référentiel des compétences à s'orienter ou la « marguerite » de Pôle emploi²⁸).

27 références sur 35 entretiens relèvent de la catégorie Faire agir. Les conseillers indiquent ainsi qu'il s'agit de faire faire des démarches par le bénéficiaire. Ces démarches visent la découverte des métiers et des réalités professionnelles (conditions de travail, secteur d'activité, attractivité du métier, nombre d'offres d'emploi). Elles prennent souvent la forme d'enquêtes professionnelles ou de stages en entreprise. *« Ca a été un petit peu plus compliqué cette étape-là parce que forcément ça lui a demandé de, de démarcher, oui, de se tourner vers l'extérieur.donc moi je lui avais dit, "écoutez, euh ce serait quand même bien que vous puissiez rencontrer au moins une personne, un professionnel qui exerce ce métier-là." » (OPACIF-E30)*

²⁸ Ce référentiel a été le support du cahier des charges de la prestation « activ'projet » appel d'offre de Pôle Emploi en 2012.

Le conseiller avance souvent qu'il ne doit pas faire à la place du bénéficiaire. « *C'est ne plus faire comme on a fait dans le temps à la place de, mais accompagner les gens....* » (PE-E21).

Faire agir pour revaloriser, apprendre à s'informer, à prendre des contacts, prendre conscience, s'exprimer, bouger, se mettre en mouvement. Il s'agirait là du développement des compétences à s'orienter. « *Les personnes qui arriveraient en me disant voilà, je viens vous voir parce que vous, vous savez ce que je dois faire. Je leur dis toujours. Moi, je ne sais pas ce que vous devez faire. Enfin, c'est vous qui allez prendre la décision. Moi, je vais vous donner les outils pour trouver ce projet ou pour trouver Votre voie* ». (APEC-E5).

Faire avec et faire agir n'est pas laisser faire sans aide et dans l'indifférence. Il est souvent fait état dans les propos des conseillers d'assistance à la préparation de démarche à accomplir par le bénéficiaire, de conseils voire de prescriptions : l'inviter à se rendre à Pôle Emploi 2 fois par semaine par exemple ou l'inscrire à une prestation d'orientation. « *Donc, ça dépend après, soit on les met en action sur Activ'projet* » (CE-E6). C'est aussi suivre la réalisation des actions en interrogeant le bénéficiaire sur la façon dont il a réalisé ses démarches lors des entretiens.

Le conseiller prend en compte les difficultés de la personne et adapte son accompagnement selon celles-ci. Il prend parfois l'initiative et réalise alors certaines démarches à la place du bénéficiaire (comme contacter un organisme de formation) « *Donc faut à la fois respecter le rythme, selon moi, des personnes que nous accompagnons, tout en objectivant la nécessité de passer par ces différentes phases* » (CE-E6). Il peut aussi proposer des simulations afin de mesurer les capacités du bénéficiaire à agir. Le rôle du conseiller selon ce dernier est de donner les outils au bénéficiaire pour faciliter sa mise en action (donner des adresses d'entreprises, de sites internet...)

Faire agir c'est aussi accepter de changer un plan d'action pour laisser la place à l'opportunité saisie par le bénéficiaire : « *... parfois, suivre le plan d'action, en effet c'est des opportunités qu'on, qu'on saisit dans sa carrière, qu'on vient aussi pour faire en sorte que... c'est toutes les billes pour saisir les opportunités* » (OPACIF-E35).

Ni expert, ni voyant, le conseiller ne donnera pas son avis sur les choix du bénéficiaire mais il fera en sorte que le bénéficiaire prenne conscience de la faisabilité de son projet selon ses capacités ou les offres sur le marché de l'emploi.

Notons que le conseil est opportun si le bénéficiaire s'implique en se mobilisant, en prenant ses responsabilités et de fait en développant son autonomie. « *ben oui mais si on se voit il faut quand même que vous réalisiez vous de votre côté des choses, sinon on ne peut pas avancer* » (OPACIF-E30).

Comment alors le conseiller agit-il pour mobiliser l'implication du bénéficiaire, pour développer sa motivation ? « *Les faire agir pour ne pas les perdre* » (ML-E9). Faire agir mettrait ainsi en mouvement et donnerait du sens à l'accompagnement voire développerait la motivation ?

L'accompagnement peut être fait en équipe. Le conseiller passe le relais au professionnel le plus proche du jeune dans le déroulement de son parcours (ex : tuteur lors du stage en entreprise). Alors des entretiens tripartites entre le jeune, le tuteur et le

conseiller CEP permettent d'évaluer la progression du jeune dans son parcours d'insertion professionnelle. Ou encore, le conseiller inscrit son action comme une étape, un temps de l'accompagnement, il ne suit pas le bénéficiaire tout le temps, il passe le relais à un autre professionnel dont la compétence et le champ d'intervention correspondent au besoin de la personne à cette étape de son parcours (aide à la recherche d'un logement, aide à l'insertion professionnelle comme les contrats aidés ou contrats d'insertion). On peut dire que l'accompagnement dans le cadre du CEP est alors « suspendu ».

10.2. L'information, un préalable à la mise en action

Le conseiller joue un rôle important en matière d'information (22 sources sur 35) pour que « *la personne sache où elle met les pieds* » et qu'« *elle ne subisse pas l'accompagnement* ». Il s'agit d'informer sur le CEP tout en donnant les clés pour rechercher et analyser les informations. En somme informer et apprendre à s'informer.

Le conseiller informe sur les outils internes à disposition et les dispositifs externes comme le bilan de compétences pour que le bénéficiaire s'en saisisse et se mobilise. « *Alors l'orientation c'est de la co-construction... Euh... Moi, je ne vais pas lui dire tu vas faire ça, tu vas faire ça. On a une base d'outils..... Je vous propose d'y regarder. Vous regardez les outils d'orientation et vous m'appellez* » (APEC-E2).

Le conseiller informe sur le droit à la formation : CEP, compte personnel de formation, validation des acquis de l'expérience ou des acquis professionnels... et ainsi ouvre des perspectives éventuelles de formation, fait émerger des projets.

En effet informer c'est aussi montrer comment accéder aux outils. « *Nous on est là effectivement à lui expliquer pourquoi on va utiliser cet outil. A quoi ça va lui servir...* ». (APEC-E5). Pour le conseiller, il ne s'agit pas de distribuer, transmettre des informations mais plutôt d'outiller le bénéficiaire afin qu'il sache où trouver l'information, comment la vérifier et la traiter. L'engagement du conseiller jette les bases d'une co construction. Cette manière de faire est sous tendue par la posture attendue : ne pas faire à la place du bénéficiaire et favoriser le développement de son autonomie.

10.3. La motivation une condition nécessaire pour entrer en action

Il semble important pour le conseiller que le bénéficiaire soit motivé ((12 sources sur 35), cela « *facilite son travail* ». Comment va-t-il susciter la motivation du bénéficiaire ?

Il va donc chercher à motiver ou remotiver le bénéficiaire par différentes stratégies : expliquer comment se comporter, dispenser en quelque sorte des leçons de vie : être « *pro actif* », aller de l'avant, le mettre en mouvement, identifier sa demande....

Le conseiller renouvelle ses explications/leçons, insiste tant qu'il ne sent pas que le bénéficiaire est motivé et/ou change de comportement

Il semble qu'il n'y ait pas de motivation sans adhésion, l'art du conseil va être de susciter la motivation. « *Comme j'allais dire un peu de... Mettre en route en fait. Enfin ... de savoir mettre l'autre en mouvement en fait. Souvent, on me dit, ah ben, quand je ressors de votre bureau, j'ai envie de faire plein de choses* » (APEC-E5)

Pour le motiver, le conseiller va valoriser le bénéficiaire : lui faire prendre conscience de ses compétences, lui montrer les changements positifs dans son comportement.

L'alliance de travail est le levier de la remobilisation, la re motivation du bénéficiaire, elle est constituée de confiance réciproque et se développe dans le temps. *« C'est comme une maison ça se construit... au fur à mesure il attrape cette remise en confiance. Parce qu'entre le conseiller et la personne que vous recevez, faut créer un climat de confiance au départ pour qu'au niveau de sa motivation il soit... ».* (CE-E8)

L'attitude du conseiller, sa présence, l'attention dont il fait preuve envers le bénéficiaire constituent autant d'atouts pour créer du lien.

10.4. Découvrir pour évoluer professionnellement

L'activité de conseil, selon les conseillers, nécessite un temps de découverte (12 sources sur 35), temps qui consiste à développer sa connaissance des métiers en particulier, ce temps peut révéler des aptitudes, des intérêts ou des limites chez le bénéficiaire.

Avant de s'engager professionnellement dans une voie, le conseiller propose au bénéficiaire de découvrir les métiers vers lesquels il souhaite s'orienter. *« Je lui dis : écoute ma grande, ça va être difficile mais pas impossible ; maintenant, pour pouvoir avoir une bonne représentation du métier, il faut aller rencontrer les employeurs, donc les professionnels ; je ne suis pas en mesure de te dire que tu es faite ou pas pour être assistante sociale »* (ML-E10).

Cette découverte devra lui permettre de s'engager en connaissance de cause, de vérifier s'il y a adéquation entre ces intérêts et motivations et ses aptitudes avec le ou les métiers choisis et s'ils sont porteurs d'emploi. Ce que les conseillers appellent *valider son projet* est le résultat de ces investigations. *« Le rôle (du conseiller) est quand même un moment donné de renvoyer vers le terrain en disant 'allez voir les gens qui font ce métier-là, comment ils vivent ? Est-ce que ça tourne ? Est-ce que ça ne tourne pas' ? »* (OPACIF-E32)

Cette démarche préalable à l'engagement qu'est la découverte de métiers proposée au moyen de différents outils (cf chapitre sur les outils) vise à une prise de conscience des réalités liées aux métiers et à leur contenu, elle peut renforcer ou faire naître des motivations ou au contraire inviter à d'autres découvertes.

Le conseiller a aussi à découvrir le bénéficiaire et sa situation singulière (une seule référence). Accompagner permet de développer des connaissances sur les bénéficiaires et leurs conditions. Cette référence soulève des questions d'intérêt : qu'apprend le conseiller du bénéficiaire ? Comment sont mobilisés, reconnus ces apprentissages dans la professionnalisation du conseiller ?

Pour mettre en action, informer, inciter à la découverte des métiers constituent de préalables nécessaires.

10.5. La disponibilité du conseiller : une qualité centrale ?

Les conseillers rencontrés semblent aux prises avec la question de la (ou leur) disponibilité, qualité apparemment centrale dans leur travail (22 sources sur les 35 entretiens retranscrits).

La disponibilité caractérise l'activité de conseil, elle est déclinée en termes de posture, de temps, de contexte local mais elle est aussi restreinte, limitée par les conditions d'exercice du conseil.

a) La disponibilité en termes de temps

Le conseil prend du temps : *« ça prend du temps hein, conseiller en évolution professionnelle (rires) ça prend du temps »* (OPACIF-E30).

La disponibilité est une disposition concrète, elle renvoie à l'accessibilité du conseiller grâce aux moyens de communication : *« A tout moment je suis disponible : je vais euh... à la fin d'entretien, je remets bien mes coordonnées mail et téléphone, il m'appelle, il m'envoie un mail, je suis disponible... »* (OPACIF-E32). Elle se traduit aussi par la réactivité du conseiller : *« je suis disponible et réactif... maintenant la réflexion, c'est la réflexion de la personne moi l'objectif c'est d'outiller »* (OPACIF-E32)

La disponibilité dès le premier entretien pose les bases d'un travail de conseil approprié : importance du premier rendez-vous, écouter, bien comprendre et envisager des pistes : *« ... un temps vraiment pour mettre à plat les choses et de voir ce qui sera le plus approprié »* (OPACIF-E33)

La disponibilité implique de concevoir que le temps du bénéficiaire n'est pas celui du conseiller : *« ce n'est pas un souci, en fait ce n'est pas grave, on met la période entre parenthèse, "vous pouvez toujours revenir vers moi. Y aura toujours... On recherchera une solution. Ce n'était peut-être pas le bon moment..." »* (CE-E8).

La disponibilité implique de s'adapter à l'emploi du temps du bénéficiaire, organiser son temps pour mieux répondre aux besoins du bénéficiaire :

« En plus, je la reçois le soir parce qu'elle est en activité enfin je ne vais pas la lâcher à 19h30 (rires).... Donc... Euh..., y a tout ça à prendre en compte dans mon métier ». (APEC-E3).

« J'ai posé une de mes journées de suivi pour retravailler ça avec lui.... Et donc on a travaillé sur une demi-journée, sur une matinée complète sur les outils nécessaires à une prise de conscience sur certaines choses et puis peut-être donc d'entamer un travail sur le projet, trouver quels domaines professionnels peuvent lui convenir le mieux pour travailler après par la suite » (PE-E28).

b) Une disponibilité au-delà du cadre de l'exercice professionnel

En milieu rural, les espaces professionnels et personnels sont de fait moins cloisonnés. Le conseiller est amené à (et accepte de) jouer son rôle hors cadre professionnel : *« J'vais aller à Carrefour, je vais croiser la jeune, je ne vais pas l'ignorer euh, j'vais lui dire "ben ça va ? Si tu ne te sens pas bien, tu passes à l'antenne, même sans rendez-vous" ».* (ML-E13)

c) La disponibilité s'apparente à une forme de tolérance : ne pas imposer, ne pas contraindre mais laissez la porte ouverte (accepter son handicap, faire le deuil de son métier) :

« Y aura peut-être une autre opportunité à un autre moment » (CE-E8) « rester disponible » (OPACIF-E33) sans rien imposer.

« Le temps et l'énergie passés ce n'est pas perdu parce que ça faisait partie de son, de son cheminement à lui ». (PE-E21)

d) La disponibilité se manifeste par une souplesse dans l'accueil, « un suivi en continu » :

« Et euh, et donc je leur dis toujours, elles peuvent m'appeler si elles rencontrent des difficultés avant notre prochain entretien surtout pas attendre l'entretien suivant pour me dire 'ben, je n'ai pas réussi', on est là en appui » (OPACIF-E35)

e) La disponibilité se concrétise par une écoute voire une attitude empathique, garantes d'une alliance de travail et donc d'un accompagnement efficace :

« C'est de l'empathie. Avant tout. Parce que si on ne part pas là-dessus... Enfin on parle d'alliance de travail mais euh... si on n'est pas sur l'écoute, sur l'empathie en base de départ... D'une part bah le diagnostic n'est peut-être pas bon, on ne va peut-être pas partir sur les bons outils... Mais même si les outils sont bons, on fait le bon diagnostic, on part sur les bons outils... Si on a zappé la phase écoute, empathie et échange... la personne euh... bah elle ne va pas le vivre de la même façon et puis elle ne va pas forcément être aussi active et puis développer ses compétences. Je veux dire si on n'explique pas les choses, si la personne ne se sent pas entendue. » (PE-E23)

f) Les limites de la disponibilité

Certains conseillers vont tenter de surmonter les limites de leur disponibilité en innovant dans leurs pratiques comme, par exemple, mobiliser d'autres bénéficiaires en tant que personnes ressources : « J'ai déjà euh, mis en relation des personnes que j'accompagnais entre elles » (OPACIF-E35).

Par ailleurs, la disponibilité du conseiller est parfois proportionnelle à la motivation des bénéficiaires : « Moi quand un jeune est motivé, très honnêtement je ne vois pas la fréquence des rendez-vous. S'il faut le recevoir trois fois dans la semaine, si j'ai un trou, je leur explique : 'entre deux rendez-vous, je peux vous recevoir' » (ML-E10).

g) La disponibilité : une volonté, une ambition ou une injonction ?

L'accompagnement jusqu'à la mise en place du projet (pour chacun des opérateurs), la gravité et l'urgence des situations, le nombre de sollicitations, les directives institutionnelles (réactivité, centration sur le projet individuel, responsabilisation du bénéficiaire...) pourraient mettre à mal la disponibilité des conseillers :

« Oui, parce qu'il y a personnalisation...Parce qu'il y a multiplication des modalités de communication qui fait qu'aujourd'hui de communiquer avec nous, c'est moins..., difficile... Enfin, aujourd'hui, si on reçoit... En fait, on a un mail personnel que le demandeur quand il se connecte sur son espace, on reçoit le mail. Voilà. On a 72 heures de réponse ». (PE-E19).

« Je pense que je suis très à l'écoute que..., que j'ai une capacité d'écoute et de..., d'aider la personne... Euh... Peut-être qu'en fin de journée, j'y arrive moins ou en fin de semaine parce que j'ai 58 ans et que... Voilà. Je suis en temps partiel. Je me suis mise en temps partiel cette année parce que bon, quand on fait vraiment ce...Oui. Quand on fait vraiment ce travail là... Euh... Je me rappelle quand j'ai... Quand ma collègue est arrivée... Euh... vous la verrez après C., elle m'a... Elle a assisté à mes entretiens. J'en ai fait quatre parce que je lui ai blindé mon agenda pour qu'elle en voie quatre, c'était la journée. Et franchement, j'ai eu des... Des entretiens de..., que des cas très compliqués. Je ne sais pas pourquoi ? Mais bon, je ne sais pas ce qui s'est passé ce jour-là. Elle était en observation. Mais elle... Elle découvrait l'Apec. Elle était très contente de venir à l'Apec. Elle s'est dit, mais... Je lui ai dit t'inquiète pas, ce n'est pas tout le temps comme ça. Mais là, je suis tombée sur un lot de personnes qui étaient au bout du rouleau... ». (APEC-E1).

Le Conseil en Evolution Professionnelle augmente la charge de travail des conseillers, comme à l'APEC, où à présent les professionnels (consultants et conseillers) sont chargés de l'accueil, de l'orientation et de la mise en place du projet :

« Euh..., ça me demande d'être vraiment plus disponible souvent... Euh... C'est-à-dire que... Voilà. Par rapport aux autres prestations avant enfin si vraiment je parle de Solution Formation. Enfin, avant voilà, on a des rendez-vous. On faisait cinq/six rendez-vous avec la personne. Il y avait un projet. Maintenant, souvent les questions formation on est beaucoup plus dans l'urgence en fait... Euh... C'est-à-dire que... Euh... Sur toutes les questions formation, c'est... Euh... Ben tient, je dois déposer mon dossier au niveau du FONGECIF. Tient... Euh...Vite, vite parce que j'ai un entretien auprès de l'université, j'ai un entretien de... motivation sur pourquoi je veux faire cette formation, etc. Et je trouve que du coup, ça nous demande beaucoup plus de... Je trouve hein de souplesse, en fait. Parce que... Euh... Entre deux rendez-vous, on est très, très sollicité sur tient, j'ai mon OPCA, il m'a dit ça. Qu'est-ce que vous en pensez ? Il faudrait que l'on se revoie, enfin... » (APEC-E5).

Quand le temps fait défaut ou que les sollicitations sont importantes, l'accompagnement en pâtit et le conseiller est débordé :

« ... quand t'as le temps de travailler, tu travailles quand même beaucoup mieux. » (PE-E27).

« Je ne sais pas. Je ne sais pas le nombre d'heures. Je ne sais pas. Madame X, c'était tout le temps des entretiens sans compter les entretiens téléphoniques entre deux où je l'ai appelé, on échangeait par mail. Je n'ai pas eu le temps de tout tracer. Elle m'envoyait un mail 'vous m'appellez'... Euh... Là, je devais l'avoir cet après-midi par rapport à son financement... Euh... C'est un collègue qui a positionné le rendez-vous... Euh... Mais comme, j'avais eu la réponse pour le financement, en fait, ça s'est croisé, elle n'a pas eu de réponse, je l'ai appelée.... Je réponds au mail entre deux, mais on n'a pas le temps de tout, tout, tracer quoi.... Franchement sur... Pour... Euh... Pour bien, bien faire le... Euh... L'orientation, travailler sur le... Voilà, c'est vrai, il faut prendre... Il faut avoir du temps... Il faut avoir du temps... Il faut être sur des portefeuilles un peu plus... Un peu moins chargés » (PE-E18)

Prendre du temps, être à l'écoute, laisser au bénéficiaire le temps de la réflexion font partie des conditions d'une alliance de travail soutenant une évolution professionnelle

choisie et assumée. La disponibilité est au cœur de l'activité de conseil selon les conseillers rencontrés, pourtant elle peut leur faire défaut ... Elle relève d'un savoir être qui contribue à créer du lien, instaurer la confiance, base d'une co-construction. Qu'en est-il des savoir-faire du conseiller en évolution professionnelle ?

10.6. L'expertise mise à mal ?

Dans la pratique, le conseiller fait appel à son expérience, mobilise un savoir-faire, maîtrise des outils. La difficulté semble être le dépassement constructif de deux postures contradictoires, une posture directive ou une posture de laisser-faire.

a) Entre renoncement et autorité

La rupture attendue avec des pratiques de « prescription » (de formation, de prestation, ou d'actions à entreprendre) » (Repères, 2017) semble comprise comme l'abandon d'une posture d'expertise :

« il y'avait quand même cette posture-là de Pôle Emploi, de se dire, on valide ou pas un projet de formation. Un peu de la toute-puissance. Le conseiller était l'expert. Alors qu'aujourd'hui non, ce n'est plus ça du tout du tout » (PE-E22).

Co-construire signifie construire avec. Passer une alliance nécessite de s'appuyer sur les expériences et les savoirs de chacun des alliés. On relève cependant que la posture du conseiller demeure chez certains basée sur l'autorité, le « rappel à la raison » voire la « menace » :

*« Il y a en a une dernièrement, je l'ai positionnée [sur une réunion d'information] » (ML-E10).
« J'ai une personne qui ne voulait pas entendre certaines choses, j'ai dû (hésite) pas menacer mais lui faire comprendre que si elle restait sur cette idée-là moi je mettrais fin à l'accompagnement » (PE-E7).*

Le conseiller est tenté d'endosser un rôle parental, d'adopter une posture interventionniste !

« C'est pour eux, c'est pour leur bien, c'est pour leur bien ! » (ML-E10)

« Je lui dis "là il va falloir, t'arrives à un point effectivement que tu te stabilises. Mais là il va falloir penser à te qualifier. J pense qu'avec... t'as un peu plus de maturité et tu te rends compte que tu ne vas pas pouvoir tourner euh, comme ça indéfiniment ».(ML-E13).

L'expert sait et impose son point de vue, cette posture est sous-jacente dans les expressions comme « *je lui ai bien fait comprendre...* » « *il ne faut pas...* ».

Le conseiller expert prend des initiatives, voire des décisions : « *j'avais d'autres perspectives à lui proposer* », « *je lui ai dit non* » (CE-E6). L'emploi de la première personne du singulier « je » traduit un ton directif et l'emploi du « on », très fréquemment relevé, fait état d'un conseiller qui fait sienne la situation du bénéficiaire : « *on n'est pas en fin de carrière* » (CE-E6). Les conditions de l'alliance ne semblent pas toujours réunies. Le conseiller limite ou « délimite le champ des possibles : « *un poste assis, c'est derrière un bureau ou un volant* » (CE-E6).

