



Université François Rabelais - Tours
UFR Arts et Sciences Humaines
Département des Sciences de l'Éducation et de la Formation

Année Universitaire 2012-2013

Accompagnement et définition de projet professionnel

*Contribution à l'étude de l'accompagnement à la définition de projet
professionnel, dans le cadre de la prestation CAP projet.*

MEMOIRE

Présenté par

Annie GABORIEAU

Sous la direction de

Madame Sylvie GAULIER Maître de conférence associée

En vue de l'obtention du

Master 2 Professionnel « Sciences Humaines et Sociale » Mention « Sciences Humaines et
Epistémologie de l'Action » Spécialité « Sciences de l'Éducation et de la Formation » Parcours
« Ingénierie et Fonction d'Accompagnement en formation »

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Sylvie Gaulier, pour son accompagnement dans la réflexion et la réalisation de ce mémoire. Sa réactivité, sa disponibilité et ses conseils avisés m'ont été d'une aide précieuse.

Ce travail n'aurait pu voir le jour sans : la tolérance, la patience, la compréhension et l'amour de mon mari et confident Jean-Michel, et de nos trois enfants, Emma, Lou et César. Merci à eux pour tout ce temps dérobé à notre vie familiale et sociale.

Remerciements également aux trois professionnelles qui ont accepté de se prêter au jeu de l'entretien pour la réalisation de mon étude.

Toute ma gratitude enfin, à ceux qui m'ont soutenue durant ce travail.

Sommaire

PREMIERE PARTIE. Formation adulte et accompagnement de projet professionnel	10
Chapitre I Formation des adultes et prestations d'orientation des demandeurs d'emploi.	12
I .Repères historiques de la formation des adultes.....	13
II. Institutions et dispositifs d'accompagnement des demandeurs d'emploi	23
Chapitre II Accompagnement et construction de projet professionnel	27
I. L'accompagnement une posture spécifique	27
II. Relation d'accompagnement.....	33
III. Projet et motivation.....	42
 DEUXIEME PARTIE Analyse des pratiques d'accompagnement	 62
Chapitre III L'approche méthodologique	64
I. La méthodologie de recherche.....	64
II. L'analyse des entretiens	72
Chapitre IV Convergences et divergences des pratiques d'accompagnement	101
I.Les points communs des 3 pratiques d'accompagnement des personnes interviewées ..	101
II.Les points divergents des 3 pratiques d'accompagnement des personnes interviewées	106
III.Analyse des postures d'accompagnement	110

Préambule

Depuis ma rupture conventionnelle en août 2011, je suis dans une démarche où je veux être actrice et auteure de mon développement et de mon destin. Je souhaite tracer mon chemin en prenant en compte ce que je suis, et non plus ce que les autres souhaitent que je sois. J'ai ainsi décidé de reprendre des études, de saisir l'opportunité qui m'était offerte d'une seconde chance.

Depuis toute petite, je suis animée par ce besoin d'être utile pour l'autre. Je suis déléguée de classe au collège comme au lycée. Je m'engage également auprès de jeunes au basket pendant près de 10 ans. Je me dirige donc naturellement vers des métiers en lien avec le social et l'humain. Je décide de tenter le concours d'éducateur spécialisé à la sortie de mon BAC. Je le loupe, mais sans amertume, car je ne me sens pas encore tout à fait mature pour ce métier. Je décide de poursuivre vers des études de psychologie et vise le concours de professeur des écoles. Puis, lors d'une porte ouverte, je découvre le métier de conseiller principal d'éducation. Très attirée par son rôle de médiateur et d'accompagnant, je rentre à l'IUFM¹ après l'obtention de ma licence, et prépare ce concours. A cette époque, je partage ma vie avec mon futur époux, depuis quelques années déjà. Nous avons donc des envies d'indépendance et faisons de nombreux projets. J'échoue de peu au concours, mais ne souhaite pas recommencer une deuxième année de préparation. J'ai envie de gagner ma vie. Une opportunité s'offre alors à moi d'entrer à la Caisse d'Epargne, tout en gardant à l'esprit de passer le concours en candidat libre. Puis, on me propose un CDI. J'aime la relation clientèle, le concours est difficile, j'accepte donc cette offre, d'autant que c'est l'année de notre mariage. J'évolue alors pendant 17 années, d'agent commercial, à chargée de clientèle, puis responsable d'agence en 2008. J'apprécie deux facettes du métier : la relation clientèle, indéniablement, et plus particulièrement le travail

¹ Institut Universitaire de Formation des Maîtres

sur le besoin et le projet du client. L'autre facette concerne l'accompagnement des collègues, que ce soient les nouveaux entrants qu'il fallait former pour le métier ; ou encore les collègues sur des missions plus précises (l'IARD², les prêts, l'informatique).

Puis le décès brutal de mon papa, en octobre 2010, m'amène à réfléchir sur mon avenir professionnel. J'ai fait le tour de la banque-assurance, je veux mettre au premier plan l'humain et non plus un objectif commercial. J'effectue alors des recherches, des enquêtes métiers. Je m'appuie également sur un bilan de compétences pour, en août 2011, signer une rupture conventionnelle avec mon employeur, et intégrer la formation de formateur à l'UCO³, dès le mois de septembre suivant. Je me suis alors investie dans une année intense de formation au métier de formateur d'adultes, en sentant déjà, au bout de quelques jours, que j'allais révéler ce que je suis et veux être. Cette sensation s'est encore intensifiée dans les semaines qui ont suivi, au travers de mes stages et de mes rencontres.

Avant de prendre la décision de quitter l'entreprise où je travaillais depuis plus de 17 ans, j'ai réalisé un gros travail de remise en question. Est-ce que j'allais être capable de faire autre chose ? Si oui, quel métier ? De quoi avais-je envie ? Quels étaient mes droits ? Pouvais-je bénéficier de formation ? De quoi est-ce que j'étais capable ? Je vivais ce moment, même angoissant, comme une seconde chance. La chance de faire ce que je rêvais de faire, de devenir enfin qui je suis. J'ai eu le sentiment à ce moment là, de n'avoir jamais bénéficié d'accompagnement dans mes choix d'orientation. Mais aujourd'hui, je pouvais me poser, et mettre tout en œuvre afin d'avoir une réflexion sur mon parcours et mon devenir. J'ai alors repris mon bilan de compétences, effectué en 2007, j'ai rencontré des conseillers en orientations, j'ai effectué des interviews, beaucoup de recherches sur internet également. Ce choix de transition n'était pas si simple, et je me suis rendue compte de l'importance de l'entourage dans ce cheminement.

Lors de ma 1^{ère} année de formation de formateurs, j'ai eu l'opportunité de débiter un portfolio, ou portefeuille de compétences. Cet outil a été une véritable révélation pour moi. En ce sens, le portfolio m'a permis de mettre à plat mon parcours de vie, de zoomer sur des moments forts en expériences. Cela m'a permis de me connaître, de repérer mon fil rouge, de me réconcilier avec mon passé et d'en tirer profit. J'ai réussi à faire des liens avec les

² Incendies Accidents et Risques Divers

³ Université Catholique de l'Ouest

différentes phases de mon histoire, j'ai pris conscience des éléments importants de mon parcours. J'ai pu ainsi déterminer mon projet professionnel, même si celui-ci continue de s'affiner de jour en jour. Je reprendrai une phrase d'Hervé BRETON afin de résumer mon vécu sur le portefeuille de compétences, à savoir que la « *démarche du portfolio réflexif [m'a] conduit à développer les possibles, ouvrir les perspectives, faciliter les processus d'autorisation* ».

