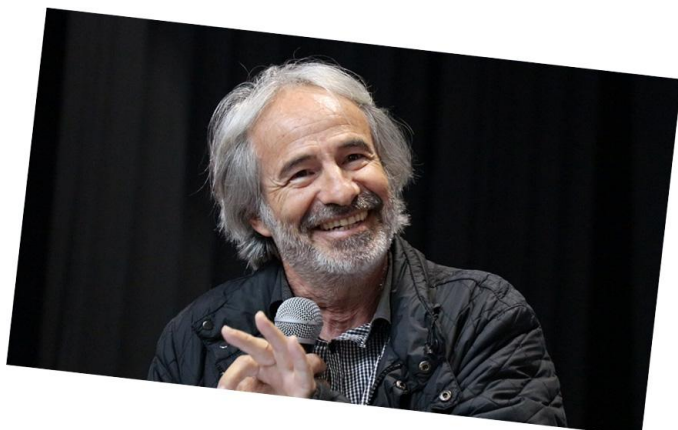


## JOURNÉE RÉGIONALE DU SPRO EN PAYS DE LA LOIRE



### LA RENCONTRE AVEC L'ENTREPRISE



**Comment évoquer l'entreprise et favoriser les opportunités lorsqu'on est professionnel du SPRO ?**

**Conférence d'André Chauvet le 31 mai 2018**

<i>Article 1 - La rencontre avec l'entreprise : enrichir les approches de l'orientation .....</i>	<i>1</i>
<i>Article 2 - Quelle médiation sur les représentations du monde du travail, en lien avec l'entreprise et les territoires .....</i>	<i>6</i>
<i>Article 3 - Quels impacts sur les professionnels du Spro, en termes de compétences, d'évolution du service, et d'enjeux territoriaux.....</i>	<i>11</i>

### **ARTICLE 1 - LA RENCONTRE AVEC L'ENTREPRISE : ENRICHIR LES APPROCHES DE L'ORIENTATION**

Face à la transformation accélérée du monde du travail, et compte tenu des incertitudes en termes d'évolutions, les questions d'orientation sont complexes. Elles nécessitent de concilier la prise en compte des évolutions socio-économiques, des usages, des situations de travail, des ressources et opportunités de l'environnement et la singularité de chaque personne. Dans ce contexte, la rencontre proposée aujourd'hui est intéressante et inédite à plus d'un titre. Tout d'abord, c'est la notion de métier qui a été historiquement au cœur des pratiques d'orientation. On y parle volontiers de meilleure connaissance du travail et des secteurs professionnels ; on y poursuit l'objectif d'enrichir les représentations professionnelles ; on propose des questionnaires d'intérêt d'activités. En un mot, on se préoccupe de grandes catégories générales. Comme si l'entreprise n'était que le simple lieu d'exercice et que le choix se faisait d'abord au regard d'une connaissance approfondie du métier avant d'en envisager les lieux réels de mise en œuvre. Cela s'inscrit également dans une conception linéaire des parcours, autour de la logique chronologique suivante :

projet / formation / emploi dont on perçoit aujourd'hui les limites. Ensuite cette rencontre nous amène à porter le regard sur d'autres aspects. Au-delà des métiers exercés, l'entreprise est non seulement un lieu de création de valeur mais également un levier de développement de compétences, un possible espace de solidarité et de construction collective. C'est donc bien plus qu'une addition de professionnels au travail. Enfin, les processus de décision d'orientation sont tout sauf rationnels. Ils mobilisent des représentations sociales multiples (ce que l'on sait des métiers, ce que l'on en pense, ce qu'on imagine qui peut nous intéresser) mais ils sont également fondés sur l'étendue et la variété des connaissances des possibles. Et c'est là que cette rencontre nous éclaire. Chacun peut, à un moment, s'engager dans un environnement professionnel pas nécessairement très attractif a priori mais qui peut se révéler propice et pertinent « *en situation* ». Parce qu'on le découvre et que les conditions sont réunies. Et aussi parce qu'on a pu y trouver plus que ce que l'on imaginait. « *Rien ne me prédestinait à cela* » « *Mais je ne connaissais pas le métier* » dit un des participants. Bien sûr, nous nous garderons de toute généralisation, les contre-exemples existent également mais il y a sans doute des enseignements à tirer des situations de recrutement atypiques qui nous ont été présentées. Alors, en quoi ces situations peuvent nous inspirer et enrichir nos visions et pratiques ?



### **Des conceptions de l'orientation évolutives**

Tout d'abord, n'oublions pas que les conceptions de l'orientation ont toujours été corrélées aux évolutions du marché du travail. Quand les difficultés pour recruter augmentent côté entreprise, les critères se négocient plus facilement. Inversement, en situation de rareté du travail, les exigences ont tendance à croître. C'est juste une évidence : il y a plus de liberté de choix quand il y a plus de choix. Par ailleurs, la réflexion sur l'orientation pour une population scolarisée (qui cherche une voie en terme d'études) a dû évoluer au regard d'une demande sociale tout au long de la vie, pour des personnes ayant déjà une expérience. À l'écoute de ces témoignages, nous reprendrons quelques formulations des participants qui nous semblent révélatrices en termes de réflexions à partager.

