

## LE CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE ET LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS D'AGIR

---

**Thérèse LEVENÉ**

*Université de Lille, Laboratoire CIREL – ULR 4354 (France)*

### RÉSUMÉ

---

La co-construction et le développement des capacités de choisir et d'agir sont au cœur de la démarche de conseil selon le Cahier des charges relatif au Conseil en évolution professionnelle (CEP) fixé par l'arrêté du 16 juillet 2014.

C'est en entrant dans l'intimité d'une situation d'accompagnement que l'auteure de l'article tente de comprendre sous quelles formes ces directives sont appropriées et mises en œuvre dans les discours et les actes liés au conseil. En somme la nature de la relation conseiller-consultant conditionnerait le développement des capacités de choisir et d'agir de ce dernier.

Cette hypothèse offre des perspectives de réflexions autour des enjeux, des limites voire des contradictions des finalités du CEP et de ses modalités d'application telles qu'inscrites dans la loi.

Un état de l'art sur la capacité d'agir en lien avec les notions de pouvoir d'agir, de prise de conscience ou encore d'*empowerment* et sur la tentative de leur normalisation pose le cadre de la réflexion.

### MOTS-CLÉS

---

Autoconfrontation, capacité d'agir, Conseil en évolution professionnelle, *empowerment*.

## INTRODUCTION

---

Le Conseil en évolution professionnelle<sup>1</sup> est présenté comme une contribution au développement de la capacité des personnes à faire des choix professionnels tout au long de leur vie, en autonomie.

Une alliance de travail créerait les conditions d'une co-construction d'un projet d'évolution professionnelle en améliorant la capacité de la personne à faire ses propres choix professionnels et à évoluer professionnellement en développant ses compétences à s'orienter.

L'analyse de propos recueillis auprès de conseillers a permis de rendre compte de leur appropriation des orientations du cahier des charges du CEP par la manière dont ils définissent les termes d'une alliance de travail et leur tentative de son instauration dans leur pratique de conseil (Levené, sous presse-a).

Qu'en est-il de la mise en actes de ces intentions ? Le partage d'une situation de conseil, au moyen de l'enregistrement d'un entretien audio et de sa réécoute avec le conseiller invité à le commenter, offre une entrée dans l'intimité de l'accompagnement et permet de faire émerger quelques moments clés significatifs de la relation de conseil<sup>2</sup>. L'hypothèse qui préside à ce travail de recherche peut être énoncée ainsi : la nature de la relation conseiller-consultant conditionne le développement des capacités de choisir et d'agir de ce dernier.

La situation d'accompagnement analysée ici est considérée comme une relation de service dans laquelle « le travail consiste à agir pour et avec un autre » (Mayen, 2007). La notion de capacité d'agir dont l'usage apparaît de plus en plus fréquent sera explorée à la lumière du concept d'*empowerment* dont elle est constitutive avec les notions de pouvoir d'agir, de prise de conscience ou encore d'émancipation.

Nous tenterons alors d'identifier les caractéristiques d'une situation de conseil singulière et de mettre en évidence des indicateurs révélateurs d'une co-construction des capacités de choisir et d'agir d'un consultant ou bénéficiaire.

## LA RELATION DE CONSEIL

---

L'apparente familiarité que nous entretenons avec des situations désignées par des mots qui servent aussi à désigner des activités ordinaires (conseiller, informer, accompagner, aider, renseigner, orienter, accueillir) nous invite à prendre en compte les caractéristiques spécifiques d'une activité pour et avec autrui et à considérer l'activité du point de vue de celui qui travaille en l'écoutant en parler (Mayen, 2007).

---

<sup>1</sup> Créé par l'article L. 6111-6 du code du travail, le conseil en évolution professionnelle constitue : (i) du point de vue du bénéficiaire, une démarche visant à faire un point sur sa situation, ses perspectives et son évolution professionnelles. Elle se caractérise par un processus d'appui à l'élaboration et la concrétisation d'un projet professionnel ; (ii) du point de vue de l'opérateur, une offre de service en réponse aux besoins des personnes actives dont l'objectif est d'apporter un appui à la prise de recul sur leur situation professionnelle, à l'élaboration et à la concrétisation de leur projet professionnel. Cette offre de service est définie par un arrêté ministériel en date du 16 juillet 2014 (publié au Journal officiel du 24 juillet 2014) fixant le cahier des charges du CEP Guide Repères, 2017, p.12).

<sup>2</sup> Ce travail s'inscrit dans une recherche menée par le laboratoire CIREL de 2017 à 2019 et financée par le Conseil National d'Évaluations de la Formation Professionnelle (CNEFP).

Qu'est-ce qui caractérise une relation de service ? Nous considérons qu'une relation de service vise une transformation (Lesne, 1984 ; Mayen 2007) à l'instar d'un travail artisanal ou industriel. Cependant l'objet de travail ici est l'objet du client ou du bénéficiaire, « son objet d'usage » (Mayen, 2005). L'objet matériel, par exemple une voiture ou un ordinateur, présente des propriétés techniques et des propriétés d'usage. Ceci implique que la relation de service porte sur deux objets : l'objet sur lequel l'intervention doit porter et le rapport du client à son objet. Il s'agit donc d'une double activité (Mayen, 2005). La relation de service s'inscrit dans un cadre institutionnel (politique, législatif, économique, réglementaire, organisationnel...) dont les contraintes, normes, idéologies impactent celle-ci sur le fond et sur la forme. Il s'agit en somme de prescriptions explicites et implicites.

L'objet de l'intervention dans l'activité de conseil est immatériel, il porte sur une évolution professionnelle à construire. Il apparaît impensable que cette évolution soit totalement prescrite même si l'évolution est déterminée par un certain nombre de facteurs socio-économiques sur lequel les usagers ou experts ont peu de prise. Il s'agit d'un « service qui s'accomplit à deux » (Mayen, 2005). Pour autant cette co-activité ou co-construction (production en commun) ne va pas de soi. L'analyse du travail identifie « les principaux éléments invariants qui organisent l'action efficace », qui s'adaptent aux variations de la situation (Mayen, 2005, p.64)

Le niveau d'expertise de l'utilisateur fait partie des invariants opératoires. Il s'agit donc pour le professionnel d'apprécier le niveau d'expertise de l'utilisateur consultant afin d'ajuster son action. Ayant présent à l'esprit que la demande ne reflète pas toujours les besoins et que si le niveau d'expertise est lié à la conscience des besoins, « les propos d'un non expert peuvent [cependant] être fiables » (Mayen, 2005, p.67). Ce dernier a une expertise d'expérience (Jaeger, 2017) ou une expertise du vécu (Renard, 2012) que le conseiller concourt à mobiliser pour le développement de ses capacités d'agir.

### **LA CAPACITÉ D'AGIR ET L'EMPOWERMENT**

À la lumière des modèles d'*empowerment* dégagés par Marie-Hélène Bacquet et Carole Biewener (2015), nous tenterons d'appréhender la notion de capacité d'agir et ses implications concrètes afin d'apprécier comment l'incitation à soutenir le développement de la capacité de faire des choix et prendre des décisions prend place dans l'espace d'un entretien conduit par un conseiller en évolution professionnelle.

