

## ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE DES BÉNÉFICIAIRES DU CEP : ÉCARTS ENTRE LES PRESCRIPTIONS ET LES PRATIQUES DES CONSEILLERS

---

*Stéphanie FISCHER*

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

### RÉSUMÉ

---

Cet article vise à contribuer aux questionnements portant sur les modalités d'accompagnement des parcours professionnels en mettant au jour les écarts entre les prescriptions et les pratiques des conseiller·ère·s dans l'accompagnement à l'autonomie des bénéficiaires, prévu dans le Cahier des charges du Conseil en Évolution Professionnelle (CEP) de 2014 et de 2019. Cette mission de « mise en autonomie des personnes actives » (Guide Repères, 2015, 2017) a ceci de complexe qu'elle est pensée comme visée et condition de l'accompagnement (pour une alliance de travail) et très peu cadrée institutionnellement, bien que déterminée par et pour les besoins des bénéficiaires (Fischer, sous presse). En nous appuyant sur une enquête menée en Hauts-de-France (Pagoni *et al.*, 2019), un corpus de 6 entretiens d'autoconfrontation en Missions Locales et au Pôle Emploi est analysé à l'aide du cadre théorique de l'ergologie (Durrive, 2012, 2014). L'analyse des entretiens permet de saisir le travail de renormalisation à l'œuvre dans les pratiques, autour des valeurs portées par ces conseiller·ère·s, dont certaines peuvent aller à l'encontre des textes du CEP. Cette analyse amène à des questionnements sur la posture professionnelle et la professionnalisation des conseiller·ère·s CEP, et les effets des pratiques sur les bénéficiaires.

### MOTS-CLÉS

---

Accompagnement, autonomie, conseil en évolution professionnelle.

## INTRODUCTION

---

En préambule de son Cahier des charges dans l'arrêté du 16 juillet 2014, « le conseil en évolution professionnelle (CEP) a pour ambition de favoriser l'évolution et la sécurisation du parcours professionnel des actifs »<sup>1</sup>. Pour répondre à cette double ambition, les conseillers CEP ont pour mission d'accueillir, de conseiller et d'accompagner la mise en œuvre d'un projet professionnel selon le « degré d'autonomie et de la maturation [du] projet » du bénéficiaire. Les premières expérimentations du CEP en Bourgogne ont fait l'objet d'un premier ouvrage documentant différents aspects des nouvelles modalités d'accompagnement, enrichies d'analyses des pratiques par les professionnels eux-mêmes (Mayen, 2015). Par ailleurs, un numéro hors-série a été consacré aux pratiques et aux expériences territoriales du CEP (Santelmann, 2018). En 2017, le Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP) a soutenu deux enquêtes d'envergure : celle du Céreq (d'Agostino *et al.*, 2019) concernant le déploiement du dispositif CEP sur plusieurs territoires et celle du CIREL (Pagoni *et al.*, 2019) concernant les effets du CEP sur la professionnalisation des conseiller·ère·s et la sécurisation des parcours. Notre collaboration à cette dernière enquête a permis de faire émerger deux résultats majeurs : d'une part les textes officiels sont peu explicites sur les conceptions de la prise en compte de l'autonomie des bénéficiaires dans l'accompagnement du CEP et partant de son opérationnalisation dans les pratiques, et d'autre part une appropriation à divers degrés<sup>2</sup> de la rhétorique de l'autonomie des directives du CEP dans les discours des conseiller·ère·s (Fischer, sous presse). Bien que faiblement structurées dans leurs discours en général, nous avons relevé qu'au contraire les conceptions de l'autonomie ont été très explicitement rapprochées de la mobilité géographique et l'engagement des jeunes bénéficiaires dans les démarches en Missions Locales<sup>3</sup> et d'une « autonomie numérique » au Pôle Emploi<sup>4</sup>. En outre, les ambiguïtés relevées dans les interprétations des conseiller·ère·s posent la question de l'appropriation de cette directive dans les pratiques professionnelles réelles des conseiller·ère·s, dont nous avons déjà pu soulever les difficultés concernant l'accompagnement de publics en situation de vulnérabilités au Pôle Emploi (Pagoni & Fischer, 2020). Bien que le premier rapport du CNEFOP (2016) avait mis l'accent sur le développement de l'autonomie en la titrant comme « Une ambition à ne pas oublier (...) » (p. 25), cette dimension du CEP a peu fait l'objet d'analyses. Cet article vise à saisir dans les pratiques d'accompagnement comment les conseiller·ère·s tiennent compte du degré d'autonomie des bénéficiaires et de la prescription de « mise en autonomie des personnes actives » (Guide Repères, 2015, 2017), en s'appuyant sur la question suivante : en quoi les valeurs professionnelles influencent-elles les pratiques d'accompagnement supposées viser l'autonomie des bénéficiaires ?

---

<sup>1</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029287549/>

<sup>2</sup> Parmi les catégories thématiques de l'autonomie étudiées figuraient : les capacités d'agir, la motivation intrinsèque, l'importance de la découverte et la prise de conscience, les sollicitations des conseiller·ère·s, les compétences à s'orienter.

<sup>3</sup> La mobilité et la possibilité d'honorer ses engagements pour ce public (dont l'âge varie entre 16 à 25 ans) sont spécifiques des freins à lever dans une démarche de construction de projet professionnel en Missions Locales.

<sup>4</sup> Cette centration sur l'usage des outils numériques et de la plateforme en ligne est liée à un certain nombre de changements structurels au Pôle Emploi (dématérialisation de la gestion des indemnités et du suivi, fin du suivi mensuel personnalisé des demandeurs d'emploi, numérisation de l'offre de services).