Quelle place est alors laissée au cheminement personnel ou au développement des compétences à s'orienter ?

b) Une expertise assumée mise au service du bénéficiaire.

Etre expert c'est savoir appréhender une situation dans sa globalité :

« ... y a des situations complexes et on a l'impression quand on parle de notre métier, de Pôle Emploi aux informations que ben tout le monde est employable tout de suite, immédiatement » (PE-E20). « ... Donner une formation, ça va résoudre le problème. Non. C'est beaucoup plus complexe que ça l'accompagnement des personnes. Puis, y a forcément une sphère familiale personnelle qui forcément est incluse dans notre... » (PE-E20)

L'expérience se partage : *« aller vérifier si la formation est éligible pour notre branche ... un savoir-faire que je mets à disposition » (OPACIF-E34).*

La co construction d'un projet s'appuie notamment sur la mise en commun de savoirs expérientiels. Les recommandations des guides Repères stipulant qu'un accord sur l'objectif à atteindre et les moyens à mettre en œuvre doit être conclu entre bénéficiaire et conseiller semblent peiner à se concrétiser dans les pratiques de Conseil en Evolution Professionnelle. Les conseillers invités à partager une situation d'accompagnement de leur choix confient les limites auxquelles ils peuvent être confrontés. Nous tentons de les répertorier.

10.7. Les limites de l'activité de conseil

L'implication du conseiller rencontre des limites de plusieurs ordres.

Les frontières entre ce qui relève de la sphère professionnelle et de la sphère personnelle amènent certains conseillers à limiter leur champ d'intervention *« Je ne suis pas médecin »* affirme un conseiller APEC (E3) décrivant une situation de souffrance psychique ou de burn-out. Son rôle consiste à envoyer le bénéficiaire vers un spécialiste (orientation) ou à l'inviter à reporter son projet. *« Je ne suis pas assistante sociale »* a-t-on entendu à Cap Emploi (E6). Les projets professionnels ont des incidences sur l'organisation familiale ou domestique des bénéficiaires. Il incombe à l'usager de les prendre en compte et d'y faire face.

Certains conseillers pensent même qu'il y aurait même lieu de se méfier de son empathie, pour pouvoir *« faire la part des choses »* :

« pas trop s'impliquer dans, pas, pas avoir trop d'empathie non plus, pas trop s'impliquer euh, alors j'parle pas de son projet etc., au contraire. Euh, comment expliquer ça ? ... par exemple avec S euh, par rapport à sa situation qu'il m'a expliqué quand il était jeune, c'est de pouvoir faire la part des choses et pouvoir avancer sur son projet sans, euh, alors de prendre en compte quand même ce qui s'est passé pour lui, mais pas trop non plus. » (ML-E16).

D'autres conseillers revendiquent au contraire la dimension psychologique de l'accompagnement de même qu'une prise en compte des contingences sociales ou personnelles rencontrées par les bénéficiaires sans « psychologiser » pour autant les difficultés rencontrées :

« Mais de quel droit moi, je vais dire à quelqu'un faites-vous accompagner par... C'est hors de question ... C'est pas mon job....mais, par contre, je peux l'évoquer... Après, ça dépend parce qu'ils ont... Le problème aussi c'est que..., on va mettre l'étiquette burn-out sur plein de gens » (APEC-E4)

Le conseiller est amené à « mettre des limites avec des bénéficiaires sans limites » (appels téléphoniques incessants...), tutoiement (CE-E8, PE-E20).

Des situations de blocage entravent l'alliance de travail :

- le conseiller n'adhère pas à la demande et ne compte pas céder (OPACIF-E31) ;
- le bénéficiaire refuse l'aide d'une conseillère parce qu'elle est une femme (OPACIF-E31) ;
- Dans certaines de ces situations le conseiller demande au psychologue de la structure de l'aide ou passe le relais à un collègue (PE-E22).

Prendre conscience de ses limites et les travailler avec l'aide d'un tiers font l'intérêt du métier de conseiller et conditionne l'alliance de travail :

« Est-ce que j'arrive à chaque fois à bien comprendre la demande du demandeur d'emploi ? Si, à un moment donné, je trouve que je n'arrive pas à comprendre ou que je ne sais plus faire, là, je me... Je m'alerte en me disant, est-ce que c'est moi qui suis en décalage ? Est-ce que j'ai loupé un truc ? Est-ce qu'il me manque une compétence ? A ce moment-là, je vais voir mon responsable en lui disant, écoute, là je sens que..., je ne maîtrise plus ce truc-là et je ne suis pas trop en phase » (PE-E21).

Des limites institutionnelles peuvent empêcher l'activité de conseil : dans certaines structures souvent à petits effectifs, aucun relais n'est possible ni aucun soutien, le sentiment d'isolement peut mettre le conseiller en difficultés.

Des limites liées au contexte politique et économique - situation de chômage structurel, refus de financement d'une formation génèrent de la souffrance au travail chez le conseiller :

« On peut être découragé malheureusement hein, comme les demandeurs d'emploi, ils sont souvent découragés, parce qu'aujourd'hui, on n'a pas beaucoup de leviers pour aider les gens à avancer... à avancer sur certaines choses ». (PE-E28)

« ce qui est le plus difficile enfin, voilà, on avait monté des dossiers de financement sur lesquels on était dans les critères au départde se voir opposer des refus enfin des revers de

parcours qui sont quand même importants pour la personne quoi, c'est son projet, enfin, c'est... son parcours » (PE-E24).

Faisant écho aux propos tenus par les conseillers sur les conditions d'une alliance de travail, relevons le point de vue des bénéficiaires tel qui apparaît à travers l'analyse des questionnaires.

10.8. Le premier rendez-vous : les bases d'une alliance de travail ?

La disponibilité apparaît comme la condition d'une bonne compréhension des situations au premier entretien. Pour les enquêtés interrogés ce temps pris pour leur accueil a tendance à les mettre en confiance : 75% d'entre eux adhèrent à l'item « je me suis senti en confiance avec le (la) conseiller(ère) au premier rendez-vous ». Alors que l'information est présentée par les conseillers comme le préalable à la mise en action » en référence à la catégorie « faire agir », 75% des bénéficiaires estiment avoir été bien informés sur le déroulement de l'accompagnement. 70% des répondants reconnaissent avoir « décidé ensemble du contenu de l'accompagnement ». Le même pourcentage d'adhésion est relevé pour l'item « mes attentes ont été comprises ». Notons enfin que 66% des bénéficiaires interrogés estiment qu'ils ont « pu faire des propositions qui ont été prises en compte ». Les conditions pour l'instauration et le développement d'une alliance de travail au sens de Bordin (1979) semblent en partie réunies : le premier entretien apparaît le lieu d'une négociation autour des buts à atteindre (propositions du bénéficiaire entendues), des tâches à effectuer (contenu de l'accompagnement décidé ensemble) et il permet d'établir un lien de confiance.

10.9. Un avant et un après CEP ?

Les conseillers rencontrés ont livré leur expérience et conceptions de l'accompagnement à partir d'un compte rendu d'une situation d'accompagnement vécue et bien engagée si ce n'est achevée dans le cadre du CEP. Ils ont été invités à faire état de changement dans leurs pratiques de conseil, pour la plupart déjà anciennes, depuis la mise en place du CEP.

On peut avancer que le contexte institutionnel détermine les pratiques d'accompagnement de manière générale en raison en premier lieu des types de publics accueillis, jeunes en mission locale, demandeurs d'emploi à Pôle Emploi, cadres à l'APEC, actifs en reconversion en OPACIF ou handicapés à CaP Emploi, mais aussi en raison des missions et de l'histoire de ces opérateurs désignés pour offrir ce nouveau service.

Nous avons tenté de mettre en avant les changements avancés par les conseillers rencontrés (23 sources) selon l'opérateur qui les mandate.

- A l'APEC :

Dans les propos des conseillers de l'APEC, le changement de posture est abordé comme un renforcement de la posture de co-construction avec le bénéficiaire en cherchant à rendre « *les clients, entre guillemet, beaucoup plus autonomes* » à travers un travail sur le questionnement comme outil principal et un travail qui se veut progressif entre chaque rendez-vous basé sur l'action du bénéficiaire (APEC-E2). Pour une conseillère, la pratique de co-construction est revendiquée comme une pratique qui lui viendrait de son travail

antérieur de consultante et non du CEP : le CEP aurait donné du sens à cette pratique professionnelle déjà employée (écoute, accueil) et au rôle de conseillère « référente » auprès des bénéficiaires qu'elle dit avoir endossé :

« Je ne veux pas dire que je faisais du CEP avant, ça fait un peu prétentieux, j'avais cette façon de travailler (... Par rapport à mon histoire aussi professionnelle, mon identité. Moi, j'étais déjà un consultant qui travaillait sous cette forme-là d'être référent (...). Pour moi, il [le CEP] ne l'accentue pas, mais il vient donner un sens à ce que je faisais déjà. Mais, encore une fois, c'est peut-être moi aussi, c'est-à-dire, je travaille comme ça. Je suis dans un petit centre donc j'ai les moyens aussi de travailler comme ça. Dans les gros centres, c'est peut-être un peu différent ». (APEC-E1)

On retrouve ici l'ambiguïté du CEP situé entre continuité et rupture des pratiques précédentes d'accompagnement, comme souligné dans la deuxième partie de ce rapport.

- En Missions Locales

Pour les conseillers de la Mission Locale, les discours recueillis sur les changements apportés par le CEP sont contrastés à deux niveaux : à un premier niveau leurs propos s'opposent entre un conseiller qui n'observe pas de réels changements dans les pratiques d'accompagnement et ceux qui soulignent des changements ; à un second niveau ces discours sur les changements dans les pratiques montrent à la fois comment la responsabilisation du public contribue à la co-construction du projet et comment la plus grande liberté accordée au public peut s'avérer contre-productive pour les bénéficiaires et complexifier le travail d'accompagnement des conseillers.

Le CEP aurait eu pour effet d'inciter certains conseillers à repenser leurs « interventions », « accompagnement » ou « fonctions » mais n'aurait pas engendré de changement fondamental dans les pratiques de tous les conseillers, selon ce conseiller qui soutient que « *ce qu'on faisait c'était du CEP* » (ML-E11). La formalisation des phases de travail serait le changement qui viendrait appuyer des pratiques qui auraient déjà eu cours dans l'accompagnement au sein des Missions Locales. Cette idée est partagée par les deux autres conseillers pour qui le guide Repères permet de « légitimer » un travail de co-construction avec le bénéficiaire et ainsi d'impliquer les jeunes dans le diagnostic (ML-E12), sa formalisation par l'écriture et sa révision, et dans la contractualisation du PACEA (Parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie) (ML-E9). De manière plus concrète, les conseillers demandent aux jeunes d'apporter leurs idées dans le projet et d'évaluer sa faisabilité. L'implication prend la forme de responsabilisation des jeunes face à leur projet. L'alliance de travail est définie comme un travail commun pour tenter d'arriver au but fixé dans une temporalité adaptée à la situation du bénéficiaire :

« Le projet faut qu'il soit construit avec le jeune. Moi j'leur dis souvent « qui j'suis pour décider de c'que vous allez faire ? » (...). Donc je pense que c'est à lui d'émettre ses idées, de voir si c'est réaliste bien sûr, si on peut arriver à ce que lui souhaite. Et notre but à nous c'est de dire « ben voilà t'es à un point A, tu veux aller au point B, mais il va falloir passer par certaines étapes ». Et ça il faut le faire avec lui, et c'est vrai que selon certains jeunes c'est plus ou moins long. » (ML-E11)

Si la légitimation des pratiques d'accompagnement et une plus grande implication des jeunes dans leur projet sont les apports bénéfiques du CEP en termes d'opportunités rapportés par ces conseillers, les libertés (autonomie ?) accordées à ce public sont aussi critiquées pour ses incidences sur le travail de suivi.

Si la notion d'évolution est pensée en termes de cohérence entre le projet du bénéficiaire et son choix de formation, un malaise dans l'accompagnement se fait jour (avec une perte de repères et de cohérence) : la Mission Locale a ouvert l'accès des formations et des réunions collectives à tous les jeunes y compris ceux qui ne sont pas suivis directement par un conseiller, alors qu'auparavant les fonctions de prescription et d'accompagnement dans l'orientation servaient à accompagner sur un projet au sens large :

« Le souci aussi (...) c'est que nous avant on était prescripteur de formations comme Pôle Emploi, Cap Emploi. Aujourd'hui c'est ouvert à tous. (..) Un jeune ou moins jeune sait qu'il y a une réunion d'informations pour tel type de métier dans l'organisme, tel organisme de formation, il se présente, il peut y participer. Il y a quelques années, s'il n'était pas orienté par Pôle Emploi, Mission Locale ou Cap Emploi, il ne rentrait pas, il pouvait pas participer à la réunion d'information collective. » (ML-E11)

Cette liberté de s'inscrire à une formation sans travail d'accompagnement aurait engendré des déceptions chez les jeunes qui suivraient des formations qui ne correspondraient pas à leur projet :

« Comme là il est rentré en formation qualifiante, en espaces verts. Ben j'dis « Ce n'était pas ça ton projet », « Ben ouais mais j'ai un copain qui y est allé, alors j'y suis allé avec lui, j'suis rentré en formation mais franchement ça me plait pas du tout ». (ML-E11)

En outre, le CEP ne répondrait pas aux problématiques des jeunes en Missions Locales qui rencontrent des contraintes de délai pour entrer en formation : ils doivent attendre « *un an de sortie du système scolaire pour rentrer en formation* » (ML-E11). Les conseillers doivent alors trouver des solutions d'attente, ce qui aurait pour effet de complexifier leur travail d'accompagnement. Loin de n'avoir que des avantages, la valorisation du développement de l'autonomie dans le cadre du CEP semble montrer ses limites pour un public jeune qui aurait besoin d'un accompagnement au projet et de solutions plus adaptées à leur situation de sortie du système scolaire.

- **Dans les OPACIF**

Dans les pratiques des OPCA-OPACIF, les changements dans les pratiques rapportées se lisent à 3 niveaux : l'accueil et les informations, la définition des rôles de chacun des partenaires de la co-construction et enfin l'analyse partagée.

On observe dans le discours d'une première structure, comment le simple changement dans les modalités d'accueil et l'accès aux informations a pu avoir une répercussion positive sur une demande de financement après étude du projet. Là où auparavant un appel téléphonique aurait été de mise, la personnalisation de la relation permet au conseiller de prendre le temps d'accueillir individuellement des bénéficiaires :

« Je ne l'aurai peut-être même pas reçu, ça aurait peut-être été qu'un entretien téléphonique, il n'aurait pas eu cette démarche d'accompagnement, de le recevoir, de prendre connaissance de son projet dans le détail. C'était plus une aide en fait, ça fonctionnait beaucoup plus par téléphone, donc c'était beaucoup plus bref, on allait moins loin. (OPACIF-E34)

L'accueil dont a bénéficié cette personne a pu avoir pour effet d'accélérer sa demande de financement et sa validation (*« Il n'aurait peut-être pas osé se lancer ou il se serait lancé mais ce serait peut-être cassé la figure, il n'aurait pas eu son financement tout de suite »* OPACIF-E34). Dans cette même structure, le changement a été d'intégrer toute la démarche projet (*« on était sur l'accompagnement, mais plutôt lié au dépôt des CIF, donc on était plutôt sur le niveau 3 »*). Ailleurs, cette conseillère indique expliquer dès le départ les rôles de chacun dans la co-construction du projet, afin de permettre au bénéficiaire de se mobiliser dès les premières démarches dans l'objectif de développer sa capacité à agir :

« Quelqu'un qui est dans l'attente, qu'on fasse à sa place, ben, nous on lui fait comprendre que, c'est avant tout son projet, ce n'est pas le nôtre, si déjà elle ne se..., entre guillemets, ne se bouge pas pour ces premières démarches et qu'elle attend qu'on fasse à sa place, ben comment elle va faire après par la suite dans son projet, donc c'est pas lui rendre service. » (OPACIF-E35)

- A Pôle Emploi.

Les douze conseillers Pôle Emploi rencontrés dans le cadre de la recherche se sont tous exprimés et de manière unanime sur le fait que le CEP a changé leurs pratiques d'accompagnement, et ce avec les verbatim les plus denses. Ces changements dans les pratiques ont été observés sur trois plans dans leurs discours : l'intégration d'un vocabulaire standardisé, les représentations associées au rôle à endosser et l'appropriation des directives du CEP sur les pratiques d'accompagnement et de formation.

- Un vocabulaire standardisé

A travers le cahier des charges, le CEP a introduit un vocabulaire spécifique qui a participé à standardiser les discours des conseillers. Si de manière générale on peut observer l'usage de ce vocabulaire dans leurs discours, on retrouve particulièrement cette préoccupation d'employer les termes consacrés qui induisent des changements dans les pratiques selon les propos de quatre conseillers, même si ces derniers indiquent par ailleurs que le CEP n'a pas eu pour effet de modifier fondamentalement leurs pratiques.

Ainsi pour cette conseillère, le changement touche surtout la formalisation des « actes de métier » (*« (...) on a toujours fait du Conseil en évolution professionnelle, on a toujours accompagné les personnes dans leur projet professionnel, dans la construction d'un projet. Est-ce que, à un moment donné, on a peut-être fait plutôt à leur place ? Aujourd'hui, dans le CEP on est plus dans la co-construction avec eux. »* PE-E21) et des procédures de partage d'outils dans le cadre de la co-construction (*« Aujourd'hui, le CEP nous oblige vraiment à avoir des choses plus cadrées, des documents qu'on peut être amené à remettre également aux demandeurs, des outils qu'on partage avec eux, plus d'outils. »* PE-E21). Si une autre conseillère indique que la co-construction était une pratique adoptée

antérieurement au sein de Pôle Emploi (« *on le faisait déjà intuitivement* », « *ça n'a pas changé notre activité d'accompagnement* », « *je ne pense pas que ça révolutionne* » PE-E20), elle insiste en revanche sur le fait que le CEP aurait accentué cette dimension d'une part (« *Je pense que ça s'est encore accentué de ce côté-là (...) je pense que c'est ce côté-là surtout qui a été important, co-construction. Je pense qu'effectivement même si on faisait déjà. (...) Ça s'est encore plus développé* » PE-E20) et amené le vocabulaire spécifique de la co-construction d'autre part (« *C'est quelque chose qu'on faisait déjà mais qu'on a dû inclure sur les termes, les phases peut-être, des termes peut-être un peu différents* » PE-E20). Ce changement a, selon elle, le mérite de reconnaître que « *l'investissement de la personne* » du bénéficiaire « *est aussi important que* » l'activité professionnelle du conseiller. Cette reconnaissance mutuelle dans l'investissement de la relation se retrouve aussi dans le discours d'une autre conseillère qui évoque une forme de négociation avec les bénéficiaires (« *Là il faut plus que nous convenons par exemple. Voilà c'est un changement de vocabulaire.* » PE-E22) qui contraste avec la qualification de la posture antérieure de Pôle Emploi « un peu de toute-puissance » (« *de prescripteur, de valideur, c'est-à-dire qu'on était quand même beaucoup dans le jugement* » PE-E22). Cette posture haute dans l'accompagnement est également reprise pour être critiquée par un conseiller qui évoque un « *abus de langage* » dans la posture qui pouvait être adoptée au sein de Pôle Emploi au moment de validation ou non d'un projet de formation :

« La différence c'est que, avant, on était dans la validation de projet. Pour moi la grosse différence elle est là. C'est que, avant, on était experts. Monsieur-je-sais-tout. Vous, vous ne savez rien, « non vous ne faites pas ça parce que y' a pas de boulot ». En gros c'était ça la posture avant. Là encore une fois, c'est un éclairage, c'est pour ça moi, je ne dis jamais « y'a pas boulot » parce que ça, c'est un abus de langage. » (PE-E23).

Le changement de vocabulaire s'inscrit également pour ce conseiller dans la revendication du titre de « *conseiller en évolution professionnelle* » et non plus de « *conseiller en insertion professionnelle* ». L'insertion renvoyant pour lui au fait d'exercer le même métier durant toute une carrière professionnelle, l'évolution renverrait plutôt à l'idée de devoir en changer (« *avant... on faisait le même job toute sa vie, donc c'est insertion. Insertion c'est une fois. Là, on parle d'évolution et clairement on va changer le job.* » PE-E23). Même si ces quatre conseillers disent n'avoir pas tellement changé leurs pratiques avec l'introduction du CEP, le changement de vocabulaire est loin de n'être qu'une simple question de langage, les répercussions se lisent sur les représentations de leur rôle et dans l'appropriation de nouvelles pratiques (ou du moins une généralisation et une standardisation des pratiques pour ces derniers).

- **Les représentations du rôle**

Avant d'aborder la manière dont les conseillers de Pôle Emploi se sont approprié les directives du cahier des charges, les changements dans les pratiques d'accompagnement peuvent s'observer d'abord dans les représentations de leurs rôles auprès des bénéficiaires. On retrouve de manière centrale l'idée d'un accompagnement à l'orientation et à ce propos l'importance du rôle d'informer les bénéficiaires selon leurs besoins :

« Mais on a tellement de personnes qui ont un projet qui est cohérent mais qui n'est pas adapté aujourd'hui à l'évolution du marché du travail donc ça paraît logique effectivement

on a un rôle d'orientation à mener pour les demandeurs d'emploi. Après, il faut pas avoir le même regard entre un demandeur d'emploi qui recherche un emploi et un demandeur d'emploi qui en démarche d'orientation. » (PE-E17)

Ce rôle d'information prend d'autant plus d'ampleur face aux objectifs d'accompagner les bénéficiaires à développer leur autonomie, leur capacité décisionnelle (PE-E23) ou leur « auto-positionnement » (PE-E17) :

« Aujourd'hui, ils peuvent s'auto-positionner. Oui, mais du coup on les alerte en disant ben voilà on a un rôle en leur disant « cette formation-là, O.K., mais pour quoi faire derrière ? » Parce que si c'est pas la bonne formation, c'est une perte de temps pour eux enfin au final. Et, ça, c'est un processus aussi qu'on doit leur dire, mais c'est important de les informer là-dessus. » (PE-E17).