La valorisation et le développement des capacités d'agir ou *agencies* des individus ou des groupes constituent les bases de l'*empowerment* selon Bacquet et Biewener. Dans leur étude de l'usage du mot *empowerment*, ces auteures proposent une typologie du recours à cette notion en dégageant le sens qu'elle peut prendre au regard d'autres notions avec lesquelles elle est employée et qui contribuent à la constituer (2015, p.15) et à en donner des sens différents. Bien que le terme *empowerment* n'est apparu que relativement récemment en France, de nombreuses pratiques présentent des similitudes avec les démarches d'*empowerment* et se sont nourries d'expériences menées aux États-Unis et en Amérique latine. Les notions de participation, d'autonomie, de responsabilisation, d'émancipation, de conscientisation, de capacité d'agir ou de pouvoir d'agir, etc. sont des notions qui entretiennent des liens, mais le contexte de leur emploi, le sens qui leur est donné et leur association dans les idées et les discours traduisent des références idéologiques ou politiques différentes.

Ce terme polysémique trouve son origine dans le verbe *empower* qui signifie habilitier, autoriser : *to empower somebody to do something*. Il serait apparu en Grande-Bretagne au milieu du XVII<sup>e</sup> siècle. Dans le registre psychologique, il signifie aussi *give power to* : *to empower somebody*, donner à quelqu'un les moyens de s'assumer ou de s'émanciper. *Political involvement can empower minorities* – l'action politique peut permettre aux minorités de s'émanciper. Le sens courant d'*empower* est « accorder davantage d'autonomie à »<sup>3</sup>. On trouve aussi la traduction « encapaciter », donner la capacité pour faire quelque chose, donner les moyens de faire quelque chose<sup>4</sup>.

Le substantif *empowerment* est apparu au XIX<sup>e</sup> siècle et définit un état ou une action<sup>5</sup> : *the state or fact of being empowered; the action or an act of empowering; the fact or action of acquiring more control over one's life or circumstances through increased civil rights, independence, self-esteem, etc.* – le fait ou l'action d'acquérir davantage de maîtrise sur sa propre vie ou sa condition à travers une augmentation des droits civiques, de l'indépendance, de l'estime de soi<sup>6</sup>. Il est traduit par autonomisation, émancipation, habilitation, capacitation, autorisation<sup>7</sup>.

Depuis les années 1970, il est utilisé dans le sens d'un processus d'auto prise en charge individuelle ou collective par des militantes féministes engagées en Asie du Sud et aux États-Unis, par les mouvements d'éducation populaire et par des militants des mouvements noirs (Bacqué & Biewener, 2015, p.7-8)

### TROIS MODÈLES THÉORIQUES SOUS-JACENTS À L'USAGE DE LA NOTION D'EMPOWERMENT

Bacqué et Biewener retiennent trois modèles théoriques qui « permettent de situer les pôles du débat et ses enjeux et de dresser une cartographie de la mobilisation de la notion d'*empowerment* » (2015, p.15) : le modèle radical, le modèle libéral et le modèle néo-libéral.

Le modèle radical trouve ses sources dans les théories et expériences menées par Paulo Freire et exposées dans *La pédagogie des opprimés* publié en 1968 en Argentine et en 1970 en France, par les réseaux féministes transnationaux soutenant la cause des femmes en Asie du Sud, et par le *community organizing* ou mouvement communautaire initié par Saul Alinsky (1971) dans sa version la plus engagée comme l'organisation « City Life/Vida Urbana » à Boston (De Lépinay, 2019). On peut avancer que le point commun de ces mouvements est leur objectif d'émancipation individuelle et collective des opprimé.e.s : pauvres ou femmes (souvent pauvres) par eux-mêmes c'est-à-dire ceux « d'en bas ». Ils travaillent à la conscientisation de leur oppression qui passe par la prise de conscience de leur place objective dans les rapports sociaux et de leur « «adhérence» à l'oppresseur » (Freire, 1983, p.23) : leurs représentations, modèles ou projets sont construits selon un schéma intériorisé d'une société « par nature » inégale. C'est à « la situation d'oppression » que s'attaquent ces mouvements, dans le but de la construction d'une société nouvelle visant la libération des opprimés et des oppresseurs « en proie [tous deux] à la déshumanisation » (Freire, 1983, p.22). Les notions liées au modèle

---

<sup>3</sup> Harrap's shorter. 2007. Dictionnaire anglais/français et français/anglais

<sup>4</sup> <https://fr.wiktionary.org/wiki/empower#en>, consulté le 15 mars 2021

<sup>5</sup> Oxford, English Dictionary, 2021 : <https://www-oed-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/view/Entry/61400?redirectedFrom=empowerment#eid>, consulté le 15 mars 2021

<sup>6</sup> Traduction par l'auteure de l'article

<sup>7</sup> <https://fr.wiktionary.org/wiki/empowerment#Anglais>, consulté le 15 mars 2021

radical sont celles « de justice, de redistribution, de changement social, de conscientisation et de pouvoir d’agir » (Bacqué & Biewener, 2015, p.16).

Le modèle libéral (social-libéral en Europe) est associé à des figures influentes comme W. Wilson, président des États-Unis de 1913 à 1921, et J-M Keynes (1883-1946), économiste et haut fonctionnaire, défenseurs d’un libéralisme social (Bacqué & Biewener, 2015, p.17). Il promeut les droits civiques et les libertés individuelles avec « une attention à la cohésion sociale et à la vie des *communities*<sup>8</sup> [...] sans interroger structurellement les inégalités » (p.16) produites par le système capitaliste. Il intègre une partie des critiques féministes ou noires américaines quand elles défendent « par exemple l’intégration des femmes [ou des noir.es] dans le marché du travail comme un apport au développement économique » (p.16)<sup>9</sup>. Dans ce modèle *l’empowerment* prend place aux côtés « des notions d’égalité, d’opportunité, de lutte contre la pauvreté, d’autonomisation et de capacité de choisir et d’agir » (p.16).

Le modèle néo-libéral se caractérise par « une rationalité politique qui met le marché au premier plan » (Bacqué & Biewener, 2015, p.17). Avoir accès au pouvoir signifie être intégré au monde du travail et de la consommation, « être entrepreneur de sa propre vie » (p.17). Ce discours « moderne » est repris dans la rhétorique du management. *L’empowerment* désigne dans ce modèle un état : être *empowered*, c’est-à-dire investi d’un pouvoir par un supérieur hiérarchique au sens d’une délégation, d’une décentralisation de la prise de décision et du contrôle pour « mieux servir à la fois les clients et les intérêts de l’organisation » (Dambrin & Lambert, 2010, p.121). Il s’agit de donner aux subordonnés la responsabilité et les moyens de leur autonomie sous conditions. Dans la société civile, la notion d’*empowerment* est mobilisée pour encourager les individus à exercer leurs capacités individuelles en saisissant des opportunités « sans remise en question des inégalités sociales » (Bacqué & Biewener, 2015, p.17).

### **CAPACITÉ D’AGIR, PRISE DE CONSCIENCE ET POUVOIR D’AGIR**

Le recours au concept d’*empowerment* sert des discours et des pratiques très différentes : « Si les premières interprétations portées par les mouvements sociaux correspondent au modèle radical, les usages [dans les champs thérapeutiques, du conseil, de l’action sociale ou du management] évoluent vers le modèle social-libéral puis néolibéral » constatent Bacqué et Biewener (2015, p.50) en s’appuyant sur les travaux de Rappaport (2011) et Adams (1996). On peut supposer qu’une des raisons est le glissement de l’usage du concept articulant dialectiquement les dimensions collective et individuelle vers un usage individuel opportuniste au sens de tirer parti des circonstances.