Pour y répondre, nous présenterons d’abord des éléments de méthodologie et le cadre théorique de l’ergologie puis l’analyse des entretiens autour du débat des normes et des valeurs qui sous-tendent les pratiques et amènent une discussion sur la posture professionnelle, la professionnalisation des conseiller·ère·s CEP et les effets de certaines pratiques sur les bénéficiaires.

## ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE

---

La méthodologie de recherche a été détaillée dans le rapport (Pagoni *et al.*, 2019), nous reprenons ici les éléments concernant les entretiens d’autoconfrontation qui ont été retenus pour cet article. Parmi les onze entretiens d’autoconfrontation réalisés dans le cadre de notre enquête avec les opérateurs historiques du CEP, nous avons sélectionné six entretiens correspondant à ceux menés auprès des trois conseillères des Missions Locales (ML-A5, ML-A6 et ML-A7) et des trois conseiller·ère·s du Pôle Emploi (PE-A8, PE-A9 et PE-A10) pour leurs conceptions contrastées concernant l’accompagnement à l’autonomie identifiées dans les entretiens compréhensifs.

Les conseiller·ère·s ont été invité·e·s à enregistrer (en version audio ou vidéo) une ou deux situations professionnelles correspondant à un entretien d’une heure environ, soumis aux règles de confidentialité. Par le visionnage de l’entretien avec le bénéficiaire, l’entretien d’autoconfrontation invite le·la professionnel·le à commenter la situation professionnelle vécue (Mollo & Falzon, 2004) en qualité d’observateur·rice pour prendre conscience des principes qui l’organisent. D’une durée moyenne d’une heure trente, l’entretien de recherche suppose que cette séance filmée ou enregistrée par le·la conseiller·ère ait été visionnée/écoutée auparavant par le·la conseiller·ère et les chercheur·e·s, pour qu’ils.elles puissent préparer leurs réactions et leurs questions. Les entretiens d’autoconfrontation permettent un accès privilégié aux discours de renormalisation sur lesquels notre analyse s’est appuyée. Précisons que les situations rapportées sont celles qui présentent les développements les plus explicites sur le débat des normes et des valeurs dans le travail de renormalisation<sup>5</sup>.

Le cadre théorique de l’ergologie a été retenu pour l’analyse des pratiques d’accompagnement à l’autonomie, selon la perspective développée par Durrive (2012, 2014). Il soutient que la contrainte est la « réalité première dans tout ce qu’un être humain va entreprendre » (2014, p. 1), les nouvelles prescriptions du CEP matérialisent cette contrainte sociale qui « va structurer, organiser les comportements des individus » (2014., p. 2). Dans l’action de se conformer aux normes, aux prescriptions, les individus n’agissent « jamais en simple réaction, mais toujours plus ou moins en évaluation » (2014, p. 2). Ainsi, l’individu au travail ne fait pas qu’appliquer une consigne, il la « rejoint » par « ses efforts, par son activité » (2014, p. 2). Pour saisir ce débat des normes et des valeurs dans les pratiques, il convient de se centrer sur deux questions : comment agit le professionnel et pourquoi agit-il ainsi ? La première question permet de situer l’action à partir d’un point de vue, celui du conseiller CEP. Pour Durrive, « l’écart [entre la norme et

---

<sup>5</sup> Les entretiens menés avec PE-A8 et PE-A10, qui soulèvent des situations traitant de la maturation du projet et d’un accompagnement en autonomie conformes aux textes du CEP, n’ont pas été rapportés ici pour des raisons d’espace. Ils feront l’objet de développements dans une publication ultérieure. À partir d’ici, la féminisation du titre de conseillère va être adoptée.

la réponse] renvoie à une entité qui arbitre, un corps-soi en activité » qui « essaie de renormaliser, d’agir en fonction de lui-même comme centre » (2012, p. 251). La renormalisation est alors « l’expression d’un point de vue. Elle résulte d’un parti pris, d’un engagement. Elle déneutralise la norme organisatrice, celle qui précède et rend possible l’activité » (2012, p. 244). La seconde question renvoie aux valeurs de l’individu au travail : « l’arbitrage est un débat de normes qui mobilise un complexe de valeurs, le travail est toujours rencontre de valeurs » (2012, p. 251). Les situations professionnelles obligent l’individu à faire une série de choix en cascade au nom de valeurs, « les siennes et celles des autres, qui pèsent sur elles » (2012, p. 251). Si le débat des normes et des valeurs n’est pas visible, l’explicitation des actes professionnels lors des entretiens d’autoconfrontation permet de s’en approcher.

L’analyse des entretiens repose ainsi sur un travail préalable d’identification des éléments de l’analyse ergologique dans les discours : d’une part les normes prescrites par le CEP et d’autre part les valeurs mobilisées et discutées par les conseillères.

Dans le Guide Repères (2015), la sémantique associée à l’accompagnement de l’autonomie des bénéficiaires comme nouvelle norme de travail est foisonnante et déclinée tout au long du guide, dont on peut relever quelques usages pour situer ces normes dans les discours : « contribuer à une plus grande autonomie », favoriser la « prise de décision en autonomie » et la « prise de décision autonome », ou encore « rendre la personne autonome dans sa capacité à faire des choix professionnels » ou des « choix professionnels éclairés et autonomes ». Au-delà des effets de répétitions et des tautologies, une interprétation possible est de considérer la capacité des bénéficiaires à prendre des décisions, à réaliser des actions, à faire leurs propres choix à partir de l’analyse partagée de leur situation.

