

L'ACCOMPAGNEMENT EST-IL L'AVENIR DU FORMATEUR?

Programme de la matinée

Claude VILLEREAU, *Délégué général* de l'AFREF, après un mot de bienvenue aux participants, remercie l'équipe de pilotage de cette matinée composée de **Denis BISMUTH**, **Tristan de FEUILHADE**, **Christine MANTECON** et **Maëla PAUL**. Il présente le thème de la séance « **L'accompagnement est-il l'avenir du formateur ?** »

En préambule **Denis BISMUTH** pose la problématique de la séance : l'accompagnement est-il une posture ou un métier ? C'est la même question qui se pose aussi pour le coaching. Le coaching est-il une posture ou un métier ? Autrement dit est-ce un des appareillages possible dans un processus d'influence ? (outil coaching, outil accompagnement) ou est-ce qu'on peut considérer ceci comme un métier ? Cette question est très importante d'un point de vue global, parce que l'identification d'un métier n'amène pas aux mêmes approches que la simple formation à une pratique pédagogique.

Denis BISMUTH se propose d'animer la matinée autour de ces questions et présente chaque intervenant et le thème de leur intervention :

Madame Maëla PAUL, *Docteur en sciences de l'éducation*, Université de Nantes, développera son travail de recherche sur l'accompagnement.

Tristan de FEUILHADE: *Consultant* Midlife Conseil, témoignera de ses pratiques d'accompagnement des salariés en mi-carrière.

Christine MANTECON, *Chargée de mission FTLV – Ingénierie et développement*, UPMC-FC, présentera une expérience réalisée à l'UPMC et s'interrogera sur le statut de l'accompagnement : complément de formation ou substitut ?

Enfin, **Bernard LIETARD**, Ancien maître de conférences à la chaire de formation des adultes du CNAM, réalisera une synthèse des éléments abordés lors de cette séance.

1- Intervention de Maëla PAUL

Docteur en sciences de l'Education Maëla PAUL est actuellement chargée d'enseignement à l'Université de Nantes. Elle intervient dans différents diplômes universitaires (maîtrise de Philosophie de l'éducation, licence de Formation de formateurs, DESS Fonction d'accompagnement, ...) et auprès de professionnels.

Posture autour d'un métier et lien entre accompagnement et formation.

Il est d'essentiel de revenir à la signification de l'accompagnement. C'est une notion ancienne accompagnée de traditions.

Le but est de comprendre ce que l'accompagnement veut dire aujourd'hui et comment il se situe par rapport à sa tradition. C'est en effet une « continuité-rupture » avec les traditions.

Dans les années 90, on a vu émerger l'accompagnement alors que cela existait bien avant, mais il était « immergé », et par conséquent, on ne lui accordait pas la même importance. C'est à cette période que le concept d'accompagnement va se propager tel un effet de mode au sein d'une diversité de secteurs, secteurs où il est plus ou moins légitime de se faire accompagner. En effet, parallèlement à des secteurs où l'accompagnement paraît naturel comme la formation ou l'insertion, il se répand dans le secteur des banques-assurances où le recours à l'accompagnement est, de plus en plus fréquent. Ainsi, dans cette relation économique par nature, au même titre que dans les secteurs de la formation ou l'insertion, où la relation humaine est forte, il y a un conseiller dont le but n'est autre que de nous accompagner dans la conception de notre projet. Il semble évident que ces secteurs d'activités se sont emparés de cet effet de mode à des fins commerciales.

A partir de ce constat, il est nécessaire de comprendre ce qu'attend l'« accompagné ». Il souhaite être accueilli en tant que client et être conseillé en fonction de son cas personnel. En d'autres termes, l'individu souhaite être écouté dans sa singularité et être accompagné dans le but d'atteindre son objectif. Donc l'accompagné attend une écoute individualisée, même si la demande qui est collective. Cette exigence va ainsi participer d'une culture de l'accompagnement. L'accompagnement ne s'ajoute pas à la formation mais en modifie la posture

Il est en effet dans la volonté de l'accompagnateur et de l'accompagné que l'accompagnement ne se substitue pas à l'activité principale. Chacun doit être reconnu dans son domaine de compétence. Par exemple, le médecin soigne, mais en plus s'inscrit dans une posture d'accompagnant. L'accompagnement va compléter l'activité principale des professionnels et apparaît de plus en plus dans leurs discours.

Conjointement au monde des professionnels, la notion apparaît dans le discours politique. En effet, le concept émerge dans des textes de loi dès les années 1994-1995 avec les dispositifs ayant pour but d'accompagner les élèves en difficultés.

On note que les dispositifs sont mis en place dans le domaine de l'éducation ou de la santé et ne remplacent pas les institutions. Ils viennent s'adjoindre tels des «appendices», on les utilise en cas de besoin seulement. Ainsi, on reconnaît l'importance de l'accompagnement sans en être dépendant. Ceci ne remplace en aucun cas les institutions.

Dans cette même période, le terme accompagnement va connaître une diversité de formes sous différents termes : tutorat, parrainage, mentorat, counseling, coaching.

- **Mentorat** : il s'est développé au Québec. Le terme vient du mot « mentor », l'objet de cette forme d'accompagnement est de ne pas réduire la pratique à une augmentation des compétences mais plutôt de favoriser le développement existentiel de l'individu.
- **Counseling** : il faut différencier l'accompagnement de la notion d'aide. La relation d'aide s'est développée depuis les années 1950 aux Etats-Unis avec **Carl ROGERS**, et depuis les années 1970 en France. L'aide fait suite à la demande de l'individu qui souhaite être aidé alors que l'accompagnement peut répondre à une prescription. Cela renvoie à la démarche de conseil mis en avant par **Alexandre LHOTELLIER**. Selon lui, derrière le conseil, il y a deux postures : celui qui donne le conseil et qui sait pour l'autre comment agir, le professionnel est l'expert de la situation dont il examine la position en totale extériorité. L'expert agit sur une situation présente qui n'est pas satisfaisante.
- **Coaching** : le coaching a été fondé dans une démarche sportive avant d'être utilisé pour la formation des cadres. Ce passage du monde sportif au monde de la formation des cadres s'explique par le fait que le coaching a pour activité principale l'entraînement. Or, il faut bien reconnaître que cela n'appartient pas seulement au monde sportif, c'est aussi une démarche scolaire. Dans la démarche scolaire, on s'exerce. Par exemple **Philippe PERRENOUD** a utilisé le coaching scolaire : le mot coaching vient revitaliser l'idée de s'exercer, afin de « s'entraîner à ».

