

## Conseil en évolution professionnelle /SPRO : arrière-plan, centralité, enjeux et conditions de développement

### 1- Le CEP/SPRO : origine et arrière plan

La mise en œuvre du conseil en évolution professionnelle s'inscrit dans une continuité de réflexions tant nationales qu'européennes autour de la conduite des parcours professionnels : loi de 2009 avec la création d'un droit à l'orientation, mise en œuvre de la loi de 2014 (CPF, CEP, service public régional de l'orientation...), textes européens sur les questions d'orientation et sur la valorisation des savoirs d'expérience informels. Si plusieurs constats en expliquent la genèse, il nous semble important de porter le regard sur plusieurs autres aspects complémentaires.

#### 1-1 Un droit ?

Qu'est ce qu'un droit ? La notion de droit à l'orientation, préambule au SPRO par exemple, est ambiguë car elle ne dit rien de l'effectivité possible pour les personnes. On peut faire également faire le lien avec le droit à l'accompagnement formalisé dans la loi travail 2016 par *le parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie (PACEA)*<sup>1</sup> un **socle unique vis-à-vis des jeunes, adaptable** en fonction de leur situation, pour répondre à l'enjeu de **décloisonnement des dispositifs d'accompagnement qui se sont historiquement juxtaposés**. Loi qui crée également un droit ouvert à la Garantie jeunes. Sur ce plan, le recours aux travaux d'Amartya SEN est éclairant. SEN distingue le droit formel (celui qui est donné à tous) et le droit effectif (intégrant la possibilité que chacun l'exerce dans sa propre situation). Selon lui, les inégalités entre les individus ne s'apprécient pas au regard de leurs seules dotations en ressources mais de leurs **capacités à les convertir en libertés réelles**. Il introduit ainsi la notion de « capacités », qui invite à considérer, par exemple, la pauvreté au-delà des seuls aspects monétaires et à la penser en termes de **libertés d'action, de capacités à faire**<sup>2</sup>. Le droit à l'orientation s'inscrit bien dans cette réflexion plus large. Permet-il à chacun de faire des choix éclairés ? Car la

<sup>1</sup>Article 46 de la loi du 8 août 2016 et le décret en CE du décembre 2016

<sup>2</sup> Amartya SEN, L'idée de justice, Flammarion, 2009

complexité d'accès et d'analyse des informations utiles pour faire des choix ne sélectionne t-elle pas le public en créant une nouvelle discrimination par la complexité. Dans le CEP, il s'agit bien de permettre aux personnes d'exercer leur droit. Or, cela est simultanément à une évolution tendancielle en France, et plus largement en Europe, du non recours au droit<sup>3</sup>. Sur ce plan, il ne s'agit pas uniquement de créer des services pour que le droit existe pour tous mais bien que chacun puisse y accéder. Il y a donc dans la création du CEP et du SPRO un enjeu central **d'équité sociale**. Face à la complexité du monde, il s'agit pour chacun d'être en capacité de connaître, solliciter et bénéficier de nombreux droits (prestations sociales, financements de formation....) indispensables à la conduite de sa vie et à l'exercice de sa liberté.

## 1-2 Un service ?

Cet aspect a été finalement assez peu souligné. Il est néanmoins essentiel car il crée une rupture avec des pratiques antérieures mais surtout il nécessite de distinguer ce qui relève des dispositifs, des prestations et d'un service. La création d'un service universel (donc sans conditions d'accès spécifiques) serait relativement simple si cette logique se substituait aux autres manières de concevoir l'appui à l'utilisateur. Or, dans le champ de l'orientation, du conseil et de la formation, l'histoire s'est construite dans un enchevêtrement progressif de structures, de dispositifs et de prestations, dont l'articulation n'a pas toujours été simple mais dont le positionnement s'est plutôt effectué par une « captation » d'un public spécifique (statut, âge, caractéristiques). Et pour les structures, au regard de cadres plus ou moins contraints (mission de service public, prestation déléguée par un cahier des charges...).