Les situations vécues et analysées par les conseillères montrent des variations notables dans l’interprétation de l’accompagnement au développement de l’autonomie au regard des valeurs qu’elles mobilisent. En partant des récits d’activités mis en œuvre dans le cadre de l’accompagnement (gérer des contraintes de mobilité, réécrire le CV, répondre à une offre d’emploi, etc.), qui font l’objet de l’analyse des entretiens d’autoconfrontation, il devient possible d’accéder aux débats des normes et des valeurs qui sous-tiennent leur accompagnement.

## LE DÉBAT DES NORMES ET DES VALEURS : DES PRATIQUES D’ACCOMPAGNEMENT QUI PRENNENT SENS EN SITUATION

---

Trois types de situations vont être développées et analysées, les deux premières relèvent d’un accompagnement en Missions Locales et la troisième au Pôle Emploi :

- une situation où le travail d’accompagnement  **vise à développer une plus grande autonomie**  des bénéficiaires (concordance entre les textes et les discours sur l’accompagnement) ;
- une situation où les conseillères vont  **agir à la place des bénéficiaires**  (discordance entre les textes et les discours sur l’accompagnement) ;
- une situation où la conseillère va  **inciter à faire un choix professionnel**  (discordance entre les textes et les discours sur l’accompagnement).

Au-delà de l'identification de la concordance et de la discordance entre les textes prescriptifs du CEP et les discours sur l'accompagnement, l'analyse vise à saisir le travail de renormalisation et ainsi à mettre au jour les arbitrages réalisés par les conseillères au regard des valeurs mobilisées par rapport au contexte problématique des bénéficiaires et de leurs perceptions de la capacité des bénéficiaires à agir (ou non) en autonomie.

## CONTRIBUER À UNE PLUS GRANDE AUTONOMIE

Les deux situations rapportées ici concernent la problématique centrale de la mobilité sur un territoire pour les jeunes bénéficiaires accompagnés en Missions Locales : dans le premier cas (ML-A5), par un travail de questionnement, la conseillère vise à mobiliser la capacité d'agir d'un jeune homme pour sortir de son immobilité (trouver un travail et se déplacer alors qu'il ne possède ni permis ni voiture) ; dans le second cas (ML-A6), par une mise sous silence volontaire d'informations concernant des difficultés de mobilité d'une jeune femme, la conseillère participera à maintenir son emploi temporaire.

La première situation concerne un jeune homme qui attend de pouvoir passer son permis de conduire pour entamer une recherche d'emploi. La conseillère (ML-A5) rapporte que « *dans sa tête c'était : tant que j'ai pas le permis, je peux pas travailler* », « *j'peux pas trouver du travail* », « *je reviens pas* » en Mission Locale. Le jeune homme bloqué dans cette situation, la conseillère cherchera à le convaincre que l'absence de permis n'est pas un frein absolu à la recherche d'un emploi, ni à l'occupation d'un poste. Dans cette rencontre, la conseillère tente par la technique du questionnement à ce qu'il prenne conscience de sa situation<sup>6</sup> :

*C : [...] tu vas sur tes 21 ans là, t'as eu 21 ans, il va falloir quand même faire quelque chose. Parce que là tu fais quoi de tes journées ?*

*B : Ben rien.*

*C : Tu te promènes ?*

*B : Non.*

*C : Même pas ? Tu restes chez toi ? Tu joues à la console ?*

*B : Non, j'en ai pas en plus.*

*C : Ben tu fais quoi alors ?*

*B : Ben rien.*

En lui expliquant que la prochaine étape de sa vie d'adulte est l'entrée dans la vie professionnelle et l'acquisition de ce statut social (Ramos, 2011)<sup>7</sup>, la conseillère vise à ce que le jeune homme verbalise sa passivité comme un élément déclencheur d'une prise de conscience : « *Je veux lui faire dire ce qu'il fait parce que ben il fait rien. Mais je veux lui démontrer qu'il fait rien, mais que c'est lui qui le dise* ».

<sup>6</sup> Pour désigner les interlocuteurs dans les extraits, nous utilisons : C = Conseillère, B = Bénéficiaire, Ch = Chercheuse.

<sup>7</sup> Ramos (2011) définit le processus d'autonomisation des jeunes en trois catégories : l'indépendance à partir de catégories objectives (disposer de « ressources suffisantes pour gérer sa vie sans soutien financier, matériel, parental »), l'autonomie relevant de catégories subjectives ou d'identité (la capacité à décider et agir par soi-même), et l'accès à l'âge adulte par l'acquisition des statuts sociaux (fin des études, début de la vie professionnelle, départ du domicile parental, mise en couple).

La conseillère travaille ainsi également sur l'autonomie de vie selon les catégories subjectives définies par Ramos (2011), c'est-à-dire la capacité à décider et agir par lui-même en prenant conscience de son inaction (le « rien »). Elle explique avoir une vision globale du parcours et cette période d'inactivité d'un an et demi risque d'avoir un impact sur son insertion professionnelle future (« *parce qu'il a quand même un trou dans son CV d'un an et demi* ») et sur le signal négatif qu'il pourrait renvoyer à un employeur (« *au niveau d'un employeur, ça ne le fait pas* »). L'identification d'une carence dans sa capacité d'agir serait, selon elle, une première étape pour (re)trouver son pouvoir d'agir.