Au vu des difficultés rencontrées lors de cette transition, mais également au regard de mon parcours depuis le collège, pour lequel j'ai le sentiment de n'avoir jamais été accompagné dans mon orientation ; je souhaite, aujourd'hui, participer et faciliter le cheminement de nouveaux parcours. J'aspire à accompagner des personnes à la construction de projet professionnel qui repose sur ce qu'ils sont réellement. J'ai envie d'être cette petite flamme, qui dans les yeux d'une personne accompagnée, redonne espoir, ouvre des chemins, développe les possibilités. Ma volonté de poursuivre ce cursus vers le Master II (IFAC)⁴ s'inscrit totalement dans la logique de mon parcours. L'obtention de ce diplôme renforcera des bases déjà existantes et me donnera toute légitimité à intervenir sur des secteurs où l'on travaille sur le projet et l'orientation professionnelle; ou en tant qu'accompagnante sur du bilan et du portefeuille de compétences.

C'est donc naturellement que je me questionne sur cet accompagnement, sur ma posture, sur les processus qui se jouent entre l'accompagné et l'accompagnant. Entre influence et passivité. Entre conduite à projet et projet à conduire. Comment accompagner à la construction de projet professionnel ? Comment enclencher chez l'autre un processus de mise en action ? Comment laisser l'autre libre de ses choix tout en lui faisant découvrir de quoi il est capable ? Comment aider l'autre à se révéler à lui-même ? Je me questionne alors sur mon propre positionnement dans la démarche d'accompagnement : sur la professionnelle que je suis ; sur mon rapport à l'autre, la place que j'occupe dans cette relation, mais avant tout sur le pour quoi de l'accompagnement. Ma première question fut de me demander le « pour quoi faire ». Quel est le but recherché dans l'acte d'accompagner l'autre, que ce soit lors de prestations Pôle emploi, de bilans de

⁴ Ingénierie et Fonctions d'Accompagnement en Formation

compétences, ou encore d'une VAE⁵? Certains diront pour retrouver un emploi, pour changer d'orientation, valider un diplôme. Or compte tenu de l'évolution de la société, le caractère incertain de nos emplois, les prises de décisions rapides afin de saisir les opportunités, les parcours professionnels et personnels de plus en plus compliqués ; l'individu doit être capable d'adaptabilité au monde qui l'entoure. Il doit alors apprendre à « *savoir faire face* » et ainsi « *analyser une situation et prendre des initiatives*⁶ ». Il doit également « *entretenir son savoir et savoir-faire* » afin de « *maintenir et développer son employabilité* ». Jean AUBRET⁷ nous dit que l'individu doit se sentir responsable de son propre devenir. Le but de l'accompagnant, mon but, est alors d'amener l'autre vers sa pleine autonomie à mener sa vie professionnelle, qu'il devienne acteur et auteur de son parcours professionnel. L'enjeu de cette autonomie étant pour lui, à la fois « *gains potentiels et pertes à éviter* »⁸. Nous revenons alors à une première question générale : **comment accompagner à la définition de projet professionnel ?**

⁵ Validation des Acquis Professionnel

⁶ DOUBLET, M-H, Contexte et pratiques d'accompagnement version 2009. Document de formation

⁷ AUBRET, J, 1991, Rédiger un portefeuille de compétences : se connaître pour se faire reconnaître, in l'orientation scolaire et professionnelle n°1.

⁸ Cours sur le portefeuille de compétences de Philippe Didier GAUTIER, Université Catholique de l'Ouest, Formation de Formateur d'Adultes année 2012.

Introduction générale

Cette étude portera sur la prestation Pôle Emploi : Cap projet. Celle-ci est réalisée par des organismes privés, auprès des personnes en recherche d'emploi souhaitant définir un projet professionnel. Cette prestation peut se rapprocher du bilan de compétences, même si une partie s'effectue en groupe. En ce sens, elle permet l'évaluation des compétences et l'élaboration d'un projet professionnel. Par rapport au contexte actuel, il s'agit d'une thématique majeure mettant en lumière les évolutions de notre société, la conception de l'individu au travail et sa responsabilisation dans le pilotage de sa carrière. Ce mémoire tentera donc de répondre à notre questionnement au travers de deux parties. La première partie situe le contexte, à partir duquel, les accompagnements à l'orientation professionnelle des adultes ont pu voir le jour. Nous nous intéresserons tout d'abord à l'évolution historique de la formation adulte pour arriver ensuite plus spécifiquement, à l'accompagnement à l'orientation professionnelle des adultes, dans le cadre de dispositifs de Pôle Emploi. Nous recentrerons l'étude sur le dispositif Cap Projet. Puis nous approfondirons cette recherche par le biais de concepts. En premier lieu, nous aborderons celui d'accompagnement. Après un retour historique et étymologique, nous nous intéresserons aux notions de fonction, de posture, de place ou encore de relation. Dans un deuxième temps, nous développerons le concept de projet. Nous relèverons les typologies de projet existantes, et nous recentrerons plus particulièrement sur le projet professionnel qui est en lien avec notre recherche. Ensuite, nous décrirons les phases d'élaboration du projet au travers de plusieurs dimensions : personnelle, environnementale ou encore temporelle. Puis, dans un troisième temps, nous chercherons à appréhender le concept de motivation, afin de comprendre son implication dans la mise en route d'un projet professionnel, au travers de sa définition et de diverses théories. C'est à la suite de ces exposés que nos hypothèses prendront forme et seront formulées. La seconde partie de notre étude nous permettra, tout d'abord, d'expliquer notre méthodologie. Nous nous sommes appuyées sur trois entretiens semi-directifs effectués auprès de consultantes réalisant la prestation Cap projet. Enfin, après avoir décrit nos résultats, nous tenterons de

les analyser, au regard des concepts développés précédemment et de notre questionnaire, à savoir : en quoi la relation d'accompagnement peut être stimulatrice de motivation et de mise en projet. En conclusion de notre travail, et dans le but de faire évoluer notre propre pratique, nous soumettrons des préconisations.

PREMIERE PARTIE

FORMATION ADULTE ET

ACCOMPAGNEMENT DE PROJET

PROFESSIONNEL.

Introduction de la première partie

Nous allons dans cette première partie appréhender tout d'abord l'évolution de la formation des adultes. Nous aborderons le contexte général, de la mise en place du système éducatif du XVI^{es} à 1946, puis selon différentes périodes, de 1946 à 1970, puis des années 70 à nos jours. C'est au travers différents textes instaurés tout au long de ces décennies que nous prendrons conscience des changements et d'une conception nouvelle de l'individu au travail, d'un individu devenu pilote de sa vie professionnelle et non plus individu soumis au déterminisme social. La formation tout au long de la vie voit ses prémices sous Condorcet jusqu'à devenir incontournable aujourd'hui. Si la formation et l'orientation étaient à leur début une demande émanant du patronat ou de la société, elles deviennent les outils privilégiés des personnes, afin de piloter leur carrière et de faciliter leur mobilité professionnelle. Puis nous développerons, dans un deuxième temps, les institutions et dispositifs d'accompagnement des demandeurs d'emploi, en nous intéressant plus spécifiquement à l'organisme Pôle Emploi et aux prestations d'orientation. Enfin, nous tenterons de comprendre, au travers différents concepts, ce que sont l'accompagnement, le projet et la motivation, les mécanismes en jeu lors d'un accompagnement à la définition de projet professionnel. Nous tenterons de faire la différence entre fonction et posture d'accompagnement et mettrons en exergue l'importance de la relation d'accompagnement. Nous explorerons les différentes dimensions (personnelle, sociale et économique) en lien avec le projet, ainsi que la notion de temporalité, afin de mettre en relief la complexité de ce concept. Enfin, nous parcourrons le concept de motivation, en explorant plusieurs théories, afin de comprendre son implication dans le processus d'orientation des individus.