Or les structures impliquées dans le SPRO Territorial/CEP ont parfois à concilier (nationalement, régionalement, sur le territoire), plusieurs critères et exigences :

- **La gestion de dispositifs** (évolutifs, peu pérennes, court termistes....) ayant leurs propres finalités et processus d'évaluation
- **La personnalisation d'un service** au public (accessibilité, individualisation, réactivité....)
- Des **pratiques partenariales et coopératives** renforcées avec les autres acteurs AIO (SPRO) nécessaires mais également plus ou moins imposées
- Une **veille et une présence territoriale** sur la dynamique emploi /insertion/ formation
- Des initiatives à construire **dans les pratiques de contribution** des publics au service.

Mais tout cela s'exerce dans un environnement mouvant, incertain et dans un cadre de gestion contraint, où le service universel n'est pas la source de financement donc de pérennité de la structure. Cette ambiguïté est connue mais faiblement explicitée. Elle pose donc la question de la cohabitation à terme de ces logiques et de la place que peut prendre le service dans la construction d'une offre globale.

---

<sup>3</sup> Philippe Warin, Le non recours au droit, <https://sociologies.revues.org/4103>

Malgré ces tensions, nous faisons l'hypothèse que la **logique de service est centrale**, que c'est elle qui donne la finalité de l'ensemble sur la durée. Que les dispositifs et prestations ne sont que des ressources, par nature spécifiques, ciblées, souvent éphémères, qui doivent être mises au service de l'utilisateur pour qu'il les utilise au mieux dans sa situation. Mais nous mesurons les conséquences de cette affirmation.

Cela suppose que l'on soit au clair sur ce que recouvre le terme de service. Une **offre de service**, alors, de quoi parle-t-on ?

- Elle est centrée besoins, demandes et usages du public (et non dispositifs, contrats, financeurs...)
- Permettant au public de mobiliser des ressources et d'exercer ses droits (lutte contre le non recours)
- Au plus près du territoire, en veille sur les évolutions
- Dans une optique de multi modalités et de multi ressources
- Selon des principes d'universalité, d'itérativité et de libre choix
- En coopération avec les autres acteurs (logique d'efficacité et de non redondance)
- Intégrée dans une offre de service lisible et évolutive
- Avec un usager partie prenante.

Si l'on convient de ces éléments précédents, alors on peut considérer que le CEP/SPRO n'est pas un service en plus qu'il faut articuler avec les dispositifs existants mais bien le service qui structure l'ensemble des ressources. On voit les conflits de rôle conséquents à une telle position et les résistances possibles ainsi générées. Et bien sûr les impacts en terme de gestion des structures et d'évaluation du service. Mais l'enjeu est crucial en terme d'équité et de pertinence du service aux personnes.

### **1-3 Dans un environnement paradoxal**

Par ailleurs, l'arrivée du CEP et le développement du SPRO ont lieu dans un contexte dont les paradoxes et tensions sont multiples. Ils relèvent de plusieurs sujets à différencier mais ils peuvent se cumuler, augmentant la frilosité voire la réserve d'un certain nombre d'acteurs. En effet, on observe :

- Une augmentation **du contrôle de gestion** (centré institution) déconnecté des **usages** du public (désinstitutionnalisation, possible décrédibilisation des structures publiques) ce qui pose clairement la question de l'évaluation du service à l'utilisateur. S'agit-il de faire fonctionner des dispositifs pré établis ou de s'intéresser réellement à la valeur ajoutée du service aux personnes ? Cette question n'est pas nouvelle mais elle devient redoutable quand les questions de conformité et d'efficacité (effets d'impacts emploi par exemple) laissent inintelligible la question de la pertinence (ce que l'on propose est-il adapté à la situation et aux besoins de la personne ?). Et quand le faisceau d'indicateurs

utilisés accroît la charge de contrôle de l'activité sans indiquer quoi que ce soit sur la qualité du service rendu.

- Un modèle **institutionnel** fondé sur la chronologie, la linéarité, la validation déconnecté des **usages des publics** (culte du rapide, de l'éphémère, de l'itératif, de la non cohérence thématique....)
- Des modèles d'engagement fondés sur la motivation intrinsèque (**centration et validation du projet**) alors que les processus de mobilisation sont plus **circonstanciels, opportunistes, volatiles**
- Des modèles de l'accompagnement encore très fondés sur l'expertise contenu du conseiller (tout le système institutionnel pousse à cela) alors que les stratégies **de recommandation** sont de plus en plus mobilisées par les publics, et que le cahier des charges du CEP insiste sur la dimension facilitation dans la posture du professionnel.
- Le développement rapide du numérique qui modifie les usages et amplifie les décalages : **le multi modalités** devient un enjeu, l'accès à la ressource et l'interprétation des informations influencent voire conditionnent les processus de décision.