---

<sup>8</sup> Le terme *community* est employé dans un sens plus large en anglais qu’en français où communauté est souvent associé à communautarisme.

<sup>9</sup> À titre d’illustration, l’entreprise Google affiche son soutien au mouvement « Black Lives Matter » en créant une icône sur Google maps pour signaler les commerces tenus par des membres de la communauté noire. En 2018 l’entreprise avait déjà proposé des badges aux commerçants pour se signaler comme établissements dirigés par des femmes ou accueillant volontiers les membres de la communauté LGBTQ+. <https://www.theverge.com/2020/7/31/21348990/google-black-owned-businesses-maps-search>, consulté le 13 mars 2021.

Les définitions du terme *empowerment* portent en elles les enjeux de son usage : entre une approche originelle *top down* (du haut vers le bas) et une approche *bottom up* (du bas vers le haut).

La démarche incitant au développement de la capacité d’agir reste le plus souvent établie par des professionnels, le plus souvent à leur initiative. Les dimensions de conscientisation au sens de Paulo Freire et de pouvoir (*power*) contenues dans *empowerment* sont-elles présentes dans la capacité d’agir ?

Capacité est emprunté au latin *capacitas*, faculté de contenir et aptitude à. Le mot est dérivé de *capax* qui peut contenir digne de, habile à. Dès le XIV<sup>e</sup> siècle le mot s’est employé au figuré pour l’aptitude à comprendre ou à faire quelque chose, le talent (Rey, 2006).

La capacité d’agir donne-t-elle le pouvoir d’agir ? La connaissance est-elle prise de conscience ? Savoir n’est pas pouvoir : « Si le savoir nourrit notre conscience des choses, ce qui nous donne en revanche envie d’en savoir plus et de comprendre mieux, c’est précisément le fait d’être déjà dans un processus de prise de conscience. [...] C’est quand nous sommes directement affectés que nous prenons conscience et/ou que nous passons à l’action... Par ailleurs, le passage à l’action est nécessaire si l’on veut réellement être dans des démarches émancipatrices : on ne se libère pas que par l’esprit. On ne devient pas capable quand on nous dit qu’on l’est, mais quand on se rend compte effectivement qu’on l’est » (De Lépinay, 2019, p.112-113).

Les trois premiers sens du terme pouvoir proposés par le CNTRL<sup>10</sup> sont proches de ceux de capacité. Le quatrième sens se rapproche de la notion de pouvoir contenue dans *empowerment* dans son sens le plus affirmé.

- Capacité naturelle et possibilité matérielle d’accomplir une action. Synonymes : aptitude, faculté, possibilité.
- Capacité de produire un effet, possibilité d’action sur quelqu’un ou sur quelque chose. Synonymes : ascendant, autorité, empire, influence.
- Droit, autorisation de faire quelque chose. Faculté légale ou morale de poser certains actes.
- Autorité, puissance que détient une personne, moyens d’action de quelqu’un sur quelqu’un ou sur quelque chose : pouvoir politique, économique ; pouvoir paternel, patronal, politico-religieux, politico-syndical, directorial ; pouvoir de décision, de dissuasion.

Distinguons « avoir le pouvoir de » et « avoir le pouvoir sur ». « Avoir le pouvoir de » représente « un pouvoir génératif, c’est-à-dire la capacité de promouvoir des changements significatifs » (Bacqué & Biewener, 2015 p.13). « Avoir le pouvoir sur » revêt le plus souvent un sens de domination s’il s’exerce sur autrui : « exercer une action sur d’autres au détriment de leurs intérêts » (Bacqué & Biewener, 2015 p.13). Il renvoie aussi à la capacité de contrôle en tant que citoyens ou usagers sur les institutions et d’obtenir que celles-ci leur rendent des comptes. La responsabilisation revêt dans ce contexte une dimension émancipatrice.

Le terme *agency* en anglais est repris par certains auteurs français. Il revêt à la fois le sens de capacité d’agir mais aussi d’exercice d’un pouvoir<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Centre national de ressources textuelles et lexicales : <https://www.cnrtl.fr/definition/pouvoir>

<sup>11</sup> <https://www-oed-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/view/Entry/3851?redirectedFrom=agency#eid> consulté le 30 mars 2021

*Agency* est un concept clé des théories féministes anglo-saxonnes (Rives méditerranéennes, 2012) : « Née de la question repensée par Butler<sup>12</sup> des différences sexuelles de genre, concerne donc l'humain, sa capacité à agir par-delà les déterminismes qui font, disait Merleau-Ponty, "qu'il est agi par des causes hors de lui", sa capacité à se conformer certes, mais également celle de résister, de jouer et déjouer, de transformer » (Haicault, 2012, p.12).

## UNE SITUATION DE CONSEIL SINGULIÈRE

---

Nous allons donc chercher des indices qui viendraient caractériser la relation de conseil comme un travail qui consiste à agir pour et avec un autre, c'est-à-dire un travail de co-construction visant au développement de la capacité d'agir ou du pouvoir d'agir de celui qui vient chercher conseil.

L'analyse de la mise en acte dont nous rendons compte ici s'appuie sur un enregistrement audio effectué par un conseiller et sur les commentaires de celui sur la conduite de l'entretien. Le cadre d'analyse n'est pas celui de la didactique professionnelle même si nous lui empruntons une de ses méthodes d'investigation, l'entretien d'autoconfrontation. Nous cherchons à comprendre ce qu'un entretien à un moment donné d'un processus d'accompagnement soutenant une évolution professionnelle produit, transforme et de quelle manière, nous focalisant sur la contribution de celui-ci au développement des capacités d'agir. Des prescriptions et des obligations institutionnelles encadrent l'activité du conseiller ; nous émettons l'hypothèse qu'elles impactent la conduite de l'entretien.

L'enregistrement audio couplé à un entretien d'autoconfrontation du conseiller à sa propre activité passée visent à dépasser une intelligibilité du sens commun de la situation en invitant le conseiller à expliciter, souligner et commenter les éléments significatifs pour lui de cette activité et à faire part de ses intentions, ses perceptions et interprétations réalisées au fil de l'action (Leblanc *et al.*, 2018).

Cette démarche permet de rendre compte de l'expérience du point de vue de l'acteur et non pas seulement du point de vue de l'observateur (Leblanc *et al.*, 2018) dont la compréhension peut être parasitée par ses représentations familières trompeuses (Mayen, 2007)<sup>13</sup>.

Pierre-Henri (PH), conseiller en évolution professionnelle à Pôle Emploi,<sup>14</sup> reçoit un demandeur d'emploi, cadre licencié (on le nommera monsieur C). Ils se rencontrent pour la première fois mais pour monsieur C il s'agit d'un second rendez-vous avec un conseiller. Le premier rendez-vous s'est tenu après son inscription

---

<sup>12</sup> Judith Butler est une philosophe américaine dont les recherches portent essentiellement sur le genre, les *queers* et la théorie *queer*.