Chapitre I

Formation des adultes et prestations d'orientation des demandeurs d'emploi.

L'approche contextuelle nous permettra d'appréhender l'évolution historique de la formation professionnelle des adultes, de la mise en place du système éducatif français au XVI^e ès, à l'orientation et la formation tout au long de la vie inscrites dans les textes aujourd'hui. Il nous apparaissait, en effet, intéressant de revenir sur les bases de notre système, afin de mieux comprendre les évolutions qui ont suivi. Toutefois, les 30 dernières années marquent des changements importants de notre société, tant d'un point de vue individuel, par les évolutions de la sphère familiale (divorce, famille recomposée...) que d'un point de vue professionnelle (crise économique, chômage...). Ainsi le modèle rassurant de stabilité, familiale et professionnelle, n'existe plus. Il est nécessaire de réinventer les choses, afin de faire face à ses transformations. De nombreux décrets sont votés, de nombreux dispositifs voient le jour pour faciliter ces transitions. De même, ces mutations amènent des changements incontournables dans notre vision de l'orientation professionnelle et de la formation tout au long de la vie. Il s'agit désormais pour chaque personne de construire son propre parcours professionnel, tantôt subi, tantôt choisi, afin de répondre à une exigence de changement. Des actions de formation sont dorénavant accessibles lui permettant de piloter sa vie, que ce soit, entre autre, les remises à niveau, les bilans de compétences ou encore la validation des acquis de l'expérience.

Nous aborderons dans un premier temps dans ce chapitre, les principales mutations de notre société, afin de comprendre la nécessité d'une formation et d'une orientation tout au long de la vie. Puis, dans un second temps, nous nous intéresserons principalement à l'organisme public de Pôle Emploi et aux prestations d'orientation qui en émanent. Nous

tenterons alors de comprendre les objectifs de cet organisme en réponse à une attente de la société axée sur la compétitivité, l'adaptation et le développement des compétences.

I. Repères historiques de la formation des adultes

*« S'orienter n'est plus trouver sa place
dans une société harmonieuse, mais tracer un chemin
dans des environnements plus ou moins hostiles »*

Jacques AUBRET cité par Gaston PINEAU
(2010) « L'orientation : une problématique
renouvelée » in *Recherches en éducation des
adultes* n°3, p7.

1. La formation des adultes jusqu'en 1946

Le système éducatif français se met en place vers le XVI^e ès. Sous la pression de la bourgeoisie montante de nombreux ordres religieux, comme les Jésuites, endossent le rôle d'enseignants. On retiendra de cette période trois aspects majeurs, une culture élitiste, hautement intellectuelle et une méthode disciplinaire.

Avec la Révolution française, le débat sur l'école va s'enflammer. « *Des auteurs comme Condorcet, Le Pelletier ou Mirabeau posent de nouvelles questions. Qu'en est-il de l'éducation du peuple ? Ne faut-il pas éduquer tous les enfants de la nation si l'on veut qu'ils soient citoyens ? Et quant à éduquer, faut-il le faire dans la liberté ou faut-il contraindre tous les enfants à fréquenter l'école⁹* ». De ces questions verront le jour en 1791, le Projet Talleyrand avec un enseignement pour tous et gratuit. L'éducation du

⁹ VITALI, C. (2007) Unité 3 : Comprendre le système éducatif. Cours du CNED

peuple devient nécessaire à l'exercice de sa citoyenneté. Et le citoyen, en étant formé, participe au développement de la société. En 1792, Condorcet énonce, dans son rapport sur l'organisation générale de l'Instruction publique, ce qui constitue la première définition explicite de la formation adulte : « *Nous avons observé que l'instruction ne devait pas abandonner les individus au moment où ils sortent de l'école, qu'elle devait embrasser tous les âges ; et qu'il n'y en avait aucun où il ne fut plus utile et possible d'apprendre, et que cette seconde instruction est d'autant plus nécessaire, que celle de l'enfance a été resserrée dans des bornes plus étroites*¹⁰. »

Napoléon, quant à lui, abandonne l'école primaire aux religieux et s'attarde sur la formation d'une élite. Il crée en 1804 l'université impériale afin de former les officiers et les fonctionnaires dont l'Etat a besoin. Mais Guizot, en 1833, s'intéresse de nouveau à l'école primaire et s'appuie sur les religieux, pour mettre en place, dans chaque commune, un niveau scolaire centré sur les savoirs de base : lire, écrire, compter.

Avec Jules FERRY se construit les dernières couches de l'école de la République. Son œuvre réside principalement dans les lois de 1881 et 1882 instaurant les principes de gratuité, puis d'obligation et de laïcité. Mais l'école duale persiste toujours : le primaire est réservé au peuple, le secondaire à la bourgeoisie. Il faudra attendre 1918 et l'après guerre pour que naisse l'école unique. Avec le milieu social comme déterminant d'une scolarité apparaît l'idée d'une démocratisation. A cette époque le pays est confronté à une pénurie de main d'œuvre, et au lendemain de la première guerre mondiale, la France doit se reconstruire. On s'attache alors à former, à des métiers manuels, « *les enfants de la classe laborieuse*¹¹ », afin de répondre rapidement aux besoins économiques du pays. Pendant la première moitié du XX^{es}, l'orientation professionnelle concerne principalement les jeunes sortant de l'école élémentaire. En 1919, la « loi Astier » pose les bases d'un enseignement professionnel unifié pour les apprentis et institue pour les ouvriers des cours de perfectionnement. Mais c'est avec le décret du 26 septembre 1922, nous dit Francis DANVERS, que débute l'histoire institutionnelle de l'orientation professionnelle.

¹⁰ VITALI, C. (2007) Op.cit

¹¹ DANVERS, F. Pour une histoire de l'orientation professionnelle. *In histoire de l'éducation*, N°37. 1988. pp 3-15. Url :Consulté le 7 mars 2013 http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/hedu_0221-6280_1988_num_37_1_1549

Le XIX^ès voit la France se transformer. Les progrès de la civilisation, les développements économiques, technologiques, la démocratisation des loisirs, changent le paysage. D'un pays rural la France devient puissance économique. Les services d'orientation se sont alors développés au cours du XX^ès, tout d'abord, pour répondre à une pénurie de main d'œuvre qualifiée, puis du fait d'une démocratisation de l'école et des enseignements, et enfin pour contrer les problèmes d'insertion sociale et professionnelle.

2. La formation des adultes de 1946 à 1970

Le préambule de la Constitution du 27 octobre 1946, élaboré à l'issue de la seconde guerre mondiale, et auquel renvoie la constitution de 1958, est un texte particulièrement important. Le droit à la formation professionnelle figure pour la première fois dans la Constitution de la IV^e République. Celle-ci élève la formation professionnelle au rang des « *Principes politiques économiques et sociaux particulièrement nécessaires à notre temps*. Il précise que *la nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture*¹² ». Il faudra attendre le milieu des années 1950, pour voir s'intégrer des services d'orientation dans l'éducation nationale.

Pendant cette période des 30 glorieuses, la France connaît une croissance économique exceptionnelle, et son taux de chômage est quasi inexistant. Rappelons également qu'en 1949, l'AFPA (association pour la formation professionnelle des adultes) a été créée pour participer à la reconstruction du pays, et qu'en 1959, la loi Debré, sur la promotion sociale a permis aux centres de formation de mettre en place des cours du soir. On défendait alors l'idée que la formation devait être un effort individuel récompensé par une promotion.

Autre texte fondamental, celui concernant la loi du 30 décembre 1966, qui organise la formation professionnelle en France : l'Etat doit intervenir dans le domaine de la formation, celle-ci doit être un service public.