#### **1-4 Au regard de quels constats et nécessités perçues ?**

L'émergence du conseil en évolution professionnelle, c'est tout d'abord le constat que les transitions sont plus nombreuses et les trajectoires de moins en moins linéaires. Cela paraît une évidence. Mais il s'agit d'aller au-delà d'un simple constat factuel. Et de discerner sous l'apparente banalité du propos, le changement de paradigme que cela implique. Plus de transitions, c'est également...

- Des négociations et transactions sans cesse renouvelées
- Des arbitrages incessants entre les paramètres situationnels et les aspirations à une vie professionnelle mobilisatrice
- Une difficile conciliation entre l'aspiration à une position sociale, le maintien d'éléments de sécurité personnels et familiaux et le besoin de « mettre du sien », de se réaliser dans son activité de travail

Cela s'inscrit également dans un moment de notre histoire collective. On peut y voir aussi :

- La modification de la place du travail dans les vies
- Une évolution des situations de travail elle mêmes (plus de pression, logique d'efficacité) générant et amplifiant des vulnérabilités nouvelles auxquelles peu de personnes échappent
- L'évolution des formes de travail (multi activité, multi statut, Slashers, parcours hybrides....) et l'enjeu des revenus dans la conduite des transitions
- L'enjeu du développement des compétences et la place nouvelle qu'occupera la formation dans les années à venir, en lien notamment avec le développement du compte personnel de formation (CPF et aujourd'hui CPA).

### 1-5 Avec quels objectifs ?

C'est d'ailleurs sur ce plan que le **conseil en évolution professionnelle** intègre plusieurs objectifs et paramètres tant individuels que collectifs : contribuer à une optimisation du système de formation, aider les personnes en situation d'incertitude à appréhender la complexité des systèmes et à agir en connaissance de cause...c'est à la fois nécessaire mais susceptible de générer des tensions, notamment si les financements de formation se complexifient. En ce sens, aider les personnes à prendre des décisions en zone d'incertitude devient un enjeu professionnel majeur. Et le CEP va être le lieu d'expression et de délibération de ces problématiques. En somme....

- L'incertitude croissante pose à chacun la question de la pérennité de sa place, de son pouvoir d'action mais également des risques encourus en cas de changement. Le conseil et l'accompagnement peuvent-ils aider, et à quelles conditions, à s'engager dans une zone acceptable d'incertitude ?
- Les observations sur l'abandon, le décrochage<sup>4</sup>, tant en formation initiale que continue nous révèlent une difficulté à tenir le cap, tenir le coup ce qui réinterroge les processus d'engagement dans des projets professionnels nécessairement incertains voire aléatoires.
- De nouvelles formes de précarité et de vulnérabilité se développent. Les observations sur la difficile insertion professionnelle des jeunes en sont l'illustration maintes fois soulignée et plus que jamais d'actualité<sup>5</sup>. Quelles pratiques de conseil et d'accompagnement peuvent contribuer à mobiliser une croyance et un pouvoir agir alors que tout peut inciter au renoncement et au fatalisme ?

Le CEP est donc un dispositif opportun, novateur dans la mesure où il s'affranchit des logiques de prestations antérieures pour poser les termes d'une approche de **service personnalisé** tant en terme de contenu que de modalités, et cela tout au long de la vie. Mais les conditions de son développement et de sa pertinence sont à prendre en considération.