Contribuer à une plus grande autonomie passe ici par un premier travail d'accompagnement servant à identifier les carences avec le bénéficiaire pour lui permettre de se mettre en mouvement. Cet accompagnement prendra toutefois fin, puisque la conseillère passera le relais à ses collègues pour qu'il intègre un dispositif d'accompagnement renforcé afin de soutenir sa capacité d'agir.

Dans le second cas, il s'agit plutôt pour la conseillère (ML-A6) de participer au maintien d'une autonomie acquise par une jeune bénéficiaire en taisant certaines informations sur un changement d'adresse et des difficultés de mobilité pour permettre le renouvellement de son contrat de travail. La jeune femme occupe un emploi d'aide à domicile par le CCAS (Centre Communal d'Action Sociale) dans la ville où elle habitait avec son compagnon. Suite à sa séparation, elle restera d'abord 3 mois dans l'appartement avant de retourner vivre chez ses parents dans une ville voisine. La jeune femme est décrite comme volontaire pour maintenir son emploi au regard des fortes contraintes qui pèsent sur sa mobilité : sans permis ni voiture, elle faisait une trentaine de minutes de bus pour se rendre dans la ville où elle fait ses tournées à pied avec un GPS. Elle explique qu'entre deux visites « *elle est obligée de courir* », et il lui est arrivé de devoir attendre la prochaine visite dans le froid (« *il y a eu un moment, elle m'appelle elle me dit, "j'suis dehors, j'suis gelée", parce qu'elle n'avait pas forcément les moyens d'aller tout le temps au café* »). La conseillère ajoute qu'il lui est arrivé d'enchaîner plusieurs kilomètres à pied pour réaliser sa tournée (« *une fois elle m'a envoyé une photo, elle avait fait, je sais plus, 15 ou 16 kilomètres une fois sur la journée* »). Cette situation a duré un mois. Avec l'obtention de son permis, présenté comme un « *soulagement* » par la conseillère, ses parents lui ont prêté leur seconde voiture pour ses déplacements professionnels. Compte tenu de sa situation et de sa motivation, la conseillère était disposée à passer sous silence le changement de domicile aux employeurs pour lui donner toutes les chances d'obtenir un renouvellement de contrat, et une embauche pérenne. Ici soutenir l'autonomie d'action de la jeune femme revient pour la conseillère à ne pas intervenir (« *sinon je la grille* ») auprès des employeurs pour demander un regroupement des missions (« *[...] Donc non, je ne suis pas intervenue [...] Mais là non, je suis restée totalement neutre, j'en avais discuté avec elle, et on avait décidé de ne pas intervenir.* »). En outre, rencontrant des problèmes financiers avec son ancien compagnon, la conseillère va également éviter que les parents de la jeune femme ne découvrent ses problèmes financiers, dans le but de lui éviter de cumuler les soucis :

*« Bon mais elle ne peut pas tout dire à ses parents, donc c'est difficile. Je n'envoie pas de courrier, enfin je ne détaille pas si je laisse un message sur le répondeur, parce que par rapport au petit copain, ils ne savaient pas qu'il y avait les chèques de caution. [...] Donc pour l'huissier, c'est pareil elle dit « si je vais en gendarmerie, il ne faut pas que les gendarmes viennent, me déposent un papier à la maison ». [...] C'est déjà assez difficile pour elle, si en plus elle a encore des problèmes supplémentaires à la maison, c'est pas la peine. »*

Dans ces deux situations, on peut observer que les conseillères cherchent à soutenir le développement d'une autonomie (ou du moins de participer à faire émerger une prise de conscience) ou à maintenir une autonomie acquise (en réduisant les difficultés rencontrées par la bénéficiaire) qui va dans le sens des prescriptions du CEP. Dans chacune des situations, elles ont donc arbitré dans ce qu'elles estimaient être l'intérêt des jeunes bénéficiaires (passer le relais ou taire certaines informations).

## RÉALISER DES DÉMARCHES À LA PLACE DES BÉNÉFICIAIRES

Les trois professionnelles en Missions Locales conviennent de l'importance de soutenir la capacité de décision et le pouvoir d'agir des jeunes bénéficiaires, même s'il arrive qu'en situation elles agissent parfois à leur place : dans le premier cas il s'agit de plusieurs démarches liées à la résolution de litiges financiers (ML-A6) et dans le second cas de la reprise d'un CV (ML-A7).

Pourtant décrite par la conseillère (ML-A6) comme « *costaud* » au vu des contraintes qu'elle endure en gardant « *tout le temps le sourire* », et faisant partie « *des jeunes qui en veulent* » au niveau professionnel, estimant qu'« *au niveau travail, elle se débrouille, elle arrive à trouver des solutions* », elle observe en même temps des difficultés récurrentes dans la gestion des « *questions logement, problèmes financiers* » du quotidien comme « *plein de trucs qu'ils savent pas* ». C'est ainsi qu'elle va intervenir pour régler plusieurs démarches dans le cadre de litiges financiers à la place de la bénéficiaire. Elle a identifié une série de litiges financiers et de dettes de la jeune bénéficiaire : d'abord des dettes de loyers impayés de l'appartement occupé avec son ancien compagnon, ensuite l'achat d'une télévision par ce dernier qui a usurpé les identifiants de la jeune femme (l'enseigne lui réclamant à elle les traites via un huissier) et enfin la participation aux dépenses familiales et le remboursement du prêt de son permis réclamé par son père (les parents n'étant pas au courant de ses autres dettes). Les soucis financiers se multipliant, la conseillère interviendra d'abord auprès du propriétaire pour demander un échéancier pour régler les 1500 euros de loyers impayés ; elle va négocier avec l'ancien compagnon pour qu'il règle la moitié de la somme<sup>8</sup>. Concernant le second litige financier, la conseillère appellera l'ancien compagnon pour tenter de négocier l'échéancier pour le règlement de la télévision<sup>9</sup>. L'huissier n'arrivant pas à joindre le jeune homme pour récupérer la somme, la jeune femme devra régler seule les échéances de la télévision. Avec l'aide de la conseillère, elle ira porter plainte à la gendarmerie pour abus de confiance. La conseillère explique alors avoir passé le coup de fil à la place de la jeune femme parce qu'elle a détecté des signaux de craintes vis-à-vis de son ex-compagnon et la juge inapte à régler ses affaires personnelles. Si elle estime que ces soucis financiers sont dus à la naïveté de la jeune femme (« *Elle est naïve. Elle croit que tout le monde est beau, tout le monde est gentil* »), elle argumente alors en faveur de sa mission de médiatrice (« *de négociateur, d'intermédiaire, d'essayer de résoudre la situation, le problème.* ») :