¹²Site du Conseil constitutionnel : <http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/francais/la-constitution/la-constitution-du-4-octobre-1958/preambule-de-la-constitution-du-27-octobre-1946.5077.html>. Consulté le 7 mars 2013

Puis dans les années 1960, les femmes arrivent de plus en plus nombreuses sur le marché du travail, les enfants du « baby boom » affluent également à la fin de cette même décennie. Mai 68 marquera à la fois l'apogée de cette période tout à fait exceptionnelle, mais également les préludes de difficultés liées au premier choc pétrolier. Le constat de Grenelle, consécutif aux mouvements sociaux, prévoit l'ouverture de négociation sur la formation et le perfectionnement professionnel. Les objectifs sont alors multiples : répondre au besoin en main d'œuvre qualifiée des entreprises, offrir des opportunités de promotion individuelle dans un contexte de croissance et de développement d'une société de consommation, corriger les inégalités du système scolaire... Les négociations débutent le 5 mai 1969, et aboutissent à un accord national interprofessionnel sur la formation et le perfectionnement professionnel¹³. Trois conséquences importantes : l'accord fonde la légitimité des partenaires sociaux à régir le dispositif de formation continue, il fait entrer la formation professionnelle dans le droit du travail, il exclut le secteur public du dispositif.

Ces textes aboutissent à la loi de juillet 1971 relative à l'organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente¹⁴.

1. La formation des adultes de 1971 à nos jours

La loi « Delors » entre donc en vigueur le 1^{er} janvier 1972. Nous pouvons y lire :

Art.1. « *La formation professionnelle permanente constitue une obligation nationale. Elle comporte une formation initiale et des formations ultérieures destinées aux adultes et*

¹³ LUTTRINGER, J.M. (2004, 2^{ème} édition) *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod

¹⁴ On appelle « éducation permanente » le processus d'apprentissage, en établissement ou non, qui se poursuit tout au long de la vie d'une personne. La définition en est donnée dans la loi n°71-577 du 16 juillet 1971 d'orientation sur l'enseignement technologique. *L'éducation permanente constitue une obligation nationale. Elle a pour objet d'assurer à toutes les époques de sa vie la formation et le développement de l'homme, de lui permettre d'acquérir les connaissances et l'ensemble des aptitudes intellectuelles ou manuelles qui concourent à son épanouissement comme au progrès culturel, économiques et social.*

aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent. Ces formations ultérieures constituent la formation professionnelle continue.

La formation professionnelle continue fait partie de l'éducation permanente. Elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social.

L'Etat, les collectivités locales, les établissements publics, les établissements d'enseignement publics et privés, les associations, les organisations professionnelles, syndicales et familiales, ainsi que les entreprises, concourent à l'assurer. »¹⁵

Les grands principes que nous pouvons extraire de cette loi sont ¹⁶:

- 1) La loi pose le principe d'un financement privé de la formation, un marché de la formation est créé et les professions indépendantes sont exclues de ce marché.
- 2) Elle perfectionne le mécanisme des conventions de formation entre l'Etat, les entreprises et les offreurs de formation et celui de la rémunération des stagiaires.
- 3) Elle instaure le Congé de Formation
- 4) Elle instaure l'obligation aux employeurs de 10 salariés et plus de participer au financement de la formation professionnelle.

Mais c'est également l'arrivée de la première crise pétrolière en 1974, puis de la deuxième de 1983, qui provoque un ralentissement de l'activité économique, de la consommation, des délocalisations de la main d'œuvre vers une main d'œuvre bon marché à l'étranger. La forte augmentation du chômage, conséquence de cet affaiblissement de l'économie du pays, touche particulièrement les jeunes et certaines populations fragiles comme les seniors. La principale inquiétude des politiques vise alors à réduire ce chômage de masse. Aux côté des décrets et des lois, sont ainsi créées des nouvelles structures

¹⁵ Texte de Loi n) 71-575 du 16 juillet 1971 [en ligne] consulté le 23 mars 2012. <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006068411&dateTexte=20110411>

¹⁶ Extrait du cours de Paola DUPERRAY Université Catholique de l'Ouest Formation de formateur 2012.

comme les Missions Locales, les PAIO¹⁷ et les Centre de Bilans de Compétences. Parallèlement se développent des offres de session d'orientation pilotes comme, SOA (Session d'orientation Approfondies) ou TRE (Techniques de Recherche d'Emploi). Un constat alarmant d'un rapport de l'OCDE¹⁸, début des années 1980, fait apparaître qu'un tiers de la population active n'a pas de diplôme. Or l'évolution de notre société, la mondialisation, les mutations économiques induisent la création de nouveaux métiers, de nouvelles aptitudes, et parfois de nouvelles organisations de travail. Sous l'influence des directives européennes, les pays cherchent à développer les compétences des individus afin d'améliorer le niveau de vie. C'est pourquoi la formation tout au long de la vie devient de plus en plus incontournable.

En 1984, la loi « Rigoult » élargit le droit au congé individuel de formation. Et en 1985, est mise en place la Validation des Acquis professionnels et personnels, dit VAP 85. Celle-ci fixe les conditions de validation des études, expériences professionnelles ou acquis personnels, en vue de l'accès aux différents niveaux de l'enseignement supérieur. Ce décret a pour but également, d'harmoniser l'accès aux universités. Titulaire d'une licence, j'ai bénéficié de ce dispositif, toujours actif, pour mon entrée en Master II, en justifiant de mon expérience tant personnelle que professionnelle. De même, le bilan de compétences est instauré par la loi du 31 décembre 1991. Il permet à l'individu de définir un projet professionnel, et par la même, vise à faciliter sa mobilité professionnelle.

Le décret de 1993, quant à lui, est précurseur de la Validation des Acquis de l'Expérience que l'on connaît aujourd'hui. Toute personne qui dispose de 5 ans d'expérience dans un domaine peut prétendre à faire valider ses acquis. Sont concernés tous les diplômes de l'Education Nationale (sauf le BAC) et les titres professionnels. Mais la VAP 93¹⁹ ne valide pas le diplôme dans sa globalité. En effet, « *les études, les expériences ou acquis professionnels, peuvent être validés par un jury pour remplacer une partie seulement des épreuves conduisant à la délivrance du diplôme ou titre* »²⁰. Le candidat peut être dispensé de toutes les épreuves sauf d'une.

¹⁷ PAIO : Permanence d'Accueil, d'Information et d'Orientation

¹⁸ OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

¹⁹ Validation des Acquis Professionnels

²⁰ Extrait du cours de Jean-Marie GAUDIN Université Catholique de l'Ouest Formation de formateur 2012

La loi « Aubry II » du 19 janvier 2000 est également essentiel dans l'organisation de la formation adulte. Elle pose l'obligation pour l'employeur d'adapter les salariés à l'évolution de leurs emplois. L'employeur devient responsable de l'évolution de ses salariés par rapport aux transformations du métier. Ainsi toute action de formation dans ce cadre doit se faire dans le temps de travail effectif, la rémunération du salarié ne doit pas être modifiée et le refus de celui-ci de participer à ces actions ne constitue pas une cause réelle et sérieuse de licenciement.

Enfin, avec la « Loi de Modernisation Sociale » de 2002, la Validation des Acquis de l'Expérience s'est substituée à la VAP, et son champ d'application s'est étendu. Celle-ci nous dit que « *toute personne engagée dans la vie active²¹ est en droit de faire valider les acquis de son expérience notamment professionnelle, en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle, ou d'un certificat de qualification (...) enregistrés dans le répertoire national des certifications professionnelles* » (art.133)²². La VAE devient ainsi la 4^{ème} voie de certification avec la voie scolaire, l'apprentissage et la formation continue. Ce droit reconnaît la valeur formatrice du travail. En appliquant ces lois, l'Education Nationale reconnaît, avec le législateur, que l'activité de travail produit des compétences de valeur au même titre que celles qui proviennent de la formation. Ainsi, on peut accéder à un diplôme professionnel ou technologique de façon progressive, à son rythme, en raccourcissant la durée habituelle de la formation.