### **Les limites du profilage et l'apport des compétences transversales**

Une des intervenantes a formulé sa recherche avec un objectif précis. Elle recherchait des postes où les *débutants étaient acceptés*. Dès le départ cela interroge le lien entre orientation et recrutement. Lien complexe, évolutif, mais qu'il s'agit d'analyser finement. Dans une note récente de France Stratégie<sup>1</sup>. Sandrine Aboubadra-Pauly précise les éléments suivants : « *Le diplôme reste un signal très important sur le marché du travail en France. Les employeurs y sont très attachés.*

<sup>1</sup> Voir la note de France Stratégie, Les métiers qui recruteront demain, juin 2018  
<http://www.strategie.gouv.fr/actualites/metiers-recruteront-demain>

*Mais à diplôme de niveau égal, ils sont aussi de plus en plus sensibles et réceptifs aux compétences, notamment aux compétences dites transversales. De nombreuses études montrent que les employeurs attendent de leurs futurs employés qu'ils aient des compétences transversales de base : maîtrise de l'informatique et du numérique, expression orale et écrite correcte, ainsi que des compétences plus complexes à évaluer : la capacité à travailler en groupe ou en équipe, savoir utiliser les « codes sociaux », se conformer aux règles de l'entreprise, faire preuve de créativité, gérer et résoudre des incidents et savoir s'adapter à des aléas, des situations d'urgence, etc.*

Si les situations sont bien évidemment très variables en fonction des postes à pourvoir, cela interroge sur les prérequis incontournables qui doivent être possédés et sur ce qui peut se construire, s'apprendre dans la situation de travail elle-même. Sur ce plan, un profilage trop précis risque d'éliminer des candidats dont les talents pourraient être mobilisés en situation. La référence aux compétences transversales voire au Soft Skills<sup>2</sup> est sur ce plan intéressante. Cela ouvre des perspectives à la fois sur les possibilités d'évolution pour des personnes ouvertes à l'expérience et ayant envie d'apprendre tout au long de la vie. Mais c'est aussi un signal fort sur le fait que les parcours ne sont pas totalement déterminés par la formation initiale. Un pouvoir d'agir existe, tant individuel que collectif. Et c'est cet espace de négociation qu'il nous semble intéressant à analyser.

### **Des risques partagés et des conditions de réussite**

*Recruter sans CV, ouvrir ses portes, recruter par simulation* tous les éléments présentés ici vont dans le sens d'une ouverture. Mais si des opportunités sont possibles, elles ne sont pas non plus automatiques. Un certain nombre de conditions doivent être réunies. Du côté des personnes intéressées d'abord qui acceptent le risque d'un environnement nouveau (« *Je l'ai découvert par hasard* », dit un des intervenants), éventuellement moins attractif mais compensé par une volonté d'aller de l'avant et une curiosité pour ce contexte inédit. L'entreprise également, qui va mettre en place à la fois des conditions d'accueil adéquates mais aussi un processus d'intégration et de professionnalisation progressif sur ce qui relève de gestes professionnels à apprendre. Un risque acceptable donc qui peut faire évoluer les représentations de tous. Que ceux qui pensent que ça ne marchera jamais écoutent ces témoignages. L'histoire est à écrire. La volonté ne suffit pas mais des conditions peuvent faciliter cette rencontre. Car la question de la pénurie de personnel peut être analysée de plusieurs façons.

---

<sup>2</sup> Compétences *douces*, souvent traduites par compétences comportementales mais qui sont plus largement des compétences situationnelles et sociales



Sandrine Aboubadra-Pauly citée plus haut précise : *Le manque de formation ou de compétences est une explication très partielle des situations de pénurie. C'est le cas dans le secteur du numérique, par exemple, parce que les besoins des entreprises sont très importants et que l'offre de formation ne s'est pas développée assez vite.*

*Mais globalement il faut être conscient que la spécificité de formation reste peu déterminante : en France, moins de 50 % des personnes ont un diplôme dont la spécialité correspond au métier qu'elles exercent. En revanche, certains secteurs ou métiers connaissent des difficultés de recrutement parce que tout simplement les postes proposés ne sont pas du tout attractifs, en raison des conditions de travail notamment. La faible mixité des métiers est aussi un frein important... Il y a aussi, pour finir, une question de mobilité géographique. En France, plus on est âgé moins on est mobile géographiquement. On a tendance à préférer changer de métier plutôt que de lieu de vie.*

Tout cela réinterroge le lien entre formation initiale et emploi occupé et bien sûr éclaire la question de l'orientation tout au long de la vie d'une manière plus subtile.