Il y a consensus autour de la notion d'accompagnement parce qu'il répond probablement à une certaine problématique des années 90. Les sociologues ont en effet situé les années 90 comme « années charnières » qui se situent après trois crises massives :

- **Crise des années 50** : elle a impacté les trois grands intégrateurs, la famille, l'école et la religion. On parle d'intégrateur pour définir les institutions qui ont un rôle d'intégration. Ces trois institutions-là ne sont plus intégratrices. Elles sont « moins contenantes ». En effet, ni la religion, ni la famille et ni l'école ne fédèrent. En effet, alors que la population s'éloigne des croyances religieuses, les rapports familiaux se distendent tandis que l'école « lâche » les individus», incapables d'intégrer ses normes -- **d'où ce qui va suivre avec le phénomène des décrocheurs**. Cette crise est alors qualifiée de crise éducative.
- **Crise des années 70** : elle correspond au choc pétrolier, elle va impacter le travail qui ne sera plus contenant et va déclasser les individus, sans épargner les agents bien classés socialement tels que les cadres par exemple. Les agents assimilent l'idée selon laquelle chacun va devoir construire son propre parcours sachant qu'il n'y a plus de carrières jalonnées. Une question émerge alors « qu'est-ce que tu souhaites faire de ta vie ? » ? C'est alors que la formation devient le résultat d'une stratégie personnelle. Les individus étant livrés à eux-mêmes vont devoir se prendre en main et construire leur avenir afin de faire face aux transitions socio-professionnelles. La crise des années 70 est alors qualifiée de crise économique.

Page 3/16

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 16 mai 2013 : « accompagner la reconversion ou les transitions professionnelles, »*

AFREF - Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

- **Crise des années 90** : symbolisée par la chute du mur de Berlin. La politique ne fédère plus. Chacun doit alors avoir son propre projet et la conséquence de cette situation est que les projets deviennent plus aléatoires et moins fédérateurs. Chaque individu inscrit son projet dans un projet de vie personnel ; ce n'est plus un phénomène de contrôle et de traçabilité. Dans ce contexte, l'accompagnement est un outil dont l'objet est de prendre le relais des institutions qui ont été de plus en plus mises en retrait suite aux différentes crises. Prenons l'exemple des familles. Elles avaient les mêmes principes éducatifs de génération en génération, mais avec les nouvelles générations il y a eu une rupture. En effet, on est en train de rompre avec ce système ; on ne se calque plus sur ce qui était fait avant nous ; ainsi, ce qui est à mettre en place est rempli d'incertitude. C'est dans ce contexte que s'inscrit l'accompagnement. Par exemple les parents ont besoin d'interlocuteurs pour s'entretenir. Ce raisonnement est transférable dans les situations similaires. Il y a besoin d'un lieu extérieur afin de partager, échanger discuter sur quelque chose qui fait problème.

Conclusion de l'intervention :

L'accompagnement qui était immergé, a émergé dans les années 90 après la période des Trente Glorieuses. Ainsi, d'après les humanistes, la période des Trente Glorieuses a créé des assistés en les infantilisant. La conséquence fut la construction de stigmatisés que la société aurait maintenus sous ce statut. Il faut alors leurs redonner le pouvoir d'agir, afin de sortir de cette stigmatisation. D'autant plus que dans le contexte économique actuel, il est difficile de prendre en charge les personnes qui étaient assistés jusqu'à présent. Le gouvernement souhaite alors encourager l'accompagnement. Les professionnels vont pouvoir bénéficier d'une structure relationnelle afin que l'humain soit au centre de la relation, et ainsi humaniser le processus. Mais il est essentiel de s'inscrire dans un processus particulier où le professionnel ne doit pas se prendre pour le mentor qui sait tout face à un interlocuteur qui ne sait rien. Cela nécessite une base éthique de toute personne engagée dans l'accompagnement, « on ne peut accompagner sans être soi-même accompagné ». (supervision)

2 Intervention de Tristan de FEUILHADE

Dirigeant du cabinet Midlife Conseil: accompagnement des salariés en mi- carrière

Le cabinet Midlife Conseil est dédié à l'accompagnement des séniors en maintien dans l'emploi et en recherche d'emploi. Le cabinet aide les employeurs à concevoir et à mettre en place une politique de gestion des âges.

Tristan de FEUILHADE part d'un constat de la situation des séniors et de la problématique de leur deuxième partie de carrière, un problème spécifique à la France.

D'où lui vient l'idée de créer en 2006, un cabinet conseil spécialisé en coaching afin de proposer ses services aux entreprises pour accompagner les populations en emploi. Leur cible principale concerne les séniors qui sont en emploi. Il s'agit de les accompagner, de les aider à se maintenir dans l'emploi. Rester dans l'emploi est plus facile que d'y rentrer après 50 ou 55 ans.

Objectifs :

- Aider les gens à rester motivé,
- Développer leur capacité de se vendre,
- Exploiter le potentiel du marché interne et de la mobilité en entreprise.