### 1-6 Au regard de quelle évolution des usages ?

Des usages nouveaux, parfois paradoxaux, apparaissent : perte de confiance dans les institutions, développement des réseaux sociaux, de la recommandation, de stratégies de recherche d'emploi multiformes. Les investigations des ressources sont

---

<sup>4</sup> 20 % des étudiants ayant commencé des études supérieures en sortent sans avoir obtenu de diplôme, soit 75 000 jeunes par an.....et à peine plus de quatre étudiants sur dix (40 %) poursuivent, après une première année d'études en licence, dans la deuxième année de la même formation. France Stratégie 2017 2027 La transition Lycée Enseignement supérieur

<http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/17-27-action-critiques-transition-web-ok.pdf>

<sup>5</sup> Rapport DARES / France Stratégie/ janvier 2017 L'insertion professionnelle des jeunes

[http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-rapport-insertion-professionnelle-jeunes-24012016-web\\_0.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-rapport-insertion-professionnelle-jeunes-24012016-web_0.pdf)

moins linéaires et focalisées, plus dispersées, aléatoires et divergentes. Les approches sont plus opportunistes au regard de la difficulté d'élaboration et de mise en œuvre de projets à très long terme. Les algorithmes s'en mêlent et les plateformes se développent.

On peut résumer ces évolutions autour des quelques points suivants.

### La nature des ressources<sup>6</sup>

La dissociation historique entre un savoir officiel stable et les points de vue, nécessairement subjectifs (et donc suspects) n'est plus si simple. C'est parfois le savoir officiel, édulcoré, faiblement individualisé qui devient suspect d'où la recherche d'informations de points de vue selon différentes modalités (réseaux sociaux notamment). Plusieurs facteurs amplifient ces phénomènes :

- Un savoir facilement **accessible** mais également **fluctuant, éphémère**, toujours en mouvement
- Un savoir **multiforme** : d'un côté l'officiel, rationnel, scientifique, validé et de l'autre le savoir subjectif, polémique, paradoxal, en somme inachevé et sujet à controverses
- A côté d'un savoir **pérenne, structurant, un flux incessant de données jetables** dont l'usage est problématique et la valeur discutable.
- Un clivage **dépassé entre objectif/ subjectif, formel/informel** : exemple de l'accès à l'information sur les métiers. Les informations formelles, validées, certifiées sont de moins en moins suffisantes pour avoir de l'information stratégique utile : il s'agit de recourir à des personnes avisées qui associent un point de vue fondé mais qui n'est pas la vérité.
- Cela génère le passage d'un mode **analytique et séquentiel** à un mode plus holistique, moins contrôlé.
- Le savoir est également **co-construit, œuvre collective** et plus uniquement parole sacrée, incontestable du savant.

Tous ces éléments amènent le professionnel à devoir « jouer » avec la donnée récupérée, analysée, interprétée par l'utilisateur ce qui suppose également pour lui une veille sur ce flux incessant. Cela est d'autant plus crucial que les éléments invariants sont moins nombreux et les évolutions rapides. Le risque, c'est que l'information proposée officiellement soit d'un niveau de généralité telle qu'elle ne puisse aider les personnes à prendre des décisions stratégiques complexes. Et que la recommandation des « autres » prenne le pas sur les conseils avisés.

Le rapport au savoir se modifie donc et change de facto le rôle du professionnel.

Les ressources informatives sont de plus en plus facilement accessibles sur des sites officiels régulièrement actualisés. Elles sont aussi évoquées, expliquées, dans la presse généraliste ou spécialisée mais également dans des forums ou espaces collaboratifs multiples. L'utilisateur a donc de plus en plus accès à des informations de nature différente. La valeur ajoutée du service n'est donc pas uniquement dans l'accès mais plutôt dans **l'interprétation des informations** dans la situation des

---

<sup>6</sup> Voir le Blog de Denis Cristol <http://4cristol.over-blog.com> et ses nombreux apports sur ce thème

personnes. Ce qui peut amener à prendre en compte les stéréotypes, rumeurs, fausses informations dans la gestion du service.

### **Les modalités d'accès au service**

Les modalités d'accès aux services se sont diversifiées et l'utilisateur va aussi adopter une stratégie au regard du temps disponible et de la facilité d'accès à ce service. D'où le recours au téléphone, mails et autres moyens de communication permettant de gérer les temps courts et d'éviter les déplacements. Sur ce plan, les personnes vont choisir le service en fonction :

- De leur préoccupation (se former, évoluer, quitter leur emploi...)
- De la modalité (téléphone, mail, entretien de face à face...)
- Du niveau d'approfondissement de ce service (ce qui suppose que cette donnée soit lisible)
- De la possibilité ou non d'engager ce processus de manière autonome (outils auto consommables, produits en libre-service.....)

Sur ce plan, on voit bien que la maîtrise de ces usages peut devenir un facteur d'exclusion pour une partie du public.