Si l'objectif de réussir l'alliance de travail demeure une opportunité de faire évoluer les pratiques (« C'est quand même le demandeur, enfin le public qui reste acteur. On est là quand même mais il faut qu'on soit d'accord. Sinon on n'arrive pas. » PE-E22), la décision et l'autonomie accordée au bénéficiaire dans le CEP peut amener à des situations impensables dans la logique antérieure de Pôle Emploi. Ainsi, un bénéficiaire peut choisir de s'inscrire à une formation ou vouloir s'engager dans un domaine peu porteur en termes d'emploi :

« Ce n'est pas nous qui validons au final, c'est le demandeur qui décide. Après nous, notre rôle c'est de l'éclairer, c'est-à-dire que s'il prend une décision, faut qu'il la prenne en connaissance de cause, qu'il ait tous les éléments, c'est-à-dire que le marché du travail, ça c'est notre job. Y'a une compétence information du marché du travail. On va prendre une dame qui veut travailler dans la petite enfance. On a beau lui dire que c'est très compliqué, si elle s'obstine, on n'a pas à lui dire non. Mais ça... » (PE-E23)

On voit bien ici que l'information vise à responsabiliser les bénéficiaires dans le choix d'une formation ou d'une orientation métier et d'assumer qu'elle aboutisse ou non, et ce d'autant plus que les conseillers n'endossent plus le rôle de validation d'une formation. Ainsi selon le nouveau vocabulaire du CEP, il ne s'agit plus pour les conseillers de prescrire mais de faire « des propositions » (PE-E23). Un autre changement par rapport au rôle traditionnel de Pôle Emploi, les conseillers accompagnent désormais les bénéficiaires à trouver un travail et développer des compétences et non plus à trouver un travail *pour* les bénéficiaires :

« Mais encore une fois, malheureusement y'a vraiment un paradoxe et là je pense que c'est le grand malentendu de Pôle Emploi. (...) Je peux comprendre des personnes qui en gros nous reprochent de ne pas leur trouver un emploi. Nous on n'est pas là pour leur trouver un emploi, on est là pour les accompagner, pour les faire monter en compétences, pour que, eux le trouvent. Et ça c'est le grand malentendu. » (PE-E23)

Ce changement de posture met particulièrement à mal les relations avec les demandeurs d'emploi de longue durée, public pour lequel cette conseillère dit devoir s'adapter et expliquer ce nouveau mode d'accompagnement : « (...) on en a aussi des très, très longues durées qui remarquent un changement de posture. Peut-être faut-il leur

réexpliquer. En général, ils ne se questionnent pas trop sur ce que l'on met en place, sur les outils qu'on met en place et pourquoi. » (PE-E18)

Si apporter des informations sur le marché du travail et éclairer les décisions des bénéficiaires est un rôle revendiqué par certains (PE-E23), qu'on pourrait rapprocher d'une forme d'expertise en « conseil », on peut noter par ailleurs qu'une conseillère dit ne pas employer le terme de « conseil » en évolution professionnelle avec les bénéficiaires, mais d'un « travail » sur une évolution professionnelle : *« On parle d'amorcer un travail d'évolution professionnelle. Moi, je n'emploie pas forcément de Conseil en évolution professionnelle, vraiment de travailler ensemble sur votre évolution professionnelle »* (PE-E25). Si le vocabulaire a son importance pour s'approprier les directives du CEP, on peut s'interroger sur le fait que tant le terme que le service de « conseil » en évolution professionnelle n'est pas revendiqué dans le discours auprès des bénéficiaires. Ainsi, en privilégiant de ne pas mettre en avant cette dimension de conseil, qui pourrait être interprétée à tort par les bénéficiaires que les conseillers sont toujours les « experts », serait-ce là une tentative de mettre en mots et en actes cette alliance de travail en maintenant dans le discours l'implication des bénéficiaires ? Voyons à présent comment les conseillers s'approprient les directives de leur nouvelle posture.

- ***Appropriation des directives***

Sans surprise, au cœur des discours sur les changements dans l'appropriation des directives du CEP se retrouvent les objectifs de co-construction et d'accompagnement à l'autonomie des bénéficiaires. On distinguera les changements de postures énoncés dans les pratiques d'information dans une visée de responsabilisation et de prise de décision des bénéficiaires, dans la mise en action des bénéficiaires et enfin dans la personnalisation de la relation qui prend forme dans l'adaptation au public accueilli.

Comme dans le rôle qu'ils s'attribuent, on retrouve logiquement chez les conseillers l'idée que donner un accès aux informations a pour objectif de responsabiliser les bénéficiaires dans un objectif à court, mais aussi à long terme. Dans leurs discours, les conseillers disent mettre l'accent sur les explications quant aux financements d'une formation par exemple, cela aurait pour but de faire appel à la capacité de compréhension des bénéficiaires et ainsi de les responsabiliser face à leur choix :

« On n'a pas de baguette magique quoi, enfin, je veux dire, on a les contraintes que les demandeurs ont dans leur recherche et d'expliquer comment on va fonctionner et voilà... Quand je construis un parcours de formation, je dis que la dernière solution de financement, c'est le financement personnel. Voilà. De dire la vérité enfin d'énoncer les choses à partir du moment où on explique aux gens. Je ne vais pas dire qu'ils ne sont pas satisfaits enfin... Ils peuvent ne pas être satisfaits mais ils peuvent comprendre pourquoi on en arrive là. » (PE-E19)

Ce basculement dans la posture du conseiller, où il ne s'agit pas de satisfaire une demande de formation, mais de faire appel à la raison du bénéficiaire, participerait plus largement de l'accompagnement à l'autonomisation des bénéficiaires qui est impliqué dans le processus du choix pertinent de la formation :

« Oui, et y'a le changement aussi c'est l'autonomie, c'est de rendre les gens autonomes. On avait moins ce souci là avant. C'est-à-dire que même si j'avais pas la posture expert, voilà je valide ou pas, on leur expliquait pourquoi. Mais là c'est la personne qui va se rendre compte pourquoi je ne peux pas partir sur cette formation. » (PE-E22)

Cette implication du bénéficiaire dans le processus décisionnel revient aussi dans le discours de cette conseillère qui demande au bénéficiaire de valider les actions proposées dans la dernière synthèse qui mène selon le cas à une redéfinition des actions :

« Donc, je préfère moi, du coup entendre ce que le demandeur va me dire, entendre son besoin et adapter mon accompagnement en fonction. Après, je leur dis « On va regarder ensemble » et là, je lis la dernière conclusion de l'entretien avec eux en disant « donc au dernier entretien, il y a eu ça, ça, ça de proposé, vous validez ? ». Et là, s'ils me disent oui c'est bon, on attaque, sinon ben on revient dessus quoi. » (PE-E17)

Dans cette co-construction, et notamment la plus grande place laissée au choix du bénéficiaire, la capacité d'« auto-positionnement » et de prise de décision demeure toutefois sous une forme d'« évaluation » du conseiller, qui s'assure par exemple qu'un projet précis de formation verbalisé par un bénéficiaire soit bien en « *concordance avec la personne* » (PE-E19). Si ce changement de posture aurait eu des effets sur la motivation des bénéficiaires (« *les gens sont vraiment dans la positive attitude quand ils viennent.* » PE-E19), cette conseillère laisse aussi entendre un besoin de formation (« *peut-être qu'il faut aussi nous accompagner. Peut-être mais nous accompagner dans le sens des pratiques* » PE-E19). En effet, cette co-construction avec le bénéficiaire présentée comme condition *sine qua non* (« (...) *aujourd'hui nous dans notre posture de conseiller, si on n'a pas d'alliance au travail, on n'avance pas en fait. Il faut qu'il y ait une alliance de travail.* » PE-E28) ne semble pas aller de soi et nécessite un travail sur la posture que suggère cette autre conseillère concernant l'accompagnement à l'autonomie :

« L'autonomie. Et ça, c'est une des choses qui est le plus difficile en fait moi je pense, de leur donner de l'autonomie (...) Bah... de par le caractère humain des relations qu'on peut avoir, on a toujours tendance à vouloir faire pour eux. (...) Donc il faut réussir à nous aussi dans notre posture (...) de se dire : « voilà, en fait ce n'est pas les aider que de leur donner toutes les choses toutes cuites ». (...) même pour nous en tant que conseiller en évolution professionnelle, c'est un gros travail à faire, par rapport à ce côté humain qu'on pourrait avoir en disant : « je vais l'aider en le faisant pour lui » et on ne l'aide pas en définitive. Donc ça c'est un... une grosse remise en question, je pense. » (PE-E28)

Si donner de l'information revient aussi à expliquer comment chercher l'information, et donc accompagner un processus (« *je lui ai montré (...) comment on recherche les offres, comment on y candidate et je lui ai demandé en fait, toujours avec son accord en fait parce que c'est toujours une co-construction par rapport au CEP.* » PE-E24), c'est notamment parce que la finalité du CEP ne concerne pas seulement une visée à court terme, mais le transfert de compétences à s'orienter sur le long terme :

« Quand moi, j'ai été formée à l'époque c'est effectivement qu'on avait peut-être cette posture d'expert. Et il a fallu qu'on en sorte. Donc, aujourd'hui, l'information ce n'est pas moi

qui l'ai dans mes dossiers. « Je la partage et je la mets à disposition pour que vous puissiez être autonome et l'utiliser maintenant, après, plus tard dans votre parcours ». Ça c'était un changement, même si on explicitait les choses. » (PE-E18)

Cette posture visant à mettre à disposition des informations participerait donc au développement de l'autonomie des bénéficiaires tout en faisant le pari d'un transfert de cette compétence dans le futur : *« Donc moi mon rôle c'est autonomiser, mais le développement de ces compétences lui servira peut-être plus tard, sans que je la revoie cette dame. » (PE-E23).* Cette démarche plus éducative centrée sur le développement de compétences (à l'autonomie, à l'orientation) sur la base d'informations partagées ne manque pas d'interroger à la fois dans son processus à court terme (les conseillers ont-ils une démarche explicite dans ce sens ?) et à long terme (qu'en est-il de l'obsolescence des outils, de la complexité du marché du travail et de l'évolution personnelle des bénéficiaires ?).

Enfin, dans les discours évoquant la personnalisation de la relation avec le bénéficiaire, on peut observer également ce changement de posture dans les pratiques, où l'on voit des variations dans l'adaptation aux besoins des bénéficiaires. Ce qui paraît aujourd'hui central dans la posture des conseillers Pôle Emploi est le changement d'angle dans l'accompagnement des projets où les bénéficiaires sont mis au cœur du dispositif d'accompagnement incluant *« une forme de pédagogie du conseil en orientation » :*

« Alors qu'avant, quand on était expert, c'est-à-dire quand ils venaient : « qui est-ce qui embauche sur le bassin ? Moi j'ai envie de travailler ». Alors, tu disais « bah voilà, telle ou telle entreprise recrute, telle ou telle entreprise recrute », voilà, t'avais déjà ce côté un petit peu expertise, c'est-à-dire que tu ne prenais pas en considération la personne, mais plus le bassin » (PE-E27).

Cette prise en compte du bénéficiaire change considérablement la posture et impose une adaptation aux projets et aux difficultés qu'ils rencontrent pour réaliser leur projet. Cette conseillère rapporte par exemple des niveaux à prendre en compte entre les situations où un bénéficiaire n'a *« pas de projet »* ou un *« projet non cohérent »* par rapport au marché qui nécessitera une *« démarche de projet d'orientation »* (PE-E17). Les autres cas de figurent font plutôt état d'une adaptation aux difficultés des bénéficiaires. On retrouve les personnes qui n'ont pas d'accès à l'outil informatique et donc à tous les outils mis en ligne :

« Il y a beaucoup de choses que l'on peut délivrer par voie digitale. Mais, il ne faut pas oublier, ben, les personnes qui n'y ont pas accès. Et là, effectivement, ben, on garde une approche quand même différente pour ces publics-là. On essaie de les accompagner différemment, à leur rythme, à leur niveau, mais à leur délivrer l'information quand même pour qu'il n'y ait pas..., pour réduire un petit peu cette inégalité. » (PE-E18)

Cette adaptation vaut aussi pour les bénéficiaires qui sont *« un peu plus en difficulté »* avec cette posture d'autonomie attendue, un accompagnement plus serré est alors prévu (*« Ah oui, pour certaines un peu plus en difficulté, on fera peut-être plus, encore plus mais... Euh..., enfin, je veux dire ça paraît logique qu'on fait avec la personne. »*) (PE-E20). Enfin, dans la personnalisation de la relation, une conseillère souligne comment la

variable temporelle va faire la différence dans l'accompagnement entre deux bénéficiaires en s'adaptant au rythme et aux capacités de réalisation des actions du bénéficiaire :

« C'est avec ce Monsieur-là où je me suis rendu compte que de toute façon, d'une personne à une autre, on travaillera peut-être un même projet, un même métier, mais à la fin on n'aura pas mis le même temps. (...) Donc, je me suis adaptée, forcément. Et donc, on a revu les objectifs régulièrement, c'est-à-dire, on se fixait le plan d'action quantitativement et puis quand je le revoyais la fois d'après, je me rendais compte que c'était trop pour lui cet objectif-là. (...) C'est là où l'alliance de travail elle est importante, qu'il faut vraiment bien discuter du plan d'action avec la personne. (...) Aujourd'hui, ça m'a permis de changer ma posture, c'est-à-dire que je ne prends pas mon agenda en disant « je vous vois à telle date », c'est « par rapport à ce qu'on vient de fixer comme plan d'action, vous pensez qu'il vous faut combien de temps pour travailler dessus ? » » (PE-E28)

On voit bien ici comment les pratiques directives de cette conseillère ont été révisées pour se conformer aux prescriptions de co-construction du CEP. Une conseillère va même pousser cette personnalisation plus loin en évoquant une écoute portée aux difficultés du cheminement qui semblerait aider les bénéficiaires :

« Et on est sa béquille par moment. Certains viennent et ils nous le disent. En fait, ils avaient besoin de venir. Pour certains quand ils sont surtout en [accompagnement] renforcé, ils ont besoin (...) d'exprimer leur souci par rapport à cette recherche d'emploi parce que dans leur vie personnelle ce n'est pas toujours facile. On ne parle pas forcément facilement de sa perte d'emploi, de son retour à l'emploi, de ses difficultés et nous, on a cette... enfin... on est leur oreille attentive. Et comme on construit avec eux, ben ils ont l'impression qu'ils avancent » (PE-E21).

Sa réflexion sur la personnalisation de la relation d'accompagnement prend même un angle plus introspectif sur sa posture de professionnelle lorsqu'elle s'interroge sur les relations tissées avec les demandeurs d'emploi :

« Déjà, comment je vais réagir par rapport au demandeur d'emploi que j'ai en fonction de sa demande. (...) Est-ce que moi, à l'intérieur de moi, j'arrive à connecter et à trouver un équilibre avec lui ou pas. Quand je ne trouve pas l'équilibre, c'est qu'il y a un souci... » » (PE-E21)

Si l'interrogation sur la qualité de relation est ici poussée à son paroxysme, il n'en demeure pas moins qu'outre une reconnaissance mutuelle des partenaires de la relation évoquée précédemment, une conseillère met également l'accent sur une satisfaction mutuelle de cette démarche co-construction :

« Je pense le fait de coconstruire plutôt que de se poser en expert ça favorise effectivement cette satisfaction du demandeur d'emploi. (...) on construit avec la personne, c'est super satisfaisant quand même. » » (PE-E19)

Enfin, si la dimension éducative de l'accompagnement à l'autonomie ou dans l'orientation peut différer selon les conseillers, le changement de posture dans les pratiques a eu le mérite de soulever une « réflexion commune » pour ces deux conseillères :

« Mais c'est le but, c'est l'objectif recherché. Et puis après, ça va dépendre aussi des conseillers. Il y a des conseillers qui se sentiront plus à l'aise dans cette posture éducative qu'ils sont déjà depuis très longtemps. » (PE-E28)

« Parce qu'il y a des moments où on peut avoir une perception qui est différente alors en fonction aussi des appétences pour l'orientation, on a des collègues qui vont plus sur de la recherche d'emploi et des collègues qui vont avoir plus de difficultés sur l'orientation on va dire. (...) On a plus de collègues qui..., qui en..., qui en orientation, c'est un sujet qui fait peur, qui peut freiner l'orientation... » (PE-E17)

Cette variabilité dans les pratiques observées par ces conseillères souligne aussi les singularités et les temporalités distinctes dans les processus d'appropriation de ces nouvelles missions par les conseillers :

« Cette démarche aussi d'alliance de travail que je continue de développer (...) C'est aussi maintenant la question que je leur pose de plus en plus souvent, c'est « qu'est-ce que vous attendez de moi ? » « Qu'est-ce que je peux faire pour vous aujourd'hui ? ». (PE-E28)

Il revient aussi cette idée qu'un accompagnement spécifique au niveau de la structure permettrait de rendre possible ces modalités d'appropriation (*« peut-être qu'il faut aussi nous accompagner, peut-être mais nous accompagner dans le sens des pratiques (...) »* PE-E24), ce qui apparaît plus loin dans ce rapport, dans la partie consacrée à la professionnalisation des conseillers.

Enfin mentionnons pour terminer comment l'«esprit CEP» s'incarne spécifiquement dans les nouvelles pratiques de Pôle Emploi par l'entremise d'un nouveau rapport à la question de la radiation des demandeurs d'emploi :

« C'est-à-dire qu'on n'est pas obligés... cette injonction de voir les gens tous les mois. Tous les mois pour quoi faire ? (...) Avant c'était comme ça c'est ce qu'on appelait le SMP, suivi mensuel personnalisé où effectivement il fallait voir les gens tous les mois. (chercheur : Et si les gens ne venaient pas? Ils risquaient d'être radiés ?) Oui alors ça c'est toujours une réalité, c'est-à-dire qu'ils s'engagent quand même. Alors dans les faits, ce n'est pas vrai, c'est-à-dire qu'ils peuvent demander des reports de rendez-vous. Donc ça ils peuvent en faire deux dans l'année sans justifier. Puis après s'ils justifient, on n'est pas là pour les embêter quoi. On n'est pas des acharnés de la radiation. (rires). Ça ne serait pas très CEP. »(PE-E22)

Outre également l'innovation de la « promotion des profils » des demandeurs d'emploi qui modifie ainsi son image publique, ce changement radical de posture pour l'opérateur Pôle Emploi souligne peut-être la complexité du statut des demandeurs d'emploi par rapport aux autres bénéficiaires et leur suivi spécifique dans le dispositif CEP : lors d'un entretien, sont-ils suivis pour un CEP, une recherche d'emploi, pour leur suivi de dossier, d'indemnités ?

10.10. Discussion

« Garantir la situation de conseil auprès du bénéficiaire » (Jorro, 2016, p.5) implique dorénavant pour le conseiller de tenir une posture professionnelle moins institutionnelle,

puisque'il est attendu des opérateurs qu'ils proposent le même service. Rendant compte de leurs pratiques, les conseillers montrent qu'ils doivent mobiliser leurs savoir-faire et savoir-être antérieurs au CEP tout en répondant à un nouveau service « à la carte » (idem, p.5). En effet les demandeurs de conseil ne s'inscrivent pas dans une démarche programmée comme dans le bilan de compétences par exemple, le CEP requiert des compétences nouvelles en ingénierie financière pour les uns (Pôle Emploi, Cap Emploi ou APEC) et en accompagnement pour les autres (OPACIF). Ce service implique davantage le conseiller qui doit faire preuve d'une grande disponibilité, de capacités d'écoute, et d'analyse. Il s'agit pour ce dernier de mobiliser le bénéficiaire en l'informant de ses droits et des outils à sa disposition, en déployant des stratégies pour le faire agir, le valoriser pour le (re)motiver dans un processus d'évolution de carrière souvent complexe et parfois fragilisant.

Cependant dans un contexte de précarisation des parcours professionnels, les conseillers font état à mi-mots de limites institutionnelles et contextuelles qui les mettent parfois en difficultés dans leur activité de conseil. Si les opérateurs semblent avoir intégré la commande d'une offre de service homogène sur l'ensemble du territoire, les spécificités des actifs demandeurs de conseil (et /ou d'emploi) impactent les conduites d'accompagnement.

Pour soutenir l'accompagnement dans un processus d'évolution professionnelle, les conseillers ont un certain nombre d'outils à leur disposition. Ce sera l'objet du point suivant.

11. Outils utilisés, entre standardisation et individualisation de l'accompagnement

Lorsqu'on analyse les entretiens, on remarque que le terme outils renvoie à une réalité très hétéroclite, que ce soit des questionnaires, des inventaires, des tests, des plateformes numériques, des périodes en entreprise, des enquêtes et des documentations papiers et numériques, sans parler des entretiens ou des ateliers collectifs qui n'ont pas été classés dans la catégorie des outils. Christine Revuz (1991) retient 2 aspects de la définition de l'outil :

- L'outil sert à agir sur la matière. Prolongement de la main, il médiatise le contact avec le réel physique ;
- L'outil est fabriqué par l'Homme en prévision d'un usage précis. En cela il est déjà un savoir, un savoir-faire matérialisé, objectivé.

Mais en ce qui concerne les outils qui permettent d'aborder la matière humaine comme dans le CEP, alors « *l'outil est ce qui permet de ne plus travailler à mains nues, car avec l'humain dans sa complexité physio-psychosociologique, travailler à mains nues c'est travailler en face à face, c'est risquer de perdre ses repères professionnels..., et de se perdre tout court, dans un corps à corps angoissant sans bénéfice pour personne* » (Revuz, 1991).

Ainsi, l'outil peut avoir une fonction symbolique de médiation, voire de protection et être une constituante de l'alliance de travail dans la façon de l'utiliser.

Les outils (31 sources sur 35) sont presque systématiquement cités par les conseillers interviewés sur leur pratique. Ils servent plusieurs objectifs de l'accompagnement :

- Ceux liés à la connaissance de la personne : aider le bénéficiaire à mieux se connaître et construire des choix (identifier ses compétences, connaître ses intérêts, définir un projet professionnel).

- Ceux liés à la connaissance de l'environnement : les métiers, le marché de l'emploi, les mesures d'aide (création d'entreprise), les formations.

C'est par la confrontation entre ce qui relève de la personne et les éléments constitutifs de l'environnement que le bénéficiaire, aidé par le conseiller, va construire des choix dits « éclairés » :

«du coup avec les, les recherches qu'elle a pu réaliser, et avec du coup son portefeuille de compétences, on vient mettre en avant quelles sont ses forces par rapport au métier qu'elle souhaite viser, quels sont ses axes de progrès, donc par rapport à elle, donc ce qui peut bouger finalement,..... le secteur vers lequel part, y a des opportunités, et ou des menaces mais il faut qu'on puisse les mettre en avant, tout à fait, que la personne puisse se dire "voilà j'ai bien conscience de euh, ce qui est bien, ce qui est peut-être moins bien par rapport à mon projet, euh j'acte, et je, j'y vais ou j'y vais pas..... » (OPACIF-E30)

Dans cette optique, on peut considérer que les outils d'accompagnement servent à dépersonnaliser la relation d'accompagnement, à mettre le bénéficiaire face à ses propres réalités (de projet, de marché de l'emploi...), d'une façon qui est censée être « objective » et impersonnelle. C'est en cela qu'ils peuvent contribuer à une standardisation de l'accompagnement.