Approche en 3 temps:

- Prendre conscience des enjeux
- Mettre en mouvement
- Tenir dans la durée

L'objectif de cette prise de conscience est de se mettre en mouvement. On constate que, malgré les dispositifs mis en place par le législateur à travers les accords seniors, les contrats de génération pour inciter les entreprises à s'impliquer davantage, néanmoins dans la pratique il n'y a pas beaucoup d'évolution. De ce fait, chacun est responsable de sa carrière. C'est le message fort qu'ils font passer lors des séances de formation. L'idée c'est « *n'attendez pas grand-chose de votre employeur, c'est aide toi le ciel t'aidera* ». Et de leur donner ensuite les moyens de s'autonomiser par rapport au pilotage de leur carrière en interne (prise de conscience, mise en mouvement et tenir dans la durée). Ce qui revient à s'accrocher après la courte formation en salle car sa durée n'est pas suffisante. Comme disent les québécois il ne faut « *pas lâcher la patate* ». Lorsqu'on est sorti de la formation on est complètement galvanisé par le formateur d'où l'importance d'avoir toujours un plan d'actions. A travers les dispositifs de plan seniors, les employeurs s'attendent que leurs stagiaires « s'amuse » lors de ces séances de formations, qu'ils participent et en ressortent avec un plan d'actions qui les accompagne sur le long terme.

Organisation de l'accompagnement

A/ Prise de conscience et Mise en mouvement :

- Travail en atelier
- Groupe de 30 personnes
- Durée deux heures

B/ Tenir sur la durée par la mise en place des actions

Après la formation de courte durée de deux à trois jours :

- Développer leur capacité sur le marketing personnel (savoir se vendre),
- Orienter leur attention sur les différentes opportunités que peuvent offrir leur entreprise,
- Suivre les stagiaires au-delà de la formation,
- Entretenir individuellement avec les stagiaires (en face-à-face, téléphonique, mail, skype).

Le but est de maintenir la motivation, et d'éviter que les personnes ne s'enlisent.

Les clients du Cabinet:

Le cabinet travaille majoritairement avec des entreprises autour des seniors de 55 ans, qui sont dans le « *midlife crisis* ». Cependant, il travaille également avec des particuliers qui souhaitent faire un bilan de leur situation professionnelle. Cela touche des personnes âgées de 30 à 35 ans en quête de sens, qui cherchent à redynamiser leur vie. Ainsi, le cabinet leur apporte un accompagnement qui s'inscrit dans la durée.

Aujourd'hui, **Tristan de FEUILHADE** constate notamment que le mot « *sens* » a pris énormément d'importance durant cette dernière décennie. Au début lorsqu'on parlait de sens l'idée ne plaisait pas à tous. Maintenant on est plus nombreux à se sentir concernés par la question de sens (jeunes ou moins jeunes).

Outre l'outil du coaching **Tristan de FEUILHADE** envisage de développer le concept de mentorat en France.

Le mentorat est une pratique très peu développée en France. Depuis un an, **Tristan de FEUILHADE** a créé une commission afin d'asseoir la base de celui-ci. Il pense réinventer cette posture de l'accompagnement qui existait déjà.

Tristan de FEUILHADE pose également la question de l'imputabilité, car il est un peu inquiet de se voir de temps en temps retoquer notamment sur le DIF afin de faire accepter ces formations. Aujourd'hui certains OPCA acceptent de financer ces formations en DIF tandis que d'autres refusent catégoriquement ;

En conclusion

C'est un témoignage d'accompagnement, de formation de Midlife autour de la problématique « *aide toi le ciel t'aidera* » qui traverse toute la société selon **Tristan de FEUILHADE**. On doit tous être autonome.

3 Intervention de Christine MANTECON

Chargé de mission formation continue à l'université Pierre et Marie Curie(UMPC)

Accompagnement et formation, lien ou substitution ? Un exemple de pratiques

Répondre de manière unique à la question de la place de l'accompagnement comme complément de formation ou substitut est difficile. Il est en revanche facile de comprendre la pertinence de l'accompagnement au sein d'une formation et la montée en puissance du recours à l'accompagnement comme processus complémentaire ou central, selon les objectifs pédagogiques visés.

Christine MANTECON propose ainsi d'apporter un regard de praticienne sur cette question, en présentant un dispositif de réorientation professionnelle où des liens étroits et intimes ont été tissés entre accompagnement et formation tout au long du projet. Dans cette formation, la place prépondérante prise par l'accompagnement n'avait pas été totalement anticipée mais s'est imposée et développée dans un objectif d'efficacité pour les stagiaires et d'efficience du dispositif dans l'articulation entre les activités proposées et les acteurs du processus.

Un dispositif de formation basé sur une démarche d'accompagnement individuel et collectif

Ce dispositif nommé « Interaction, construire son projet professionnel » visait l'accompagnement de jeunes « décrochés » de l'enseignement supérieur pour leur permettre de rebondir, de développer leur « empowerment » et d'apprendre à gérer leur carrière tout au long de leur vie. Il touche donc au rôle d'intégrateur social de l'éducation et du travail autour des problématiques d'insertion professionnelle et de décrochage universitaire, et aborde l'importance de la question du sens dans l'accompagnement individuel et collectif.

Pour illustrer son propos **Christine MANTECON** s'appuie donc sur un exemple concret. La réponse à un appel d'offre visant des étudiants « décrochés », sortis du système éducatif et oubliés des politiques publiques. Le profil des accompagnés correspond à celui de diplômés sortis du supérieur sans diplôme post-baccalauréat et qui progressivement glissent dans l'isolement. Démotivés, ils sont en panne de projet d'avenir.

L'accompagnement va s'inscrire dans une dynamique de changement leur permettant de devenir auto-entrepreneur de leur vie en les outillant d'apports théoriques, pratiques et méthodologiques pour être en capacité de conduire leur parcours professionnel tout au long de leur vie.

Une formation action composée de méthodes et de contenus diversifiés et complémentaires

Le programme de formation comprend trois modules principaux :

- **Projet / Orientation**
 - Etablissement d'un bilan personnel
 - Mise en évidence des différentes motivations et argumentation du projet
 - Retour sur expérience/prise de conscience des compétences acquises

- **Club de l'emploi**
 - Techniques de recherche d'emploi et enquêtes métiers
 - Accompagnement des démarches en termes de recrutement
 - Recherche de stages et de métiers

- **Ateliers du changement**
 - Comprendre ses comportements et décrypter ses modes de fonctionnement
 - Pour mieux interagir avec l'environnement socio-économique

Par ailleurs, des ateliers pour renforcer les compétences de base afin de mieux se médiatiser sont notamment proposés au sein des Ateliers d'écritures et des ateliers informatiques pour le C2I

Cette formation en alternance est organisée sur 16 semaines de formation, dont 6 semaines de stage. Elle mixe différentes approches et contenus de formation et joue notamment sur l'intergénérationnel avec des tuteurs expérimentés pour créer des binômes seniors / jeunes stagiaires, intéressants et adaptés. C'est une formation basée sur la dynamique de groupe permettant à l'accompagné d'avancer à la fois collectivement et de manière individuelle par un suivi spécifique.