La loi du 4 mai 2004, relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, apporte 2 changements majeurs : la création du DIF (droit individuel à la formation) et la mise en place d'une période de professionnalisation, ainsi que la fusion des différents contrats de formation en alternance (contrat d'orientation, d'adaptation, de qualification), au sein du contrat de professionnalisation.

Enfin en 2009, un accord national interprofessionnel est signé sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels. On peut lire dans l'article 4 :

²¹ La durée de l'expérience considérée passe de 5 à 3 ans.

²² Extrait du cours de Jean-Marie GAUDIN Op.Cit

« Art.L. 6111-3.-Toute personne dispose du droit à être informée, conseillée et accompagnée en matière d'orientation professionnelle, au titre du droit à l'éducation garanti à chacun par l'article L. 111-1 du code de l'éducation

« 1° De disposer d'une information exhaustive et objective sur les métiers, les compétences et les qualifications nécessaires pour les exercer, les dispositifs de formation et de certification, ainsi que les organismes de formation et les labels de qualité dont ceux-ci bénéficient »

« 2° De bénéficier de conseils personnalisés afin de pouvoir choisir en connaissance de cause un métier, une formation ou une certification adaptée à ses aspirations, à ses aptitudes et aux perspectives professionnelles liées aux besoins prévisibles de la société, de l'économie et de l'aménagement du territoire et, lorsque le métier, la formation ou la certification envisagée font l'objet d'un service d'orientation ou d'accompagnement spécifique assuré par un autre organisme, d'être orienté de manière pertinente vers cet organisme. »²³

Ainsi de nombreux dispositifs peuvent être utilisés par les salariés et demandeurs d'emploi afin de s'ajuster à l'évolution de la société et du monde du travail. La mondialisation des échanges demande aux individus une plus grande mobilité, une plus grande adaptabilité. Et les entreprises elles-mêmes attendent de leurs salariés un constant ajustement et une implication sans faille. Une grande responsabilité repose sur l'individu dans l'organisation de sa vie sociale et professionnelle. Aujourd'hui, la vie professionnelle reste incertaine, l'augmentation du chômage, la précarisation de l'emploi, la demande toujours plus forte des entreprises quant à la qualification de ses employés, sont autant de facteurs qui demandent à l'adulte de gérer autrement sa vie professionnelle. Les transitions professionnelles ne sont plus seulement une évolution ascendante au sein d'une même entreprise. Elles sont parfois souhaitées, souvent subies. Par ailleurs, les entreprises offrent peu de perspectives d'avancement. L'individu n'a d'autre choix, pour progresser, que celui de chercher une promotion en dehors de son entreprise : c'est ce que l'on nomme les carrières horizontales. Ou bien, il restera à son poste *« avec un comportement marqué par*

²³ Site du Conseil constitutionnel Consulté le 7 mars 2013: <http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/francais/la-constitution .html>.

*la démobilisation*²⁴ ». Ainsi l'adulte n'est plus prédestiné par son origine sociale, mais peut choisir sa voie et pour autant, cet adulte est en souffrance, car repose sur lui seul, sa destinée. L'adulte ne peut plus s'appuyer sur ce qu'il connaissait jusqu'ici : une carrière linéaire, une évolution professionnelle dans la même entreprise plutôt stable. Francis DANVERS, cité par Jean-Pierre BOUTINET, souligne que « *les caprices de la modernisation, notamment au travers des mobilités qu'elle encourage, de l'élévation du niveau de scolarisation en décalage avec les besoins professionnels, amènent à devoir repenser une anthropologie de l'orientation en termes d'anthropologie de l'accompagnement tout au long de la vie à travers maintes transitions professionnelles à aménager*²⁵ ».

Conclusion

Ainsi si l'adulte au cours du siècle dernier a gagné en émancipation et autonomie, il ressent également le besoin de se faire accompagner dans toutes les situations de sa vie, que ce soit professionnelle, de formation, d'insertion ou encore thérapeutique. Dans cette recherche, nous nous intéresserons principalement à l'accompagnement des demandeurs d'emploi dans leur orientation ou réorientation, en lien avec notre problématique. Depuis les années 1990, la question de l'accompagnement des demandeurs d'emploi prend de l'ampleur. Les politiques multiplient les dispositifs de suivis individualisés, des organismes spécialisés voient le jour. Et plus récemment, « *la loi de programmation pour la cohésion sociale de janvier 2005 a accentué la diversification des intervenants en mettant fin au monopole théorique de placement de l'ANPE.*²⁶ » On compte alors deux grandes catégories d'organisme : celles incarnant le service public de l'emploi (SPE) tel que Pôle Emploi et l'AFPA²⁷, mais également les cotraitants de Pôle Emploi comprenant l'APEC²⁸, les

²⁴ MICHEL, S. (1992) *Le bilan personnel : un outil de votre réussite*. Paris : Les éditions d'organisation. p22

²⁵ BOUTINET, J.P., DENOYEL, N., PINEAU, G., ROBIN, J.Y. (2007). *Penser l'accompagnement adulte : rupture, transitions, rebonds*. Paris : PUF. p.23

²⁶ Sophie DIVAY « Nouveaux opérateurs privés du service public de l'emploi : les pratiques des conseillers sont-elles novatrices ? » in *Travail et emploi* n°119, p 37-49.

²⁷ AFPA : association nationale pour la formation professionnelle des adultes.

²⁸ APEC : association pour l'emploi des cadres

missions locales et CAP emploi ou encore les structures municipales et les PLIE²⁹. L'autre catégorie comprend l'ensemble des organismes « sous-traitants » répondant aux appels d'offre. Ces structures se composent d'organismes de formation privés, organismes de formation publics, association des secteurs sociaux et socioculturels, cabinets et associations de conseil. Nous nous attacherons principalement à un organisme privé exécutant de Pôle Emploi et réalisant la prestation d'orientation Cap projet, dans laquelle s'ancre notre question de recherche.

²⁹ PLIE : plan local d'insertion par l'économie

II. Institutions et dispositifs d'accompagnement des demandeurs d'emploi

1. Le Pôle Emploi

Le « Pôle Emploi » est issu de la fusion de l'ANPE³⁰ et des Assedic³¹ suite à la réforme du service public par la loi du 13 février 2008. Il a, entre autre, la mission d'accompagner tous les demandeurs d'emploi dans leur recherche d'emploi. Il assure ainsi l'interface entre les demandeurs d'emploi et les employeurs. Il tient compte des souhaits individuels, mais également des possibilités d'emploi sur le territoire. Il est donc amené à prescrire des formations, ou encore à déléguer des prestations à des organismes externes. En effet, à partir de septembre 2009, dans un contexte de forte augmentation du chômage, Pôle Emploi a intensifié les offres et confié à une trentaine d'opérateurs privés, l'accompagnement renforcé de certains demandeurs d'emploi en difficulté d'insertion ou ayant fait l'objet d'un licenciement économique. Ainsi entre le 1^{er} septembre 2009 et le 31 décembre 2011, 189000 demandeurs d'emploi en difficulté d'insertion et 100000 licenciés économiques ont bénéficié d'un accompagnement par un prestataire privé, dans le cadre du dispositif « Cap projet » ou de la prestation « Licencié économique », selon les sources du site de Pôle Emploi.³²

Nous nous intéresserons plus précisément aux prestations de Pôle Emploi. Pour l'année 2012, nous dénombrons 4 types de prestations :

- « les prestations d'orientation »
- « les prestations d'emploi »
- « les prestas d'évaluation »
- « les prestas création d'entreprise »

³⁰ ANPE : Agence Nationale Pour l'Emploi

³¹ Assedic : ASSociation pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce

³² <http://www.pole-emploi.org/communication/evaluation-du-recours-aux-operateurs-prives-par-pole-emploi-de-2009-a-2011-@/communication/409/view-article-40396.html> consulté le 13 mars 2013.