### **Le pari de la confiance : les personnes ont des acquis et des ressources**

« *Les personnes recrutées, même si elles ne connaissent pas le métier et le secteur, ont une expérience. Il s'agit de la valoriser* » dit un chef d'entreprise. La non-conformité au profil recherché peut devenir une richesse si l'on considère que les personnes recrutées ont des compétences, une expérience qui peut enrichir le collectif. Cette vision de personnes détentrices d'expérience et de ressources nous semble précieuse dans un moment où un certain nombre de professionnels peuvent être découragés par le fait qu'il manquera toujours « quelque chose » pour être en conformité aux attendus. Cela ouvre des perspectives tant sur les modalités de recrutement et le niveau d'exigence que sur l'espace de négociation, de confiance et de co construction ainsi créé.

### **La question des représentations du monde du travail**

Tous ces éléments interrogent la manière d'ouvrir à des perspectives d'évolution non spontanément valorisées par le public (comment faire découvrir d'autres solutions ?) mais également les possibilités d'enrichissement des représentations professionnelles. On peut notamment privilégier et développer des approches moins livresques et théoriques et plus expérientielles. Cela nous rappelle que l'on ne choisit que ce que l'on connaît mais surtout que l'on ne connaît vraiment que ce que l'on met en œuvre et expérimente. Ce qui frappe dans les initiatives qui nous ont été présentées, c'est que la clarification se fait chemin faisant, et que la mobilisation est d'autant plus forte que le contexte de travail est favorable. D'où l'importance de ne pas oublier que l'on choisit éventuellement des métiers mais qu'on les investit dans

des contextes plus ou moins facilitants. Par ailleurs, cela suppose qu'une rencontre soit possible. Or, on perçoit bien que l'opportunité n'est identifiable, possible, que si des réseaux de communication multiples sont activés, que chacun des acteurs dépasse ses certitudes pour s'ouvrir à d'autres hypothèses. Mettre en place les conditions de ces rencontres nous semble aujourd'hui un enjeu d'équité et de pertinence.

### **Une approche ouverte, opportuniste et expérientielle de l'orientation**

S'intéresser à l'entreprise dans le champ de l'orientation, ce n'est pas céder à des visées adéquationnistes et mécanistes qui ont montré leurs limites. Les questions d'accès à l'emploi, d'insertion professionnelle ne sont pas de simples rapprochements entre des profils et des postes, une mise en correspondance terme à terme entre des compétences et des attendus. Développer la curiosité, donner à voir la richesse des ressources, permettre leur utilisation, échanger avec des professionnels qui investissent leur travail, autant d'objectifs qui peuvent enrichir la réflexion de tous les acteurs et cela au plus près des territoires. Car le premier enjeu d'équité sociale, c'est de permettre à chacun de faire des choix éclairés. Or les choix peuvent se fonder plutôt sur des représentations stéréotypées, faiblement enrichies, très éloignées des contextes de travail. Il y a un grand intérêt à envisager un enrichissement des visions de l'environnement socio économiques sur les territoires. Car les entreprises (et les métiers qui s'y exercent) sont parfois faiblement visibles, car concentrées dans des environnements peu connus par le public. Aller voir ce qu'il y a derrière les murs des entreprises de zones industrielles est souvent une aventure passionnante pour le public qui ignorait souvent tout de cette réalité là, de cette vie là.

### **S'orienter par temps incertain : la part du risque**

Par ailleurs, aborder les questions d'orientation aujourd'hui sans faire référence à l'imprévisibilité et au risque, c'est mener une réflexion hors sol, détachée à la fois des conciliations nécessaires dans un parcours de vie mais c'est aussi maintenir l'illusion qu'il y aurait un bon choix et des mauvais choix.

Or justement, l'entreprise est un lieu où ces questions se vivent au quotidien : aléas, innovations, faible prévisibilité des réactions clients, apparition soudaine de concurrents... tous ces éléments rythment la vie des organisations nécessitant des ajustements incessants et rapides, tout en conservant une continuité dans les valeurs et ses finalités. Si l'analogie a des limites, on perçoit la nécessité d'approches plurielles, ouvertes qui permettent d'associer une réflexion à la fois sur les intentions les goûts et les talents de chacun mais également une attention aux opportunités qui peuvent se présenter, une veille sur les secteurs qui apparaissent.

Car nos décisions sont aussi influencées par nos représentations, de nous, de l'environnement, des métiers... comment les mettre en travail ? Comment les enrichir ? Comment les rendre moins théoriques, plus vivantes ?