Méthode et choix pédagogiques

Résultat de choix pédagogiques précis, la formation propose une offre complète composée de séquences interdépendantes. Le parcours de formation est structuré et structurant. La méthode propose une pédagogie active en mode projet pour préciser « d'où je pars, ce que j'apprends, ce que ça me fait, ce que je vais en faire ». Apprendre de ses expériences est en effet central dans cette formation action basée sur un suivi individualisé dans une dynamique de groupe. Chaque formateur reçoit l'injonction d'articuler théorie et pratique pour rendre concrets les apprentissages, donner du sens et permettre de progresser et d'apprendre à partir de ses expériences.

Avec une philosophie humaniste inspirée des idées de **Carl ROGERS**, l'enjeu de la prise en compte globale de l'individu est primordial. C'est-à-dire que, s'il convient de viser, in fine, l'objectif concret et opérationnel d'une insertion socio-professionnelle, il ne faut pas oublier pour autant, de s'adresser à la dimension personnelle et à la singularité de la personne pour que le retour en emploi ou en formation soit réussi et durable. C'est notamment dans les choix et les objectifs pédagogiques que se jouent le lien et l'articulation entre l'accompagnement et la formation.

Passer du lien formateur / stagiaire à une relation en triangle : organisation et posture pédagogiques

Une organisation pédagogique spécifique a été mise en place avec une équipe pédagogique constituée d'un « noyau dur » très disponible, d'une coordinatrice garante du fil rouge de la formation et des articulations entre les activités, l'équipe et les stagiaires. De plus, un triangle pédagogique a été mis en place avec, un référent pédagogique choisi dans le « noyau dur » et d'un binôme tuteur senior / stagiaire, pour être au plus près d'un accompagnement personnalisé et adapté. Les principaux intervenants sont à la fois formateurs, accompagnateurs et « facilitateurs ». Ils sont disponibles, compétents et adaptables pour procéder aux réajustements nécessaires à la réussite du projet.

La posture du formateur accompagnateur doit être ouverte et spécifique. Par exemple, celui-ci doit éviter d'avoir un désir à priori sur le projet d'avenir des stagiaires ; c'est la personne qui détient sa propre solution. Il doit faciliter l'émergence et la mise en œuvre du projet en restant centré sur l'apprenant. Il sait adopter une distance de proximité ajustée à chacun. Par ailleurs, il est garant de la démarche pour assurer une progression. Il a donc plus une obligation de moyens que de résultats. Enfin il est important, de s'appuyer dans ses interventions sur le potentiel de développement de chaque individu. Son positionnement doit être à la fois proche et distant avec une écoute bienveillante. Pour favoriser le processus de changement, il doit savoir adopter les postures pédagogiques ajustées aux besoins de chacun et du moment ; du coach directif en passant par l'accompagnant qui sait « cheminer avec pour aller vers ».

Effets sur les stagiaires

Etre considéré comme des adultes responsables de ses choix a été propice au développement de l'autonomisation de ces jeunes stagiaires. Il y a eu aussi des avancées significatives autour des représentations, de la capacité à définir des désirs, à capter ses motivations, et à s'engager dans une orientation active et auto-conduite. Le résultat est bénéfique, car la confiance est renouvelée dans leur esprit. Ils sortent enfin de leur isolement social et professionnel, avec de nouveaux points de vue et de nouvelles compétences ainsi développées. Globalement, le progrès majeur se situe dans la propension à comprendre sa vie pour réussir à s'autonomiser. Au final beaucoup d'entre eux retournent vers des formations professionnalisées plutôt courtes et en alternance, de type BTS et DUT. Certains même poursuivis ensuite au-delà, vers des masters, d'autres connaissent un retour direct à l'emploi. A noter qu'une minorité de huit individus aura tout de même été exclue de la formation pour cause de non-respect des clauses du « contrat » et d'un manque d'engagement dans la démarche proposée. En résumé sur 70 accompagnés, 52 ont effectué un retour en formation pour apprendre le métier choisi et se professionnaliser, et 10 ont préféré un retour direct à l'emploi.

Conclusion de l'intervention

Il s'agit d'un projet qui s'inscrit dans les politiques de formation et d'orientation tout au long de la vie. Il constitue un outil de sécurisation des parcours qui articule la chaîne orientation- formation – emploi en fédérant, au niveau territorial, les différents acteurs institutionnels concernés. Il s'agit surtout d'un nouveau dispositif d'accompagnement constitué d'une formation conséquente mixant des approches et des contenus pédagogiques complémentaires pour l'accompagnement global de l'individu en interaction avec son environnement. A côté des apports de connaissances et de savoirs transmis aux stagiaires, la démarche éducative mise en place, visait l'autonomisation des stagiaires, pour les accompagner dans leurs prises de décisions et leur passage à l'action puis pour favoriser le retour réflexif sur leurs expériences.

Question de la salle : Comment s'est déroulé le choix des jeunes et le processus de suivi ?

Réponse de Christine MANTECON : Le public des « décrochés » (donc sortis du système éducatif), est difficile à repérer. Pour pouvoir les toucher, nous avons travaillé en réseau avec notamment, les CIO et les missions locales et nous avons lancé une campagne de communication grand public. Au final 350 individus sont venus s'inscrire. Pour le choix des stagiaires, le critère de sélection principal était la motivation ; avoir envie de construire un projet. Après la formation, nous avons réalisé un suivi individualisé pour mesurer l'impact de la formation (au sortir du dispositif, à 6 mois, à un an et même plus pour certains stagiaires restés en contact). Nous avons continué à être disponibles en cas de besoin. Par ailleurs, en tant qu'évaluateurs de l'expérimentation, les chercheurs du LISEC, laboratoire de sciences de l'éducation de l'Université de Lorraine, ont également mis en place un processus tout au long du projet et après la formation pour mesurer les résultats et évaluer le projet, notamment via des entretiens avec les jeunes stagiaires et les acteurs du dispositif.