*« Parce que je sais qu'elle va avoir du mal à le faire, en plus elle en a peur, j'pense qu'elle en a peur. Elle va avoir un texto, elle va le faire lire à sa copine, qui est venue avec elle. Ou comme là, j'ai vu pour l'échéancier, quand elle a*

<sup>8</sup> Après le dépôt des chèques au propriétaire, la jeune femme découvre qu'il avait fourni un chèque sans provision. Le jeune homme expliquera à sa banque qu'on lui avait volé son chéquier, entraînant une convocation du propriétaire par la banque qui le menace de poursuites judiciaires pour vol.

<sup>9</sup> Il raccrochera brusquement sans qu'elle ait pu aller au bout de sa demande.

*essayé de lui renvoyer [...] c'est sa copine qui a fait le texto. Donc elle n'ose pas. Elle ne fait pas. Elle demande que les gens fassent à sa place. [...] Voilà, elle y arrive finement quand même, peut-être que c'est une stratégie aussi tout compte fait (rires). Non, j'pense que c'est pas une stratégie. C'est qu'elle a vraiment la crainte (de son ex-copain)».*

Elle reconnaît avoir un travail à faire pour accompagner davantage la jeune à résoudre elle-même sa situation, expliquant que son accompagnement tend vers l'assistantat :

*« C'est là où je me dis, j'suis trop dans l'assistantat [...] Et ça je m'en suis rendue compte que je parle trop, et que je fais trop à la place. [...] il faut que je lui dise non. Peut-être qu'à un moment faudra que j'en arrive là quoi. Mais de toute façon, j'en suis pas loin. (rires) »*

Pour justifier de cette posture « d'assistantat », elle convoque un parallèle avec son rôle parental dont les effets de la résolution de problèmes semblent lui procurer une certaine satisfaction et la motiver :

*« dans l'éducation qu'on donne à nos enfants là, et peut être qu'on les assiste trop, ça c'est clair quoi et puis j'assiste trop aussi. Mais bon, moi j'aime bien aussi quoi (rires), donc faut pas se le cacher, je ne me cache pas non plus. [...] J'suis contente si ça va aller pour elle. »*

Elle explique que dans son accompagnement, elle propose son aide sans l'imposer, et que certains bénéficiaires refusent (« je leur demande leur avis : “Tu veux que je t'assiste ou pas ?” »).

Si ces démarches de résolution de problèmes financiers n'entrent pas directement dans le cadre du CEP, mais plutôt de la levée de freins, il est intéressant de saisir les arbitrages réalisés et les justifications de médiation voire d'une posture quasi « parentale » au regard de l'âge des bénéficiaires et des difficultés identifiées. Il est à noter que les Missions Locales interviennent de manière globale, notamment avec d'autres organismes, pour lever tous les freins des bénéficiaires.

Pour une autre conseillère (ML-A7), « faire à la place des jeunes » est justifié par son souhait de leur éviter des retards et des échecs répétés (« puis c'est encore vivre un échec pour le jeune. Ce n'est pas non plus forcément toujours facile d'être toujours en échec pour un jeune. »). Elle relate notamment dans son entretien l'accueil d'une jeune femme en entretien pour retravailler son CV, mais pour lui éviter un énième rendez-vous (« ce rendez-vous là, elle aurait dû me le donner déjà modifié. Donc on va reperdre un rendez-vous entre guillemets pour un outil qui aura déjà été refait. ») elle prendra l'initiative de le reprendre elle-même (« On va l'imprimer, comme ça je vais vous le corriger »). Elle expliquera que la jeune femme était tout à fait capable de le corriger elle-même, mais qu'elle souhaitait lui éviter une perte de temps :

*C : Quand [...] il y a du sérieux, une maîtrise voilà, donc je leur donne les infos, ils savent le faire. Si je sens que le ou la jeune n'est pas forcément capable et qu'il y a des lacunes, je vais le faire moi-même.*

*Ch : Et là avec elle ?*

*C : J'avais jugé qu'elle était capable de.*

*Ch : De faire elle-même ?*

*C : Oui oui oui. Ce n'était pas encore parfait, mais bon alors après (rire) j'ai peut-être mis la barre un peu haute peut-être. Voilà, ne serait-ce que les fautes d'orthographe, on ne peut pas laisser les fautes d'orthographe par exemple. Bon quelques fois il n'y en a pas la première fois, puis on en retrouve la deuxième fois, il y a des coquilles parce qu'on n'a pas fait attention, ce n'est pas forcément parce qu'il ne sait pas, c'est parce qu'il n'a pas été vigilant.*