11.1. Une standardisation par le numérique

Il semble que le CEP s'est développé en s'appuyant sur les plateformes numériques qui se sont multipliées ces dernières années. Chaque opérateur de CEP a développé des outils numériques et en particulier des espaces personnels qui permettent au bénéficiaire de travailler seul en ligne sur différents outils et d'être en lien permanent avec son conseiller qui a accès à son espace personnel.

Nous avons pu identifier les différentes plateformes numériques comme celui qui est commun au OPACIF qui permet de travailler sur : *« le parcours professionnel, de la trame du coup du portefeuille de compétences, l'enquête métier, le Swot et puis la fiche synthèse » (OPACIF-E30)*. Cette plateforme a été créée par l'organisme C-Campus qui a formé les conseillers CEP des OPACIF (AFDAS, UNIFORMATION, UNIFAF et FAFTT) et ensuite adaptée à chacun d'eux.

L'APEC dispose d'une plateforme appelée UBIKA qui permet *« ... à la personne de prendre du recul voyez et, de travailler, d'enregistrer, de hiérarchiser, de garder, de trier et puis nous... A la fin, quand on les voit dans les échanges, on reprend les synthèses » (APEC-E1)*. Cette plateforme donnerait accès à trois produits : *« il y a VPM enfin Votre Potentiel Marché, Diagnostic formation et Objectif Candidature » (APEC-E3)*.

Si l'ère du temps est au numérique et à la dématérialisation, il en va de même pour les outils de l'accompagnement professionnels comme dans le CEP. En effet le CEP a sûrement été une opportunité au développement de nouveaux outils jugés plus efficaces, plus rapides, plus souples dans l'utilisation. Les outils numériques tels les plateformes et espaces personnels facilitent le suivi du bénéficiaire (et le contrôle de son investissement)

par le conseiller qui peut à tout moment avoir accès à tout ou partie du travail du bénéficiaire « en ligne ».

Deux questions s'imposent :

- Qu'en est-il des bénéficiaires qui ne maîtrisent pas l'outil informatique ? Peut-on mesurer le degré d'autonomie de la personne au seul fait qu'elle ne maîtrise pas l'outil numérique ?
- N'y a-t-il pas un risque, à terme, de remplacer le conseiller par l'outil numérique ? Pourra-t-on alors encore parler d'accompagnement ?

11.2. Une individualisation centrée sur les compétences et les intérêts personnels

L'individualisation passe par un usage des outils non pas de façon standardisée ou linéaire selon le niveau du CEP mais en inscrivant l'utilisation des outils dans un processus relationnel situé dans un espace et un temps. Il s'agira pour le conseiller de faire appel à tel ou tel outil pour permettre au bénéficiaire de développer de la connaissance sur soi et son environnement. L'outil est au service du bénéficiaire selon son cheminement mais il est aussi au service du conseiller qui choisit et propose l'outil en adéquation avec les besoins du bénéficiaire pour permettre l'exploration de telle ou telle dimension.

Les outils liés à la connaissance de soi servent les domaines d'investigation tels qu'identifier ses compétences, son parcours professionnel, prendre conscience de ses intérêts, motivations.

Parmi les outils cités sur les **compétences** (7 sources sur 35), on peut en distinguer deux types :

- Les supports qui permettent d'identifier les compétences que le bénéficiaire a développées, en faire l'inventaire et mesurer leur utilité et les atouts qu'elles constituent au regard de leur projet.
- La démarche de bilan de compétences qui est proposée ou prescrite par le conseiller au bénéficiaire qui est en reconversion. Elle peut être choisie pour des personnes qui sont « perdues », qui n'ont pas de projet professionnel, pour celles qui sont en « burn out » et qui ne veulent plus exercer dans leur lieu de travail ou encore pour des raisons de santé.

Afin d'explorer **les intérêts professionnels** (7 sources sur 35) il est proposé au bénéficiaire en recherche d'une nouvelle orientation de passer des questionnaires d'intérêts afin de l'aider à conscientiser ses goûts, se positionner et faire des choix d'orientation professionnelle.

Il semble que le conseiller ne soit pas en manque d'outils sur cette question. En effet une multitude d'outils est relatée, que ce soit des outils proposés par les maisons d'édition de tests (Motiva, Pass Avenir, Solution formation, Perspective, Next Step ou Next Step mi-carrière, Ubika, l'application Quizz Pro), des sites accessibles gratuitement (le site Orientation pour tous, ONISEP), des outils maison (un quiz d'intérêt professionnel, questionnaires d'intérêts professionnels) ou encore des outils créés de manière spontanée par le conseiller « *faire un petit tableau... noter, ce qu'ils pensent aimer, ce qu'ils pensent ne pas aimer* » (OPACIF-E35)

Quel que soit l'outil proposé pour « travailler » sur les intérêts professionnels durant le CEP, la passation semble être suivi d'un entretien avec le conseiller pour « échanger, débriefer ».

11.3. Des outils liés à la connaissance de l'environnement

Ces outils semblent plus présents dans la démarche de CEP que ce soit par des immersions en entreprise, des enquêtes métiers ou l'utilisation des offres d'emploi.

L'immersion professionnelle (11 sources sur 35) est très utilisée pour les Demandeurs d'Emploi, par les Missions Locales et Pôle Emploi. Mettre les jeunes en situation professionnelle semble plus efficace au conseiller pour deux raisons :

- Mettre le jeune en action (trouver lui-même l'entreprise d'accueil) et vérifier son comportement en situation.
- Faire connaître la réalité du métier pour faire un choix d'orientation réaliste, prendre la mesure d'un poste dans toutes ses dimensions (ex : boucher/charcutier)

Observer une activité et son environnement, confirmer un choix et valider un projet sont les termes employés quant à la finalité de l'immersion :

« ce que j'appelais période d'immersion en établissement, des choses comme ça. Donc c'est des choses que j'évoque pour... voilà, avoir une réalité plus précise et qu'elle confronte ce qu'elle dit à la réalité » (ML-E11).

« Donc, en fait, ils peuvent aller..., quelques demandeurs peuvent aller quelques jours en structure pour valider, confirmer. Alors valider, on l'a validé mais confirmer vraiment son projet... Par... une observation de quelques jours sur le métier qu'elle souhaite exercer... on l'utilise quand même assez souvent. L'immersion professionnelle a validé son projet » (PE-E20).

Les supports de l'immersion sont le plus souvent la PMSMP (Période de Mise en Situation en Milieu Professionnelle) qui est une prestation de Pôle Emploi. Elle permet de donner un cadre juridique pour pouvoir être en entreprise pour une durée de 1 à 2 semaines et peut être mobilisée plusieurs fois pour une même personne. Des outils sont proposés dans cette mise en œuvre : un document de contact renseigné par l'entreprise, une convention, un rapport d'évaluation.

Les contrats aidés et contrat d'insertion sont aussi mobilisés par les conseiller dans les parcours d'accompagnement mais ils ne semblent pas avoir la même finalité. Ils répondent plus à une urgence économique pour les personnes n'ayant plus de revenus. Ce type de contrat, qui peut durer 2 à 4 ans, n'empêche pas de poursuivre l'accompagnement au projet car la personne est alors souvent dans une activité qu'elle n'a pas choisie. Une fois « embarqué » dans ce type de contrat, l'emploi peut être pérennisé. Alors ce qui est visé est l'insertion professionnelle plus que l'orientation.

S'informer sur **les métiers** (6 sources sur 35) est un axe de travail central dans le cadre du CEP. Le conseiller va demander au bénéficiaire de s'informer sur les métiers, soit sur celui ou ceux vers lesquels il envisage de s'orienter soit de façon plus large afin d'acquérir une connaissance des secteurs d'activité et leurs métiers s'il n'a pas de projet. Cette exploration est justifiée par les conseillers afin de faire bouger les représentations sur les métiers, que le bénéficiaire s'en face une représentation plus proche de la réalité. L'information sur les métiers va permettre à la personne de confirmer ou infirmer son projet et diversifier ses pistes d'orientation professionnelles.

Pour ce faire deux principales démarches sont proposées à la personne :

- L'enquête-métiers qui consiste à rencontrer un professionnel pour l'interviewer sur son métier « *Et ces enquêtes terrain qui sont pour moi, (énoncé avec force) indispensables, pour avoir la vision euh, des personnes qui font ces métiers-là, des personnes qui recrutent sur ces métiers-là., » (OPACIF-E35)*
- La lecture de fiches métiers issues de sources très différentes : fiche ROME de Pôle Emploi, de l'ONISEP, du CIDJ et du C2RP ou encore des bases de données internes à la structure comme Parcouréo pour Uniformation. « *Alors les sources d'informations : métiers, domaines d'activité ...De la fiche métier d'information euh ... souvent moi j'utilise des sources comme le C2RP. Vous avez là accès à des fiches métiers euh... » (OPACIF-E32).*

Certains outils utilisés pour analyser les intérêts professionnels comme Pass Avenir et Transférance permettent aussi d'accéder à une base de données sur les métiers.

Dans les témoignages, l'outil « **offres d'emploi** » (8 sources sur 35) fait référence à celui de « Emploi Store » (cité 6 fois), base de données des offres d'emploi de Pôle Emploi. La recherche d'emploi est aussi un axe de travail dans CEP. Le conseiller observe comment le bénéficiaire agit sa recherche d'emploi : son degré d'autonomie, sa capacité à utiliser les outils numériques. L'analyse des offres d'emploi par le bénéficiaire, lui permet : « *de découvrir des métiers, d'avoir des pistes de réflexion, de travailler sur les mots clés des annonces et sur le marché de l'emploi » (OPACIF-E35)*

11.4. Les outils de l'orientation

En ce qui concerne les outils de **l'orientation** (9 sources sur 35), l'APEC utilise Perspective qui permet de « *... définir mes enjeux, mes priorités... » (APEC-E2).*

Pôle Emploi dispose d'un guide méthodologique de l'orientation, le GMO qui est constitué de différentes étapes pour accompagner un travail d'orientation : un atelier permanent, des enquêtes métiers, des mises en situations, des entretiens individuels....Cet outil a été élaboré à partir des 8 compétences à s'orienter mais ne semble pas toujours opérationnel par rapport au temps que le conseiller peut consacrer au bénéficiaire :

« *Parce que c'est pas évident de mobiliser les outils du GMO, je prends un exemple euh la compétence où il faut développer l'aide à l'élaboration du plan d'action, au niveau du GMO on est sur 4 séquences donc ça suppose de voir la personne 4 fois avec des durées d'une heure et demi » (PE-E23).*

Les rencontres avec les conseillers nous permettent de comprendre que le GMO est construit à partir d'un référentiel de 8 compétences à s'orienter que le bénéficiaire est invité à développer selon son degré de maîtrise de chacune des 8 compétences. Le parcours sera donc différent en fonction des besoins du bénéficiaire diagnostiqués par le conseiller : « *il n'y a pas d'ordre particulier... Le conseiller, il est chargé aussi de..., d'abord de faire un premier diagnostic du niveau de maîtrise de ces compétences. » (PE-E26)*

Pour aborder l'orientation il semble que plus souvent les opérateurs font appel **aux prestataires de bilan ou d'orientation** pour aborder des problématiques plus complexes comme le mal être professionnel ou le fait d'être perdu, de n'avoir aucune idée sur l'orientation que l'on veut prendre. Comme en témoigne les extraits ci-dessous :

« Quand une personne veut sortir euh de son secteur, de son métier mais alors ne sait pas du tout quoi faire, voilà moi après je le dis, on n'est pas, on n'est pas consultants bilan (de compétences), on ne réalise pas de tests, il n'y a pas de tests de personnalité, on ne fait pas de tests psychologiques, à un moment donné c'est peut-être nécessaire pour ouvrir des pistes à la personne ». (OPACIF-E30)

A Pôle Emploi, le conseiller a aussi la possibilité de proposer ou prescrire au bénéficiaire une prestation, appelé « Activ'Projet » qui se déroulera chez un prestataire extérieur :

« Activ'projet c'est une prestation qui dure huit semaines où la personne apprend à s'orienter, donc découvre les outils qui permettent de s'orienter, donc euh alors ça va être plein d'outils hein et alors ils font des tests, ils font alternativement des entretiens individuels chez le prestataire et des entretiens de groupe avec des échanges entre les différents participants, et il apprend à utiliser des outils ben mon marché du travail, rechercher des fiches métiers, rechercher des formations, faire des quizz faire des choses comme ça, pour déterminer des pistes » (PE-E29).

« ...on a deux possibilités, on a le, le bilan d'orientation, le bilan de compétences quand un jeune a une expérience » (ML-E14)

Cette pratique d'externalisation en partie de la fonction orientation interroge la dimension du niveau 2 du CEP qui concerne la phase d'élaboration du projet. Le conseiller CEP semble être en difficulté lorsqu'il s'agit de réaliser un travail « approfondi » sur l'orientation et fait alors appel aux prestataires spécialisés dans ce domaine comme les centres de bilan ou les organismes prestataires d'actions d'orientation. Peut-on entendre à travers cette pratique que le Conseil en Evolution Professionnel serait plus au service de la gestion et de la sécurisation des parcours que de l'orientation qui serait une compétence externe sur laquelle le Conseiller CEP pourra si besoin s'appuyer ?

Qu'en est-il de l'articulation de ces différentes démarches d'accompagnement CEP et Orientation ? Comment s'opère-t-elle ? Où se situe la limite du travail d'orientation au sein du CEP ?

Pour finir sur les outils relevés dans les propos des conseillers, concernant ceux visant la **création d'entreprise** (2 sources sur 35), ils n'ont été cités qu'à 2 reprises dans le cadre de l'étude et chez un seul opérateur (OPACIF) et uniquement à l'usage des salariés :

« On a en l'occurrence un dispositif autour de la création d'entreprise. Donc moi je lui ai proposé euh un accompagnement avec, euh... auprès de la BGE -Boutique Gestion Espace- où eux ils ont des conseillers spécialisés à la création d'entreprise » (OPACIF-E32).

Cette perspective professionnelle de création d'entreprise n'est pas souvent explicitée même si elle est très encouragée politiquement. Lorsqu'elle est abordée dans le

cadre du CEP, elle est renvoyée vers un accompagnement spécifique par un partenaire : la Boutique de Gestion des Entreprises (BGE). Il est alors proposé au bénéficiaire de suivre un module de 12 heures dont le contenu n'est pas très explicite. On y aborderait le profil de l'entrepreneur, ses aptitudes et l'étude de marché. Ce module semble être une sensibilisation à la création d'entreprise et permet au conseiller CEP de vérifier ensuite si le bénéficiaire a le profil pour envisager un projet de création d'entreprise.

« L'objectif de cet accompagnement avec la BGE c'est euh...l'âme de l'entrepreneuriat ou pas. Donc déjà c'est vérifié ça, si concrètement je suis quelqu'un qui peut être entrepreneur. Donc ils ont des outils des choses comme ça... des tests d'aptitude, des tests de, d'orientation... euh et puis derrière oui il y a un début d'étude de marché voilà » (OPACIF-E32)

Comme pour l'orientation, pour travailler sur la création d'entreprise, le conseiller fait appel à un prestataire spécialisé, la compétence externe est alors sollicitée pour compléter l'accompagnement réalisé par le conseiller CEP. Cet appel aux compétences externes permet de préciser les contours du CEP et ses limites. Le CEP a besoin pour fonctionner pleinement et offrir un service de qualité de coopérer avec des partenaires qui seraient plus à même d'intervenir sur les problématiques d'orientation, de création d'activité mais aussi de souffrance au travail, comme cela a aussi été souligné plus haut, dans le chapitre consacré aux partenariats. La question qui pourrait se poser à ce propos est de savoir si ces différents dispositifs parallèles et complémentaires au CEP sont mobilisables autant que de besoin et si leur financement est encadré.

11.5. Discussion

Dans un article intitulé « *Des outils pour quoi faire ?* » Christine Revuz interrogeait la place des outils dans la démarche d'orientation et concluait entre autres par ce passage : « *La fonction réelle de l'outil varie selon deux paramètres : d'une part, la nature de la démarche proposée (explicitement ou non) au bénéficiaire ; d'autre part le moment dans cette démarche où l'on a recours à cet outil* » (Revuz 1991).

Dans la continuité de cette réflexion, et concernant les pratiques de CEP, notre étude montre que les outils tendent à se multiplier avec la mise en place du CEP pour deux raisons. D'une part, ils contribuent à la standardisation de l'accompagnement, surtout pour les outils numériques, et d'autre part ils contribuent à son individualisation, permettant au conseiller de les choisir « à la carte » selon les besoins du bénéficiaire. On remarque en même temps, à travers le discours des conseillers, que les outils ne jouent pas un rôle « magique » dans l'accompagnement, mais leur fonctionnalité est articulée à l'entretien de face à face et à la façon dont le conseiller va les intégrer dans sa démarche.

Selon les conseillers, les outils doivent être utilisés de façon prudente parce qu'ils impliquent des compétences sociales qui ne sont pas accessibles par toutes les catégories de public, leur utilisation implique donc un accompagnement spécifique de la part du conseiller faisant partie d'une finalité de développement des « compétences à s'orienter » du bénéficiaire. La standardisation par l'usage systématique des outils numériques risquerait d'exclure un certain public et, à terme, de faire disparaître le rôle de la relation dans l'accompagnement.

Enfin, les outils constituent des choix institutionnels et collectifs (effectués par chaque structure spécifique), mais aussi individuels, liés à la créativité et l'innovation du conseiller ainsi qu'au pouvoir d'agir dont il dispose à travers son réseau. Ils constituent donc un élément incontournable dans la professionnalisation des conseillers et leur formation.

11.6. Conclusion

Dans le cadre de la loi sur la formation, l'emploi et la démocratie sociale parue au journal officiel du 5 mars 2014, les professionnels du conseil sont invités à mobiliser de nouvelles postures professionnelles. En livrant une situation d'accompagnement de leurs choix les conseillers en évolution professionnelle ont montré leur volonté de s'inscrire dans les nouvelles dispositions juridiques et pratiques requises par le législateur. Ce chapitre tente de dresser une première esquisse des caractéristiques de la relation de conseil en évolution professionnelle. A ce stade de notre analyse en cours, nous pouvons retenir les points principaux suivants.

Par sa posture le conseiller doit favoriser la mise en action du bénéficiaire, en lui apportant les informations nécessaires, en le valorisant et en le mettant en situation de découvrir « d'autres possibles ». Pour rendre le bénéficiaire acteur de son changement, le conseiller doit faire preuve de disponibilité qui se traduit par une écoute bienveillante et une attitude empathique, bases d'une alliance de travail. La prescription n'étant plus de mise, le conseiller est invité à mettre son savoir-faire et son expérience au service du bénéficiaire. Le conseiller ne serait plus expert mais personne-ressource. Si ce changement de posture semble revendiqué par les conseillers, il ne semble cependant pas toujours aisé à assumer surtout face à une personne en grandes difficultés ou dont le projet apparaît peu réaliste aux yeux du conseiller. Ce dernier est alors partagé entre le recours à une forme d'autorité ou le renoncement.

La co-construction est un modèle qui peine à se concrétiser dans la durée, pour autant au premier rendez-vous les conditions pour l'instauration et le développement d'une alliance de travail semblent réunies selon les bénéficiaires enquêtés.

Les situations complexes liées à un état psychologique délicat ou des conditions de vie précaires peuvent mettre le conseiller en difficulté qui choisit d'orienter le bénéficiaire vers des spécialistes. Le recours à un tiers institutionnel peut être aidant mais pas toujours possible en particulier dans les petites structures. Enfin, peu diserts sur leurs conditions d'exercice il apparaît que les conseillers ont à gérer des dossiers ou portefeuilles (Pôle Emploi) très nombreux ce qui entache leur disponibilité et leur marge de manœuvre pourtant soutenue par les responsables de structures.

Les nombreux outils ou dispositifs relais sont présentés comme des leviers au processus d'évolution professionnelle en ce qu'ils faciliteraient l'accompagnement des bénéficiaires, certains représentent sans doute un support mais leur usage requiert des prérequis en informatique qui peuvent mettre en difficultés les bénéficiaires et/ou demander du temps supplémentaire aux conseillers. Ils pourraient contribuer à une standardisation des pratiques de conseil ce qui serait contradictoire avec les attentes

d'accompagnement individualisé et co-construit. Il ne faudrait pas perdre de vue la dimension dialogique du conseil (Lhotellier, 2001).

Au final, notons que l'intérêt affiché pour leur rôle de conseil est manifeste chez les conseillers, « conscients des enjeux de l'interaction avec l'utilisateur » (Jorro, 2016, p.5).

V) QUESTIONS DE PROFESSIONNALISATION

Dans cette dernière partie nous allons aborder le CEP comme outil de professionnalisation des conseillers en posant la question de leur formation. Celle-ci est abordée de deux points de vue :

- Du point de vue institutionnel, dans le cadre des formations formelles et informelles suscitées par le CEP.
- Du point de vue de la recherche, dans le cadre d'une démarche d'analyse des pratiques qui contribue à la formation des conseillers en tant que praticiens réflexifs.

12. Pratiques de formation formelles et informelles, et perspectives de développement

Le CEP, avec l'ambition de construire un « nouveau métier » celui du conseiller en évolution professionnel basé sur des compétences transversales, se donne le défi de marquer une rupture dans la professionnalisation des conseillers. Très ancré jusqu'à maintenant sur les spécificités des différentes structures, le métier du conseiller des parcours professionnels se trouve bouleversé par cette identité « universelle » du CEP qui le conduit à « mettre à plat » le travail réel d'accompagnement, les tâches assurées, les difficultés rencontrées et les compétences nécessaires pour y faire face. Notre étude montre les ouvertures, les ruptures et les marges de développement créés par ce service en matière de professionnalisation des conseillers.

12.1. Une formation au niveau national qui suscite des questionnements

Les conseillers signalent (15 sources sur les 35) que cette formation, qui a été obligatoire, leur a permis d'harmoniser leurs pratiques et d'échanger sur leurs façons de faire. Ils ont essentiellement travaillé sur les phases du CEP, sur le document à remettre, sur la prescription, ils ont eu aussi des fiches techniques sur les différents outils à mobiliser (par exemple sur le financement...) qui sont disponibles sur un site dédié au CEP.