Débat : questions de la salle

Question de la salle : demande de précision sur la disparition des intégrateurs et sur l'historique des courants de pensées qui l'explique.

Réponse de Maela PAUL : Il faut réinterroger la crise des institutions à travers les auteurs et le contexte d'évolution du monde professionnel. Le monde d'aujourd'hui ne peut en effet plus fonctionner avec des institutions telles qu'elles étaient mises en place préalablement.

Réponse de Bernard LIETARD : Il est évident qu'avec la montée de l'individualisme, la famille, le travail et la religion n'ont plus le rôle qu'ils avaient avant.

Réponse de Maela PAUL : Les institutions ont elles-mêmes créé leurs « échappés ». Exemple avec la religion : c'est au sein de l'Eglise que l'individualisation s'est mise en place. Autre exemple avec l'école dont le but est de rassembler les personnes d'une même société alors que c'est dans l'école que se crée la discrimination.

Question de la salle : Quand on étudie les lois de la formation, les textes n'ont-ils pas tendance à pousser vers l'individu ?

Réponse de Bernard LIETARD : On est dans une société à évolution rapide. On a tendance à renvoyer sur l'individu des problèmes collectifs qu'on sait de moins en moins résoudre.

Réponse de Denis BISMUTH : La disparition des intégrateurs a provoqué cette idée : « soyez responsables ! ». On se demande si les outils ne sont pas pervers dans la mesure où ce n'est plus au niveau des savoir-faire mais des identités qu'on agit. On met de l'intime dans le social et c'est là qu'il y a un risque de dérive, car on cherche à avoir du contrôle sur l'intime. Chez TAYLOR, ce qui importait c'était le savoir-faire de l'individu alors que maintenant on cherche à normer l'identité de la personne. Cette exigence d'autonomie s'appuie sur un vide des individus qui ne savent pas être autonomes alors que l'autonomie permet de pallier au manque de compétences.

Question de la salle : on peut s'interroger sur la notion de réussite. L'accompagnement est un outil qui va conduire à des réussites individuelles alors que l'on parle de solidarité. Dans les formations qu'est ce qui relève des individus ?

Réponse Maëla PAUL : le problème de l'accompagnement à notre époque c'est qu'on a tendance à le penser de manière binaire comme si les éléments s'excluaient alors qu'en réalité il faut les penser de manière complémentaire. C'est la problématique de l'accompagnement à notre époque.

Question de la salle : Autour des années 90 on a vécu un glissement de la formation vers les compétences. Or, qu'est-ce qu'on évalue ? Sa capacité à être ? Comment évalue-t-on cette capacité à être ? Quel est le profil des formateurs-accompagnateurs ? Sont-ils enrichis des missions qu'ils ont menées ?

Réponse Christine MANTECON : Les formateurs du dispositif étaient tous des professionnels expérimentés et spécialistes de leur domaine. Il s'agissait d'une part de professionnels, « intervenants extérieurs » à l'université et d'autre part, d'intervenants de l'université (accompagnateurs du service formation continue de l'UPMC, conseillères d'orientation du CIO Sup, enseignants du DAPS...). En termes d'expérience, je peux citer par exemple, l'un des « intervenant extérieur » du module « club de l'emploi » qui possède une expérience conséquente et obtient des résultats très positifs sur l'insertion professionnelle des chômeurs de longue durée. En termes d'outils, nous avons par exemple, beaucoup utilisé, dans le cadre du module « orientation / projet », l'A.D.V.P (Activation du développement vocationnel et personnel), une méthode canadienne connue et adaptée au contexte. Par ailleurs, oui je peux assurer que tous nous avons été nourris et enrichis par ce dispositif expérimental. Nous y avons consacré de l'énergie mais notre engagement était à la hauteur de celui des jeunes stagiaires qui ont saisi l'opportunité de ce processus de changement. C'est extrêmement nourrissant de constater et de mesurer leurs progrès et leur évolution et leurs résultats. C'est aussi très formateur, nous avons beaucoup appris, j'ai beaucoup appris, à leur contact dans une belle réciprocity d'échanges.

Question de la salle : Est-ce qu'il y a des études qui examinent l'impact des nouvelles technologies sur l'accompagnement ? « R » Idée que la fonction répétition devienne un outil pédagogique : on apprend à la maison et on vient pratiquer à l'école.

Réponse de Denis BISMUTH : Avant, l'enjeu était le contenu de la formation. Aujourd'hui on s'aperçoit qu'on va d'avantage agir sur les apprenants plutôt que sur le contenu. Donc il est évident que dans ce contexte il est plus difficile de normer la formation contrairement à un contrôle du contenu qui est plus aisé.

Question de la salle : on parle beaucoup d'initiatives par rapport à des exigences de résultats de performances. Est-ce qu'on n'est pas conduit par des objectifs qui affaiblissent l'individu dans ce qu'il est pour devenir ? A l'AFPA, par exemple, on se positionne beaucoup sur l'individu car aujourd'hui avec internet on a des stagiaires qui maîtrisent plus de contenu que le formateur. Il faut que les formateurs aient une plus-value afin qu'il soit utile. Les formateurs se posent ces questions aujourd'hui. Comment j'accompagne le formateur pour trouver sa plus-value ?

Réponse de Denis BISMUTH : celui qui connaît son métier sait, et il sait qu'il sait, donc il a réfléchi sur le contenu. Plus je suis conscient, plus je sais de quoi je parle. Il est important que le formateur

Page

10/16

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 16 mai 2013 : « accompagner la reconversion ou les transitions professionnelles, »*

AFREF - Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

produise du contenu. En effet, ce qui va rendre performant le formateur n'est pas la quantité, mais comment il a fabriqué le discours de ce qu'il sait.