2. Les prestations d'orientation

Nous nous attacherons principalement aux prestations d'orientation, en lien avec notre thématique de recherche.

2.1 Confirmer son Projet Professionnel ou CPP

2.1.1 Le public et le besoin :

Les personnes concernées par cette prestation sont à la recherche d'un emploi. Elles ont déjà identifié un projet, mais souhaitent le confirmer ou le préciser. Ce public possède également une expérience professionnelle et souhaite s'engager dans une démarche de réflexion l'amenant à identifier et expliquer les compétences mises en jeu lors de son parcours.

2.1.2 Objectif et durée

L'objectif de la prestation est de sécuriser au moins une piste professionnelle, dans la perspective d'un retour rapide à l'emploi. Un plan d'action est alors déterminé, pouvant inclure un projet de formation si cela s'avère nécessaire.

La prestation dure 6 semaines soit 42 jours calendaires et les personnes bénéficient de 8 entretiens individuels de 1h30.

2.1.3 Contenu et méthode de l'accompagnement

Après un 1^{er} entretien de diagnostic, la prestation s'articule autour de 3 thématiques :

- identification et formalisation des compétences
- identification et explicitation des ressources personnelles et exploration des pistes professionnelles
- formalisation d'un projet professionnel et d'un plan d'action

2.2 Cap Projet Professionnel

2.2.1 **Le public et le besoin :**

Les personnes concernées par cette prestation sont à la recherche d'un emploi. Elles s'interrogent sur une cible professionnelle, ou souhaitent changer de métier, ou bien encore leur projet professionnel est inexistant, peu défini ou nécessitant des éclaircissements. La prestation « Cap » aide alors à construire leur projet professionnel. Les personnes s'engagent dans une démarche de réflexion sur leurs caractéristiques personnelles et leur adéquation avec un futur emploi.

2.2.2 **Objectif et durée**

L'objectif de la prestation est d'amener la personne ayant un besoin d'orientation ou de réorientation à définir au moins un projet professionnel. Par la même, ce cheminement permet aux personnes d'acquérir une méthode de travail leur permettant de s'orienter tout au long de leur vie professionnelle.

La prestation débute par un 1^{er} regroupement, suivi par alternance de 6 entretiens individuels et de 5 rassemblements, sur 90 jours calendaires, soit 3 mois. Les groupes sont composés entre 10 et 15 personnes maximum.

2.2.3 **Contenu et méthode de l'accompagnement :**

L'accompagnement se déroule autour des thèmes suivants :

- Connaissance de soi
- Acquis professionnels
- Ressources et contraintes
- Identifications des acquis d'expériences extra professionnelles
- Connaissance de son environnement, des métiers et des formations ou adéquations nécessaires en liens avec ses métiers.

Conclusion

Notre société met donc en place des dispositifs de formation et d'orientation afin de gérer ses mutations socio-économiques. L'afflux de personnes à la recherche d'emploi, de plus en plus important, nécessite également de la part de Pôle Emploi, de déléguer leur prise en charge à des organismes privés. Les personnes accompagnées lors de ces prestations souhaitent répondre à deux impératifs, l'un économique (trouver un travail), l'autre existentiel (faire quelque chose qui leur correspond). Cap projet tente de remédier à ces attentes au travers d'un accompagnement spécifique. Nous tenterons dans le chapitre suivant d'appréhender les concepts forts, en lien avec notre étude, comme l'accompagnement, le projet et la motivation.

Chapitre II

Accompagnement et construction de projet professionnel

Le mot accompagnement apparaît vraiment dans le vocabulaire commun et dans toutes les strates de la société, à compter des années 90. Mais qu'est-ce qu'accompagner veut dire ? Afin d'en comprendre son sens véritable, nous parlerons de ses origines historiques puis sémantiques, avant de s'attarder sur les différents modèles existants. Nous reviendrons sur la notion de relation d'accompagnement et ferons une différence significative entre la fonction, la posture et les modes d'accompagnement. L'orientation ou la réorientation des adultes va de pair avec les notions de projet et de motivation. Nous nous intéresserons dans un second temps à l'implication de ces éléments dans la réussite d'un accompagnement.

I. L'accompagnement une posture spécifique³³

« Accompagner c'est se joindre à
quelqu'un pour aller où il va en même temps que
lui »

Maëla PAUL (2004)

L'accompagnement une posture spécifique p60

Nous reviendrons tout d'abord sur l'évolution du concept d'accompagnement d'un point de vue historique, puis nous nous attarderons sur ses origines sémantiques et la définition que nous en donne le dictionnaire Larousse. Enfin, nous aborderons différents modèles sur lesquels reposent les pratiques d'aujourd'hui.

³³ Titre de l'ouvrage de Maëla PAUL (2004) *L'accompagnement : une posture spécifique* Paris : l'Harmattan

1. L'évolution de la notion d'accompagnement

Il est possible d'identifier 3 périodes expliquant l'avènement de la notion d'accompagnement :

Tout d'abord les années 50 avec la mise en faillite de 3 grands intégrateurs, qu'étaient l'école, la famille et la religion. La massification de l'école, l'échec qui en découle (alors que ce système éducatif se voulait égalitaire, il continue à produire des inégalités au sein même de l'école); les fondements de la famille qui s'effritent avec la multiplication des divorces, la remise en cause de l'autorité parentale et le culte de l'enfant roi ; l'institution religieuse qui voit le banc de ses églises devenir vide. Ces 3 grandes institutions ne jouent plus leur rôle d'intégration. Cette crise dite éducative atteint son apogée avec l'explosion de mai 68.

La deuxième période concerne les années 70. Avec le 1^{er} choc pétrolier de 1973, c'est une crise économique qui s'en suit. Le travail est touché, les individus n'ont plus la certitude de trouver un emploi malgré leurs études. Et l'idée de faire carrière dans le même métier, voire la même entreprise, devient illusoire. S'impose alors le fait de prendre en main son orientation.

Enfin les années 80 : il s'agit d'une crise politique où les états ne sont plus fédérateurs. Cette décennie est marquée entre autre par une 2^{ème} crise pétrolière, la chute du mur de Berlin... Isabelle ASTIER (2007), citée par Maella PAUL³⁴, nous dit que « *l'on passe d'un état providence à un état social actif* ». Cela signifie qu'après avoir produit des assistés, l'état souhaite des citoyens actifs.

De fait, la notion d'accompagnement surgit dans plusieurs strates professionnelles. Même s'il a toujours existé dans différentes pratiques, il émerge autre chose, quelque chose que l'on regarde autrement. Si le mot « accompagnement » se retrouvait déjà dans le travail social (assistante sociale, éducateur...) il s'agissait alors plus d'actes d'accompagnement de la vie quotidienne, comme les repas, la levée de la personne prise en charge etc. A partir des années 90, il fait son entrée dans le vocabulaire des professionnels

³⁴ PAUL, M. extrait du cours conférence du 14 mars 2013 à l'Université de Tours

de tout ordre. L'accompagnement s'apparente alors à des activités ayant des objectifs. Il est lié à un projet, à une personne. Il s'agit du même mot mais il a changé de contenu. Le terme est ainsi officialisé en 1995 par une inscription dans des décrets et des lois. Et depuis lors, l'accompagnement devient une réponse politique à un contexte social difficile.