<sup>13</sup> La plupart des conseillers sollicités ont préféré l'enregistrement audio à l'enregistrement vidéo. Nous les avons rencontrés préalablement pour des entretiens semi-directifs les invitant à faire état d'une situation d'accompagnement significative à leurs yeux. Ce premier contact n'a pas suffi à établir une réelle relation de confiance. Au cours de l'entretien d'autoconfrontation analysé ici le conseiller dira à plusieurs reprises « si vous aviez vu son expression » au sujet du bénéficiaire reçu, comme s'il regrettrait de ne pas pouvoir partager ses impressions visuelles...

<sup>14</sup> Nous sommes reconnaissantes à PH d'avoir partagé avec nous cet entretien et de s'être livré à une autoconfrontation. Son engagement et sa sincérité dans nos échanges apportent beaucoup à l'analyse. Nous espérons que notre regard « critique » ne sera pas interprété comme une remise en question personnelle.

comme demandeur d'emploi. Il consiste, en principe, en un rendez-vous diagnostic destiné à orienter le bénéficiaire vers un accompagnement adapté parmi trois modalités existantes à Pôle Emploi : un suivi (le plus souvent par mail pour les inscrits au chômage reconnus autonomes dans leurs démarches de retour à l'emploi), un accompagnement guidé ou renforcé selon le degré d'autonomie estimé par le conseiller chargé de l'accueil.

PH présente l'entretien réécouté par lui et par nous (deux chercheuses de l'équipe). Il se déroule selon lui en trois temps ou autour de trois thèmes :

- un temps d'écoute du parcours du bénéficiaire ;
- une phase de mise en place d'un projet ;
- une synthèse de l'entretien.

On choisit de procéder à l'analyse de la situation autour de ces trois axes qui organisent l'entretien dans un relatif ordre chronologique à l'appui de l'enregistrement de l'entretien mené par le conseiller et des propos échangés entre les chercheuses et ce dernier au cours de l'entretien d'autoconfrontation.

### L'ÉCOUTE : ENTRE EMPATHIE ET COMPASSION

PH à Mr C : *« On ne s'est jamais rencontré hein, donc euh, on va faire le point sur votre situation. Est-ce que vous pouvez m'expliquer brièvement votre euh votre parcours ? »*

Mr C donne le ton d'emblée : *« Je viens de quitter un poste parce que j'ai été balancé fin août »*.

PH s'adresse aux chercheuses : *« Je le laisse parler, je suis dans l'écoute, une bonne partie j'étais dans l'écoute je dis de nombreuses fois : d'accord »*.

PH ponctuent en effet régulièrement les propos tenus par monsieur C de : *« D'accord »*, *« Oui »*, *« Hum »*.

Monsieur C a été licencié fin août (l'entretien se tient mi-décembre) sur fond de réorientation de la production de son entreprise et de difficultés relationnelles avec son patron : *« Le directeur m'a dit qu'il se voyait pas faire une mutation technologique avec moi, et ça tombe bien parce que moi je me voyais pas le faire avec lui non plus [...] On a convenu euh de se quitter euh un peu aux forceps. Il a été du bon côté du fusil à partir de, enfin, euh »*.

Monsieur C a connu de nombreux employeurs mais c'est la première fois qu'il se retrouve sans emploi : *« J'ai toujours cherché du boulot en ayant du boulot. C'est la première fois que je me retrouve... »*. Il ne termine pas sa phrase. *« Là je suis un peu dans le creux de la vague. Je sais pas si c'est le propos que je dois tenir aujourd'hui devant vous, mais c'est mon état d'esprit où je me dis que la barrière des 56 ans est là. Je peux être accompagné par vous, mais je me dis que c'est la première fois que j'ai 56 ans et je... je vis ça un peu mal »*.

La voix est monocorde, le ton cynique parfois.

PH souligne, pour nous, deux moments forts dans l'entame de l'entretien avec monsieur C, lorsque celui-ci évoque son âge comme ci-dessus et le secret gardé autour de sa situation : *« Ma femme est au courant, mes deux enfants sont au courant. Mais c'est c'est, ça s'est s'arrêter à ça. C'est-à-dire que ma famille plus élargie, mes frères, belles-sœurs, tout ça... »*.

PH souligne surtout, à la réécoute de l'entretien, l'expression de souffrance de son interlocuteur qui dit-il le met dans une « certaine difficulté » : Monsieur C à PH : « *Je suis tellement dans le creux du trou que je finis par me demander si je suis fait pour faire du management* ».

Est-ce pour cela que PH choisit d'orienter l'entretien sur un sujet concret, l'enquête métier<sup>15</sup>, que les conseillers « prescrivent » aux demandeurs d'emploi pour explorer des débouchés professionnels ?

PH : « *Donc, donc qu'est-ce qui... Donc vous qu'est-ce que vous [le mot est appuyé] en pensez de le euh l'enquête métier, le euh ?* ».

Mr C : « *Bon, c'est une voie (mot allongé, hésitant), c'est une voie. Si je dois pas trouver comme responsable production, euh comme manager, euh.* ».

PH : « *M m m mm m mais euh. Voilà, parce que je vous sens en doute par rapport au management ou enfin euh, un peu une perte de confiance, euh, voilà, hein* ».

Mr C : « *Euh bah là, vous prenez un coup sur le euh, sur la casquette hein.* ».

PH : « *Oui. Oui. Oui, hum hum., hum* ».

Mr C : « *Parce que, j'espère que vous comprenez...* ».

PH : « *Bien sûr !* ».

PH qualifie ce moment de délicat : « *Je ne vois pas ce que j'aurais pu lui apporter par rapport à ça. Je n'ai pas voulu aller là-dedans. J'aurais apporté quoi ?* ». Il reconnaît être démuni, dit éviter d'approfondir, de faire parler davantage monsieur C sur ses doutes liés à ses capacités à manager, ses compétences relationnelles.

PH aux chercheuses : « *Vous avez la voix, mais y'a le visuel de la personne en souffrance. Son visage, physiquement il portait la misère du monde sur ses épaules, les traits tirés, fatigué, triste. C'était un entretien difficile...* »

Chercheuse : « *Qu'est qui était difficile ? C'était de gérer sa souffrance. En tant que conseiller c'est difficile de gérer la souffrance ?* »

PH : « *Quand on a de l'empathie, oui ! Quand on aime les gens. Après bien sûr faut se protéger, y'a des filtres. On la reçoit la souffrance, si on la reçoit plus faut faire autre chose !* »

Chercheuse : « *C'est quoi les filtres ?* »

PH : « *Pas rentrer dans le conflit avec l'ancien employeur* »

L'empathie est la faculté de s'identifier à quelqu'un, de ressentir ce qu'il ressent (Le Robert). Pour Tisseron et Bass (2011), l'identification n'est que le premier degré de l'empathie : comprendre le point de vue de l'autre et ce qu'il ressent ne nécessite pas « de reconnaître à l'autre la qualité d'être humain. On peut s'identifier à un héros de dessin animé ou de roman que l'on ne fait qu'imaginer » (Tisseron & Bass, 2011, p.21). Ce premier niveau est unilatéral, le deuxième niveau est la reconnaissance mutuelle. L'identification devient réciproque, l'autre devient un partenaire. Le troisième degré de l'empathie est l'intersubjectivité :

---

<sup>15</sup> Une enquête métier est réalisée sur le terrain auprès des professionnels du secteur visé pour comprendre les enjeux de leur profession, les conditions d'accès, les formations à suivre et, d'une manière générale, recueillir des informations concrètes pour aider le demandeur d'emploi ou l'actif en reconversion dans ses démarches d'orientation.