Elle reconnaît avoir été trop absorbée par le logiciel et la transformation du CV (et perturbée par la caméra qui filmait l'entretien) pour se rendre compte qu'elle laissait la bénéficiaire dans une situation de passivité à ce moment de l'entretien :

*Ch : comment vous auriez pu faire pour qu'elle change d'attitude justement, qu'elle soit moins passive ?*

*C : Tourner l'ordinateur, la laisser faire. (...)*

*Ch : Et pourquoi ce jour-là vous ne l'avez pas fait à votre avis ?*

*F : Bonne question, parce que certainement j'étais filmée ou voilà [...] Non non les jeunes par exemple quand ils ont un CV Pôle Emploi, je vais tourner l'écran, ils vont mettre leur code et puis ils vont aller eux-mêmes dans leur espace en ma présence et puis ils vont aller modifier le document. Ils me demandent si ça me convient et puis on imprime le document comme il est.*

Si cette dernière situation ne reflète pas des pratiques habituelles, il n'en demeure pas moins que les deux conseillères interviennent à la place des jeunes bénéficiaires au détriment d'une posture plus éducative d'accompagnement vers l'autonomie d'action telle que préconisée par le CEP. Qu'ils soient estimés capables ou non de réaliser ces démarches, les conseillères valorisent ici une certaine performance dans l'action (efficacité, gain de temps) qui est supposée profiter aux bénéficiaires.

## INCITER À FAIRE UN CHOIX

Pour les trois conseiller·ère·s du Pôle Emploi, l'accompagnement à l'autonomie de demandeurs d'emploi porte sur les « choix autonomes » ou le respect de leur autonomie. Dans cette dernière situation, la conseillère (PE-E9) rapporte le cas d'une bénéficiaire de 52 ans qu'elle a incitée à saisir une opportunité professionnelle, dépassant par-là les « choix autonomes » prescrits par le CEP. La conseillère débute l'entretien d'autoconfrontation par une autocritique de sa posture :

*« En réécoutant je trouve que je parle de trop par rapport à la personne que j'accueille, je trouve ce n'est pas équilibré. Oui du coup je me dis, je ne suis pas dans la bonne posture ou du coup je suis peut-être plus un peu trop experte, j'apporte des réponses. Et oui l'équilibre n'est pas respecté je trouve entre la personne que j'accueille et ma prise de parole, je m'entends beaucoup. »*

Outre l'accompagnement à la recherche d'emploi, la conseillère s'interroge sur les compétences numériques de la bénéficiaire, soulignant qu'elle a pu en développer certaines dans le cadre du dispositif CLEA<sup>10</sup>, bien qu'elle ne l'estime pas très à l'aise avec le numérique :

*« L'autonomie, je pense qu'elle a déjà des contacts par son amie qui travaille dans une école. Elle n'est pas non plus complètement, pas à l'aise avec l'outil informatique par exemple. Elle sait envoyer des mails, elle sait rechercher des informations donc ça reflète aussi une certaine autonomie, [à] CLEA je pense qu'elle [y] est allée travailler son CV et sa lettre [...] ».*

---

<sup>10</sup> CLEA est un dispositif national de certification de connaissances et de compétences professionnelles destiné aux demandeurs d'emploi peu qualifiés, qui vise à attester de la maîtrise des savoirs de base pour favoriser l'employabilité, l'évolution et la mobilité professionnelle.

En tenant compte de sa situation personnelle (en train de planifier son mariage en secondes noces) et de sa recherche d'emploi, la conseillère explique avoir cherché à convaincre la bénéficiaire que la priorité d'une femme active de 52 ans était d'accepter un poste (trop rare pour cette catégorie d'âge, « *c'est une réelle opportunité* »), plutôt qu'à garder ses petits-enfants (sans être rémunérée pour cette activité). Tout en soutenant sa candidature auprès de la directrice de la structure (« [...] *cette dame je venais de la recevoir donc elle était fraîche dans mon esprit, elle m'avait marquée, parce qu'on avait parlé, on avait passé du temps, son histoire m'avait fait sourire.* »), elle semble lui mettre une forme de pression à espacer les rencontres si elle ne montrait pas une motivation à retrouver un emploi :

*« Et je dis "je n'ai pas à juger, mais dites-le moi, la priorité c'est : est-ce que je garde mes enfants, enfin mes p'tits-enfants, ou je recherche un emploi ? Vous gardez vos p'tits-enfants ok, mais moi je prends du recul et on met un peu un bémol sur l'accompagnement parce qu'il n'y a pas d'intérêt pour vous et pas d'intérêt pour moi". Elle me dit "écoutez je vais réfléchir". Et puis finalement donc je renvoie un mail à la directrice [de la structure] qui m'a dit "oh je la sens pas super motivée du coup puisqu'elle est pas revenue me voir". (rire) Donc j'essaie de (rire), de rattraper le coup, [...] alors je parle pas des petits-enfants : "simplement voilà Madame X a eu une mauvaise information sur son complément à l'allocation chômage, donc elle revient vers vous très rapidement". Donc elle réfléchit, [...] elle recontacte donc la directrice, elle est embauchée, du coup elle m'envoie un mail en me remerciant à la rentrée, elle est super contente. »*

En analysant la situation, c'est son implication émotionnelle qu'elle estime non conforme à l'accompagnement (l'expression de sa « *déception* » face à la non-candidature au poste), et non l'incitation à accepter cette opportunité professionnelle. En lui exprimant sa déception, elle cherchait à la convaincre de candidater au poste :