## **ARTICLE 2 - QUELLE MÉDIATION SUR LES REPRÉSENTATIONS DU MONDE DU TRAVAIL, EN LIEN AVEC L'ENTREPRISE ET LES TERRITOIRES**

Faire des choix professionnels éclairés suppose un recueil et une analyse d'informations multiples, en lien avec ses souhaits et talents mais bien évidemment relatives au monde du travail lui-même, les métiers, leurs caractéristiques, les emplois possibles, les évolutions qui les impactent et les transforment plus ou moins rapidement. Se pose alors la question de la nature, la richesse, l'actualisation des informations détenues par les personnes dans ce processus de décision. Une liberté de choix pour tous supposerait déjà au préalable un accès aux informations facilité mais également des possibilités de traitement et d'analyse partagées. Mais cela pourrait sous entendre que le monde de travail peut se décrire de manière rationnelle et objective et qu'il suffirait de transmettre des messages précis pour que chaque personne partage ces données communes. Cette observation, qui peut paraître de bon sens, se heurte vite à plusieurs difficultés majeures.

### **Une question de représentation sociale**

La première relève de la nature même de ces informations. L'information possédée par chacun sur les métiers n'est pas un simple copié-collé. Elle relève d'une construction, à la fois sociale et personnelle, mêlant éléments objectifs et perceptions plus subjectives, élaborée par les personnes dans leurs interactions avec leur environnement. Il est bien question d'une représentation sociale. La deuxième relève de la difficulté à faire évoluer ces représentations sociales spécifiques, relatives aux métiers et au monde du travail. Pourquoi ? Parce qu'elles sont construites très précocement et résistent aux informations dissonantes. On sélectionne souvent les données qui étayent et vont dans le sens de ce que l'on croit. Ainsi des critères comme l'attractivité (liée au prestige social) ou encore le genre (métiers dits féminins ou masculins) évoluent peu par de simples campagnes d'informations ou de promotions. Elles génèrent progressivement des stéréotypes (qui par définition font consensus) qu'il n'est pas si simple de faire changer par le simple discours. Troisièmement, l'écart se creuse entre la réalité du monde du travail, les métiers qui s'y déploient et qui évoluent, la variété et la richesse des contextes qu'on y trouve et la hiérarchie des métiers qui attirent spontanément le public. Pour qu'une activité soit plébiscitée, elle doit d'abord être visible, identifiable, distinguable d'autres activités. Or les transformations du travail actuelles et à venir, liées ou pas au développement du numérique, accentuent l'invisibilité du travail et donc le décalage entre ce qui est mobilisable comme connaissances disponibles et ce qui existe réellement dans le monde « réel ». Ainsi quand on demande, sur un territoire à un public varié, les entreprises qui ont le plus de salariés, les emplois qui y sont représentés, on est surpris de la faible connaissance disponible. À travers ces éléments, on perçoit à la fois l'enjeu en termes d'équité d'accès mais également les difficultés méthodologiques en termes de processus d'intervention.

Tout d'abord, **les questions d'orientation ne peuvent se réduire à des démarches d'information** sur les métiers.

Il nous semble important de distinguer des processus fondamentalement différents :

- ✓ La mise à disposition des ressources (qui doivent bien sûr être fiables mais surtout opérationnelles, pour que les personnes puissent s'en servir)
- ✓ La délivrance des informations : cela concerne la modalité de mise à disposition : des informations de grande qualité ont peu d'intérêt si le public n'y a pas accès et ne peut pas les utiliser.
- ✓ La médiation de ces informations : cela implique une réflexion sur le destinataire, ses besoins et ses usages mais également la forme de cette transmission
- ✓ La formation à l'utilisation des processus de recherche, ce qui renvoie plutôt à une dimension formative et méthodologique (nouveaux usages du public).

### **Enrichir les représentations des métiers ?**

Les choix des personnes (nous tous) sont donc conditionnés par leurs représentations. Si les représentations des métiers (mais plus largement de l'environnement économique et social) sont peu sensibles aux discours incitatifs et promotionnels, notamment si les médias ou supports utilisés sont trop généraux, descriptifs, théoriques et livresques, alors comment agir ? Cela suppose de s'intéresser à ce qui est mobilisateur dans toute action pédagogique. Si une activité est décrite indépendamment de son contexte, la parole aura peu d'impact. Cela suppose que l'on questionne a priori une évidence. Faut-il décrire les métiers ? Ne faut-il pas plutôt décrire des parcours professionnels, des vies au travail où le métier est contextualisé, humanisé, en un mot vivant ? En ce sens, tout ce qui fera histoire (Storytelling, approches narratives...) est susceptible d'intéresser les personnes. Qui décideront de s'informer plus précisément et objectivement si nécessaire. En ce sens, les parcours des personnes sont des clés de compréhension de la non-linéarité des parcours. Les expériences qui nous ont été présentées lors de cette journée (vidéo ci-dessous) nous parlent car elles montrent la dynamique d'un processus en construction. Et surtout elles ne font pas l'impasse sur les difficultés possibles mais toujours dans un contexte donné qui est appréhendable pas chacun.