### **Des modes d'investigation, de traitement et de décision**

Mais au-delà du rapport à la ressource, c'est bien également le mode de traitement qui est modifié. On observe plusieurs stratégies en développement :

- **La sérendipité** (aller au hasard, fureter, picorer, provoquer la rencontre). L'illustration en est le surf sur internet où on passe d'un site à l'autre sans toujours avoir de plan préalable à disposition. Cela génère une multiplicité d'hypothèses pas toujours approfondies et un mode d'investigation de proche en proche. Et donc des investissements intenses et parfois éphémères. Mais également la découverte de ressources inconnues.
- **La recommandation** (point de vue du tiers, du pair...). C'est la démarche de nombreux jeunes qui veulent récupérer un avis de pair sur un établissement, une formation, un métier. Forums, blogs, réseaux sociaux sont plus sollicités que les médias officiels et spécialisés. Cela pose des problèmes de qualité et de fiabilité de ces informations Et donc d'engagement éclairé.
- **La non linéarité** : le passage de modalités linéaires chronologiques à des modes plus itératifs (essais/ erreurs) peut expliquer des investigations ou des choix apparemment incohérents. La logique n'est pas rationnelle mais plutôt opportuniste, circulaire et ouverte. L'articulation des deux modes de traitement est donc un enjeu. Et pour la formation, cela a des conséquences tant pédagogiques (maintenir l'attention et l'intérêt) que stratégique (donner du sens au parcours). Cela modifie également la demande. Le « comment ? » précède parfois le « pourquoi faire ? » (*Quelles sont les formations qui me sont accessibles ?*)
- **Les abandons** : il ne sont pas nécessairement liés à une absence de motivation pour le contenu proposé mais bien à une analyse contextuelle des avantages à poursuivre. Sur ce plan, d'incessants arbitrages sont observés, notamment au regard de paramètres situationnels (autres plans de vie,

situation familiale) qui peuvent faire que ce qui était pertinent à un moment donné ne l'est plus dans la nouvelle configuration de la situation. Les engagements à plus long terme sont donc plus difficiles. Ce qui impacte le travail de conseil dans sa dimension « prospective ».

- **La contribution** : chacun peut « contribuer » à enrichir le savoir collectif. Le clivage savant / usager est moins net qu'autrefois. Cela explique des logiques de **délibération** (compromis, prise en compte des dissonances), ainsi que la simultanéité des modes **verticaux** (le savoir savant) et des modes **latéraux** (le savoir se construit et chacun y contribue).

## 2- L'enjeu du premier niveau de service SPRO/CEP

### 2-1 La veille informative comme stratégie

Si l'accès à la ressource informative est plus rapide, plus fréquent, c'est aussi que les processus de réflexion sont plus itératifs, moins planifiés, plus circulaires. Jusqu'à présent, nous pensions qu'il n'y avait finalement que deux types de problématiques dans le champ de l'orientation, celle de l'**objectif** et celle du **plan d'action** :

- La première relevait de la définition du but, du projet. Les questions d'informations étant secondes à la définition de l'objectif ou consistant simplement à vérifier le contenu (logique de construction de projet)
- La deuxième relevait de l'identification des moyens pour atteindre le but (logique de moyens et de planification)

Or, le développement d'internet et l'accès à des données multiformes, rapides, polémiques, modifient également les stratégies cognitives. La construction du but est simultanée à l'identification des moyens. Ainsi, je peux me mobiliser sur un projet parce que j'ai obtenu une information clé sur le financement de la formation. Ce qui amène les personnes à être moins dans une logique objectif / Plan d'action que dans une circularité scénarios /moyens. La décision étant prise quand il y a conciliation de tous les paramètres. Ce qui rend le premier niveau de service central. Il vient en appui de la veille informative des personnes mais il ne débouche pas forcément sur un conseil approfondi. Il peut être utilisé fréquemment dans une logique de veille personnalisée. Et en cela, il est véritablement **utile et personnalisé** s'il n'oblige pas à réaliser tout le parcours de la chaîne de service que nous avons décidé pour l'utilisateur.

Cela bouleverse la hiérarchie de services mais exige que ce premier niveau de service soit plus qu'un aiguillage mais bien un appui à la compréhension des informations recueillies et un début d'utilisation dans sa propre situation.