*« Autant j'aurais, je ne regrette pas de lui avoir dit "voilà vous êtes mamie, c'est quoi votre priorité ?", autant je pense qu'en termes de, alors je ne sais pas si c'est le respect déontologique mais j'aurais pas dû m'impliquer, (...) qu'importe que je sois déçue enfin c'est pas le [...] passer ses émotions enfin je me dis, je lui fais porter quelque chose qu'elle ne doit pas porter, c'était plutôt dans ce sens-là. »*

Pour cette conseillère, saisir cette opportunité de poste à un âge avancé, où le recrutement se fait statistiquement plus difficile, a été un facteur déterminant dans ses arbitrages, même si sa posture a pu dépasser le cadre de l'alliance de travail et du choix autonome prescrit par le CEP. Par son expertise du marché du travail, la conseillère a estimé que la rareté de ce travail rémunéré prévalait sur les engagements familiaux de la bénéficiaire.

Dans les discours sur les activités analysées ici, si un travail d'accompagnement est mis en place, les postures adoptées par les conseillères sont justifiées tantôt par un rôle de médiation, un rôle parental, ou encore un rôle d'expertise de l'analyse de situation. Si les difficultés rencontrées par les bénéficiaires amènent ces conseillères à privilégier une valeur de performance dans l'accompagnement qui est supposée profiter aux bénéficiaires (actions réussies, résolution des problèmes, gain de temps, décrochage d'un emploi), leur posture interventionniste renvoie notamment aux postures d'experts de la situation qui a prévalu dans ces structures avant la mise en place du CEP. La posture plus éducative attendue aujourd'hui dans le CEP, par un accompagnement au développement de l'autonomie, semble donc se heurter aux réalités vécues par les bénéficiaires et aux temporalités de l'accompagnement.

## DISCUSSION

---

L'analyse de ces quelques situations n'a évidemment pas de valeur représentative des pratiques de ces conseillères, ni leurs raisonnements n'ont de vocation à être généralisés aux autres conseiller·ère·s et aux opérateurs du CEP. La palette de schèmes d'action mobilisés par les conseiller·ère·s sur ces mêmes entretiens d'autoconfrontation a d'ailleurs pu être analysée par Boanca et Pagoni (*en cours*) et montrer toute l'ampleur de l'activité d'accompagnement. Les résultats de cette analyse nous amènent à trois points de discussion sur la posture professionnelle, la professionnalisation des conseiller·ère·s CEP et les effets des pratiques sur les bénéficiaires.

L'intérêt de l'analyse de ces situations réside tout d'abord dans la mise au jour de ces débats de normes et de valeurs et de saisir, même partiellement, comment se construit une posture professionnelle à partir des situations d'interactions avec les bénéficiaires. Si nos données de recherche ont montré par ailleurs que la sémantique de l'autonomie semble bien être mobilisée par les conseiller·ère·s (Fischer, sous presse), comme le souligne Durrive, s'approprier des directives n'est pas un acte automatique mais nécessite un effort, une activité. Nos entretiens de recherche révèlent des pratiques qui peuvent aller à l'encontre d'un accompagnement visant le développement de l'autonomie des bénéficiaires tel que prescrit par le CEP ; ces pratiques reposent toutefois sur des interrogations concernant la posture d'accompagnement à tenir. Ces arbitrages analysés avec les conseillères ont donc fait apparaître en arrière-plan un questionnement sur une posture éthique vis-à-vis de leur rôle et notamment le développement de la capacité d'agir et de la place à laisser aux bénéficiaires (ML-A6, ML-A7). Pour Maela Paul (2009), les métiers de l'accompagnement sont « traversé(s) de toutes parts par un questionnement éthique » (p. 49) et nécessitent de « (m)ettre ses valeurs au travail au sein de la relation [qui] est la condition même pour que l'accompagnement puisse avoir lieu ». Il s'agit de poursuivre les investigations sur les spécificités des pratiques d'accompagnement qui auraient pu rester ancrées dans les structures (avant la mise en œuvre du CEP) et les changements induits par le CEP en termes de temporalités, de portefeuille, d'activités dans les pratiques réelles des conseiller·ère·s. Et comme nous l'avons observé, ces changements semblent précisément plus marqués pour les Missions Locales et le Pôle Emploi (Pagoni, sous presse).

Les écarts observés entre les prescriptions et les pratiques des conseillères invitent également à questionner les modalités et les soutiens à la professionnalisation des conseiller·ère·s CEP, dont des travaux ont pu souligner l'importance de s'appuyer sur les histoires de vie (Laroye-Carré & Mayen, 2019). Outre les formations initiales d'appropriation de la démarche CEP, les recherches de terrain ont montré que l'accompagnement au CEP passait par divers appuis en termes de professionnalisation (d'Agostino *et al.*, 2019 ; Pagoni, sous presse) : échanges de pratiques au sein des structures, identification de personnes ressources, et diverses initiatives locales. Des recherches portant plus spécifiquement sur les formations des conseillers ont montré l'intérêt d'un travail sur l'identification de gestes professionnels dans la qualité de la posture (Jorro, 2016) et sur l'analyse partagée de situation dans la construction d'une identité professionnelle (Doublet & Heidet, 2018). Ces travaux méritent d'être mis à disposition et connus des structures et des conseiller·ère·s pour participer au processus de professionnalisation.