« Elle consiste à reconnaître à l'autre la possibilité de m'éclairer sur des parties de moi-même que j'ignore » (Tisseron & Bass, 2011, p.21). Si la situation n'est pas celle d'une thérapie comme serait celle correspondant au troisième niveau, le filtre de protection du conseiller qui se traduit par le choix de ne pas prendre en compte (au moins provisoirement) la subjectivité de son interlocuteur ne risque-t-il pas de le priver de l'accès à une meilleure connaissance de la situation du bénéficiaire ? Craint-il la réciprocité pourtant à la base d'une alliance de travail pour s'entendre sur les objectifs à poursuivre ensemble (Levené, sous presse-a) ? La prise de conscience de ses limites, de ses failles, conditionne le développement de ses capacités d'agir. Ne nécessite-t-elle pas d'en passer par une forme d'introspection, d'analyse pour laquelle monsieur C exprime à sa manière le besoin d'être accompagné ? Jusqu'à la fin de l'entretien il tentera de parler de ses difficultés : *« Avant que l'usine ne ferme, j'ai été désigné euh, parce que, voilà, bon, je m'entendais pas avec le directeur. Alors au niveau relationnel, voilà, c'était euh compliqué quoi [...]. Comme c'est pas la première fois que ça m'arrive, c'est un peu embêtant »*. PH : *« Oui.. »*.

Mais ce n'était pas le moment.

PH aux chercheuses : *« Vous avez des personnes, on sent qu'on peut y aller. Chez ce monsieur y'avait tellement de souffrance que je me suis pas posé la question, j'y suis pas allé... parce que je le sentais fermé en même temps, enveloppé d'une carapace. C'est du ressenti. Y'a des personnes en souffrance on sent qu'elles ont envie de partager, là je peux y aller. Là y' a souffrance mais barrière »*.

Chercheuse : *« De sa part ? »*. PH : *« De sa part »*.

Au cours de ce premier entretien, le conseiller semble davantage éprouver de la compassion que de l'empathie. Les conditions ne semblent donc pas encore réunies pour poser les bases d'une alliance de travail : confiance et reconnaissance réciproques.

Des éléments factuels émergeant au cours de la phase « projet » vont apporter quelques explications.

### LA PHASE PROJET : MISE EN ACTION SUR FOND DE QUIPROQUO

Après quelques minutes d'écoute de la présentation de son parcours par monsieur C, le conseiller intervient en ces termes : *« Lors de l'entretien [du premier entretien], vous aviez émis un projet de vous orienter vers un projet de formateur ? »*.

Mr C : *« Euh, c'est, je (hésite) euh, c'est une réflexion... »*.

PH : *« C'est toujours d'actualité ? Ou euh... »*.

Mr C : *« Euh oui. Enfin, ça n'a jamais été d'autant d'actualité, puisque j'ai assisté à une réunion envoyée par votre collègue »*.

PH fait référence au premier entretien que monsieur C a eu avec un conseiller Pôle Emploi chargé de l'accueil, il découvre sur son écran d'ordinateur la synthèse de son collègue en écoutant monsieur C. Notons que ce n'est pas Monsieur C qui aborde cette question.

Monsieur C explique à PH qu'au cours de ce premier entretien il a confié au conseiller que ses collègues, au moment de son départ, lui ont dit qu'ils avaient apprécié ses qualités de « formateur », qu'il savait expliquer le

travail à faire, donner des explications, « *se mettre à la portée des gens* ». Monsieur C attribue ces qualités à son passé d'ouvrier, de technicien, « *le fait d'avoir travaillé dans plusieurs collèges* ».

Le conseiller chargé de l'accueil l'a incité à se rendre à « *une réunion d'information pour être formateur* ». Bien que cette réunion se tenait relativement loin de son domicile, monsieur C « *accepte* » de s'y rendre « *à défaut d'autre chose, par curiosité* ». Les conditions météo le retardent et lorsqu'il arrive sur place « *Ils avaient déjà donné des explications, je savais pas pourquoi j'étais là en fait... Et ils démarraient un test (marquant ce mot d'un accent phonique). Bon j'ai fait les tests... Mais je n'étais pas du tout préparé à ça* ».

À partir de là, PH tente de sonder l'intérêt de monsieur C pour le métier de formateur, de vérifier la validité de ce projet que l'intéressé non seulement ne défend pas mais dont il se défend presque : « *C'est la réflexion qui m'a été faite par euh les gars quand je suis allé les saluer pour leur dire au revoir... [...]. C'est pas moi qu'ai pris contact. C'est votre collègue... qui m'a envoyé là-bas euh* ». « *Encore une fois je prétends pas avoir les compétences. Franchement moi j'y allais pour une information, c'est tout* ».

Le dialogue, au sens d'un « contact et [d'une] discussion entre deux parties à la recherche d'un accord, d'un compromis » (Le Robert), peut-il s'établir sur un tel quiproquo ?

On devine que le conseiller désapprouve l'orientation prise par son collègue au premier entretien. Il tentera cependant de convaincre monsieur C du bien fondé de faire une « *immersion* »<sup>16</sup> dans un organisme de formation et de se livrer à une « *enquête métier* ».

Monsieur C rapporte qu'il a, de fait, passé des tests de sélection en vue d'un recrutement de formateur. À présent, sa préoccupation est d'avoir les résultats des tests. Et il apparaît même que c'est ce qui motive sa demande d'entretien. Le conseiller s'engage à intervenir pour avoir un retour des tests, mais sa préoccupation majeure à lui est de convaincre monsieur C de s'engager à faire une immersion et une enquête métier.

Monsieur C est dévasté par sa situation de chômage qu'il connaît depuis 3 mois et demi. Il a une promesse orale depuis 3 mois d'une entreprise qui devrait démarrer son activité prochainement mais il semble douter de l'ouverture. Il confie avoir eu des conflits avec son patron et précisera : « *Ce n'est pas la première fois* », ce qui signifie qu'il a déjà connu ailleurs des difficultés du même ordre. Il se demande s'il est bien fait pour être manager mais ne se voit pas faire autre chose que chef de production ou responsable qualité. « *Par hasard* » il se retrouve à passer des tests psychotechniques. Cette expérience désagréable pour lui résonne avec les difficultés relationnelles qu'il a rencontrées à plusieurs reprises sur son lieu de travail. Son intérêt immédiat est d'avoir un retour sur ses tests et non sur l'éventuel recrutement qui pourrait en découler.

Le conseiller ignore le contenu des tests et ne cherche pas au cours de l'entretien à en savoir davantage à ce sujet : PH aux chercheuses : « *À la réécoute, je me rends compte que je ne lui ai pas posé de questions sur ces tests* ». C'est une des chercheuses présentes qui lui apporte des éléments sur le contenu de ces tests<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Il s'agit d'une période de Mise en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP), c'est-à-dire d'une immersion en entreprise afin de découvrir les conditions d'exercice d'un métier.