« ...des pratiques différentes. Alors... On fonctionnera tous, toujours différemment, mais ça nous a permis de voir ce que c'est que le CEP, d'harmoniser un petit peu, de revoir notre façon de faire, qu'on ait tous un socle commun. » (PE-E20)

Dans certaines structures, comme un OPACIF la formation a été assurée par un prestataire extérieur, comme le C-Campus sur des différents outils et problématiques de l'accompagnement, mais en restant toujours sur la forme prescrite. Plusieurs conseillers disent que cette formation était très théorique, ils ont essentiellement travaillé sur les cahiers de charge, sur les décrets. Les conseillers de PE signalent qu'ils ont senti, au niveau

des orientations pratiques de Pôle Emploi que ça serait quelque chose de très fort. Mais que cette formation au niveau national, n'a pas été suivie après sur le terrain, dans les équipes : *« Le problème, c'est que cette formation... Euh..., n'a pas été accompagnée derrière sur le terrain. »* (PE-E25)

Certains conseillers reprochent aussi à cette formation une orientation trop technique qui manquait de visibilité sur la vision du CEP :

« Oui, je l'ai dit, mais rapidement, parce que cette formation en fait, elle a été... trop en amont et mal accompagnée. C'est-à-dire que... euh, elle a été faite en 2015, je crois. Le problème en fait, nous chez nous, si on essaye de changer, c'est qu'on va vous former, mais on ne vous explique pas pourquoi. Donc quand le CEP est arrivé... je dis ça parce que nous, on fait partie de l'équipe d'orientation Pôle emploi. C'est-à-dire que l'équipe d'orientation, c'est elle justement qui accompagne les conseillers, pour le CEP, voilà. Donc du coup, euh on a été formé, tout le monde. Et puis en fait tu te demandes « bah pourquoi tu es formé ? » Parce qu'on ne t'explique pas l'objet, l'intérêt et la vision finale. Donc quand on présente la formation CEP, qu'on te dit « alliance de travail » toi en tant que conseiller, ça devait être... tu dis « comment ça ? On est obligé de me reformer sur l'alliance de travail ? Quand même, ça fait dix ans, j'espère quand même que je fais de l'alliance de travail ». Ce n'est pas ça, c'est pas ce qu'on a voulu dire. Les trois niveaux : quand tu dis « oui, dès l'accueil... » tu te dis « bah attends, c'est le minimum quand même de renseigner la personne qui rentre [...] Ça a été très mal vécu hein, la formation CEP pour les conseillers, parce que pour eux, ils se disaient « mais attends, ils veulent que... ils nous reformatent sur notre métier ? Ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'on travaille mal ? Qu'est-ce qui s'est passé ? Où ils ont trouvé ça ? » Alors, plein de questions qui se posaient, pareil, avec des représentations, des machins, alors que si on avait cadré et qu'on avait donné la vision finale du CEP, ce n'est pas ça. C'est-à-dire de pouvoir... harmoniser des pratiques, mais pas qu'au sein de Pôle emploi. » (PE-E27).

Des besoins non satisfaits ont été exprimés par certains conseillers (5 sources sur les 35). Par exemple, en Mission Locale il est question des attentes concernant le montage des dossiers de financement. Au moment où on les a rencontrées, les Missions Locales n'avaient pas terminé la formation de leur personnel et les attentes à ce propos étaient importantes.

12.2. Une mobilisation importante des échanges de pratiques

A côté de ces formations sur les prescriptions, les conseillers interrogés sont très demandeurs des échanges de pratiques (25 sources sur les 35) favorisés par la mise en place du CEP :

A l'AFDAS les conseillers signalent bien qu'ils ont eu un retour d'expérience sur les premiers cas rencontrés, ce qui les a beaucoup intéressés, pour une première rencontre avec une formatrice de C-Campus et pour une deuxième à l'interne, entre conseillers AFDAS où il y a eu un échange constructif surtout avec les conseillers de Paris qui ont eu beaucoup plus de bénéficiaires ; ainsi a été fixée une référente CEP pour l'AFDAS. Au Fongecif il est question du suivi des formations mises en place par la FPSPP notamment sous la forme

d'« analyse partagée des situations » qui se présente comme une expérience très riche par les conseillers.

Plusieurs échanges de pratiques informels ont été signalés également par toutes les structures. L'APEC met en place des échanges des pratiques au niveau national régulièrement, un Wiki existe par ailleurs sur plateforme pour échanger sur des thématiques spécifiques. Mais les conseillers signalent également des échanges informels entre conseillers qui ont des missions différentes (mission solution formation par exemple avec la mission accompagnement)

« Et, en plus moi, je peux aller discuter avec ma collègue Solutions formation en disant, ben alors, qu'est-ce que vous avez identifié et peut-être aussi des fois, je peux dire, ben tient, je trouve qu'elle est un peu freinée dans son projet, je la sens avec des freins et toi tu ressens quoi. Donc on peut aussi partager, donc ça nous donne des échanges de pratique aussi. » (APEC-E4)

En Missions Locales on en parle aussi de façon explicite, par référence à des réunions effectuées avec les responsables d'antenne :

« Nous par exemple sur euh, on a des réunions tous les lundi matin tous les lundi matin on se réunit et c'est vrai que, bon après on parle du planning, enfin des choses qui vont avoir lieu etc, mais aussi on en profite aussi pour avoir un échange avec nos collègues sur certaines pratiques. Savoir euh, "ben voilà moi j'ai eu tel cas", puisque des fois on n'a pas tout de suite la solution à apporter. "J'ai eu tel cas, toi tu ferais quoi ?" On essaye quand même de travailler en équipe et de s'échanger les informations. Y faut. » (ML-E12)

L'insuffisance de la formation généralisée prévue par le CEP a conduit les conseillers d'une agence pilote de PE sur le CEP d'organiser eux-mêmes des groupes de travail et des ateliers qui leur ont permis de revoir tout le travail d'accompagnement. C'est le cas d'une agence de Pôle Emploi où les conseillers décrivent en détails ce qu'ils ont mis en place :

« On a réuni les deux agences de Saint-Quentin. On a mixé... Euh..., les deux, les deux bas..., enfin, sur le même bassin, les deux agences. Et, on était parti avec la clé d'entrée... Euh... Si demain les prestations d'orientation venaient à disparaître, comment est-ce que vous travaillerez...

...Et puis aussi, on avait... Euh..., ça aussi c'était un point sur lequel... Enfin, qui nous avait mis en alerte. On avait aussi beaucoup d'absentéismes sur ces prestations. C'est-à-dire que les personnes... Euh..., disaient oui, aux conseillers et puis, finalement, se présentaient jamais chez le prestataire. Alors, est-ce que... Euh... Ben, on n'évoquait pas suffisamment la situation avec la personne et on, on ne s'assurait pas de son adhésion véritable à la prestation parce qu'elle en avait compris le sens. Est-ce qu'on n'expliquait pas bien la prestation. Est-ce que la prestation, elle arrivait trop tôt dans un parcours et du coup la... Enfin. Voilà. Toutes ces questions-là... Euh..., se sont posées.

... Au terme des cinq animations, il en ressort, un questionnaire sur l'orientation professionnelle, sur le rôle du conseiller Pôle Emploi en matière d'orientation, sur la notion de validation de projet. Ont été exprimé des difficultés quant à la méthode, les outils, la posture, la méconnaissance des prestations, des métiers ou leur évolution, les compétences

attendues, les formations, etc. Donc, ça, ça a été notre analyse. Par rapport à cette analyse, nous, on a proposé... Euh... On a proposé...

... C'était vraiment en fonction du conseiller de, de ce qu'il avait envie de retravailler... Euh..., sous forme d'échanges de pratique. Au final, on s'est aperçu que la majeure partie des, des conseillers ont suivi l'ensemble des modules.

... Y a un des modules qui permettait aussi de découvrir, de s'approprier, d'expérimenter... Euh..., un des outils du Guide méthodologique de l'orientation. Là aussi... Euh... Du coup, sur chaque groupe alors ils étaient en binôme. Ils découvraient... Euh..., un outil chacun qu'ils présentaient après à l'ensemble des participants. Mais, par séance, on passait trois outils alors qu'il en existe... Bon nombre d'autres. Donc... Euh..., l'intérêt, c'est aussi de, de remettre en place ce genre de, de séance parce que... Parce que... Euh... Ben, ça nous facilite la vie puis ça permet aux demandeurs aussi de mieux comprendre certaines choses. » (PE-E25)

Et un autre commentaire dans la même agence :

« Ah oui, c'était vraiment très intéressant, de par les échanges qu'on a pu avoir entre collègues. Et... le fait aussi du coup de pouvoir se situer par rapport au CEP. C'est-à-dire aujourd'hui où j'en suis par rapport à ce qu'on me demande, par rapport à l'objectif, quels sont les écarts que je peux avoir, sur quoi il faut que je travaille ? Et ça, ça a été important pour moi, ça m'a beaucoup aidée à évoluer. Euh comme je vous disais, la remise en question aussi de ma posture. Donc dans ma posture, qu'est-ce qui était à conserver, qu'est-ce qui était à travailler, etc. Donc ça, c'était très important. » (PE-E28)

Ainsi, même si les formations mises en place pour le CEP n'ont pas été suffisantes, il semble que dans les agences les plus dynamiques mais aussi au niveau national de chaque opérateur, le CEP a suscité une dynamique de questionnement sur le travail d'accompagnement qui a été très bien accueillie.

On note aussi que les conseillers font référence à des situations de supervision (11 sources sur 35) plus formelles et mises en place par leur employeur pour encadrer leurs pratiques. Soit en termes d'échanges :

« la personne qui a été nommée tutrice, tous les matins elle vient me voir en me disant "bon, est-ce que t'as des cas particuliers ?". Donc voilà. On a des petits moments d'échange entre nous. » (CE-E7)

... soit en termes d'observation et de débriefing :

« la co-construction par exemple, est-ce que j'utilise bien l'outil diagnostic, est-ce que j'ai bien fait un plan d'action. Et donc là on est observé effectivement depuis quelque temps par nos responsables d'équipes. On peut débriefer derrière, voir si y'a points d'amélioration...

Ces supervisions ne sont pas mal vécues par les conseillers, au moins c'est ce qui est dit de façon explicite :

...Alors moi je ne l'ai pas encore vécu, ce n'est pas toujours bien vécu mais je pense qu'il faut que ça soit accompagné. C'est à dire je pense que les collègues peut-être peuvent penser que je suis observé donc jugé sur ma pratique... Je pense que c'est normal qu'on est... puis c'est bien aussi que notre responsable pense un petit peu bah qu'est-ce qu'on fait quoi, parce que finalement ils le savent pas. Enfin... ils peuvent plus le voir au quotidien. » (PE-E22)

12.3. Spécialisation et polyvalence

De même, il semble que le CEP a favorisé la spécialisation entre les conseillers et donc l'échange de services entre conseillers spécialisés par domaine :

« J'ai des collègues qui sont référents formation, j'ai une grosse question... Euh..., formation ben je vais la voir ou je lui envoie un mail. J'ai... Euh...Euh..., une collègue qui va être spécialisée sur l'IAE qui est l'insertion par l'activité économique, je vais la voir. Moi, je travaille sur le PLIE donc le Plan local insertion par... Euh..., économique. Donc j'ai, j'ai des contacts avec l'extérieur par rapport à ça. Donc, on a chacun en fait des domaines de compétences ... » (PE-E21)

... ou encore avec le psychologue qui va avoir un regard différent sur le même cas :

« Y a des groupes de travail qui se sont mis en place dans l'agence avec la psychologue du travail... on a une personne, on présente un cas d'une personne sur laquelle on se retrouve complètement bloqué et elle travaille avec nous. Donc, d'un côté, elle nous fait aussi monter en compétences sur... certains champs en disant ben, voilà... Là tu peux partir sur ça, partir sur ça. Nous ça nous permet aussi de constamment... [...] C'est volontairement un petit groupe de trois/quatre conseillers, pas plus. C'est volontaire... Euh..., parce qu'après, c'est trop complexe à gérer et il y a trop de... S'il y a trop de cas d'un coup... Il n'y a pas d'intérêt. Tandis que là, on peut vraiment se concentrer sur un cas précis..., et puis du coup, effectivement..., faire ressortir la situation de blocage qu'on peut rencontrer. » (PE-E17)

Presque toutes les références faites au psychologue (11 sur 12) concernent Pôle Emploi. Ses fonctions au sein de cet opérateur sont multiples et très bien accueillies par les conseillers :

- Il est, depuis peu, chargé d'Activ'Projet qui était jusqu'alors une prestation externalisée, ce qui est bien vu par les conseillers qui pourront suivre l'accompagnement effectué et collaborer avec le psychologue.
- Il y a la prestation « Regards croisés » pour croiser le regard du psychologue et du conseiller à propos d'un bénéficiaire qui se trouve en situation de blocage, ce qui semble très apprécié par les conseillers (un seul ou deux rendez-vous maximum) : *« On a aussi la chance d'avoir un psychologue du travail dans nos locaux. On peut aussi s'appuyer sur lui quand on a des situations un petit peu de blocage. » (PE-L-Geraldine)*. Son conseil est demandé quand il y a des situations affectives qui bloquent la personne (burn-out, deuil, dépression etc.)
- Utiliser des tests sur des aptitudes spécifiques, de compétences transférables, la motivation ou de personnalité.

Les psychologues du PE faisaient partie d'une équipe centralisée qui s'appelait « équipe d'orientation spécialisée » et qui était chargée d'accueillir des personnes qui semblaient bloquée dans leur orientation pour des raisons diverses.

Le rôle des psychologues semble ainsi d'être des personnes d'appui pour « libérer la parole » des bénéficiaires et faciliter le travail des conseillers qui assurent un accompagnement de masse sans pouvoir trop s'attarder à chaque problématique spécifique :

« ce qu'il se passe aussi c'est que des gens ont des choses qui les bloquent, mais personnelles et donc moi je les vois qu'une fois par mois, je ne suis pas psychologue, on aborde des fois des points personnels mais où l'entretien de quarante minutes va pas forcément suffire, il va falloir un entretien d'une heure où on parle de ces choses personnelles et là pareil on passe aussi avec le psychologue qui lui ouvre des portes que moi j'ouvre pas, volontairement, parce que c'est pas de ma compétence et je veux pas les mettre en difficulté par rapport à ça, la psychologue elle a un bureau fermé, il y a une porte, l'environnement déjà n'est pas du tout le même, ils ont des beaux bureaux, ils peuvent mettre une plante verte, enfin voilà il y a des choses qui font que peut-être la parole est un peu libérée, et donc ça aussi ça serait des candidats que je mettrais en accompagnement euh pour faire cette prestation d'orientation » (PE-E29)

12.4. Discussion

Le CEP a créé une dynamique de collaboration au sein des agences, une synergie collective bien ressenties :

« Pour pouvoir délivrer le meilleur conseil en évolution professionnelle ben, il a fallu changer... Euh..., plein de choses. Il a fallu renforcer... Euh..., le partenariat entre les équipes. Je pense par exemple entre l'équipe entreprises et l'équipe demande... Euh... Voilà. On, on travaille mieux ensemble. On travaillait déjà ensemble mais je pense que on a, on a des systèmes d'organisation, des initiatives locales, etc., qui font que... Euh... C'est pas le conseil en évolution professionnelle comme quelque chose qu'on délivre... Euh..., comme ça... Euh..., dans la relation aux, aux demandeurs d'emploi mais, c'est bien toute l'agence qui se mobilise autour du conseil en évolution professionnelle. » (PE-E25)

« C'est ça aussi le CEP, c'est de pouvoir travailler dans la même direction avec les partenaires, avec euh, bah les différents collègues... » (PE – E29)

De façon plus générale, certains opérateurs signalent ce que les conseillers appellent un « multiservice », des conseillers spécialisés pour chaque service (comme « Objectif Candidature » pour les CV et Lettres de motivation ...) et de nombreux ateliers, de sorte que les bénéficiaires puissent assurer un accompagnement « à la carte » très adapté aux besoins de la personne. Cette forte division du travail crée aussi une synergie et une interdépendance entre les conseillers, ce qui a été également rencontré dans plusieurs structures comme les Missions Locales ou Pôle Emploi.

Le questionnement réflexif des conseillers, suscité en partie par la mise en place du CEP et les besoins d'adaptation qu'il a généré, apparaît très bien à l'extrait suivant, où le conseiller signale le bénéfice qu'il tire de ses interactions avec les bénéficiaires. Cette interaction apparaît consciemment comme une source de développement dont il semble avoir pleinement conscience :

« le travail que je fais avec les demandeurs d'emploi c'est aussi chaque fois un travail que je fais sur moi, parce que moi aussi je suis obligée de me remettre en cause, je suis obligée de me dire est-ce que je lui ai posé la bonne question...[...] les échanges avec les demandeurs d'emploi nous font évoluer nous dans notre compétence parce que chaque demandeur d'emploi à un vécu différent, à une approche différente du marché de l'emploi, à une stratégie de recherche d'emploi différente en fonction de son autonomie, et ce que j'ai expliqué la dernière fois à un de mes demandeur d'emploi : ce que eux nous disent font notre métier. Un demandeur d'emploi nous dit ben moi je fais comme ça comme ça j'ai eu tel retour, ben moi je vais l'utiliser peut-être pour quelqu'un d'autre qui est sur une problématique presque semblable et comme ben comme je vous disais pour un commercial hein un commercial il a, à force d'en rencontrer, on voit qu'ils ont une certaine façon de fonctionner, ils font leur démarche comme ça, il y en a peut-être un qui va faire un truc qui va dire ben écoutez moi j'ai fait comme ça, et j'ai eu tel retour, ben moi cette expérience je peux peut-être la partager avec un autre demandeur d'emploi en disant vous savez j'ai eu quelqu'un qui m'a dit il a fait ça et ça il est allé à tel salon à tel truc, lui il a ouvert des pistes, et peut-être que ça va permettre à un autre demandeur d'emploi de se dire ben tiens j'ai pas pensé à ça... » (PE-E29)

Le chapitre suivant va nous montrer de près la professionnalité des conseillers, telles que nous l'avons vu à travers l'analyse d'un moment précis de leur activité d'accompagnement.

13. La place du diagnostic dans le travail du conseiller en CEP

La notion de diagnostic renvoie aux informations (verbales ou non verbales) sur lesquelles le conseiller s'appuie pour analyser la situation du bénéficiaire et organiser son action. Ce processus est très important du point de vue professionnel parce que, comme le signale Pastré : *« travailler c'est sélectionner certaines dimensions d'une situation pour en faire des éléments organisateurs de son action »* (Pastré 2002, p.11).

13.1. Le diagnostic au centre de la relation situation – activité

La notion de situation, notamment professionnelle, désigne dans un premier temps l'environnement, objectif, matériel, social et culturel, autrement dit les conditions dans lesquelles se déroule le travail. Cela correspond à peu près à ce qu'est la tâche, dans son acception la plus large, pour la psychologie ergonomique (Leplat, 2008, 2011).

Mais dans un deuxième temps la situation renvoie à l'environnement tel qui est vécu, ce qui signifie que le professionnel participe à la définition de la situation dans laquelle il est invité à agir. Dans ce cas-là la situation professionnelle (en tant qu'environnement) renvoie à ce à quoi des personnes, professionnels ou futurs professionnels ont à faire au sens où ils doivent s'y accommoder ou s'en accommoder, voire agir sur elle *« pour la transformer dans le sens des buts attendus mais aussi pour la redéfinir, la modifier, l'ajuster afin de créer ou d'ajuster les conditions pour pouvoir tout simplement réaliser les tâches attendues, bref, pour pouvoir réussir à travailler. »* (Mayen, 2012, p.5)

On peut ici recourir à la notion de caractéristique agissante qui, selon Leontiev (1975) renvoie à ce qui fait situation pour ceux qui vont devoir y agir. Elle désigne tout ce qui affecte ou peut affecter, directement ou indirectement l'activité de celui qui agit avec elle. Dans ce sens, on peut considérer l'analyse de la situation comme l'analyse de la part agissante de l'environnement qui fait situation, c'est-à-dire qui agit sur l'activité de ceux qui y sont engagés. Cette part agissante comporte des éléments externes, objectifs, matériels ou encore des éléments internes, subjectifs qui renvoient à l'environnement humain spécifique, émotionnel et relationnel qui compose chaque situation.

Dans ce sens, le diagnostic initial est important pour comprendre sur quelles informations s'appuie le professionnel pour analyser la situation devant laquelle il se trouve et comment il l'interprète pour définir un plan d'action. Il constitue la partie la plus importante du couple situation – activité. Les recherches effectuées en ergonomie et en didactique professionnelle montrent que ce diagnostic n'a pas une visée épistémique (produire des connaissances) mais plutôt pragmatique : repérer les bonnes informations pour mettre en place une action efficace. Pastré signale par ailleurs (2002) que les experts prélèvent très peu d'informations sur la situation. Très souvent ils se concentrent sur un détail, ou du moins ce qui apparaît un détail au profane : ils vont directement à l'essentiel. L'interprétation de ce détail a une valeur sémantique fondamentale, il s'agit de construire des relations de signification entre des informations et des variables fonctionnelles pour pouvoir définir la problématique de la situation, les questions qu'elle pose pour le professionnel.

Dans cette recherche, la méthode qui nous a aidé à accéder à ce processus est l'entretien d'auto-confrontation qui consiste à inviter le professionnel à commenter une situation professionnelle qu'il a vécue. Il s'agit d'une méthode « indirecte » selon les termes utilisés par Vygotsky qui vise à faire revivre par le professionnel la situation comme observateur et prendre conscience de ce qui l'organise. Cette méthode, enrichie parfois par des récits d'expérience intégrés dans les entretiens compréhensifs ont une valeur à la fois de recherche et de formation.

L'analyse du processus du diagnostic mis en place par les professionnels conduit à deux types de résultats :

- Comprendre les caractéristiques agissantes de la situation qui résistent aux professionnels. Ou, en d'autres termes, définir les tâches réelles auxquelles ils se trouvent confrontés.
- Identifier ce qui organise leur action. Considérer que l'action du professionnel est organisée signifie qu'elle s'appuie sur des éléments qui contribuent à son efficacité : buts et sous-but, invariants opératoires (concepts et principes), règles d'action et inférences. Ces éléments constituent le schème d'action qui peut être défini comme une organisation invariante de la conduite pour une classe de situations donnée. Le schème d'action est une unité qui nous aide à comprendre la compétence du professionnel, ses capacités d'invariance et de régularité, mais aussi de flexibilité et d'adaptation aux circonstances.
- Analyser les effets de cette méthode sur le professionnel, les éléments de prise de conscience qui apparaissent pendant l'entretien d'auto-confrontation.

13.2. L'organisation de l'action par des schèmes d'action : une étude de cas

L'analyse des entretiens d'autoconfrontation permet de remarquer dans un premier temps, que le questionnement des conseillers est très organisé par des schèmes d'action bien identifiés. Pour le montrer, nous allons procéder à l'analyse d'un entretien d'autoconfrontation effectuée avec un(e) conseiller(e) de l'APEC.