Le sociologue **Marc-Henry SOULET** parle sur ce plan d'agir poïétique.

*« Qu'est-ce qu'agir dans un tel contexte? Probablement qu'agir en situation d'inquiétude n'est pas orienté par les fins (agir stratégique), ni par les normes (agir conforme), mais par l'action: ainsi, il s'agit d'un agir que l'on peut qualifier de poïétique car créateur de possibilité d'une action, de sa finalisation comme de sa légitimation. Dans une telle configuration, la production de buts est simultanée à*

*celle de ressources et se construit en cours d'action tout comme la fondation des formes et des principes de légitimité. Les acteurs dessinent des sentiers en cours de chemin et en élaborent le bien-fondé dans l'interaction continue sous la forme de validations mutuelles. Cette activité ne peut se faire que par un travail réflexif (avec soi), discursif (avec alter) et symbolique (avec le monde social). Elle suppose paradoxalement une démultiplication de la part de l'acteur parce qu'il est intégralement pris dans l'action en raison d'une contamination des différents plans de vie et d'un recouvrement des lignes biographiques par une seule<sup>7</sup>. »*

## **2-2 La construction de scénarios comme stratégie d'ajustement**

Nous voyons à quel point le mode projet est l'organisateur de tous les systèmes de services. Or, la construction de projet est au moins aussi corrélée à la capacité à développer sa curiosité et à découvrir d'autres champs qu'à la motivation intrinsèque des personnes. Le service d'accueil personnalisé est également là pour ouvrir aux données inconnues des territoires, aux possibilités jamais perçues, aux opportunités jamais croisées. Il n'est donc pas uniquement un service de délivrance d'informations ciblées mais il doit également permettre l'ouverture à des possibilités non connues, comme un complément des stratégies de sérendipité avec un moteur de recherche. Ce qui ne veut pas dire éparpiller la connaissance mais plutôt permettre cette veille itérative qui s'intéresse, dans un processus d'exploration/sélection permanent, à la construction de scénarios, compatibles avec les priorités et la situation de la personne.

## **2-3 la clarification de la posture du professionnel comme enjeu**

Pourtant des **ambiguïtés** demeurent tant sur la finalité du conseil et de l'accompagnement, son contenu mais également la posture et le professionnalisme requis pour le mettre en œuvre. Le cahier des charges du CEP a clarifié un certain nombre de points essentiels (personnalisation, posture non prescriptive...) mais c'est en situation que l'on pourra repérer ses impacts. Car la question de l'homogénéité du service rendu est centrale. C'est d'autant plus crucial que le système d'accès à la formation est formaté sur les logiques prescriptives et de validation. La cohabitation de deux postures de service (l'une centré sur la facilitation, l'autre clairement fondée sur l'expertise prescriptive) est redoutable en terme de tensions avec le public. Si on fait l'analogie avec le travail social, un certain nombre de travaux ont bien montré la faible pertinence de modèles verticaux en terme d'engagement du public et de performance d'insertion. Contrôle, procédures, défiance, prédétermination des réponses...autant de dangers qui guettent un service qui se doit de rester centré sur les interrogations du public.

---

<sup>7</sup> Article Marc-Henry Soulet, Changer sa vie, Revue, Sciences Humaines, 2011

### 3- Intégrer plusieurs approches dans un service coopératif

Mais il y a d'autres enjeux dans la mise en œuvre du CEP. Ils sont bien sûr autant **professionnels** (comment rendre le service aux personnes dans les meilleures conditions, en leur laissant prendre la décision qui les concerne mais sans les abandonner face à la complexité du système ? Quelle posture occuper qui ne se contente pas de renvoyer les personnes à des responsabilités qui peuvent leur paraître trop lourdes ?) que **citoyens** (comment faciliter la mobilisation du pouvoir d'agir dans des vies professionnelles plus chaotiques, moins linéaires, plus holistiques qui sont susceptibles de générer découragement renoncement, lassitude pour les moins habitués à naviguer ?). Sur ce plan, le CEP doit pouvoir accueillir les personnes et appréhender leur problématique dans une approche non linéaire, plus itérative, plus globale où la personnalisation réelle sera fondamentale. Personnaliser, c'est proposer un **service inédit** pour chaque personne dans le sens d'une cohérence entre les objectifs partagés avec elle et les ressources mises à sa disposition et qu'elle peut (ou pas) utiliser. En ce sens, la diversité des modalités possibles est une condition sine qua non.