Au-delà de la dimension narrative, les représentations des métiers peuvent évoluer sous l'action de trois leviers pédagogiques :



- Le témoignage de pairs : encore une fois la « mise en histoire » du vécu d'où le grand intérêt de cette rencontre avec l'entreprise
- Des rencontres : l'enjeu est de créer les occasions de contacts par la participation à des événements (forum, tournois, olympiades, tournées...)
- L'expérience vécue (essai, travail...) : plus que le statut d'auditeur ou de spectateur, l'utilisateur peut devenir acteur et avoir ainsi une représentation contextualisée, riche d'échanges. En un mot vivante.

Si on passe d'une logique d'informateur sur les métiers à une **logique d'intermédiation**, c'est d'une toute autre ingénierie dont il s'agit : elle est collaborative, tous les acteurs du territoire peuvent en être partie prenante, les professionnels et l'entreprise. Et le public lui même peut y contribuer (parrains, ambassadeurs...). Les témoignages qui nous ont été présentés illustrent cette richesse et ces possibilités de construction entre acteurs. Par ailleurs, les témoignages peuvent constituer des modèles d'entraînement. Les discours et croyances sur l'inadéquation des qualifications et du public par rapport aux emplois peuvent être démobilisatrices. Sans nier ces difficultés, on peut convenir et tester qu'il y a des espaces de travail et d'opportunités.

### **Un enjeu d'appropriation de l'information**

Si l'on parle de médiation de l'information, c'est que l'enjeu est bien l'appropriation. Si le terme est largement utilisé, il nécessite d'être précisé. L'action de s'approprier suppose de faire sien, de « mettre en soi », d'intégrer. Cela recouvre trois processus. Un processus cognitif : relatif à l'intériorisation de connaissances nouvelles ; Un processus de construction du sens qui renvoie à la manière dont la personne décline l'information (ou l'outil) dans son propre système de valeurs ; un processus de mise en pratique : le développement de routines qui peu à peu transforment une nouveauté dissonante en usage incorporé (exemple de l'appropriation de nouveaux outils technologiques)

S'il y a une médiation de l'information à construire, elle suppose la clarification des conditions d'appropriation. Elles sont nombreuses mais on peut citer les suivantes : les messages sont illustrés à partir de situations concrètes ; la mise en forme prend en compte les nouveaux usages (brièveté, images, vidéos...) ; la personne contribue au recueil et à l'analyse d'informations ; une production à réelle utilisation sociale peut en découler. *Par exemple, la réalisation de différentes interviews de professionnels racontant leurs parcours professionnels donnant lieu à un petit reportage vidéo co construit avec le public et mis en ligne sur le site.*



Cette médiation est donc bien un acte pédagogique de mise en contexte des informations à transmettre. Nous reviendrons sur cet aspect dans le prochain article sur les impacts en termes de professionnalisme.

### **Des espaces territoriaux de médiation à construire**

Se pose alors la question des modalités de médiation. On a beaucoup informé sur les métiers selon des modes de diffusion assez classiques : fiches métiers, vidéo métiers, entretiens avec des professionnels, enquêtes professionnelles... Si ces démarches sont nécessaires, elles apparaissent aujourd'hui très insuffisantes car la forme même des supports amène une sélection du public. Ces connaissances formatées risquent d'apparaître assez théoriques et donc peu appropriables. Sur ce plan, les contextes de travail, dans leur richesse, leur variété mais également leur subjectivité et leur humanité sont propices à des rencontres éclairantes. L'entreprise a un rôle à jouer : ouvrir ses portes, rendre visible le travail dans ses incertitudes et sa richesse, donner l'occasion d'essais... Et cette réflexion peut se faire de manière pertinente au niveau des territoires. Car choisir suppose que l'on soit au contact d'opportunités possibles. Or les personnes ne sollicitent des informations que ce sur quoi elles ont une attirance spontanée. Comment les sensibiliser à d'autres opportunités est à la fois une question de personne (curieuses, ouverte, consciente qu'elle a tout à y gagner) mais également une réflexion plus large sur comment un territoire est à la fois en veille sur les opportunités et anime cette réflexion tant avec les professionnels qu'avec les personnes... Le développement de Tiers Lieux dans de nombreux champs de la vie sociale pourrait inspirer des expérimentations territoriales de Tiers Lieux collaboratifs sur les parcours professionnels.

### **Un travail avec des personnes**

Mais une autre difficulté se présente. Le monde du travail évolue vite. Comment rendre visibles ces transformations qui sont communiquées par statistiques et graphiques faiblement compréhensibles pour l'utilisateur. Au-delà de la question relative aux connaissances des professionnels sur l'entreprise, se pose de manière centrale, une interrogation sur les modalités de travail avec l'utilisateur, de manière à l'aider, non seulement à connaître et s'approprier les informations socio-économiques pour s'en servir dans ses décisions nécessairement singulières. On perçoit l'intérêt mais également la complexité de la thématique : on ne peut se contenter d'avoir des données chiffrées à disposition. Il s'agit de les interpréter dans des contextes mouvants et dans une relation avec des personnes chaque fois uniques. Par exemple, les données statistiques fournissent des indicateurs de référence donc des données moyennes. Elles ne sont pas applicables en l'état à toutes les situations. Ainsi une personne peut trouver un emploi dans un secteur très tendu tout simplement parce qu'elle possède des compétences et une expérience qui la rendent « rare » sur ce marché. Se pose donc la question à la fois de **l'interprétation des données** dans chaque situation rencontrée mais également celle **d'une veille partagée** sur les évolutions de l'environnement et sur les modalités les plus pertinentes pour entretenir un lien régulier entre le monde de l'information et du conseil et celui des acteurs du monde économique. Dans la perspective d'un service contribuant à plus d'équité sociale.