La situation du bénéficiaire :

Il est directeur dans une société qui travaille pour l'automobile (un client automobile qui est imposé), il est responsable d'un service qualité, sécurité et formation du personnel qui fait partie de ce service. Une expérience à l'étranger (trois ans en Angleterre), puis plusieurs expériences dans le traitement de surfaces (sa spécialité) et dans le traitement de l'eau. Il a intégré cette société comme responsable qualité en 2005.

Aujourd'hui la réglementation devient très difficile, la norme (la norme ISO/TS) est très exigeante, les périodes de certification sont très stressantes, il faut faire des compromis en permanence, « on se sert de la qualité quand ça nous arrange ».

Il y a une lassitude dans ce milieu de travail, il a envie de sortir de l'industrie, il a envie de se réorienter.

Les pistes de projet exprimées par le bénéficiaire sont professeur des écoles, programmeur, douanier.

Face à cette situation, le conseiller se donne un but général : il ne s'agit pas de faire un point complet du parcours mais de **comprendre** quelle est la situation de la personne, **identifier les attentes par rapport à la structure** et ensuite voir les pistes de travail/les actions à mettre en place.

Concernant la méthode de questionnement du conseiller, nous avons identifié trois schèmes d'action qui s'articulent tout au long de l'entretien, malgré le fait qu'il y a des phases où l'un domine sur l'autre :

- Ecouter / reformuler (1^{ère} partie de l'entretien)
- Questionner / vérifier (2^{ème} partie de l'entretien)
- Proposer / expliquer (3^{ème} partie de l'entretien)

Tandis qu'un quatrième schème, « prendre des notes », s'avère mobilisé par le conseiller tout au long de l'entretien.

Le premier schème d'action : « **écouter / reformuler** » domine pendant toute la première partie de l'entretien où le conseiller signale à plusieurs reprises l'importance de l'écoute, exprimée par plusieurs **principes d'action** :

- La connaissance fine du parcours est utile que dans un second temps, lors de la construction du projet, pour la valorisation de ses qualités.
- Mais le 1^{er} entretien est un « moment clé » : il permet de comprendre la personne, ses attentes, son passé.
- Identifier les « mots déclencheurs » (lassitude, pénibilité, reconversion...) du désir de changement ou d'évolution professionnelle ;

- Écouter les problèmes personnels aussi car ceux-là font partie de la vie de l'individu et ont/auront une influence sur son projet professionnel.
- Écouter l'histoire ou le parcours car les personnes ont besoin de le raconter, « de poser leur parcours »
- Laisser le temps à la personne pour présenter son parcours.

Pendant cette première phase de l'entretien la prise d'information du conseiller se centre beaucoup sur les caractéristiques de la personne, sa personnalité, sa façon de se comporter et de réagir. Ici, le conseiller retient qu'il s'agit d'un parcours atypique, d'une personne autodidacte. Il a été beaucoup sur le terrain, c'est quelqu'un de pragmatique, simple, sans prétention car il apparaît modeste par rapport à sa fonction de directeur.

Puis, apparaît un moment charnier de l'entretien où **l'écoute se tourne vers les compétences** et le conseiller va se donner **un nouveau sous-but : le laisser verbaliser ses compétences, les nommer**, pour qu'il se les approprie :

*« ... après moi du coup, je reprends les notes de mon entretien, je note son parcours et [vous] voyez, il n'est pas simple de relire mais, **j'entoure** en fait des compétences qui pourraient être utiles pour plus tard. Donc je me dis : il a formé des équipes, il a mis en place une certification, il fait de la conduite de changement ou il accompagne des équipes à changer. Je me mets déjà ces éléments-là. Comme ça je sais que si à un moment de l'accompagnement, j'ai besoin de les ressortir ou si j'ai besoin de l'aider à verbaliser, parce que l'exercice de compétences reste quelque chose de **difficile** à faire pour pas mal de profils, je sais que je peux aller les rechercher, je peux aller repuier là-dedans, rien qu'en écoutant. Donc forcément le fait que, déjà, je verbalise pendant ce premier entretien, je pense que ça met déjà des mots dans sa tête aussi, qui vont **rebondir** ou pas demain quoi. » (A3).*

A partir de ce moment-là, l'entretien se recentre progressivement sur un autre **sous-but : identifier les contraintes et comprendre la place du B (bénéficiaire) dans l'organisation de son travail**. Il va aussi utiliser davantage le schème « **questionner / vérifier** » pour atteindre cet objectif et identifier les **informations** suivantes :

- Le B est dans une situation d'inconfort entre les demandes de la direction et les attentes des clients. Il doit s'adapter aux décisions de la direction (qui sont prises avec le chef d'atelier) avec lesquelles il n'est pas toujours d'accord et ensuite de les présenter aux clients.
- Il ne s'impose pas, il est conciliant, il est lassé de devoir toujours négocier, face aux injonctions paradoxales.
- Il rejette son expérience dans l'industrie, il ne trouve plus le sens de son activité.
*« Sa situation à lui c'est compliqué, parce qu'il faut faire des compromis en permanence. Il dit : "on se sert de la qualité quand ça **vous** intéresse", et il n'est pas toujours averti non plus. Il se retrouve a priori dans des situations inconfortables avec ses clients ou il n'est peut-être pas au courant de ce qui s'est peut-être négocié entre la direction et les clients, et du coup, lui, il se retrouve un peu entre deux chaises, à pas savoir bien se positionner, il a l'air d'être dans cette situation-là, d'inconfort. »*

Ces informations conduisent le conseiller à changer d'avis sur le bénéficiaire qui apparaît maintenant comme quelqu'un qui se met dans une situation inconfortable au sein de l'entreprise, car il n'arrive pas à s'imposer et à assumer réellement son rôle de directeur.

Un autre **sous-but** est poursuivi dans cette deuxième partie de l'entretien, **vérifier la maturité du projet** qui a été exprimé lors de l'accueil. Cette vérification s'appuie sur beaucoup de questions qui reposent sur les principes d'action suivants :

- Est-ce qu'il veut vraiment se réorienter ou seulement de changer de poste ?
- Est-ce qu'il a déjà rencontré des professionnels, est-ce qu'il s'est renseigné sur les prérequis ?
- Est-ce qu'il est prêt à investir son projet (motivation) ?
- Est-ce qu'il fait des liens entre le nouveau métier et les compétences déjà acquises en entreprise ?
- Est-ce que la demande explicite correspond à la demande implicite ?

A partir des réponses obtenues, le conseiller retient l'information que, parmi les métiers mentionnés comme possibles, le métier du programmeur est en lien avec les compétences de l'ancien métier, donc il y a peut-être une maturité du projet qui est plus forte. En même temps, le conseiller vérifie la motivation de la personne qui semble se trouver dans une situation d'impasse :

Bénéficiaire (pendant l'entretien) :

« [...] donc beaucoup d'énerverment au travail, dans mon métier, et là arrivé en septembre, on arrive en octobre, en fait, j'ai arrêté de m'énerver et de... - j'ai un ami, on s'entend bien -... de toujours dire je vais faire, je vais faire ».

Conseiller (pendant l'auto-confrontation) :

*« Donc là c'est intéressant aussi parce qu'on voit que quelque part il y a eu un déclencheur ici pour lui. Moi je l'imagine depuis trois-quatre ans, je vois son chemin comme ça, donc il m'a dit, il y a des moments, il y en a marre de son boulot donc il va sur internet. Je l'imagine bien à son boulot direct faire ses recherches en disant : « Mais ras le bol, faut vraiment que je fasse autre chose. On voit qu'il y a des coups de sang et là on voit bien qu'il est **prêt** à investir son projet et de réflexion aussi. »*

Dans la dernière partie de l'entretien, le conseiller va faire une proposition de programme d'action en prenant en compte les informations précédentes et en particulier la situation professionnelle de la personne : comme il ne s'agit pas d'une recherche d'emploi, il peut choisir un programme d'accompagnement « Perspectives » qui va lui donner la possibilité de prendre son temps pour réfléchir, pendant un an – un an et demi.

L'entretien se termine par des explications du conseiller concernant les liens du projet professionnel avec le marché de l'emploi et les compétences acquises. Il utilise alors un outil qui permet au bénéficiaire de se positionner en adoptant un regard réflexif :

« En fait, je leur fais souvent, en entretien, pour les guider dans leurs réflexions en disant : "Le **projet** professionnel on peut l'aborder comme un triangle : avec ici ce que je **veux faire**, donc c'est bien mes motivations et mes intérêts ; ce que je sais faire, mes compétences et ce que je peux faire, et là c'est plutôt mon marché qui parle". Et du coup, je leur présente ça et ça permet aussi de se dire "un projet réaliste, réalisable, c'est comme ça". C'est intéressant parce qu'on voit un peu où ils se situent. Et je leur explique aussi, et je vois aussi ce qu'ils ont envie de travailler en priorité. Mais en leur expliquant aussi qu'on peut très bien vouloir faire quelque chose, si on n'a pas toutes les compétences, on peut rajouter de la formation. »

13.3. Le diagnostic, une phase incontournable ?

Nous avons élargi cette analyse à six entretiens d'auto-confrontation (dont un qui présente deux situations courtes A8 – 1 et A8 – 2) qui révèlent une variété intéressante des différents schèmes d'action utilisés lors de la phase du diagnostic.

Tableau de synthèse des schèmes d'action utilisés lors du diagnostic

Schèmes d'action	A4	A10	A8 - 1	A8 - 2	A2	A3	A11
Se présenter	X				X		X
Ecouter / reformuler	X	X	X		X	X	X
Questionner/faire expliquer pour identifier la cohérence du projet avec la réalité du marché				X			X
Questionner/faire expliquer pour comprendre les besoins de la personne	X				X	X	
Recentrer/orienter/convaincre		X					
Informier / expliquer	X		X			X	
Montrer / Faire avec	X			X			
Inciter à / proposer	X		X		X	X	X
Contrôler / vérifier ce qui a été retenu	X			X	X		

Le schème *se présenter* est considéré comme important dans l'instauration d'une relation de confiance, pourtant il n'est pas utilisé de façon systématique par tous les conseillers, essentiellement par manque de temps.

Le schème d'action *écouter / reformuler* semble être incontournable. Pourtant, il n'est pas toujours activé, notamment si le conseiller considère qu'il a suffisamment d'éléments pour comprendre le dossier de la personne. C'est le cas de l'entretien A8 – 2 où le conseiller passe directement à des propositions d'action, il montre au bénéficiaire comment identifier ses compétences transversales et il vérifie si ce dernier a suffisamment compris cette méthodologie de travail pour réaliser cette activité tout seul. Ce schème d'action se trouve souvent complété par le schème d'action *Questionner / faire expliquer pour comprendre les besoins de la personne* quand le conseiller a des doutes sur la situation et / ou le projet du bénéficiaire ou quand il n'a pas suffisamment d'informations. Dans certains cas, ces propositions d'actions ne se font pas qu'en fonction de l'état du marché du

travail mais surtout en fonction des besoins, des capacités et des envies du bénéficiaire. Ainsi le conseiller mène avec le bénéficiaire un travail d'affinement professionnel afin que celui-ci corresponde réellement aux capacités et envies de la personne, donc à son projet de vie. C'est une prestation au service de la personne. Malgré son importance, le conseiller ne le mobilise pas dans tous les cas de figure, soit parce qu'il considère que le projet de la personne est très clair, soit parce qu'il n'identifie pas toujours, à chaud, toutes les informations qui lui manquent pour comprendre. Presque tous les conseillers interrogés se sont rendu compte, pendant les entretiens d'auto-confrontation, qu'ils auraient pu être plus réactifs pendant ce premier entretien de diagnostic et poser plus des questions aux bénéficiaires.

Notre attention est particulièrement attirée par l'entretien A 10 qui se structure par deux schèmes d'action, celui *d'écouter / reformuler* et celui de *recentrer / orienter / convaincre*. Pendant l'entretien d'auto-confrontation, le conseiller explique qu'il s'est rendu compte, au cours de son entretien avec le bénéficiaire qu'il voyait pour la première fois, que la situation d'orientation de ce dernier n'avait pas bien fonctionné. Etant en reconversion professionnelle et très déçu par son environnement de travail, le bénéficiaire s'intéressait, de façon encore vague, au métier de formateur. Il a donc été orienté vers un entretien d'embauche qui avait lieu à l'AFPA mais qui venait trop tôt par rapport à la stabilité de son projet. Ainsi, malgré le fait qu'il a été pris à cette formation, il n'a pas voulu la suivre. Pendant ce deuxième entretien avec le conseiller A10, le conseiller essaye de l'aider à stabiliser son projet et le convaincre de l'intérêt de faire une « immersion professionnelle » pour mieux comprendre en quoi consiste le métier de formateur, intérêt qui ne semble pas être partagé par le bénéficiaire. Une bonne partie de l'entretien tourne autour de cette proposition qui est finalement acceptée par le bénéficiaire, sans enthousiasme apparent.

Cette analyse montre que, si la phase de diagnostic semble être très importante dans le discours des conseillers, surtout pour comprendre les besoins de la personne et la stabilité de son projet, elle peut être réduite par manque de temps au profit d'un projet d'action plus ou moins stabilisé. On remarque d'ailleurs des décalages importants dans la durée des entretiens enregistrés. Ceux-ci peuvent aller de 30min à 1H30 selon les structures et le nombre des bénéficiaires reçus.

Les conseillers ne parviennent pas toujours de rebondir sur les informations transmises par les bénéficiaires. C'est pendant l'entretien d'auto-confrontation, en s'écoulant, qu'ils se rendent compte des sollicitations qu'ils pourraient exprimer à l'égard des bénéficiaires, pendant ce premier entretien. L'écoute active constitue donc une compétence fondamentale de l'accompagnement et de l'expertise du conseiller mais elle peut être développée que par un travail réflexif sur son activité.

Pendant ce travail de diagnostic, le conseiller est invité à résoudre la tension qui existe entre l'identification de la motivation de la personne, de son caractère et de ses besoins psychologiques d'une part, et la construction d'un projet mûr, réaliste et en lien avec ses compétences de l'autre. L'approche par compétences peut constituer une des stratégies utilisées pour résoudre cette tension et relier les besoins de la personne avec le degré de réalisme du projet qu'il envisage. D'autres stratégies sont utilisées comme la

confrontation au marché de l'emploi par une immersion professionnelle ou une enquête métier.

Cette analyse se trouve en cohérence avec les résultats quantitatifs des catégories thématiques. Parmi les catégories d'analyse qui concernent les bénéficiaires, on remarque en effet que les conseillers insistent beaucoup sur les indicateurs suivants pour décrire leur situation, par ordre de fréquence :

- Les freins personnels et sociaux (situation familiale et financière, situation psychologique).
- La motivation renvoyant à l'implication du bénéficiaire et à son envie de consacrer du temps à son projet d'orientation et à y travailler.
- La demande et le besoin, deux catégories qui se télescopent mutuellement : la première concerne essentiellement la demande explicite tandis que la seconde renvoie à la fois à un besoin professionnel (p.ex. sécurité de l'emploi) et à un besoin psychologique (p.ex. développer la confiance en soi).
- Le projet avec deux sous-catégories : existence ou absence de projet / projet réaliste ou idéaliste, c'est-à-dire conforme au parcours de la personne ou aux besoins du marché de l'emploi ou non.

Il paraît en revanche que les études, le parcours, la situation professionnelle jouent un rôle moins important dans ce travail de diagnostic. Ces catégories sont moins citées parce qu'elles prennent du sens à travers les autres : l'accompagnement d'un bénéficiaire avec un bac + 5 qui a peu d'expérience professionnelle et un projet peu précis peut être parfois plus difficile que l'accompagnement d'une personne avec un CAP qui cherche à monter en qualification avec un projet très précis d'insertion professionnelle.

Ces quatre catégories précitées déterminent à la fois le choix des outils et les actions mises en place par le conseiller mais aussi son degré d'investissement (personnel ou plus distancié) tout au long de l'accompagnement. Ce qu'il mesure au début de l'entretien mais aussi tout au long de l'accompagnement c'est le degré d'investissement que celui-ci va nécessiter.

13.4. Discussion

A travers ces situations nous pouvons considérer que le diagnostic constitue un processus d'adaptation continue qui évolue tout au long de l'accompagnement ; il joue un rôle prépondérant dans les choix des outils et les actions mises en place par le conseiller. L'extrait suivant montre bien comment se fait l'auto-régulation de l'activité du conseiller pendant les premières séances de la rencontre :

« S : Ben déjà de comment j'arrive à réagir par rapport au demandeur d'emploi que j'ai en fonction de sa demande est-ce que quelque chose est-ce que moi à l'intérieur de moi j'arrive à connecter et à trouver un équilibre avec lui ou pas, quand je ne trouve pas l'équilibre c'est qu'il y a un soucis chez moi, et je me dis là il me manque une compétence... » (PE-E29).

Du point de vue de son contenu, le conseiller est tiraillé entre la nécessité de se centrer sur le besoin psychologique du bénéficiaire d'une part et la valeur de son projet au marché de l'emploi (réaliste, réalisable et réfléchi) d'autre part ; de ce fait l'élaboration d'un

diagnostic fait partie du cœur du travail du conseiller et constitue un processus révélateur de sa professionnalité.

On constate en même temps que les entretiens d'auto-confrontation ont constitué des lieux de prise de conscience du travail d'accompagnement effectué par le conseiller. Cette prise de conscience s'est exprimée par des étonnements concernant l'organisation inconsciente de l'activité observée pendant les entretiens à la fois dans ses avantages et dans ses limites. Il apparaît que ces types d'entretien constituent des ressources importantes dans la professionnalisation des conseillers. Si certaines structures utilisent déjà ces pratiques, celles-ci gagneraient à être généralisées et à être intégrées dans le plan de formation de tous les conseillers.

VI) CONCLUSION GENERALE

Cette étude s'est donnée comme objectif d'effectuer une évaluation qualitative du processus d'appropriation du CEP par les conseillers d'orientation en Hauts-de-France ainsi que de ses effets sur leur professionnalisation. Elle s'est appuyée sur l'analyse d'un corpus important d'entretiens effectués à la fois avec les têtes de réseau des opérateurs régionaux du CEP et les conseillers eux-mêmes, de certaines situations réelles d'accompagnement, ainsi que d'un questionnaire administré auprès des bénéficiaires. Ce matériau riche nous a permis de produire des résultats, certes non généralisables à cause de l'échantillon limité, mais tout au moins approfondis et très proches de la réalité, des « heurs et malheurs » que l'aventure du CEP a produit auprès des conseillers.

Située entre la loi de 2014 et celle de 2018 qui prévoit une évolution importante du CEP par rapport à ce qui était initialement annoncé, notre investigation du terrain a été souvent confrontée aux inquiétudes et questionnements des opérateurs du CEP qui se trouvaient pris dans un contexte de changement assez incertain. Nous les remercions de nous avoir ouvert leurs portes, malgré les difficultés qu'ils traversaient, et de s'être livrés à nos questions sans hésitation, en nous permettant ainsi de rentrer dans les « coulisses » de leur travail.

L'étude montre que le CEP s'est inscrit initialement, en Hauts-de-France, dans une dynamique de transformation du métier du conseiller, susceptible d'inscrire l'orientation « tout au long de la vie » dans une offre régionale et nationale homogène et cohérente, basée sur les principes du service public. Les opérateurs du CEP, avec des rythmes et des facilités différentes, se sont mobilisés pour s'approprier le cahier des charges établi par la loi, revendiquer une place dans le paysage régional de l'orientation, monter en compétences et favoriser les articulations avec les autres opérateurs. Cette dynamique réelle a été interrompue par la fusion des régions. Mais elle s'est aussi heurtée à des contradictions importantes, dans le travail d'accompagnement, que l'appropriation du CEP a mis en évidence et qui sont présentes dans le discours des conseillers interrogés. Ces contradictions concernent les trois points essentiels qui constituent le changement de l'accompagnement CEP par rapport aux pratiques précédentes (même si ces changements dans l'accompagnement des parcours professionnels sont arrivés progressivement depuis la loi de 2009) :

- Inscrire l'accompagnement dans une **dynamique régionale et partenariale**.

- Mettre l'accent sur **l'initiative et l'autonomie de la personne** ainsi que sur une posture d'accompagnement basée sur **la co-construction du projet et l'alliance de travail**.
- Travailler le lien entre le projet professionnel de la personne et le marché de l'emploi dans une **perspective de sécurisation des parcours professionnels**.

Le deuxième point, celui du **changement de posture professionnelle** semble jouer un rôle crucial dans ce changement. Les conseillers interrogés sont très interpellés par l'injonction d'adopter une posture basée sur l'alliance de travail et le respect et / ou le développement de l'autonomie et l'initiative de la personne malgré le fait que leurs conceptions à ce propos sont loin d'être claires ni homogènes. L'étude montre pourtant que ce changement, porteur d'une signification symbolique touchant au sens du métier de conseiller, comporte plusieurs enjeux.

Le premier enjeu est identitaire impliquant des changements dans la représentation du rôle et des valeurs des conseillers. Ceux-ci déclarent que les changements induits par le CEP les ont conduits à mieux comprendre leur travail, à mettre des mots sur leurs pratiques, à se sentir reconnus mais aussi à prendre conscience des enjeux de leur posture vis-à-vis des bénéficiaires. Cependant la co-construction d'un projet d'évolution professionnelle attendue dans les textes et souvent revendiquée par les conseillers apparaît peu aisée à mettre en place. La mise en commun de savoirs expérientiels suppose à la fois d'assumer une certaine expertise (côté conseiller) sans adopter une attitude directive et à de prendre en compte les attentes des demandeurs de conseil sans tomber dans le laisser faire. La co-construction est un modèle qui peine à se concrétiser dans la durée pour autant au premier rendez-vous les conditions pour l'instauration et le développement d'une alliance de travail semblent réunies selon les bénéficiaires enquêtés.

Un autre enjeu renvoie à d'organisation du travail du conseiller. En effet, la reconnaissance d'une plus grande autonomie des bénéficiaires va de pair avec la reconnaissance d'une plus grande autonomie du conseiller dans l'organisation de son travail au sein des structures. Nous avons montré que la flexibilité dans le travail du conseiller peut avoir des effets, confiés dans nos entretiens, sur le développement d'un sentiment de responsabilité accrue voire même de frustration face à la difficulté de faire face à des demandes qui s'intensifient et se complexifient progressivement, nécessitant de prendre en compte des contraintes multiples (de temps, de financement, de condition sociale...).

Par contre, nos résultats montrent que le CEP pourrait être un levier de développement du travail collectif au sein des structures. « Passer la main » en cas de difficultés, mettre en place « des regards croisés » sur le cas d'un bénéficiaire, faire des analyses « tripartites » pour lever les freins d'ordre social, travailler en concertation avec les psychologues ou les « responsables entreprises » constituent autant d'occasions d'un travail collectif. Celui-ci concerne également le travail en partenariat avec les autres acteurs de l'orientation et les prises de décision concernant les services à externaliser ou à proposer à l'interne.