<sup>17</sup> Une des deux chercheuses connaît l'organisme en question et ses pratiques de recrutement : sélection à l'appui de tests psychotechniques.

Chercheuse à PH : *« Pourquoi proposez-vous une immersion ? »*

PH : *« Pour lui donner une solution, qu'il quitte pas mon bureau en disant qu'on lui apporte rien ». « Découverte métier car j'ai bien senti qu'il connaissait pas le métier [...]. Une alternative au cas où et gagner du temps par rapport à lui, le ralentir ».*

Pour PH, monsieur C veut aller trop vite. Il pense que son collègue a cédé à la pression de monsieur C lors du premier entretien en trouvant une solution : *« Il a voulu bien faire et par rapport aux dates [des tests de recrutement qui ne sont pas fréquentes] mais malgré tout y'a un défaut d'information ».*

Et il veut rétablir l'ordre des choses que son collègue n'a pas respecté :

PH à monsieur C : *« On fait un petit peu les choses à l'envers, hein. Je découvre le dossier. Mais euh... généralement euh le l'enquête métier et l'immersion, on l'a fait en amont de, du processus, de euh (+), du processus de sélection, hein. Donc, maintenant, il est euh, il est jamais trop tard ».*

L'échange ne porte pas sur l'état de souffrance actuelle de monsieur C, il ne porte pas sur le contenu des tests et l'impatience manifestée par monsieur C d'en connaître les résultats. Ces tests inattendus l'ont visiblement ébranlé alors qu'il était déjà fragilisé par un licenciement sur fond de problèmes relationnels. L'entretien ne porte pas non plus sur les compétences que monsieur C a développées tout au long de sa longue carrière. Celui-ci fait état au cours de l'entretien de son intérêt, en tant que manager, pour la sélection des candidats, l'accueil des nouvelles recrues et l'accompagnement à leur mise en route. Il livre un regard critique sur *« les formations BTS »* qui selon lui ne mettent pas assez l'accent sur la dimension technique et pratique du travail. S'il ne se voit pas formateur – *« faut connaître la pédagogie »*, il fait état de qualités de tuteur.

Le conseiller *« reçoit la souffrance »* de monsieur C qui le met mal à l'aise. Son travail est perturbé par une entame de l'accompagnement peu conforme aux étapes du CEP. Il tente de rétablir les choses mais poursuit l'accompagnement sur les bases fragiles d'un projet qui n'est pas celui de l'intéressé. On relève sept occurrences du mot projet dans l'entretien jamais prononcé par l'intéressé.

En somme le conseiller identifie une situation problème qui ne correspond pas à la réalité. On peut supposer que le diagnostic porté sur la situation du bénéficiaire est à ce moment-là le seul envisageable car en adéquation avec la panoplie à la disposition du conseiller en évolution professionnelle d'un service public de l'emploi. Pour autant engager monsieur C à découvrir le métier de formateur et à enquêter sur ses conditions d'exercice est une manière de lui confier une tâche à accomplir et ainsi de l'inscrire dans un processus dynamique de réflexion. En ce sens il le soutient dans sa capacité d'agir et l'avenir montrera qu'une immersion en centre de formation (voir plus bas) aura contribué à apaiser la souffrance de monsieur C et à soutenir sa première décision dans son orientation professionnelle.

## **LA SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN : CONSENTEMENT OU ADHÉSION ?**

L'entretien se conclut au bout de 32 minutes par la rédaction d'une synthèse relative à son contenu.

*« La démarche CEP permet au bénéficiaire de conserver une trace de son cheminement. La personne active, à l'initiative de son projet, doit pouvoir tout le long de sa démarche CEP, capitaliser sur les principales étapes et conclusions du travail effectué avec son conseiller. Celles-*

ci sont retracées dans un document de synthèse<sup>18</sup> dont le bénéficiaire est le propriétaire » (Guide Repères, 2017, p.15).

Il est remis en format papier au bénéficiaire et est conservé en format numérique par l'opérateur qui dispose ainsi des traces du travail accompli par le conseiller (Levené, sous presse-b).

PH à Monsieur C : « *Mais je pense que ça pourrait être intéressant quand même en parallèle de faire une immersion où euh. Je vais vous le noter en conclusion d'entretien hein monsieur ?* »

Mr C : « *Hein ?* »

PH : « *Ce que je vous propose... Vous trouvez une structure pour faire une enquête métier, une immersion professionnelle. Et on se revoit. Vous avez mon mail, hein. Je vais noter en conclusion d'entretien ce que l'on vient d'indiquer* »

L'entretien de conseil se termine sur ces mots :

PH : « *Donc je vous donne la conclusion d'entretien que je vous demande de signer et que vous gardez. Donc j'ai noté dans le dossier, voyez, euh "vous avez participé aux tests à X pour une formation de formateur. Nous convenons que vous fassiez une enquête métier et une immersion professionnelle pour découvrir le métier de formateur".* »

Mr C : « *Je dois marquer "lu et approuvé" ?* »

Ce document vaut en quelque sorte contrat entre les deux parties, mais témoigne-t-il dans ce cas du « partage d'une représentation commune du problème et des moyens à employer pour le résoudre » ? (Hervé *et al.*, 2008) ? Témoigne-t-il d'un engagement de monsieur C qui s'apprête davantage à signer un procès-verbal rédigé par une autorité judiciaire qu'à adhérer à la mise par écrit des « traces de son cheminement » (Guide Repères, 2017, p.15) ? Ou signifie-t-il que le conseiller s'est acquitté de la première étape de sa mission : activer le bénéficiaire et déployer les outils requis ?

Le cynisme ou le scepticisme de monsieur C atteignent leur paroxysme quand il demande : « *Je dois marquer lu et approuvé ?* ». C'est peut-être ce scepticisme<sup>19</sup> qui lui permettra ultérieurement de retrouver une forme de pouvoir d'agir en refusant une proposition d'embauche par un organisme de formation dans lequel il aura effectué une immersion sans en informer d'ailleurs le conseiller, c'est-à-dire sans convention avec le service public de l'emploi. Selon PH s'adressant aux chercheuses : « *Il a continué dans la précipitation* ». Il s'avère que la précipitation était plutôt du côté du recruteur qui lui demandait de « *démarrer un groupe* » quelques jours plus tard, « *sans support* ».

« *Moi ou un autre c'était pareil* » a confié monsieur C à PH. Il a jugé cette proposition peu sérieuse et, conscient de son manque d'expériences et de compétences dans ce domaine, il l'a déclinée.

---

<sup>18</sup> Le Conseil en évolution professionnelle donne lieu à l'élaboration d'un document de synthèse (sur les niveaux 2 et 3 du CEP). Ce document récapitule, outre les services dont le demandeur d'emploi a bénéficié, la description de son projet d'évolution professionnelle, la ou les stratégies envisagées pour le mettre en œuvre et le plan d'actions lié comprenant, le cas échéant, le parcours de formation envisagé. Il est formalisé selon un modèle commun aux organismes délivrant le Conseil en évolution professionnelle. Arrêté du 16 juillet 2014 fixant le cahier des charges relatif au Conseil en évolution professionnelle prévu à l'article L. 6111-6 du code du travail.