2. Origine sémantique du mot accompagnement

L'étymologie du mot « *accompagnement* » se décompose de la façon suivante :

- « *ac-* » de « *ad* », signifie « *mouvement* », aller « *vers* » quelqu'un ou quelque chose.
- « *com-* » veut dire « *avec* » et désigne trois éléments : *la relation ; l'idée temporelle de la simultanéité ;* et enfin, *le moyen, la manière d'effectuer une action.*
- « *pagn-* » du latin « *panis* » pain et dérivé de « *pascere* » nourrir, symbolise la nourriture, la substance.
- « *compain* » correspond « *au soldat qui partage la même ration de pain* ». Et « *compagnis* » exprime « *celui qui vit et partage ses actions avec quelqu'un* ».

Maëla PAUL³⁵ nous donne alors la définition suivante : « *Accompagner c'est se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui* ». Elle entend par là, que « *se joindre à quelqu'un* » c'est être en lien avec l'autre, sur la même trajectoire. De plus, « *pour aller où il va* » indique une idée de mouvement, de déplacement. Enfin, « *en même temps que lui* » suppose d'être en cohésion avec l'autre, tout en étant différent. Je ne suis pas l'autre, ni à la place de l'autre. Ainsi, « *aller avec* » l'autre signifie modifier ses façons de se positionner en fonction de son avancée ; et si « *accompagner c'est se mettre en mouvement* », cela signifie qu'on ne reste pas statique, attentiste, mais que l'on évolue dans sa posture en rapport avec l'autre. On se met en mouvement afin d'ouvrir les possibles et permettre à l'accompagné la construction de son propre chemin. L'accompagnant n'est en fait qu'un médiateur rendant possible le cheminement de l'accompagné.

³⁵ PAUL. M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique* Paris : l'Harmattan p60.

Nous retrouvons également un lien fort avec le mot compagnon. Celui-ci nous amène l'idée de parité et de disparité. Le compagnon enseigne à son apprenti, tout en le regardant comme un compagnon potentiel, un compagnon en devenir. Il est important de concilier ces deux positionnements. Dans l'accompagnement des personnes en orientation ou réorientation professionnelle, l'accompagnant leur prête les compétences nécessaires à la réalisation de leur orientation, tout en les reconnaissant également apprentis dans cet exercice, donc ayant besoin de conseil et de guidance.

3. Définition du mot accompagnement

Le terme d'accompagnement semble donc aujourd'hui faire consensus, que ce soit auprès des professionnels, des médias ou bien des politiques. Mais revenons à sa définition ordinaire que l'on trouve dans le dictionnaire Larousse³⁶. « Accompagnement » signifie *« associer, joindre quelque chose à quelque chose. En parlant d'une sauce, d'une boisson, d'un légume, être servi avec un mets, convenir à »*. Cela veut dire que le plat n'est pas servi seul, mais aussi qu'il s'agit d'un plus, puisque le plat, à la base, se suffit à lui-même. Ainsi, surgit l'idée que, si on se met ensemble, ce n'est pas parce qu'il nous manque quelque chose. L'accompagnement de personnes en orientation ou réorientation professionnelle, ne repose pas sur l'incapacité de l'un et la capacité de l'autre. Il y a bien une association des deux personnes : l'une est en position de parole et l'autre d'écoute.

Le deuxième point de la définition, en lien avec la musique, est la suivante : *« ensemble des sons qui s'harmonisent avec une ou plusieurs parties (...) soutenir le chant, l'instrument au moyen d'un accompagnement »*. On notera la notion d'harmoniser, d'accorder, mais aussi de soutenir. L'accompagnement du soliste consiste à le mettre en valeur, d'enrichir son chant par la musique. Ainsi, dans l'accompagnement de personnes en orientation ou réorientation professionnelle, l'une des premières choses à mettre en place est de se mettre en *accord* avec cette personne. Puis de la *soutenir* dans le sens de la valoriser, la mettre en avant, afin de ne pas couvrir sa parole.

³⁶ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/accompagner/470> consulté le 21 mars 2013.

De même, sur un plan historique, Maëla PAUL³⁷ nous rappelle qu'au XIII^e ès « *l'accompagnement désignait un contrat d'association ou de pariage. [Celui-ci] unissait deux parties d'inégale puissance pour l'exploitation en commun d'une même terre.* » Le pariage vise l'idée d'une parité quelque soit l'inégalité de puissance. Il n'y a donc pas l'assujettissement de l'un par rapport à l'autre. Tout comme dans l'accompagnement de personne en orientation ou réorientation professionnelle, la relation entre les deux protagonistes repose sur une parité. Le professionnel est expert de sa méthodologie, tout comme la personne accompagnée est experte de sa propre histoire.

Enfin, Maëla PAUL³⁸ associe trois synonymes au mot « accompagner » : escorter, guider et conduire. Ainsi au travers de ses verbes se déploient trois registres :

- « *à partir d'escorter : le registre du soin, de la protection, de l'aide et de l'assistance*
- *à partir de guider : le registre du conseil et de l'orientation*
- *à partir de conduire : la direction, centré sur l'idée d'une conduite à tenir, et par extension, registre des fonctions éducatives : instruire, enseigner, élever, éduquer, former, initier, ne s'effectuant qu'au regard d'une direction donnée ».*

Si ces fonctions peuvent se contredire, accompagner une personne est un mélange de ces trois registres, qui demande un ajustement permanent à la personne et à la situation.

4. Modèles traditionnels de l'accompagnement :

Maëla PAUL s'est intéressée à 3 modèles traditionnels de l'accompagnement :

-Le modèle thérapeutique, tout d'abord, s'inspire de l'enseignement du serment d'Hippocrate : « *primum non nocere* », ce qui signifie « *premièrement ne pas nuire* ». Le

³⁷ PAUL. M (2013) extrait de son cours conférence du 14 mars 2013 à l'Université François Rabelais de Tours

³⁸ PAUL. M. (2004) Op.cit p67

médecin n'est en fait qu'un entre-deux entre la personne malade et sa guérison, la maladie n'étant qu'un instant de déséquilibre transitoire. Le médecin ne doit pas se substituer au patient en lui donnant un remède, mais bien, accueillir la parole et solliciter les défenses de la personne pour qu'elle guérisse d'elle-même. Dans cette tradition, l'importance est donnée à la personne et non pas au symptôme de la maladie. Toute personne a un potentiel, il suffit d'activer son développement

-Dans le modèle initiatique l'accompagnement vise à franchir des étapes de vie par des rites de passage. De l'adolescence à la vie adulte par exemple, ou encore le compagnonnage avec les apprentissages et les voyages. Ce qui est valorisé dans cette tradition est l'homme agissant, l'individu acteur de son devenir.

-Enfin, dans le modèle de la maïeutique, chez Socrate et Platon, l'accompagnant sollicite la parole de l'autre. Il est ici dans le dialogue, le questionnement, le but étant d'aider les personnes à « *accoucher d' [elles]-mêmes* ».

	Rôle de l'accompagnant	Rôle de l'accompagné
Thérapeutique	Soutenir, aider (ne pas se substituer)	Effort personnel pour défendre sa vie
Maïeutique	Chercher comme lui, avec lui	Retrouver de soi même en soi même
Initiatique	Placer devant une situation tout autre provoquant un décrochage symbolique	Se frotter par l'expérience à ce qui est autre

Tableau n° 1 : Trois fondements traditionnels de l'accompagnement³⁹

³⁹ PAUL. M. (2004) Op.cit p229

Ces trois registres influencent l'accompagnement aujourd'hui, tout comme la place de l'individu a évolué au fil du temps. Il s'agit en effet d'accompagner l'individu dans sa globalité, en tant que personne, sujet et acteur de son parcours de formation, de projet, de vie. Celui-ci n'est plus sujet passif, mais acteur autonome et responsable de sa destinée.