Les structures se trouvent ici devant un choix important : soit elles adoptent « l'esprit » CEP en favorisant une vraie articulation dans le travail collectif et / ou de partenariat entre les conseillers, les consultants et les autres acteurs de l'orientation ; soit

elles réduisent le CEP à un ensemble de procédures qui enferment les professionnels, multiplient les contraintes et entravent leur développement. On retrouve ici la possibilité pour le CEP de devenir un moyen de socialisation professionnelle en développant l'intelligence des situations et une posture réflexive, dans la mesure où l'organisation du travail n'enferme pas le conseiller dans des rôles et des démarches stéréotypés (Martineau, Portelance et Presseau 2009).

Un enjeu de la fonction de l'accompagnement qui oscille entre une fonction d'orientation et une fonction de (ré)insertion professionnelle. Cette distinction est très nette dans nos résultats et on la retrouve à travers plusieurs catégories d'analyse. Elle prend des formes différentes qui sont parfois contradictoires. En effet, les conseillers disent explicitement et à plusieurs reprises que ce qui a la priorité dans l'accompagnement c'est la construction du projet et qu'il ne faut pas se lancer dans une formation si le projet n'est pas clair. Pourtant, dans les faits et les entretiens d'auto-confrontation, on remarque que la phase « diagnostic » du projet peut parfois être hâtive, voire escamotée, au profit d'une prescription de formation pour ne pas « rater » les dates ou faire attendre le bénéficiaire plusieurs mois. Il n'est pas rare que le conseiller passe directement à la proposition de certains outils qui vont aider le bénéficiaire à découvrir un métier ou le marché de l'emploi sans que la phase d'orientation soit véritablement travaillée.

Ainsi, en filigrane de nos entretiens, la fonction d'orientation et la fonction de retour à l'emploi peuvent se trouver en tension. On retrouve ici les quatre conceptions de l'accompagnement signalées par Fretel (2013) qu'on pourrait regrouper en deux grandes catégories : d'une part l'accompagnement pensé comme parcours et / ou du point de vue de l'individu ; d'autre part l'accompagnement pensé à partir de ses outils et / ou à partir de ses objectifs (insertion, retour à l'emploi). En fonction de ces conceptions institutionnelles ou individuelles, des sensibilités personnelles et du nombre de demandes, les conseillers vont adopter des stratégies différentes. Celles-ci vont permettre au bénéficiaire soit de « tenter ses rêves », soit de trouver des compromis et des solutions intermédiaires, soit de s'adapter au marché de l'emploi. Confronté à des contraintes réelles, le principe d'autonomie du bénéficiaire peut rapidement être remis en question.

Un enjeu dans la démarche et la relation de l'accompagnement qui oscillent entre rationalisation et individualisation. La rationalisation apparaît déjà dans l'organisation du travail des conseillers : outils diagnostiques, traçabilité des actions mises en place, documents de synthèse, supervisions encadrent fortement le principe d'autonomie dans le travail, mentionné plus haut. Ces cadres peuvent constituer autant de contraintes que de ressources dans le travail du conseiller en fonction de l'usage qu'il en fait et des consignes reçues de sa structure. Avec la nouvelle loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel votée en 2018 préconisant une évaluation plus systématique de l'accompagnement, on risque de voir se développer les procédures, se renforcer la rationalisation du service de conseil et s'accroître la responsabilité individuelle des conseillers face aux situations rencontrées.

Cette rationalisation régit également la démarche même de l'accompagnement. Dénué de son statut d'expert, le conseiller a besoin d'utiliser des outils susceptibles de donner un caractère objectif aux constats effectués par rapport au bénéficiaire (ses motivations, ses intérêts professionnels, ses compétences...) mais aussi de laisser le bénéficiaire travailler en autonomie (notamment par les outils numériques). En même

temps, les outils contribuent aussi à l'individualisation de l'accompagnement permettant au conseiller de les choisir « à la carte » selon les besoins du bénéficiaire.

Enfin les résultats obtenus révèlent que la mise en place du CEP nécessite un accompagnement important en termes de formation, aussi bien au niveau institutionnel qu'au niveau quotidien, dans une organisation du travail suscitant **un regard réflexif et mobilisant les collectifs des professionnels**. Les entretiens d'auto-confrontation mis en place avec les conseillers ont par ailleurs révélé que l'observation de sa propre activité peut constituer un outil de prise de conscience de son activité, des questions posées ainsi que de son potentiel de développement. Ce type de démarche pourrait par ailleurs constituer le **lieu d'articulation entre recherche et formation** dans un objectif à la fois de production des savoirs et de développement des compétences des professionnels.

BIBLIOGRAPHIE

- Alberola, E, Dubéchet, P. (2012). La notion d'autonomie dans le travail social. L'exemple du RMI/RSA. *Vie sociale*, 1, 145-156.
- Astier, I. (2007). *Les nouvelles règles du social*. Paris : PUF.
- Aubret, J. (2002). Le modèle de la compétence Zarifian, *Orientation Scolaire et Professionnelle*, 31(1). <https://journals.openedition.org/osp/4897>
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy : Theory, Research & Practice*, 16(3), 252-260.
- Champy-Remoussenard, P. (2014). *En quête du travail caché : enjeux scientifiques, sociaux, pédagogiques*. Toulouse : Octarès
- Dejours, C. (1995). *Le facteur humain*. Paris : PUF.
- Demazière, D. (2013). Qu'est-ce que le travail d'accompagnement des chômeurs ? *Regards croisés sur l'économie*, 13(1), 137-150.
- Dubar, C. (2000). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.
- Ebersold, S. (2004). L'insertion ou la délégitimation du chômeur. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 154, 92-102.
- Erhel C. Gautié J., (2018), « La Garantie Jeunes : éléments d'évaluation et comparaison internationale », *Travail et Emploi*, 153, 5-14.
- Falzon, P. & Mollo, V. (2009). Pour une ergonomie constructive : les conditions d'un travail capacitant, *Laboreal*, 5 (1), 61-69.
- Fretel A. (2013), « La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination », *Revue Française de Socio-Économie*, 2013/1 (n° 11), p. 55-79.
- Fusillier K., Lerméchin H., et Pucher O., (2018), « Un éloignement de l'emploi plus accentué pour les jeunes en Hauts de France », Insee Hauts-de-France, n°90.
- Gaulejac (de), V. (2017). Vivre dans une société paradoxante. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 24 (2), pp. 27-40.
- Gori, R. (2013). *La fabrique des imposteurs*. Paris : Les liens qui libèrent.
- Jorro, A. (2016). Postures professionnelles des conseillers en évolution professionnelle, *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 32(3), <http://ripes.revues.org/1131>
- La Burgade (de), E., & Roblain, O. (2006). *Bougez avec La Poste. Les coulisses d'une modernisation*. Paris : La Dispute.
- Laval, C. et Ravon, B (2005). Relation d'aide ou aide à la relation ? Dans J. Ion (dir.), *Le travail social en débat(s)* (p. 235-250). Paris : La Découverte.
- Lavitry L. (2009), « De l'aide au contrôle ? Les conseillers à l'emploi à l'épreuve de la personnalisation », *Travail et Emploi*, 119, 63-75.
- Le Boterf, G. (1998). Créer la compétence collective, fiches Cedip, numéro 5, avril 1998.
- Martineau, S., Portelance, L., & Presseau, A. (2009). La socialisation au travail comme indicateur de développement professionnel : analyse des approches basées sur la mesure. *Questions vives*, 11 (5), 243-258.
- Mayen, P. (2012). Les situations professionnelles : un point de vue de didactique professionnelle. *Phronesis*, 1(1), 59–67. <https://doi.org/10.7202/1006484ar>

- Mayen P. coord., (2015), *Le Conseil en évolution professionnelle. L'activité des bénéficiaires et le travail des conseillers ; deux ans d'expérience en Bourgogne*, édition Raisons et Passions.
- Negroni, C., Lo, S.-H. (2017). Introduction. L'autonomie dans les parcours professionnels : de quelle autonomie parle-t-on ? *Formation emploi*, 139, Juillet-Septembre 2017.
- Pastré P. (2002). L'analyse du travail en didactique professionnelle. *Revue française de pédagogie*, 138, 9-17.
- Paul, M. (2009). « Accompagnement ». *Recherche et formation*, 62, 91-107.
- Paul, M. (2015). L'accompagnement : de la notion au concept. *Education Permanente*, 205(4), 21-29.
- Payet J.-P., (2008), « Le "caractère" du fonctionnaire. Sur les conditions ordinaires de la reconnaissance », Dans Payet J.-P. et Battegay A., *La reconnaissance à l'épreuve. Explorations socio-anthropologiques*, Villeneuve-d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Peeters, H., & Charlier, P. (2000). Contributions à une théorie du dispositif. Dans G. Delaunay, & L. Monnoyer, *Le dispositif, entre usage et concept* (pp. 15-23). Paris : Hermès.
- Pine, J. (1992). *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Harvard Business School Press.
- Raffnsoe, S. (2008). Qu'est-ce qu'un dispositif ? L'analytique sociale de Michel Foucault. *Symposium Revue canadienne de philosophie continentale*, (12), 44-66.
- Revuz, C. (1991). Des outils pour quoi faire ? *Education permanente*, 108, 209 - 218.
- Rubinstein (2007) in Nosulenko, V. & Rabardel, P. (2007). *Rubinstein aujourd'hui. Nouvelles figures de l'activité humaine. Anthologie de textes choisis*. Toulouse : Octarès Editions ; Paris : Editions Maison des sciences de l'homme. 310 p.
- Sauvajol-Rialland, C. (2013). *Infobésité: Comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*. Paris : Vuibert, 2013.
- Soulet, M.-H. (2005). Une solidarité de responsabilisation ? Dans J. Ion (dir.), *Le travail social en débat(s)* (p. 86-103). Paris : La Découverte.
- Wittorski, R (2008). La professionnalisation. *Revue Savoirs*, 17, 9-36.
- Zimmermann, B. (2017). « Postface. Entre valorisation de soi et mise à l'épreuve de soi : les dynamiques paradoxales de l'autonomie ». *Formation emploi*, 139, 91-104.

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des sigles et abréviations

AFC	Actions de Formations Conventionnées
AFDAS	Assurance Formation Des Activités du Spectacle
AFPA	Association pour la Formation des Adultes
AGIR	Association Générale des Intervenants Retraités
AIF	Aide Individuelle de Formation
APEC	Association Pour l'Emploi des Cadres
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
AREFIE	Association Régionale des Elus pour la Formation l'Insertion et l'Emploi
BGE	Boutique Gestion Espace (aujourd'hui ensemble pour aGir et Entreprendre)
BUDI	Base unique d'informations
C2RP	Centre Régional de Ressources Pédagogiques (devenu CARIF-OREF)
CARIF	Centre d'Animation de Ressources et d'Information sur la Formation
CCAS	Centre Communal d'Actions Sociales
CEP	Conseil en Evolution Professionnelle
CIDJ	Centre d'Information et de Documentation Jeunesse
CIF	Congé Individuel de Formation
CPA	Compte Personnel d'Activité
CPF	Compte Personnel de Formation
CPRDFOP	Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles
CNEFOP	Comité National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles
CREFOP	Comité Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles
CUEEP	Centre Université-Economie d'Education Permanente (à l'Université Lille 1)
DGEFP	Direction Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
DIRECCTE	Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
FAFTT	Fond d'Assurance Formation du Travail Temporaire
FONGECIF	Fonds de Gestion des Congés Individuels de Formation
FPSP	Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels
GMO	Guide Méthodologique pour l'Orientation
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

IAE	Insertion par l'Activité Economique
IGAS	Inspection Générale des Affaires Sociales
MOOC	Massive Open Online Course (cours en ligne ouvert à tous)
MIFE	Maison de l'Information Formation et Emploi
NEETS	Not in Education, Employment or Training (ni étudiant, ni employé, ni stagiaire),
ONISEP	Office National d'Information Sur les Enseignements et les Professions
OPACIF	Organisme Paritaire au titre du Congé Individuel de Formation
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
OREF	Observatoire Régional Emploi Formation
PACEA	Parcours Contractualisé d'Accompagnement vers l'Emploi et l'Autonomie
PLIE	Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi
PMSMP	Périodes de Mise en Situation en Milieu Professionnel
PRF	Programme Régional de Formation
RFF	Rémunération de Fin de Formation
RMI	Revenu Minimum d'Insertion
ROME	Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (fiches et codes)
RSA	Revenu de Solidarité Active
SPRO	Service Public Régional de l'Orientation
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (forces, faiblesses, opportunités, menaces)
UNIFAF	Fonds d'Assurance Formation Branche Sanitaire, Sociale et Médico Sociale
UNIFORMATION	Partenaire emploi et formation des entreprises de l'économie sociale, de l'habitat social et de la protection sociale
VPM	Votre Potentiel Marché

Annexe 2 : Données factuelles par opérateur de la région Hauts-de-France (données 2016)

OPERATEUR CEP	1 - APEC	2 - CAP EMPLOI	3 - MISSIONS LOCALES	4 - POLE EMPLOI
Couverture territoriale	Hauts-de-France	Hauts-de-France	981 lieux d'intervention sur la région	Hauts-de-France
Les lieux d'implantation	Lille, Amiens, Compiègne	7 agences	42 ML dont 26 en NPDC	87 agences
Nombre de salariés et de conseillers CEP	50 collaborateurs	177 collaborateurs dont 20 conseillers	1942 conseillers en insertion, 12 référents	54 000 agents au niveau national
Nombre potentiel d'actifs OU non actifs (bénéficiaires)	7 242 cadres et jeunes	16 208 personnes accompagnées	172 600 jeunes	661 038 DE inscrits catégories A à E
Nombre entreprises adhérentes (pour OPACIF)	2449 entreprises clientes			
Secteurs d'activités concernés	tous secteurs	tous secteurs	tous secteurs	tous secteurs
PUBLICS	1 - APEC	2 - CAP EMPLOI	3 - MISSIONS LOCALES	4 - POLE EMPLOI
Actifs OU non actifs (bénéficiaires) potentiellement concernés	cadres et jeunes	personnes en situation de handicap	172600 jeunes DE de 16 à 25 ans	661 038 DE inscrits catégories A à E

OPERATEUR CEP	5.1. FONGECIF	5.2. AFDAS	5.3. UNIFAF	5.4. UNIFORMATION
Couverture territoriale	Hauts-de-France	Hauts de France, Normandie et Ile de la Réunion	Hauts-de-France	Hauts-de-France
Les lieux d'implantation	5 antennes et 19 permanences	1 à Lille	Lille, Amiens	Lille
Nombre de salariés et de conseillers CEP	54 collaborateurs dont 17 conseillers CEP	10 salariés dont 2 conseillères en hauts de France	20 conseillers en NPDC dont 2 CEP et 6 conseillers en Picardie dont 1 CEP	8 salariés dont 3 conseillers formation
Nombre potentiel d'actifs OU non actifs (bénéficiaires)	47 000 salariés		65 000 salariés	
Nombre entreprises adhérentes (pour OPACIF)			1 700 Employeurs	
Secteurs d'activités concernés	interprofessionnel	spectacle vivant, cinéma, audiovisuel, publicité, loisirs, la presse, agences de presse et de l'édition	sanitaire social et médico social	économie sociale, habitat social, protection sociale
PUBLICS	5.1. FONGECIF	5.2. AFDAS	5.3. UNIFAF	5.4. UNIFORMATION
Actifs OU non actifs (bénéficiaires) potentiellement concernés	CEP niveau 1 : 47 631 CEP niveau 2 : 8468 CEP niveau 3 : 5 106	Publics particuliers : intermittent du spectacle, journalistes pigistes, artistes auteurs en plus des salariés du secteur de la culture, du spectacle vivant, de l'audio visuel, la presse...	65 000 salariés	

Annexe 3 : Les 3 guides d'entretiens du projet CEP - CIREL

Phase 1 : entretiens exploratoires avec les responsables institutionnels des opérateurs CEP

1. Présentation de la recherche menée par CIREL
2. Accueil de cette nouvelle disposition et politique du CEP au sein de la structure : nouvelle mission, nouvelle organisation du travail, nouvelles valeurs ?
3. Organisation territoriale, liens avec les autres opérateurs, place du SPRO
4. Pratiques du CEP : répartition du temps, outils, place du numérique
5. Formation- professionnalisation du conseiller
6. Avis sur le dispositif CEP : finalités, objectifs, difficultés

Phase 2 : entretiens compréhensifs avec les conseillers des opérateurs CEP

1. Présentation rapide des missions et services de la structure et l'activité du conseiller.
2. Récit d'une situation professionnelle vécue : choisir une situation d'accompagnement de préférence terminée (dans le cadre du CEP) qui a été marquante (particulièrement difficile ou particulièrement réussie...). Retrouver des traces de cet accompagnement (par exemple le document de synthèse, le déroulé méthodologique de la prestation -si cela existe dans la structure) et sur la base de ces traces raconter la situation en mentionnant en particulier les éléments suivants :
 - Quelle était la situation de départ du bénéficiaire ?
 - Comment avez-vous analysé cette situation ?
 - Comment s'est passé l'accompagnement par la suite ?
 - Comment cet accompagnement s'est terminé (si c'est le cas) ? En quoi cet accompagnement a aidé/aide la personne à développer son autonomie et / ou ses compétences à s'orienter ou pas ?
 - Et pour vous en quoi cet accompagnement a été/est important ?
3. De manière plus générale, l'accompagnement dans le cadre du CEP.
4. La mise en place du CEP : nouvelle organisation du travail ?
5. La formation concernant le CEP et votre la professionnalisation.

Phase 3 : entretiens d'auto-confrontation avec les conseillers des opérateurs CEP

1. Consigne envoyée aux conseillers avant l'entretien

Choisir un ou deux entretiens (si la séance dure 30' il vaut mieux en choisir deux) parmi ceux qui ont été filmés (enregistrés) pour y revenir de façon détaillée lors de l'entretien. Le film ou l'enregistrement seront visualisés / écoutés ensemble et des arrêts réalisés à des moments qui semblent importants pour les conseillers.

La consigne générale : *"Qu'est-ce qui vous semble important pour l'accompagnement mis en place dans ces entretiens ? Est-ce qu'on peut revenir ensemble sur les moments qui vous semblent importants pour le bénéficiaire et le développement de ses compétences à s'orienter ? Ces moments peuvent concerner :*

- *les questions / réponses / informations que vous donnez vous-mêmes ;*
- *ce que vous repérez dans les réponses du bénéficiaire et les questions éventuelles que vous vous posez ;*
- *l'utilisation de l'outil informatique, et les documents que vous fournissez.*

En complément de cette consigne générale :

- *Est-ce qu'il y a des actions (questions, réponses...) que vous auriez voulu faire et vous n'avez pas fait, ou que vous vous regrettez ?*
- *En quoi consiste pour vous l'effet de cet accompagnement pour le bénéficiaire ? Comment vous évaluez finalement cet entretien ?*

2. Préparation de l'entretien par le chercheur en amont de l'entretien

- Ecoute de la séance
- Prise de note des moments (en terme de temps, p.ex. : 10'02, 15'13...) qui posent question et qui méritent d'être explicités.
- Rappel du questionnement sur trois principes importants du CEP :
 - La favorisation de l'autonomie du bénéficiaire et de ses compétences à s'orienter
 - La co-construction du projet et le rôle du conseiller à ce propos
 - Les objectifs visés et les éventuelles tensions entre le projet de la personne et la conformité avec le marché du travail

- Les conditions du travail du conseiller au sein de son établissement (travail avec les autres collègues, les partenaires), gestions du temps, contraintes qui pèsent sur lui...

3. Pendant l'entretien

Déroulement de l'entretien pas à pas et retour sur des questions / réponses pour expliciter : les objectifs, les représentations mobilisées, les indices retenus pour analyser la situation du bénéficiaire, l'explication de ce qui est mis en place.

Grands principes :

- On laisse le conseiller choisir les moments qui sont importants pour lui, c'est la consigne de l'auto-confrontation. Néanmoins, si, en tant que chercheurs nous avons identifié, pendant la préparation, des moments sur lesquels on veut revenir, on les pointe aussi et on y revient.
- Il est important d'instaurer un climat de confiance et de mettre la personne à l'aise : le laisser raconter, ne pas poser trop de questions, être à l'écoute et à l'explicitation, ne surtout pas exprimer des jugements sur ce qu'il a fait et comment il l'a fait.
- Se rappeler de quelques objectifs de l'entretien d'auto-confrontation :
 - **Aider le chercheur à s'informer sur la partie non visible de l'activité du conseiller** (aussi bien dans la réception des informations, que dans les actions de lui-même) : **ce qui l'organise** (normes, représentations, valeurs...) ; **ses objectifs** (à quoi il vise avec telle ou telle question...) ; **les tensions vécues et les difficultés rencontrées** (les questions qu'il se pose, les doutes, les questions éventuelles...).
 - **Aider la personne à s'auto-informer et à se poser des questions sur son activité**, d'où son caractère formateur.

Ces questions peuvent viser :

- Les questions / réponses du bénéficiaire :
 - **identification des informations pertinentes auprès du bénéficiaire sur lesquelles le conseiller s'appuie pour faire le diagnostic de sa situation** (qu'est-ce qui vous semble important à ce qu'il dit ? Qu'est-ce que vous retenir de ce qu'il est en train de dire ?...)

- Ou encore **évaluation des effets de l'échange sur le bénéficiaire** (en quoi vous voyez qu'il est content / mécontent / satisfait...)
- Les questions / réponses du conseiller :
 - **Questions de justification mais sans jamais utiliser le « pourquoi »** : Qu'est-ce qui vous fait poser cette question / proposer cette solution ? Quel est votre objectif en posant cette question ?
 - **Questions pour analyser un adjectif, un jugement** : vous dites qu'il est autonome, en quoi vous voyez ça ? Vous lui dites que c'est bien fait, à quoi vous voyez ça ?

Questionnaire à l'attention des bénéficiaires

Nous sommes une équipe de chercheurs en Sciences de l'éducation et nous menons actuellement une étude sur l'accompagnement. Votre point de vue nous semble particulièrement important et nous serions ravis d'avoir vos impressions sur le sujet. Les réponses à ce court questionnaire sont strictement anonymes et il n'y a pas de "juste réponse" ou de "fausse réponse". Essayez simplement d'être le plus sincère possible. Merci d'avance pour votre participation.

Les membres du groupe de recherche sur le projet CEP (laboratoire CIREL)

ATTENTION N'OUBLIEZ PAS DE CLIQUER SUR "ENVOYER" A LA FIN DU QUESTIONNAIRE

Il y a 31 questions dans ce questionnaire

CEP

1 [Q1]1- Vous venez d'être reçu par un(e) conseiller (ère) de : *

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Pôle Emploi
- ☐ Mission Locale
- ☐ APEC
- ☐ FONGECIF
- ☐ CAP EMPLOI
- ☐ UNIFAF
- ☐ UNIFORMATION
- ☐ AFDAS

2 [Q2]2- Dans quelle ville ?