Sur ce plan, nous aurons également à réfléchir à la manière dont nous pouvons utiliser l'expérience utilisateur dans une logique de partage de parcours. À ce sujet, les utilisateurs ont aussi des choses à nous apprendre de leur expérience concrète. On voit se développer des démarches d'ambassadeurs qui complètent de manière pertinente des données plus statistiques et objectives.

En somme, les utilisateurs ont besoin d'exemples et de témoignages pour intégrer des données qui peuvent rester théoriques pour eux si on n'y met pas un peu d'humanité. C'est un enjeu méthodologique mais plus largement d'équité sociale. Afin de, comme le dit Amartya Sen<sup>3</sup>, Prix Nobel d'économie, « *Permettre à chacun de vivre une vie qui a de la valeur à ses propres yeux* ».

### **Un professionnel irremplaçable ?**

Pour terminer, les métiers du conseil et de l'accompagnement vont progressivement être impactés, tant par les **logiques algorithmiques** (mise en correspondance de données personnelles et de ressources emploi ou formation) que par les mécanismes de la **recommandation sociale** (recueillir des avis). Ce qui pose la question centrale de ce qu'apporte spécifiquement le professionnel dans le choix éclairé des personnes. En quoi est-il irremplaçable<sup>4</sup> ? C'est justement dans cette capacité à interpréter les données, dans la situation de la personne, avec cette même personne partie prenante de la décision. Cette dimension d'intermédiation devient centrale. Et cela impacte le professionnalisme nécessaire dans ce contexte évolutif.

---

<sup>3</sup> Un nouveau modèle économique. Développement, Justice, Liberté, Amartya Sen, éditions Odile Jacob, 2000

<sup>4</sup> Selon la formulation de la philosophe Cynthia Fleury



### **ARTICLE 3 - QUELS IMPACTS SUR LES PROFESSIONNELS DU SPRO, EN TERMES DE COMPÉTENCES, D'ÉVOLUTION DU SERVICE, ET D'ENJEUX TERRITORIAUX**

En quoi les différentes transformations évoquées dans les articles précédents impactent la nature du service rendu par les professionnels, donc les compétences à mobiliser ? Cela renvoie tout d'abord à une interrogation des conceptions de l'orientation qui ont historiquement fondé les pratiques professionnelles.

#### **Des présupposés en question et des conséquences**

*"Les théories et techniques actuelles de l'orientation sont en crise car leur postulat central de prévisibilité (se fondant sur les notions de stabilité et d'étapes des parcours professionnels) paraît non seulement discutable mais surtout comme ayant perdu de sa pertinence."*<sup>5</sup>

La discontinuité, les transitions et la négociation caractérisent en effet les parcours professionnels actuels : plus de prédétermination absolue du passé ni de logique totalement linéaire dans les évolutions entre la sortie de l'école et la retraite. Les conséquences en termes de modèles d'intervention sont nombreuses et essentielles. Par ailleurs, l'observation des modalités d'accès au travail réinterroge le lien orientation/emploi notamment des pratiques de recrutement : les approches par la médiation active ouvrent des espaces de réflexion et d'innovation<sup>6</sup> intéressants.

#### **Aider à s'orienter dans un mode incertain**

En effet, dans un monde stable, la qualité du processus d'orientation est fortement corrélée à la définition de l'objectif (le but professionnel, le projet). L'idée est que la mobilisation des personnes sera liée à leur attirance pour cet objectif et qu'elles feront les efforts nécessaires pour l'atteindre. Dans un monde à forte imprévisibilité, les choses ne se passent plus aussi simplement. Les aléas sont nombreux, les plans d'action sont rarement mis en œuvre tels qu'ils étaient établis. Par ailleurs, les évolutions du monde professionnel sont rapides et de nouvelles opportunités apparaissent. Le lien entre la formation initiale et l'emploi est beaucoup plus distendu, itératif. Dans ce sens, l'orientation est au moins autant un processus de régulation (faire le point, réguler, réajuster sans cesse) que de planification rigide (avoir un but, établir un plan). Nous l'avons bien perçu dans les rencontres avec l'entreprise et les opportunités qui ont été ainsi créées, difficilement planifiables et pourtant réussies.