Ce pari suppose de concevoir le conseil et l'accompagnement dans une quadruple approche (combinables en fonction de la situation) :

- **Opérationnelle** : recherche d'une solution adéquate au regard de la situation de la personne
- **Stratégique** : développement de compétences à évoluer et à s'adapter
- **Sociale** : construction de repères et identification des soutiens source de persévérance et de croyance dans leur pouvoir d'action
- **Sensée** : mobilisation dans des actions ou projets qui ont de la valeur à leurs propres yeux

Cela nécessite de ne pas opposer de simples demandes d'informations à des interrogations plus complexes, de les prendre en compte en modulant la forme et le contenu du service. Le Conseil en évolution professionnelle doit pouvoir y répondre selon une modalité adéquate. Cela suppose de passer d'une approche prescriptive ou simplement soutenante à une **approche plus stratégique**, de faciliter les interactions personne / environnement et de privilégier une approche situationnelle. Cela suppose aussi de remettre le point de vue du professionnel à sa juste place. Si l'on considère que les pratiques prescriptives ne correspondent plus à la relation d'aujourd'hui Service / Usager, mais surtout qu'elles sont faiblement efficaces, c'est moins un diagnostic expert qu'un travail de délibération partagé dont il sera question<sup>8</sup>, une délibération pour agir. Cela nécessite de repenser la contribution et la responsabilité du professionnel sur la question de la médiation des ressources et beaucoup moins sur la préconisation. La cohabitation de ces deux approches dans de

---

<sup>8</sup> voir Le tenir conseil développé par Alexandre Lhotellier  
<https://osp.revues.org/4892>

nombreuses prestations ne simplifie pas la tâche des professionnels. Lever les paradoxes posturaux est un enjeu central en terme de pertinence de service.

Par ailleurs, tout cela suppose une synergie et des collaborations au niveau des acteurs du territoire entre des professionnels qui n'ont pas tous les ressources méthodologiques ou l'expertise approfondie nécessaire (formalisation des compétences, création d'entreprise, médiation de l'information, ingénierie financière...).

Si l'on s'entend pour dire que l'objectif est de permettre à chaque personne de faire des choix éclairés, cela nécessite de clarifier les différents registres techniques qui relèvent du professionnalisme des intervenants : qualité de l'écoute, personnalisation, facilitation de l'accès aux ressources, appui et médiation de l'information pour en faciliter un usage éclairé, veille sur les évolutions de l'environnement mais également sur les nouveaux usages et médias, ingénierie innovante autour des approches éducatives en orientation...autant de sujets passionnants qui interrogent à la fois la posture et les méthodes des professionnels mais également la capacité des différents réseaux à construire des approches convergentes, sans rigidité et standardisation, mais avec la volonté partagée d'un service pouvant contribuer à plus d'équité sociale.

Mais, au delà du CEP, il est essentiel que la puissance publique s'interroge également sur la manière dont elle peut générer des paradoxes, notamment en terme de gestion, d'évaluation et de financement des services qu'elle crée. Car ces paradoxes sont le signe d'une défiance accrue, peu propice au développement de services qui constituent des appuis indispensables pour tous, tout au long de vies professionnelles plus complexes et incertaines. Et le risque, c'est que l'augmentation des contrôles de conformité et de performance, éloignés de la complexité des situations singulières, amènent à privilégier les éléments comptables, que la justification occupe une part importante du service rendu, que ce qui se compte<sup>9</sup> soit plus important que ce qui compte pour les personnes, que rendre compte de ce qui s'observe fasse disparaître ce qui fait aussi la valeur de l'accompagnement : une rencontre par nature singulière, par essence intersubjective. Et la confiance est une des conditions de réussite. Et comme le dit la philosophe Michela Marzano<sup>10</sup>, « ...la confiance est une trace d'humanité, son résultat n'est jamais garanti. »

André Chauvet

---

<sup>9</sup> Voir Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres, cours au Collège de France (2012-2014)*, Fayard

<sup>10</sup> Michela Marzano, *Le contrat de défiance*, Grasset, 2010