Enfin, ces entretiens d'autoconfrontation ne permettent pas de connaître les effets réels des pratiques d'accompagnement sur le développement de compétences des bénéficiaires, qui ont peu fait l'objet

d'enquêtes spécifiques jusque-là. Notons toutefois que l'enquête quantitative analysée par Levené (sous presse) a permis de cerner une satisfaction globale de l'accompagnement par les bénéficiaires (notamment par rapport à la disponibilité et l'écoute) et, de manière plus inattendue, de souligner le fait que la moitié des répondants avait trouvé d'autres pistes professionnelles que celles proposées par les conseiller·ère·s. Il serait pertinent d'enquêter auprès des bénéficiaires sur les effets du CEP concernant leur capacité d'agir et leur autonomisation dans les démarches liées à leur évolution professionnelle. S'il permet une universalité du service, la standardisation des pratiques du CEP pose aussi la question de la place réelle d'un travail plus « éducatif » autour du développement des compétences visant l'autonomie des bénéficiaires (choisir, décider, agir) au regard de la prégnance à développer un projet réaliste et cohérent avec le marché du travail qui permette de répondre aux problématiques professionnelles des bénéficiaires. ■

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

- 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>.
- Arrêté du 29 mars 2019 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>.
- Boanca, I., & Pagoni, M. (sous presse). L'activité de diagnostic dans le travail du conseiller en évolution professionnelle. Dans M. Pagoni (dir.), *L'accompagnement dans le cadre du Conseil en Evolution Professionnelle. Un nouveau métier ?* Paris : Connaissances et savoirs.
- CNEFOP (2016). *Premier rapport sur la mise en œuvre du Compte personnel de formation et du Conseil en évolution professionnelle*. Tome 1. 117 p. <http://www.cnefop.gouv.fr/actualites/dernieres-actualites/premier-rapport-sur-la-mise-en-oeuvre-du-compte-personnel-de-formation-et.html>
- d'Agostino, A., Legay, A., Valette-Wursthen, A., Gayraud, L., & Baghioni, L. (2019). Professionnalités, systèmes d'acteurs et territoires : quels effets du conseil en évolution professionnelle ? *Céreq Études*, 22. 108 p. <https://www.cereq.fr/professionnalites-systemes-dacteurs-et-territoires-quels-effets-du-conseil-en-evolution>
- DGEFP (2015). *Guide Repères du Conseil en Évolution Professionnelle*. 154 p. [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/reperes\\_cep\\_novembre\\_2015\\_web.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/reperes_cep_novembre_2015_web.pdf)
- DGEFP (2017). *Guide Repères du Conseil en Évolution Professionnelle*. 149 p. <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide-cep-2017.pdf>
- Doublet, M.-H., & Heidet, A. (2018). Former les acteurs du CEP : une démarche d'analyse partagée de situation. *Éducation permanente*, Hors-Série 11, 83-96.
- Durrive, L. (2012). Comment approcher une situation de travail dans une perspective ergologique. *Tempus*, 237-255.
- Durrive, L. (2014). La démarche ergologique : pour un dialogue entre normes et renormalisations. *Revue Ergologia*, 11, 171-198.

- Fischer, S. (sous presse). L'autonomie des bénéficiaires entre compétence, moyen et finalité : quels enjeux d'accompagnement ? Dans M. Pagoni (dir.), *L'accompagnement dans le cadre du Conseil en Évolution Professionnelle. Un nouveau métier ?*. Paris : Connaissances et Savoirs.
- Jorro, A. (2016). Postures professionnelles des conseillers en évolution professionnelle. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 32(3).
- Laroye-Carré, F. & Mayen, P. (2019). Les questions de professionnalisation posées par le conseil en évolution professionnelle. *Savoirs*, 51(3), 79-95.
- Levené, T. (sous presse). La demande de conseil : une analyse sociologique des bénéficiaires. Dans M. Pagoni (dir.), *L'accompagnement dans le cadre du Conseil en Évolution Professionnelle. Un nouveau métier ?* Paris : Connaissances et savoirs.
- Mayen, P. (dir.) (2015). *Le Conseil en Évolution Professionnelle. L'activité des bénéficiaires et le métier des conseillers : deux ans d'expérience en Bourgogne*. Dijon : Éditions Raison et Passions.
- Mollo, V., & Falzon, P., (2004). Auto- and allo-confrontation as tools for reflective activities. *Applied Ergonomics*, 35, 531-540.
- Pagoni, M. (sous presse). La mise en place du Service Public Régional d'Orientation (SPRO) en Hauts-de-France : quel accompagnement au changement ? Dans M. Pagoni (dir.), *L'accompagnement dans le cadre du Conseil en Évolution Professionnelle. Un nouveau métier ?* Paris : Connaissances et savoirs.
- Pagoni, M., Brabant, A., Boanca-Deicu, I., Fischer, S., Levené, T., Négroni, C., Obajtek, S., & Ruffin-Beck, C. (2019). *L'accompagnement dans le cadre du CEP. Quelle professionnalisation des conseillers ? Quelle sécurisation des parcours professionnels ?* Rapport de recherche Laboratoire CIREL, avec le soutien du CNEFP. 149 p.
- Pagoni, M., & Fischer, S. (2020). Développer l'autonomie pour faire face aux vulnérabilités ? Le cas de l'accompagnement dans le cadre du Conseil en Évolution Professionnelle à Pôle Emploi. *Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE*, 57.
- Paul, M. (2009). « Accompagnement ». *Recherche et formation*, 62, 91-107.
- Ramos, E. (2011). Le processus d'autonomisation des jeunes. *Cahiers de l'action*, 31(1), 11-20.
- Santelmann, P. (2018). Le Conseil en évolution professionnelle. Rupture ou continuité ? *Éducation Permanente*, Hors-Série 11.