***Question de la salle :** l'enjeu spécifique pour des publics demandeurs d'emploi en difficulté est l'accompagnement social et professionnel. Son mode de financement pose problème car le formateur est rémunéré pour la prestation de formation alors qu'ils doivent apporter une contribution qui n'est pas prise en compte dans la prestation de formation. Or, cet apport n'est pas bien défini, donc pas rémunéré. Pourtant ce surplus est essentiel pour la réussite, mais pas reconnu alors que c'est coûteux.*

Réponse de Denis BISMUTH : Il est clair qu'une partie du changement se fait en amont. On se demande comment faire pour prendre en compte le travail qui est fait en amont alors qu'il n'est pas identifié comme tel. Tant qu'il n'y a pas d'étiquette ce n'est pas facile d'évaluer le changement d'évolution.

***Question de la salle :** Est-ce que tous les formateurs peuvent accompagner et peuvent être accompagnés ?*

Réponse de Denis BISMUTH : c'est un métier complexe parce que toutes les personnes ont leur outil de travail, cela va dépendre de comment les accompagnants se défont de leur représentation.

***Question de la salle :** Que pensez-vous de l'accompagnement réalisé par des non-professionnels ? Et de ceux qui forment alors qu'ils sont eux-mêmes des « formés » ?*

Réponse de Maela Paula : C'est l'enjeu de tout accompagnement. Il faut faire en sorte que celui qui a été accompagné soit en mesure d'accompagner. On accompagne chacun en fonction du projet collectif, et de fait, chacun peut faire comme les autres.

Réponse de Denis BISMUTH : Toute personne peut avoir une influence sur moi, professionnel ou non, mais en tant que formateur je dois savoir où je vais. Il est en effet primordial que le processus soit organisé sinon il perd de son efficacité.

SYNTHESE SUR L'ACCOMPAGNEMENT : Bernard LIETARD

Ancien maître de conférences à la chaire de formation des adultes du CNAM)

Fondé en 1794, le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) est un grand établissement d'enseignement supérieur et de recherche fondamentale et appliquée. Cet établissement public de l'État à caractère scientifique, culturel et professionnel remplit trois missions :

- *la formation tout au long de la vie ;*
- *la recherche technologique et l'innovation ;*
- *la diffusion de la culture scientifique et technique.*

Le CNAM est implanté dans plus de 150 villes en France et à l'étranger. Il est principalement destiné aux cadres en activité dans l'industrie, dans les entreprises et dans les services publics qui souhaitent

Page

11/16

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 16 mai 2013 : »accompagner la reconversion ou les transitions professionnelles, »*

AFREF - Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

approfondir leurs connaissances, s'initier à de nouvelles disciplines et préparer un diplôme de bac + 2 à bac + 8.

On est accompagné tout au long de sa vie

On entend parfois qu'il vaut mieux être seul que mal accompagné. Ceux qui affirment cela négligent le fait qu'on ne peut pas être seul. En tant qu'être social, on s'inscrit toujours dans des processus de socialisation au sein desquels, pour reprendre Marcel LESNE, on est tour à tour objet, sujet et agent de socialisation.

Pour prendre un exemple emprunté à la formation professionnelle, on peut se référer au compagnonnage. Dans un premier temps, l'apprenti compagnon est en dominante « objet » dans l'apprentissage du métier. Il devient « sujet » dans la réalisation de son « chef d'œuvre » et dans son tour de France, et aujourd'hui d'Europe. Maître-compagnon, il est « agent » de socialisation pour les autres dans un tutorat visant à la transmission non seulement de techniques, mais aussi des valeurs d'un mouvement fondé sur la solidarité et le goût de « l'œuvre bien faite ».

Faisant constamment ce que je suis de ce que les autres cherchent à faire de moi, mon propre parcours, dont je donnerai quelques exemples chemin faisant, témoigne de la présence d'accompagnements permanents et de cette triple position d'objet, de sujet et d'agent. Sur mon chemin, j'ai pu vérifier aussi le bien-fondé de la crise des grands intégrateurs (Famille, Religion, Ecole, Travail) pointée par **Yves BAREL** et reprise par **Maela PAUL**.

Trois approches et quelques figures de l'accompagnement

Face au foisonnement des dénominations de l'accompagnement évoquées ce matin (mentorat, tutorat, bilans de compétences, conseil en évolution professionnelle, accompagnement VAE et les versions anglo-saxonnes du counseling, du coaching, du monitoring ou de l'ADVP), je propose en synthèse de les classer en trois grandes approches : normatives, relationnelles et transactionnelles.

Les approches normatives

Dans ces pratiques, le sujet accompagné y est considéré en dominante comme un objet que l'accompagnateur a pour mission de socialiser avec une visée intégrative. « *Je sais, donc tu sais* », telle pourrait être la devise de ce type d'intervenants. Elle s'appuie souvent sur des positions d'experts qui, utilisant d'outils et de moyens, proposent, quelle que soit la personne accompagnée, le *one best way* de son insertion sociale et professionnelle. On retrouve ici des accompagnateurs, qui se substituent aux accompagnés, pour leur bien mais aussi parfois pour leur mal, pour leur indiquer la Voie.

A titre d'exemple, j'ai été confronté, à l'issue de l'école primaire, à ce type de pratique en recevant l'avis d'orientation suivant : « *Orientation en fin d'études primaires. Inapte aux études secondaires* ». Si on avait suivi ce conseil, mon parcours de vie aurait été tout autre. Mais mes parents m'ont fait rencontrer, au travers d'un psychologue, l'approche relationnelle.

Les approches relationnelles

A partir des années cinquante, commençaient en effet en France à se développer un nombre croissant de pratiques centrées sur la relation interpersonnelle entre accompagnateur et accompagné.