<sup>5</sup> "Construire sa vie (Life Designing) : un paradigme pour l'orientation du XXIe siècle Revue OSP, N° 1, Vol 39 / mars 2010

<sup>6</sup> A titre d'exemple, voir l'expérimentation SEVE portée par la Fédération des acteurs de la Solidarité ou encore les recherches de l'économiste Anne FRETTEL (...partir de l'entreprise pour penser l'insertion)

## Des modèles d'intervention souples et systémiques

Les conséquences en termes de modèles d'intervention sont nombreuses et essentielles :

- Aborder la demande de la personne dans sa globalité ce qui suppose d'accorder une importance centrale aux contextes de vie et aux territoires.
- Enrichir les schémas de pensée articulant uniquement moyens et fins (autour des notions de projet) en approches plus ouvertes et itératives aux différentes possibilités.
- Privilégier une approche de médiation plus éducative, adaptée à la complexité des processus et au nombre d'informations à interpréter et à utiliser.

## La nature de l'aide à apporter

Concrètement, cela veut également dire que l'on doit pouvoir aider à tout moment les personnes à identifier ce qui est important pour elles, ce qui les mobilise mais également leur permettre d'être ouvertes, curieuses, de découvrir des mondes professionnels inconnus, de vivre des expériences apprenantes qui enrichiront leurs représentations d'elles-mêmes et du monde. Il s'agit de permettre à toutes les personnes de **faire des choix conscients et éclairés**.

Le processus d'aide à l'orientation s'appuie donc sur plusieurs registres complémentaires :

- **La dimension informative** : développer la connaissance de l'environnement (médiation de l'information) : savoir chercher, découvrir à travers à la fois l'expérience réelle mais également les opportunités des outils numériques, savoir utiliser ses droits d'accès à la formation ou à l'emploi
- **La dimension éducative** : apprendre à décoder les informations, développer l'esprit critique, préciser ce qui nous porte et nous motive, apprendre à décider dans des situations tendues, apprendre à faire des choix éclairés...
- La dimension **expérientielle et coopérative** : faire des choix suppose d'avoir des points de repère pas uniquement livresques ou académiques mais bien personnels, vécus et collectifs. Sur ce plan, le travail d'orientation peut tirer grand bénéfice d'actions collectives et coopératives (citoyenneté, réhabilitation, art et culture) ou d'évènements territoriaux.

## Une posture qui évolue



La posture peut être définie comme l'attitude, la manière de se positionner, une "ligne de conduite", qui organise ses interventions et définit les rôles et responsabilités. Dans le champ de l'orientation, la posture professionnelle est bouleversée par les évolutions évoquées, ce qui suppose le développement de gestes professionnels et de leviers d'ingénierie inédits fondés sur quelques principes.

- La légitimité n'est plus dans l'unique maîtrise du savoir
- Co-élaborer, co-construire, chercher, analyser ensemble deviennent des pratiques centrales
- La réflexion ne se fait plus uniquement en face à face. Pour la personne, ce travail est permanent grâce à l'accès facilité aux ressources. On échange par mail, on se transmet des documents et on fait des analyses conjointes. Le « on » implique un processus coopératif. Mais l'extérieur (les pairs la famille) sont aussi parties prenantes. Ils influencent le processus.
- Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas d'expertise sur le contenu (la complexité des systèmes de formation nécessite des conseillers au fait des subtilités du système). Mais cette expertise n'est pas utilisée dans un sens prescriptif (*vous devrez*) voire même incitatif (*vous devriez*) mais plutôt dans une approche délibérative (*au regard des différentes hypothèses, vous avez les scénarios suivants...*).
- Utiliser le hasard, l'imprévu, le jeu comme ressources de mise en scène (Serious Game plus que diaporama complet et soporifique)
- Il s'agit de « Passer d'une logique de réponses agencées dans un programme autorisé à une logique de questions à élaborer ensemble selon plusieurs points de vue » (Denis Cristol<sup>7</sup>). Cela suppose que chaque médiation soit toujours inédite.

### Une riche palette de gestes professionnels et de compétences

On observe un enrichissement des gestes professionnels mais également un déplacement vers une logique de médiation, intégrant à la fois la dimension **interpersonnelle** (écouter, veiller à la qualité de l'accueil, construire des réponses pertinentes et personnalisées en situation), **organisationnelle** (élaborer les modalités de service au regard des demandes, besoins et usages du public, intégrer les multimodalités) et **pédagogique** (construire une ingénierie innovante de l'orientation avec un usager partie prenante, dans des contextes associant entretiens individuels et démarches coopératives).

Et au-delà des compétences de veille informative et de médiation, cela ouvre à des compétences d'agencement et de mise en scène que nous pourrions appeler **ensemblier** : être en capacité de construire avec les personnes des scénarios dont on a pu tester la faisabilité auprès de sources différentes et dont a pu faciliter la construction avec différentes mesures, dispositifs ou interlocuteurs...