Veuillez écrire votre réponse ici :

3 [Q3]3- Sur les conseils de qui (ou de quelle structure) êtes-vous venu(e) ici ?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Un(e) ami(e)
- ☐ Votre ancien employeur
- ☐ Votre famille
- ☐ Sur internet ou à la télévision
- ☐ Autre (précisez) :

4 [Q4]4- Qu'attendez-vous de ces rencontres ?

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ Des informations pour une formation
- ☐ Des conseils pour une promotion
- ☐ Des conseils pour un changement de poste
- ☐ Des conseils pour une reconversion professionnelle
- ☐ Des conseils pour la recherche d'un emploi
- ☐ Trouver un nouvel équilibre entre ma vie personnelle et ma vie professionnelle
- ☐ Autre (précisez) ::

5 [Q5]5- Est-ce votre premier contact avec cette structure ?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Oui
- ☐ Non

6 [Q6]6- Au premier rendez-vous avec le/ la conseiller(ère) :

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Pas du tout					Tout à fait
J'ai été bien informé(e) sur le déroulement de l'accompagnement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mes attentes ont été comprises	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nous avons décidé ensemble avec le/la conseiller(ère) du contenu de l'accompagnement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
J'ai pu faire des propositions qui ont été prises en compte par le/la conseiller(ère)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je me suis senti(e) en confiance avec le/ la conseiller(ère)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7 [Q7]7- Durant l'accompagnement, j'ai pu travailler sur :

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Pas du tout					Tout à fait
La connaissance de moi-même	☐	☐	☐	☐	☐	☐
La connaissance du marché de l'emploi local	☐	☐	☐	☐	☐	☐
La connaissance des métiers	☐	☐	☐	☐	☐	☐
La connaissance des formations	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ma recherche d'emploi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mes choix d'orientation	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Travailler sur des pistes de financement pour une formation	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8 [Q8]8- Durant l'accompagnement :

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Rarement					Toujours
J'utilise internet pour faire des recherches	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je suis d'accord avec les actions convenues avec le/ la conseiller(ère)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9 [Q9]9- Durant l'accompagnement, avez-vous participé à des ateliers collectifs ?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Oui
☐ Non

10 [Q10]10- Durant l'accompagnement, avez-vous eu des entretiens à distance (téléphone, vidéo, etc.) ?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Oui
☐ Non

11 [Q11]11- Réalisez-vous les démarches que l'on vous demande de faire :

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

Très difficilement					Très facilement
☐	☐	☐	☐	☐	☐

12 [Q12]12- J'ai trouvé d'autres pistes que celles proposées par le/ la conseiller(ère) :

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Oui
☐ Non

13 [Q13]13- La durée des entretiens m'a semblé :

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

Trop courte					Trop longue
☐	☐	☐	☐	☐	☐

14 [Q14]14- L'accompagnement a duré :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ 1 mois
- ☐ Entre 2 et 6 mois
- ☐ 1 an et plus

15 [Q15]15- Combien de fois avez-vous rencontré le/ la conseiller(ère) au cours des 12 derniers mois ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ 1 fois
- ☐ 2 fois
- ☐ 3 fois
- ☐ Ou plus

16 [Q16]16- L'accompagnement sera terminé lorsque :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ J'aurai défini mon projet professionnel
- ☐ Je serai entré(e) en formation
- ☐ J'aurai trouvé un travail
- ☐ Je n'aurai plus envie d'y aller

☐ Autre (précisez) :

17 [Q17]17- Votre suivi par la structure a été un parcours du combattant :

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

Pas du
tout

☐☐☐☐☐

Tout à
fait

☐

18 [Q18]18- L'accompagnement me permet de m'améliorer dans :

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Pas du tout					Tout à fait
La recherche d'information sur le marché de l'emploi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
La connaissance de moi-même, ma personnalité	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Connaitre, développer et mobiliser mon réseau	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Présenter et expliquer ma situation et mon projet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Prendre en compte le marché de l'emploi dans mon projet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Développer la confiance en soi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oser prendre la parole	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Développer mes relations	☐	☐	☐	☐	☐	☐

19 [Q19]19- Mes rencontres avec le/ la conseiller(ère) m'ont permis :

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ De retrouver un emploi
- ☐ De changer d'emploi
- ☐ D'entrer prochainement en formation
- ☐ D'obtenir une promotion
- ☐ De prendre du recul ou de mieux gérer une situation professionnelle actuelle ou à venir
- ☐ Autre (précisez) :

20 [Q20]20- Quel est votre âge ?

Veuillez écrire votre réponse ici :

21 [Q21]21- Sexe :

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Masculin
- ☐ Féminin
- ☐ Autre

22 [Q22]22- Quelle est votre situation familiale ?

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ En couple
- ☐ Seul
- ☐ Avec enfant(s) à charge
- ☐ Sans enfant à charge

23 [Q23]23- Quel est votre niveau d'étude ? Merci de préciser (par exemple fin de 5ème, fin de 3ème, Brevet, CAP, Baccalauréat, BTS, Licence, Master, etc.).

Veuillez écrire votre réponse ici :

24 [Q24]24- Quelles sont les spécialités de votre ou de vos diplômes/ certifications ? Merci de préciser (par exemple CAP mécanique auto, BTS Esthétique, etc.).

Veuillez écrire votre réponse ici :

25 [Q25]25- Quel est votre statut ?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

☐ Salarié

☐ Demandeurs d'emploi

☐ Autre (précisez) :

26 [Q26]26- Combien de temps avez-vous travaillé en tout ? (en mois ou en années, merci de préciser)

Veuillez écrire votre réponse ici :

27 [Q27]27- Avez-vous connu des périodes de chômage ? Si oui, combien de temps en tout ? (en mois ou en années, merci de préciser)

Veuillez écrire votre réponse ici :

28 [Q28]28- Vous estimez votre situation économique et sociale :

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

Peu
satisfaisante

☐☐☐☐☐

Très
satisfaisante

☐

29 [Q29]29- Pourquoi ?

Veuillez écrire votre réponse ici :

30 [Q30]30- Avez-vous un projet professionnel ?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Oui
- ☐ Non

31 [Q31]31- Si oui, pourriez-vous le décrire en 3 ou 4 mots ?

Veuillez écrire votre réponse ici :

Annexe 5 : Tableau des entretiens compréhensifs menés avec les conseillers par structure

Structures	Centres / Villes	Chercheurs	Nombre d'entretiens
1 - APEC	Lille	MP - CN	4
	Amiens (Picardie)	MP - CN	1
2 - CAP EMPLOI	Lille	TL - SO	3
3 - MISSION LOCALE AREFIE	Cambrésis (Nord)	AB - IBD	3
	Montreuil (Pas de Calais)	AB - MP	2
	Amiens (Picardie)	AB - TL	3
4 - POLE EMPLOI	Douai (Nord)	CN - MP	3
	Saint-Quentin (Aisne)	MP - SO	4
	Halluin (Nord)	MP - SO	2
	Longuenesse (Pas de Calais)	TL - AB	3
5 - OPCA-OPACIF			
5.1 - AFDAS	Lille	AB - SF	1
5.2 - FONGECIF	Valenciennes	TL - IBD	2
5.3 - UNIFAF	Lille	TL - CRB	2
5.4 - UNIFORMATION	Lille	IBD - SF	1
		Réalisés	35

Annexe 6 : Tableau des entretiens d'auto-confrontation avec les conseillers par structure

Structures	Centres / Villes	Chercheurs	Nombre d'entretiens
1 - APEC	Lille	MP	1
	Lille	MP	1
	Lille	MP	1
	Lille	MP - SF	1
2 - CAP EMPLOI	Lille	TL - SO	0
3 - MISSION LOCALE AREFIE	Cambrésis (Nord)	AB - IBD	1
		AB - IBD	1
		AB - IBD	1
4 - POLE EMPLOI	Douai (Nord)	MP	1
	Longuenesse (Pas de Calais)	TL - AB	1
			1
			0
5 - OPCA-OPACIF			
5.1 - AFDAS	Lille	AB - SF	0
5.2 - FONGECIF	Lille	TL - IBD	0
	Valenciennes	TL - IBD	0
5.3 - UNIFAF	Lille	TL - CRB	0
5.4 - UNIFORMATION	Lille	IBD - SF	1
		Réalisés :	11

Annexe 7 : Les 5 catégories d'analyse

Catégories et sous-catégories
ACCOMPAGNEMENT
Actions
Faire avec bénéficiaire
Outils
Postures
AUTONOMIE
Compétences à s'orienter
Découverte
Echelle
Motivation
Sollicitation conseiller
BENEFICIAIRES
BEN Choix situation
BEN Etudes
BEN Parcours
Besoins
Capacités
Changement attitude
Changement projet
Demande
Freins personnels et sociaux
Motivation
Projet général
Projet réaliste
CONSEILLERS
Ancienneté profession
Ancienneté structure
Formation prof initiale-continue et compétences
Missions dans structure
Motivation pour le métier
TRAVAIL
Division du travail
Formations
Philosophie - changements CEP
Questions CEP
Ressources - procédures

Annexe 8 : Liste des activités de valorisation du projet CEP – CIREL

Publications en sciences de l'éducation

- Pagoni, M., Brabant, A., Négroni, C., Obajtek, S. et Ruffin-Beck, C. (2018). L'appropriation du CEP par les opérateurs de l'orientation : quels changements dans l'ingénierie de l'accompagnement des parcours professionnels ? *Éducation permanente*, Dossiers hors-série AFPA 8, 119-127.
- Levené, T., Boanca-Deicu, I. (2018). L'alliance de travail au service de l'évolution professionnelle : les pratiques en construction du CEP. *Éducation permanente*, Dossiers hors-série AFPA 8, 109-118.

Communications lors de journées d'études et de séminaires

- Pagoni, M., Fischer, S., Levené, T. (2018). *L'accompagnement dans le cadre du CEP : Quelle professionnalisation des conseillers ?* Séminaire « CEP, Quatre ans de mise en œuvre : Ambitions, constats, perspectives » organisé par le CNEFOP, Paris, 8 novembre.
- Pagoni, M., Levené, T. (2018). *Intervention à la table ronde « Agir au niveau des territoires »*. Journée de réflexion et de débats autour du numéro hors-série Education permanente/AFPA « Le conseil en évolution professionnelle », CNAM, Paris, 11 octobre.
- Boanca-Deicu, I. (2018). *Quelle place pour les conseillers en évolution professionnelle dans le paysage de l'insertion et de l'orientation ?* 8ème édition des rendez-vous des acteurs de la formation, de l'insertion et de l'accompagnement, en simultané sur 3 sites (Université de Lorraine, Université de Reims Champagne-Ardenne et Université de Strasbourg), 15 mai. <https://videos.univ-lorraine.fr/index.php?act=view&id=6139>
- Boanca-Deicu, I., Levené, T., Fischer, S. et Ruffin-Beck C. (2018). *Alliances de travail et autonomie. Les nouvelles orientations du conseil en évolution professionnelle ?* Séminaire de spécialité du CIREL « Le Conseil en Evolution Professionnelle : un outil au service de l'évolution et de la sécurisation des parcours professionnels ? », Université de Lille, 19 avril.
- Pagoni, M., Brabant, A., Négroni, C., Obajtek, S. (2018). *Quels effets du CEP sur l'organisation du travail du Conseiller ? Questions théoriques et méthodologiques à partir d'une étude dans la région Hauts-de-France*. Séminaire de spécialité du CIREL « Le Conseil en Evolution Professionnelle : un outil au service de l'évolution et de la sécurisation des parcours professionnels ? », Université de Lille, 19 avril.

Autres communications

- Fischer, S., Pagoni, M. (2019). *L'analyse de contenu avec le logiciel Nvivo*. Séminaire des doctorants Proféor-CIREL, Université de Lille, 28 janvier.

Pagoni, M, Boanca-Deicu, I. (2019). *L'accompagnement dans le cadre du CEP : Quelle professionnalisation des conseillers ?* Restitution partielle des données de la recherche, APEC, Lille, 22 janvier.

Organisation de journées d'études

Brabant, A., Pagoni, M (2019, à venir). L'accompagnement dans le cadre du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) : Quelle évolution des pratiques ? *Journée d'étude CIREL et département des Sciences de l'Education – Master CDVA* (Conseil en Développement des compétences et en Valorisation des Acquis), Université de Lille, 25 avril.

Fischer, S, Levené T. (2018). Le Conseil en Evolution Professionnelle : un outil au service de l'évolution et de la sécurisation des parcours professionnels ? *Séminaire de spécialité du CIREL*, Université de Lille, 19 avril.

Accompagnement de stage et de mémoire de Master 1

Belkhir-Dhimane, M. (2018). *Caractéristiques de l'accompagnement au sein du CEP*. Mémoire de Master 1, Université de Lille, département SEFA, 13 juin. Jury : Thérèse Levené (directrice), Maria Pagoni, Catherine Ruffin-Beck.

Annexe 9 : Programme du séminaire de spécialité du CIREL sur le CEP



Séminaire de spécialité CIREL

Le Conseil en Evolution Professionnelle : un outil au service de l'évolution et de la sécurisation des parcours professionnels ?

Organisation : Stéphanie Fischer (Proféor-CIREL) et Thérèse Levené (Trigone-CIREL)

jeudi 19 avril 2018

Notre proposition de séminaire de spécialité se base sur une recherche collective portée par des membres de l'équipe Proféor et Trigone du CIREL (EA 4354) de l'Université de Lille et financée par le CNEFP (Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle). Cette recherche porte sur le conseil en évolution professionnel (CEP) et s'intitule « *L'accompagnement dans le cadre du CEP. Quelle professionnalisation des conseillers ? Quelle sécurisation des parcours professionnels ?* ». Son objectif est d'évaluer qualitativement le processus d'accompagnement mis en place dans le cadre du CEP par les professionnels du conseil.

Institué par la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, le CEP a été mis en service en 2014 afin de favoriser l'évolution et la sécurisation des parcours professionnels de tous les actifs (salariés/indépendants et demandeurs d'emplois). Gratuit et personnalisé, ce nouveau service public est pris en charge par des conseillers au sein de 5 grands opérateurs habilités (APEC, Cap Emploi, Missions Locales, Pôle Emploi et les OPACIF) amenés à respecter un cahier des charges. Si la réforme ambitionne de rendre effectif le droit à l'orientation tout au long de la vie, dans une perspective de sécurisation des transitions professionnelles, le premier rapport sur la mise en œuvre du CEP réalisé par le CNEFOP (2016) soulève la complexité de sa mise en place à plusieurs niveaux chez les opérateurs : des adaptations stratégiques au dispositif, des problématiques de déploiement diversifiées liées aux situations de départ, des interrogations sur les modalités de professionnalisation (autour de la « bonne posture » de conseil) et le développement d'outils au service de l'autonomie des bénéficiaires (notamment à des fins de lisibilité).

L'objectif de ce séminaire est ainsi de poser des jalons de réflexion autour des enjeux politiques, sociaux et professionnels de l'accompagnement des parcours professionnels dans le contexte des mutations contemporaines du marché du travail :

- **une dimension politique et juridique** : de nombreux dispositifs ont déjà été mis en place pour accompagner et sécuriser les parcours professionnels (DIF, CIF, CPF, CPA,

VAE, bilan de compétences, etc.). Dans cette nébuleuse de dispositifs, quelle place tient le CEP et quels en sont les enjeux dans le contexte général de la nouvelle réforme de la formation professionnelle continue de 2014 et de la Loi « travail » du 8 août 2016 ?

- **une dimension sociale** : dans une économie de la connaissance qui investit massivement dans la formation et les compétences des individus, comment s'articulent la sécurisation des transitions professionnelles et la flexibilité professionnelle avec l'évolution des parcours individuels qui doivent être menés en autonomie ?
- **une dimension professionnelle** : dans les pratiques d'accompagnement des bénéficiaires, comment les opérateurs, et plus spécifiquement les conseillers, mettent-ils en place cet accompagnement qui doit allier conseils, accompagnement au projet professionnel et au développement de l'autonomie des bénéficiaires dans le cadre de ce nouveau dispositif ? Quelles tensions émergent entre les pratiques d'accompagnement chez les opérateurs et la tenue du cahier des charges du CEP ?

Un éclairage sur le contexte institutionnel du CEP et un repérage de modèles d'analyse compréhensifs des pratiques d'accompagnement liées à ce dispositif en émergence constituent les principaux résultats attendus des débats et échanges avec les intervenants invités et les membres du projet de recherche CEP des équipes Proféor et Trigone du CIREL.

3 intervenants invités :

Olivier Las Vergnas (PR, Trigone-CIREL, Université de Lille)

Nicole Maggi-Germain (MCF-HDR, ISST, Université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne)

Patrick Mayen (PR, Eduter-Recherche, AgroSup Dijon)

Intervention des membres du projet CEP mené par le laboratoire CIREL :

Maria Pagoni (PR, Proféor-CIREL), responsable de la recherche

Ioana Boanca-Deicu (MCF, Trigone-CIREL), Anne Brabant (Ingénieure d'étude, AFPA), Stéphanie Fischer (Ingénieure de recherche, Proféor-CIREL), Thérèse Levené (MCF, Trigone-CIREL), Catherine Negroni (MCF, Clersé et Proféor-CIREL), Sylvain Obajtek (MCF, Trigone-CIREL), Catherine Ruffin-Beck (PAST, Proféor-CIREL).

Programme de la journée

9h-9h30	Accueil
9h30-45	Introduction de la journée par Stéphanie Fischer et Thérèse Levené
9h45-10h15	Olivier Las Vergnas (PR, Trigone-CIREL, Université de Lille) : « Transitions professionnelles et cloisonnement des opérateurs du CEP »
10h15-11h00	Maria Pagoni, Anne Brabant, Catherine Negroni, Sylvain Obajtek : introduction au projet de recherche mené par le laboratoire CIREL « Quels effets du CEP sur l'organisation du travail du Conseiller ? Questions théoriques et méthodologiques à partir d'une étude dans la région Hauts-de-France. »
11h00-11h15	Pause
11h15-12h15	Nicole Maggi-Germain (MCF-HDR, ISST, Université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne) : « Existe-t-il un droit à l'accompagnement ? »
12h15-12h45	Discussion sur les interventions du matin
12h45-14h	Pause repas
14h-15h	Patrick Mayen (PR, Eduter-Recherche, Agro-sup Dijon) : « Des personnes au conseil : le conseiller est sans idée »
15h-15h45	Ioana Boanca-Deicu, Thérèse Levené, Stéphanie Fischer, Catherine Ruffin-Beck : suite du projet de recherche mené par le laboratoire CIREL « Alliances de travail et autonomie. Les nouvelles orientations du conseil en évolution professionnelle ? »
15h45-16h15	Discussion sur les interventions de l'après-midi
16h15-16h30	Pause
16h30-16h45	Synthèse par deux étudiants
16h45-17h00	Clôture de la journée par Stéphanie Fischer et Thérèse Levené

Annexe 10 : Affiche du séminaire de spécialité du CIREL

L'affiche est conçue avec un fond bleu et blanc à motifs de cellules ou de réseaux. Un triangle blanc diagonal coupe l'espace. Dans le coin supérieur gauche, un rectangle magenta contient le texte "Séminaire de spécialité du Laboratoire CIREL". Le titre principal est en bleu foncé. La date "19 Jeudi Avril 2018" est en magenta et bleu. Les noms des invités et organisatrices sont en magenta. Les informations de lieu et d'heure sont en bleu et magenta. Les logos de l'Université de Lille et du CIREL sont en bas à gauche. Un texte explicatif sur les séminaires est en bas à droite. Une mention de la rédaction est en très petit texte sur le côté droit.

Séminaire de spécialité du Laboratoire CIREL

**Le Conseil en Evolution Professionnelle :
un outil au service de l'évolution
et de la sécurisation des parcours
professionnels?**

**19 Jeudi
Avril 2018**

Invités :
Olivier Las Vergnas (PR, Trigone-CIREL, Université Lille)
Nicole Maggi-Germain (MCF-HDR, ISST, Université Paris 1 - Panthéon - Sorbonne)
Patrick Mayen (PR, Eduter - Recherche, AgroSup Dijon)

**Université Lille ST
Bâtiment B6 salle 206
de 9h30 à 16h30**

Organisatrices :
Stéphanie Fischer (Proféor-CIREL, Université Lille)
Thérèse Levené (Trigone-CIREL, Université Lille)

**Les séminaires de spécialité CIREL
s'inscrivent dans la formation doctorale.
Toutefois, ces journées d'études sont
ouvertes à tous, sans inscription préalable.**

Université de Lille

CIREL

Rédaction : Laboratoire CIREL - Mars 2018 - Imprimé par l'Université de Lille - sciences humaines et sociales

Annexe 11 : Programme provisoire de la journée d'études sur le CEP

Texte préparatoire

Journée d'étude

L'accompagnement dans le cadre du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) : quelle évolution des pratiques ?

Organisée par le CIREL et le département des Sciences de l'Education – Master CDVA

Date : jeudi 25 avril 2019 de 9h à 17h

Lieu : Maison de la recherche, Pont de bois

Texte :

Cette journée d'étude organisée par le CIREL et le département des Sciences de l'Education – Master CDVA vise à restituer les résultats d'une recherche menée par le CIREL et dont la finalité était d'analyser les effets du Conseil en Evolution Professionnelle sur le travail du conseiller dans la région Hauts-de-France. Cette communication sera l'occasion d'échanges avec les opérateurs de CEP et plus largement les professionnels qui accompagnent les parcours professionnels.

Dans le cadre de la loi de 2014 qui a défini et permis de mettre en place le CEP, trois grandes dimensions de l'accompagnement sont soulignées, constituant une rupture par rapport aux pratiques existantes :

- Mettre l'accent sur l'initiative et l'autonomie de la personne, favoriser une dynamique de co-construction du projet professionnel entre le conseiller et le bénéficiaire ;
- Inscrire l'accompagnement dans une dynamique régionale et partenariale ;
- Travailler le lien entre le projet professionnel de la personne et le marché de l'emploi dans une perspective de sécurisation des parcours professionnels.

Entre opportunités et tensions, comment les conseillers se saisissent de cette démarche de CEP ?

Dans cette optique, plusieurs questionnements vont structurer l'organisation de cette journée :

- Quel diagnostic initial et pour quel plan d'action ?
- De la commande à la demande, quelle posture pour les professionnels d'aujourd'hui ? Comment s'instaure et quelle forme prend l'alliance de travail ? Comment et pourquoi faire agir les bénéficiaires ? Développer l'autonomie des bénéficiaires pour quelle finalité ?
- Quel(s) partenariat(s) et travail en réseau ?