<sup>19</sup> « Ce qu'on n'a jamais mis en question n'a point été prouvé. Le scepticisme est donc le pas vers la vérité » (Didier, cité par Le Robert).

## LA SOLITUDE DU CONSEILLER ET LE RESPECT DES BONNES PRATIQUES

Le conseiller est préoccupé par la finalisation de sa tâche, il est en charge de nombreux suivis. Il pourrait ne pas être disponible aux prochaines sollicitations par mail, téléphone ou au prochain entretien. Laisser des traces est indispensable au bon fonctionnement de l'organisation opératrice du conseil.

PH a pris connaissance des éléments relatifs au premier entretien de monsieur C en ouvrant son dossier numérique et en accédant au document de synthèse. Nous l'interrogeons sur l'éventuelle possibilité d'échanger oralement avec son collègue au sujet de l'accompagnement de monsieur C et plus largement sur l'existence d'instances pour des échanges de pratiques.

PH : *« L'organisation, la gestion du temps ne nous permettent pas d'échanger [...] On a tous été formé au CEP, mais... On a occasionnellement par rapport à une modalité ... Récemment j'ai eu une journée où on était de plusieurs agences c'était plus pour rappeler les bonnes pratiques en termes informatiques, plans d'action, les outils... pas par rapport à un cas ».*

*« Ça [les échanges de pratiques] pourrait éviter ce genre de situation, le collègue il a cru bien faire mais c'est moi qui me suis retrouvé en difficulté. »*

Chercheuse : *« Vous pensez que ça serait utile ? »*

PH : *« Des études de cas ? Oui ! »<sup>20</sup>.*

## LA PRESCRIPTION INSTITUTIONNELLE : L'AUTONOMIE

Quant à la conduite d'entretien qu'il a adoptée, nous demandons à PH : *« Est-ce que vous diriez qu'il y a une consigne institutionnelle ? »*. PH : *« À quel niveau ? »* Chercheuse : *« D'apporter quelque chose, une solution ? »*. Il répond : *« On est dans la co-construction, la consigne c'est de le rendre autonome ».*

Chercheuse : *« Comment on rend autonome ? »*

PH : *« Par des actions, là on est dans l'élaboration de projet professionnel, y' a les compétences - elles sont là [affichées sur le mur du bureau du conseiller]<sup>21</sup>, à s'orienter, c'est de le rendre autonome à acquérir les compétences à s'orienter ».*

Monsieur C s'est ainsi engagé à rechercher de l'information sur le métier de formateur. On assiste à une instrumentalisation de l'autonomie au service d'une forme de contrôle social à la fois sur le bénéficiaire, rappelons-le demandeur d'emploi soumis à des obligations administratives et comportementales, et à la fois sur le conseiller dont l'activité est balisée par le recours à des outils prescrits.

<sup>20</sup> PH nous dira l'intérêt formateur qu'il a trouvé dans cet exercice d'autoconfrontation.

<sup>21</sup> Une instruction du 27 juin 2013 parue au Bulletin officiel de Pôle emploi définit la « posture professionnelle » comme devant « permettre d'accompagner les demandeurs d'emploi dans l'acquisition, le maintien ou le développement d'un référentiel de huit compétences nécessaires pour s'orienter tout au long de sa vie professionnelle » : confronter ses caractéristiques personnelles aux caractéristiques du métier ; chercher de l'information sur le marché du travail et de la formation ; trouver des pistes de métier diversifiées ; prioriser des pistes de métier ; expliciter son expérience, ses choix et son projet professionnel ; mettre en œuvre et adapter son plan d'action à des fins professionnelles ; identifier, dans son environnement, les soutiens à son projet ; activer et élargir son réseau à des fins professionnelles. <https://orientactuel.centre-info.fr/Pole-emploi-developpe-sa.html> consulté le 30 mars 2021. Les huit compétences sont représentées sous la forme d'une fleur, chacun des pétales représente une des huit compétences. Cette représentation graphique est affichée dans les bureaux des conseillers. <http://atoutscompetences.blogspot.com/2014/06/de-lart-de-sorienter-tout-au-long-de-la.html> consulté le 30 mars 2021.

## POUR CONCLURE

---

### UN PACTE FRAGILE

La situation d'accompagnement que nous avons analysée avec le conseiller montre qu'autant de facteurs externes qu'internes interviennent dans ce huis clos qu'est l'entretien de conseil. Il s'agit d'une situation particulière certes, mais dont les particularités donnent à voir quelques-unes des caractéristiques de l'activité de conseil. Le conseiller rencontré est « pris au dépourvu », l'autoconfrontation permet de comprendre que ce qu'il découvre sur son écran juste avant de démarrer son entretien va orienter son activité au risque de ne pouvoir être réellement à l'écoute des besoins du bénéficiaire. Le travail a consisté ici à « agir pour » et non « avec » (Mayen, 2007). Malgré l'approbation du document de synthèse par monsieur C, le pacte semble fragile. La mise en action ou l'« activation » du demandeur d'emploi conformément à la théorie qui considère « le chômage comme un risque individuel, dont la responsabilité incombe au chômeur lui-même » (Issehnane & Vautrin, 2019) peut-elle soutenir le développement de sa capacité d'agir ? Peut-elle contribuer à le mettre en situation de pouvoir agir ? La situation analysée ici montre que les ressources du demandeur d'emploi ont pu être mobilisées ; l'incitation a porté à court terme ses fruits. La question reste posée pour un plus long terme.

Nous avons relevé avec le conseiller quelques pistes pour mieux appréhender la situation de monsieur C comme l'aider à faire le point sur ses atouts, ses faiblesses, analyser des situations où il s'est senti reconnu, d'autres dans lesquelles il s'est senti en souffrance. L'« activation » ne peut avoir de sens, le risque est « d'agir sans se sentir actif. Mais cette désaffection<sup>22</sup> diminue le sujet, le déréalise, non sans effet quant à l'efficacité même de son action, au-delà des effets sur sa santé » (Clot, 2008, p.7). L'entretien partagé ici offre au final un double intérêt quant à la question de l'*empowerment* posé en introduction. La personnalité, les affects, l'expérience du conseiller et les injonctions institutionnelles conditionnent le développement des capacités d'agir, de choisir et du pouvoir de prendre des décisions chez celui ou celle qui consulte un conseiller. Les travaux de Clot invitent à explorer la « boîte noire » de l'activité de travail du conseiller en termes de pouvoir d'agir. La tâche prescrite (Pastré, Mayen & Vergnaud, 2006) du conseiller en évolution professionnelle dans le Cahier des charges (2014) ou le Guide Repères (2017) n'en dira rien. Quel est son « rayon d'action », son « pouvoir de récréation » (Clot, 2008) à partir des directives qui lui sont dictées, ses marges de manœuvre ?

### CONDITIONS DE TRAVAIL ET TEMPORALITÉ

L'importance numérique des portefeuilles attribués à chaque conseiller soutenue par des orientations économiques et politiques empêche un travail de concertation et de formation continue en situation de travail. La structure qui emploie le conseiller rencontré compte 80 conseillers qui travaillent seuls...

Enfin la question de la temporalité évoquée au cours de ce travail d'analyse demanderait à être développée : d'un côté les conseillers tentent de « freiner la précipitation » ou « calmer la pression » des demandeurs d'emploi, de l'autre ces derniers s'inquiètent de la « consommation de leurs droits » (PH).