Carl ROGERS, dont les idées se diffusaient en France par des auteurs comme **DE PERETTI**, constitue la figure emblématique de ces approches centrées sur « *le développement de la*

Page

12/16

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 16 mai 2013 : « accompagner la reconversion ou les transitions professionnelles, »*

AFREF - Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

personne ». La relation de conseil permet un recadrage par le biais d'un entretien mené par un conseiller « miroir » adoptant une attitude d'empathie, de compréhension ouverte dans le cadre d'une relation facilitante. On va ainsi donner à l'accompagné l'occasion de découvrir certains aspects inaperçus de « son monde », de lui-même et de mobiliser des ressources insoupçonnées. Ce fut le cas pour moi, au travers d'une inscription à l'examen d'appel d'entrée en 6^{ème} et le fait de ne pas faire les « cinq fautes/zéro » auxquelles me prédisposait ma dyslexie. Cette réussite me permit d'entrer au Lycée.

Pour caractériser cette démarche, on peut citer le québécois **Conrad LECOMTE** caractérisant ses interventions auprès de la clientèle difficile des services d'emploi : « dynamiser l'autre dans la construction de ses apprentissages, c'est lui communiquer un sentiment fondamental de confiance, lui signifier qu'il compte pour nous, qu'il nous intéresse, que nous percevons sa singularité, que nous l'acceptons, que nous ressentons ses émotions, ses sentiments et que nous sommes convaincus qu'il va inévitablement progresser et réussir » Il ajoute toutefois que pour cela, l'accompagnateur doit être lui-même imprégné de cette foi, de ce dynamisme.

Pour faire image, on peut se référer au « bonhomme de **REICH** », entouré d'une corde dont il tient le bout entre ses dents. Il suffirait de l'amener à desserrer les dents pour qu'il se libère ipso facto. Cette approche « humaniste » ne prend pas assez en compte que les freins rencontrés par les personnes dans leur développement ne sont pas que d'ordre psychologique, mais tiennent aussi à des obstacles sociaux d'autant plus présent dans le contexte actuel de crise.

Les approches transactionnelles

Ce terme, repris d'une canadienne **RIVERIN-SIMARD**, met en synergie les personnes, leur environnement et le temps, dont plusieurs participants ont souligné ce matin l'importance. Cette approche systémique replace les pratiques comme des moyens d'accompagnement de personnes globales, intégrées dans des contextes évolutifs et dans un réseau de relations sociales où elles recherchent des transactions pertinentes pour mieux développer leurs projets et conduire leur vie.

Les deux présentations de ce matin entrent dans cette catégorie d'actions. Il en est de même de la plupart des pratiques évoquées tant dans l'exposé liminaire de **Maela PAUL** que lors des débats. On peut citer notamment ici : le conseil en VAE tel que défini par Annie PIAU, le coaching évoqué par **Denis BISMUTH**, l'ADVP (*Activation du Développement Vocationnel et Personnel*) utilisée par **Christine MANTECON** dans l'expérimentation qu'elle a relatée, le « tenir conseil » d'**Alexandre LHOTELLIER**, l'accompagnement de projet, les bilans de compétences personnelles et professionnelles, ...

Si **Maryvonne SOREL** avait été présente ce matin, je ne doute pas qu'elle aurait évoqué les « démarches cognitives » et les théories de la « médiation » (**FEUERSTEIN**). Dans ce cadre, l'accompagnateur vise à amener l'individu à réfléchir sur les démarches qu'il utilise pour résoudre un problème et à prendre conscience des outils de pensée qu'il possède, dont on postule qu'ils constituent des moyens privilégiés de gérer leur développement et leur insertion sociale et professionnelle.

Toutes ces approches ont en commun de favoriser une construction personnelle où le sujet est particulièrement impliqué et où les choix s'élaborent en favorisant les interactions personne/environnement. Le « côté obscur de leur force » serait de renvoyer trop systématiquement, modèle américain sous-jacent oblige, sur la responsabilité individuelle des

responsabilités collectives comme l'exclusion et le chômage que nos sociétés assument de moins en moins.

Cinq points de vigilance

Des débats de ce matin, je retiendrai cinq principes d'action qui semblent partagés par les intervenants :

- La nécessité d'une « distance de proximité » entre accompagnateur et accompagné ;
- L'accompagnateur a une fonction principale de garant du cadre et de la démarche ;
- L'obligation d'une formation des accompagnateurs et d'une « supervision » ;
- La motivation de l'accompagné est un ingrédient incontournable : son adhésion à la démarche et son implication sont essentielles sous peine d'inutilité ;
- Il offre à l'accompagné des voies pour « s'auto-conduire et s'auto-construire »

Ce dernier point et la référence faite à plusieurs reprises ce matin à « l'auto-entreprenariat » ne doivent cependant pas conduire à renvoyer sur l'individu l'entière responsabilité de ses réussites et de ses échecs. Même si aujourd'hui être gestionnaire de ses compétences est indispensable, gérer des transitions professionnelles inéluctables et réussir son insertion sociale, ce serait un leurre de lui laisser croire que c'est suffisant pour tirer son épingle d'un jeu social de plus en plus dur dans une société compétitive, insécure et fondamentalement « égologique » où les garants méta sociaux offrent de moins de garanties.

L'accompagnement dans le projet de réforme actuelle de la formation professionnelle

L'une des dispositions phares du projet de loi de réforme de la formation professionnelle présenté au conseil des ministres du 22 janvier dernier est le « conseil en évolution professionnelle », dernier avatar du droit à l'orientation tout au long de la vie ouvert par la loi en 2009, dont les développements ont été décevants.

L'accompagnement occupe une place cruciale dans cette nouvelle possibilité ouverte à tous. Mais il ne faut pas en effet perdre de vue que l'application des textes, tant législatifs que contractuels, n'est toujours que ce que les acteurs en font. Pour que ses développements soient à la hauteur des promesses que porte cette mesure, cela oblige l'ensemble des parties prenantes à « changer de lunettes ».