<sup>7</sup> <http://4cristol.over-blog.com/article-ce-que-les-nouvelles-fa-ons-d-apprendre-changent-pour-les-formateurs-111104457.html>

## L'enjeu du travail coopératif



Par ailleurs, ce travail ne peut plus se faire seul. Au-delà des compétences relatives à la relation individuelle, on perçoit la nécessité d'un travail collaboratif des professionnels entre eux. Et il s'agit d'aller au-delà d'une simple interconnaissance (se connaître, identifier les rôles, échanger sur le public). C'est bien d'intelligence collective dont il est question, au plus près des territoires et impliquant tous les acteurs.

En somme, passer d'une logique partenariale à des **approches de réseau coopératives** : ne pas se contenter de répartir les rôles mais bien co construire un système de mutualisation de ressources lisible et adapté au public.

## Conclusion et perspectives

Imaginer le service le plus susceptible d'aider les personnes dans la conduite de leur vie professionnelle, c'est permettre la prise en compte des situations singulières et donc des contextes différents. Cela suppose des modalités d'accueil, d'écoute suffisamment centrées sur la personne (et pas forcément sur des messages à transmettre). Cela amène à décliner plusieurs priorités d'interventions : fournir des repères, aider à leur appropriation, permettre à chaque personne de développer son pouvoir d'agir mais également identifier et mobiliser des ressources multiples mobilisables dans toutes les situations de transition mais également tout au long de sa vie.

Au culte de la linéarité et des procédures, nous devons nous employer à ne pas occulter d'autres approches moins directes (l'oblique, le détour, l'opportunité). Faire le constat de l'humilité nécessaire dans un monde aux repères flous, ce n'est pas renoncer à son pouvoir d'action, au contraire. Tant pour le professionnel que pour l'utilisateur, il s'agit de se donner des perspectives mobilisatrices, identifier les contextes dans lesquels cette stratégie va pouvoir se développer, les atouts, les obstacles éventuels et les alternatives nécessaires en cas d'aléas. C'est aussi avoir des repères et des outils de "navigation". Car s'orienter dans un monde incertain, c'est à la fois identifier un cap (et là, l'appropriation de l'information sur l'environnement est cruciale) et maîtriser les règles de navigation.

Les services et actions à développer se situent donc sur ces deux dimensions conjointes : aider les personnes à identifier des perspectives d'évolution mobilisatrices et leur permettre de développer des compétences pour conduire leur vie professionnelle. En ce sens, le professionnalisme requis est bien spécifique et nécessite d'articuler une approche intégrative (au plus près des territoires, de ses acteurs et de son développement, prenant en compte la dimension emploi, la réalité des entreprises) et une approche technique particulière, qui relève d'une ingénierie

pédagogique de l'orientation. C'est dans cette complémentarité que se développeront des services au plus près des attentes et usages du public.

Il nous faut aussi intégrer l'idée que *reconnaître et saisir l'occasion*<sup>8</sup> fait sans doute partie d'une compétence à évoluer tout au long de la vie. Et que chacun est capable de transformer une occasion en processus de mobilisation. Sans que personne ne soit capable de la prévoir à l'avance. Cela nous déplace de logique de prévision (savoir ce qui va se passer) à des approches plus **anticipatrices** (mettre en place les conditions que cela puisse avancer au regard de l'état de la situation, garder un œil sur ce qui évolue dans l'environnement, éclairer les décisions).

L'enjeu est sans doute de notre capacité collective à créer des contextes permettant à chacun de saisir des opportunités. En somme provoquer des rencontres, donc des hasards créatifs qui ouvrent des possibles. Pour tous.

### Voir aussi à propos de la journée régionale du Spro le 31 mai 2018



- [Vidéo de la conférence d'André Chauvet](#)
- [Le programme de la journée](#)
- [Comment l'improbable devient probable ?](#) Article et vidéo d'ensemble à l'issue de la journée
- [Comment favoriser la rencontre entre l'entreprise et le public ?](#) Restitution des ateliers de créativité
- [Vidéo des témoignages des entreprises et des salariés](#)

<sup>8</sup> Selon l'expression du philosophe François Jullien

## Bibliographie André Chauvet

- [Conseil et accompagnement par temps incertains : entre agilité et médiation du sens](#)  
*Éducation permanente, hors-série Afp, mars 2018*
- [Orientation : les trajectoires linéaires n'existent plus](#)  
*Ma Région (Région Pays de la Loire), n° 13, mars 2018*
- [L'art d'accompagner autrement : différents regards](#)  
*André Chauvet, Éditions Kelvoa, sept. 2017*
- [Quelle approche de la qualité et du professionnalisme en orientation ?](#)  
*Formation & territoire, n° 14, novembre 2011*
- [L'usage des données socio-économiques dans les pratiques d'orientation](#)  
(co-écrit avec Sylvette Belmont) *Actualité de la formation permanente, n° 218, janvier 2009*
- [Comment évaluer les pratiques d'orientation ?](#)  
*Actualité de la formation permanente, n° 208, mai 2007*