---

<sup>22</sup> Affectation ou désaffectation est à entendre dans le texte de Clot au sens d'investissement émotionnel : « L'émotion engage le sens d'une activité toujours affectée ou désaffectée par autrui ou par le sujet lui-même » (Clot, 2008, p.5)

On peut affirmer que non seulement la nature de la relation conseiller-consultant conditionne le développement des capacités de choisir et d'agir de ce dernier, mais que l'environnement institutionnel et socio-économique pèse indirectement mais considérablement sur cette relation.

Autonomie et capacité d'agir sont envisagées dans une perspective individuelle et opportuniste au sens où le bénéficiaire se voit ici poussé à saisir une opportunité d'emploi. L'approche collective inspirée des expériences et des théories issues des mouvements sociaux (Freire, 1983, 2021<sup>23</sup> ; De Cock & Pereira, 2019 ; Bacqué & Biewener, 2015) se développe aujourd'hui en France en travail social et dans les pratiques de soins en direction de patients présentant des maladies chroniques (Levené, sous presse-a).

L'offre de services du CEP n'exclut pas le recours à des « ateliers collectifs » (Guide Repères, 2017, p.79), nous en avons observé quelques-uns au cours de notre recherche (Pagoni *et al.*, sous presse), mais le conseil demeure généralement un tête à tête entre un bénéficiaire en difficultés professionnelle et personnelle et un conseiller dont les capacités d'agir apparaissent très encadrées. ■

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

Alinsky, S. (1971). *Rules for Radicals*. New York : Vintage.

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

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

Adams, R. (1996). *Social work and empowerment*. Londres : Palgrave.

Bacqué, M-H., & Biewener C. (2015). *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?* Paris : La Découverte.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.

Dambrin, C., & Lambert, C. (2010). Les salariés sont de plus en plus autonomes. Dans A. Pezet & S. Sponem (dir). *Petit bréviaire des idées reçues en management*. Paris : La Découverte.

De Cock, L., & Pereira, I. (2019). *Les pédagogies critiques*. Marseille : Agone.

De Lépinay, A. (2019). L'éducation populaire : des pratiques pédagogiques émancipatrices pour adultes entre conscientisation et développement du « pouvoir d'agir ». Dans L. De Cock et I. Pereira. *Les pédagogies critiques*. Marseille : Agone.

Freire, P. (1983). *Pédagogie des opprimés* suivi de *Conscientisation et Révolution*. Paris : La Découverte /Maspero.

Freire, P. (2021). *La pédagogie des opprimés*. Marseille : Agone.

Gladly, M. (2016). « On va arrêter de se raconter des choses qui servent à rien ». Le barrage à la subjectivité dans les pratiques discursives d'accompagnement des évolutions professionnelles. *Langage et société*, 158, 17-34.

---

<sup>23</sup> Notons que l'ouvrage *Pédagogie des opprimés* a été réédité au Brésil en 2015 et traduit en français en 2021 sous le titre *La pédagogie des opprimés* pour une réédition chez Agone, il est préfacé par Irène Pereira. Signe d'un intérêt renouvelé pour les questions liées à l'oppression, l'émancipation, la conscientisation et au rôle de la pédagogie critique.

- Haut conseil du travail social. (2018). Participation des personnes accompagnées aux instances de gouvernance et à la formation des travailleurs sociaux. Rapport du groupe de travail adopté par le HCTS en séance plénière le 7 juillet 2017 [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_participation.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_participation.pdf)
- Haicault, M. (2012). Autour d'agency. Un nouveau paradigme pour les recherches de Genre. *Rives méditerranéennes*, 41, 11-24.
- Hervé, M-J., White-Koning, M., Paradis-Guennou, M., Guiraud, A, Picot, M-C., Grandjean, H., & Mauryet, M. (2008). Adaptation d'une échelle d'alliance thérapeutique au contexte des consultations mère-nourrisson. Etude préliminaire. *Devenir*, 20, 65-85.
- Issehnane, S., & Vautrin, B. (2021). Si tu veux travailler, traverse la rue ? Dans Fondation Copernic. *Manuel indocile des sciences sociales*. Paris : La Découverte, 98-107.
- Jaeger, M. (2017). Les nouvelles formes de participation des personnes accompagnées dans les instances de gouvernance et dans les formations. *Vie sociale*, 19, 13-25.
- Leblanc, S., Ria, L., & Veyrunes P. (2013). Analyse vidéo de situations d'enseignement dans le programme du cours d'action. Dans L. Veillard & A. Tiberghien. *Instrumentation de la recherche en Education. Le cas du développement d'une base de vidéos de situation d'enseignement et d'apprentissage*. ViSA, Maison des Sciences de l'Homme. 63-94.
- Lesne, M. (1984). *Lire les pratiques de formation d'adultes : essai de construction théorique à l'usage des formations*. Paris : Edelig.
- Levené, T. (sous presse-a). L'alliance de travail à l'épreuve du Conseil en Evolution Professionnelle. Dans M. Pagoni (dir.), *L'accompagnement dans le cadre du Conseil en Evolution Professionnelle. Un nouveau métier ?* Paris : Connaissances et savoirs.
- Levené, T. (sous presse-b). La demande de conseil : une analyse sociologique des bénéficiaires. Dans M. Pagoni (dir.), *L'accompagnement dans le cadre du Conseil en Evolution Professionnelle. Un nouveau métier ?* Paris : Connaissances et savoirs.
- Mayen, P. (2005). Travail de relations de service, compétences et formation. Dans M. Cerf & P. Falzon. *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris : PUF.
- Mayen, P. (2007). Quelques repères pour analyser les situations dans lesquelles le travail consiste à agir pour et avec autrui. *Recherche en éducation*, 4, 51-64.
- Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. (2017). *Guide Repères du conseil en évolution professionnelle*. Paris. <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide-cep-2017.pdf>
- Pagoni M. (dir) (sous presse). *L'accompagnement dans le cadre du Conseil en Evolution Professionnelle. Un nouveau métier ?* Paris : Connaissances et savoirs.
- Pagoni, M., Brabant, A., Deicu, I., Fischer, S., Levené, T., Negroni, C., Obajtek, S., & Ruffin-Beck, C. (2019). *L'accompagnement dans le cadre du CEP. Quelle professionnalisation des conseillers ? Quelle sécurisation des parcours professionnels ?* Rapport pour le Conseil National d'Évaluation de la Formation Professionnelle. <https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2020/01/Rapport-final-CIREL.pdf>

- Pastré, P., Mayen, P., & Vergnaud, G. (2006). La didactique professionnelle. *Revue française de pédagogie*, 154, 145-198.
- Rappaport, J. (2011). 12. Searching for OZ: Empowerment, Crossing Boundaries, and Telling Our Story. In M.S. Aber, K.I. Maton, and E. Seidman, *Empowering Settings and Voices for Social Change*. New York : Oxford University Press.
- Rey, A. (2006). *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris, France : Les dictionnaires Le Robert.
- Renard, J. (2012). En Belgique, les experts du vécu. *Vie sociale et traitements*, 114, 90 – 93.
- Tisseron, S., & Bass, H-P. (2011). L'empathie au cœur du jeu social. *Le journal des psychologues*, 3(286), 20-23.