En premier lieu, cesser, comme c'est souvent le cas, de considérer l'accompagnement comme une simple variable d'ajustement, un « appendice » pour reprendre le terme de Maela PAUL. Depuis le début des années quatre-vingts, l'évolution de la formation se caractérise, comme a pu le souligner Monique LAFONT, par l'intégration de fonctions complémentaires visant à la mieux conduire. Dans ce cadre élargi, on trouve notamment l'accueil, le suivi, la guidance, les bilans, l'évaluation, la reconnaissance des acquis,... **Charles ROSCHITZ**, militant historique, de la « médiation formative », parle de « *métier du tiers* » pour ces professionnels dont les fonctions sont d'accueillir, de conseiller, d'orienter, d'évaluer, de guider, d'accompagner... Il souligne la nécessité de leur formation

Mais l'efficacité de cette « *médiation formative* » relève aussi des conditions où elle s'exerce, des moyens qu'elle se donne, de l'organisation qui la sous-tend, des attributions qui lui sont reconnues par les partenaires de la formation. A ce titre, l'accompagnement, composante essentielle du « *conseil en évolution professionnelle* », doit être reconnu, comme l'a été en son temps le « bilan de compétences », comme une action de formation à part entière et par conséquent imputable sur la participation des employeurs. Plusieurs intervenants ont souligné que c'était loin d'être le cas. Les pouvoirs publics (Etat et Régions) ainsi que les

Page

14/16

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 16 mai 2013 : « accompagner la reconversion ou les transitions professionnelles, »*

AFREF - Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

autres financeurs devraient également cesser d'imposer aux prestataires l'injonction paradoxale de leur demander d'apporter des prestations de plus en plus fines et adaptées en les enfermant dans des normes, des cadres et des barèmes, souvent contradictoires avec les missions qu'on leur demande de réaliser. Le financement à l'heure/stagiaire et son modèle scolaire sous-jacent, la réduction croissante des durées, le code des marchés publics constituent des exemples de ces « lits de Procuste », qui ne reconnaissent pas les spécificités d'un « accompagnement » à la hauteur des ambitions du projet de loi, dont on développera les détails lors du prochain jeudi de l'AFREF le 20 mars prochain.

Conclusions sous le signe du « nœud coréen »

Tout comme le mentor de Télémaque, qui l'accompagne dans l'apprentissage de sa vie d'homme, l'accompagnement a une dimension existentielle : c'est un ingrédient essentiel dans la construction des individus la sécurisation de leur parcours et la gestion de transitions sociales et professionnelles de plus en plus incontournables, où ils doivent « tirer leurs patates du feu » pour reprendre l'expression québécoise citée ce matin. Élément de base dans une orientation éducative, une de ses finalités est de donner l'occasion à « l'accompagné » de se « ré instituer en tant que personne », pour reprendre la formulation de **Jean GUICHARD**. Pour ma part, j'ai mieux saisi ce que pourrait être une orientation bien comprise en découvrant en 2002 le « nœud coréen » (*maedup*) grâce à une auditrice du CNAM, **Anne-Marie CHAZAL**, à la fois militante et pratiquante de cette technique de passementerie, développée depuis plus de 2000ans en Corée. Cette technique ancestrale de fabrication, dont je vous invite à admirer les réalisations via Internet, consiste à lisser et à tendre des cordonnets de soie pour réaliser des nœuds artistiques en deux ou trois dimensions. Comme le souligne **Anne-Marie CHAZAL** : « *il faut faire attention de ne pas casser le fil, le sentir, le reconnaître, le respecter, le tendre, ni trop ni trop peu, dans une recherche du juste milieu. On peut aussi essayer de le marier, de le croiser avec d'autres matériaux* » On sent bien les analogies qui peuvent exister avec l'accompagnement.

D'ailleurs cette tradition coréenne de la parure symbolise et signifie aussi un art de vivre. Alors que, pour les occidentaux, un nœud est synonyme de problème à trancher comme le nœud gordien, il est considéré en Corée comme le signe du lien. Le fil suit un sens ancestral et il donne un sens au cheminement de chaque terrien. L'accompagner pour qu'il « noue le fil de soi » et qu'il trouve sa voie, n'est-ce pas la mission principale et la plus noble d'un accompagnateur digne de c

BIBLIOGRAPHIE

- Alexandre Lettelier, *Le personnage du pédagogue dans le théâtre comique du XVe et XVIe siècles*, Editions Mouturat, 2004

Page

15/16

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF
Séance du 16 mai 2013 : « accompagner la reconversion ou les transitions professionnelles, »*

AFREF - Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901
40, rue des Blancs Manteaux – 75 004 PARIS Siret 784 719 973 00066

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : contact@afref.org Site Internet : www.fr.afref.org

- Philippe Bernoux, *Un travail à soi. Pour une théorie de l'appropriation du travail* 1982
- J.M. Servet, Philippe Bernoux, l'ouvrage collectif *La construction sociale de la confiance*, AEF, 1997 Yves Barrel, *La marginalité sociale*, Presses Universitaire de France, 1982
- Olivier Nunge, Simonne Mortera, Jacques Salomé, *Etre autonome, A l'écoute de ses vrais besoins*, 1998
- Jean Bourrieau, *l'éducation populaire réinterrogée*, Éditions L'Harmattan, 2001
- Christian Maurel, *Éducation populaire et puissance d'agir. Les processus culturels de l'émancipation*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2010
- Maéla Paul, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2004
- Denis Bismuth, *Analyse de pratiques de management*, Hermès-Lavoisier, Paris, 2005
- Annick Sibué, *Martin Luther et sa réforme de l'enseignement, origines et motivations*, Éditions Edilivre, 2010
- Marcel Lesne, *Travail pédagogique et formation d'adultes. Eléments D'analyse*, , Éditions L'Harmattan, Paris, 2003
- Marie-Claude Mouillet et Claude Colin « *Chemin faisant. ADVP : fondements théoriques et exercices pratiques* ». Editions Qui plus est, Paris, 2005.

Auteurs du compte-rendu : Marie Mirka ANDRE, Smaël HAMMOUMI et Raphaël LAWSON, du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi), Management des Ressources Humaines à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Directrices de la spécialité Master ATOGE : Guillemette DE LARQUIER et Gwenaëlle ROT

Coordinateur pour les travaux de compte rendu : Jacques PEVET, délégué AFREF

Responsable du thème et pilote du groupe de réflexions : Leila Roze des ORDONS

Contacts AFREF : Jacques PEVET, Claude VILLEREAU