II. Relation d'accompagnement

L'accompagnement suppose une relation entre les deux protagonistes. Mais comment celle-ci se met-elle en place, sur quoi repose-t-elle ? Nous tenterons de répondre à ces questions en abordant les notions de fonction, de posture qu'adopte l'accompagnant, mais également son positionnement face à la personne accompagnée.

1. Fonctions et postures de l'accompagnant

Il est important, dans un premier temps, de distinguer la fonction et la posture de l'accompagnant. En effet, l'accompagnement provient tout d'abord d'une demande institutionnelle, avec des orientations politiques. Il s'agit d'une commande, avec des raisons économiques et sociales. Les fonctions de l'accompagnant, comme nous les avons évoquées précédemment, sont multiples. Celui-ci doit à la fois guider (c'est-à-dire « *conseiller et orienter* »⁴⁰), conduire (c'est-à-dire « *diriger, instruire, enseigner, élever, éduquer, former, initier* ») et escorter (c'est-à-dire « *aider, protéger, surveiller* »), tout cela dans un cadre, avec des attentes institutionnelles. Et au centre du dispositif, il y a la personne accompagnée, avec sa problématique personnelle, ses attentes et ses projections.

Si la fonction désigne ce que l'on doit faire, il existe différentes façon de faire les choses, c'est ce que l'on nomme la posture. Jean-Pierre BOUTINET nous en donne la définition suivante « *attitudes que [l'accompagnant] est amené à prendre plus ou moins*

⁴⁰ PAUL. M. (2004) Op.cit p67

opportunément en fonction des situations d'accompagnement»⁴¹. Il s'agit alors d'une adhésion personnelle, qui n'appartient qu'à soi. Il s'agit de trouver sa place dans l'accompagnement, une attitude vis-à-vis de l'autre, dans un espace donné. Se dégagent ainsi deux positions dominantes dans la pratique d'accompagnement et de conseil. « *Une pratique « d'expertise » plutôt centrée sur les compétences du conseiller* », nous dit Marie-Hélène DOUBLET⁴². C'est lui qui sait, qui détient les solutions. Il adopte une posture directive, basée sur le « *modèle du coach sportif* », où « *l'acte de conseil consiste à donner le meilleur conseil* », en fonction de l'analyse que l'on aura faite de la personne et de sa situation. Puis « *une pratique centrée sur le bénéficiaire* », où le postulat est d'amener l'individu à chercher la solution en lui. Le conseiller s'intéresse à la situation de la personne, à ce qu'il est, à ce qu'il raconte de ce qui est satisfaisant pour lui, ou ce qui ne l'est pas. Plutôt que d'apporter des solutions, le conseiller transfère des outils. Il donne les moyens à la personne de se poser des questions, sans donner les réponses. L'accompagnant développe le pouvoir d'action de l'individu. Alexandre LHOTELLIER⁴³ fait ainsi la différence entre « *donner des conseils* » et le « *tenir conseil* ». Soit l'on dit à l'autre ce qu'il doit faire, soit il y a débat, échanges, dialogue afin que l'accompagné décide de lui-même. Le fait d'être expert, en insertion, en formation, ne doit pas mettre le conseiller dans une position de toute puissance, détenant à lui seul la solution suprême. Au contraire, il est nécessaire de considérer l'autre non pas comme simple exécutant, mais comme ayant en lui, les solutions à ses difficultés. « *C'est la personne qui est experte d'elle-même, c'est elle qui doit comprendre et prendre conscience, c'est elle qui maîtrise ses orientations et ses solutions. Le professionnel maîtrise les moyens d'accompagnement* »⁴⁴ Le savoir de l'expert doit amener l'autre à se mettre en mouvement et non pas à rester dans une posture attentiste que lui confère la société.

Ainsi « *Chaque registre (guider/escorter/conduire) ne se contente pas d'être à la fois distinct et relié aux 2 autres : tout registre est à la fois soumis à des tensions internes*

⁴¹ Site de l'UDAPEI « *L'accompagnement aujourd'hui, une posture à imaginer ensemble* » Roubaix – 3 déc. 2009 <http://www.udapei59.org/actu/Journee3dec.pdf> consulté le 15 décembre 2013.

⁴² DOUBLET, MH Extrait du cours conférence Université François Rabelais de Tours 2012

⁴³ LHOTELLIER, A. (2004), *Tenir conseil-Délibérer pour agir*.

⁴⁴ DOUBLET, MH Op. Cit

puisque'il dit la chose et son contraire »⁴⁵. Nous pouvons effectivement imposer à l'autre une direction, ou bien l'aider à construire sa propre route. Il en va de même lorsque nous guidons, nous pouvons « *imposer ou contribuer à [la] découverte* »⁴⁶. « *Escorter* » peut être traduit comme aller de l'avant et éliminer les obstacles pour que l'autre puisse avancer, ou bien le seconder, lui permettant ainsi d'éliminer lui-même les épreuves qui l'empêche de cheminer. « *Par la posture s'incarnent les valeurs d'un professionnel en relation avec autrui* »⁴⁷. Si la fonction désigne « *ce que fait le professionnel dans le cadre de ses attributions* », la posture désigne la façon de faire nécessitant un choix personnel qui relève de l'éthique. Cependant, Guy Le BOUEDEC (1998), cité par Maëla PAUL, nous dit que « *ces postures (guider/escorter/conduire que nous pouvons appeler aussi mode d'accompagnement) ont toute la relation pour fondement(...) il n'y a pas à choisir [entre l'une ou l'autre] mais discerner quand et comment passer de l'une à l'autre* »⁴⁸.

2. Le rapport entre l'accompagné et l'accompagnant

Lorsque l'on débute un accompagnement, on ne démarre pas quelque chose, on arrive dans un processus déjà en marche, dans une histoire de vie. Cela implique donc une mise en relation entre l'accompagnant et l'accompagné, une mise en relation de deux entités qui vont composer alors un système. Frédérique LERBET-SERENI⁴⁹, en référence à Jean. De ROSNAY, nous donne la définition suivante « *d'une relation dyadique*⁵⁰(...) [il s'agit d'] *un ensemble d'éléments (deux personnes, deux entités) en interaction (elles échangent des représentations, de l'énergie, des informations) dynamique, organisés en fonction d'un but (le but de perdurer et aussi, espérons-le, de réussir ce que l'on entreprend en commun)* ». Une relation est donc ce qui se joue entre deux entités. Frédérique LERBET-SERENI distingue alors trois modes possibles d'investissement relationnel :

⁴⁵ PAUL. M. (2004) Op.cit p151

⁴⁶ PAUL. M. (2004) Op.cit p152

⁴⁷ PAUL. M. (2004) Op.cit p 153

⁴⁸ PAUL. M. (2004) Op.cit p 153

⁴⁹ LERBET-SERENI, F. « La relation pédagogique : éclairage systémique et travail des paradoxes » http://www.mcxapc.org/fileadmin/docs/ateliers/6_doc1.pdf consulté le 23 mars 2013 p2

⁵⁰ Dyade selon la définition du Larousse : « *Couple de deux sujets, de deux éléments en interaction* »

-Le premier nommé « *Amor Eros* » est de type fusionnel. Frédérique LERBET-SERENI reprend Paul RICOEUR qui explique que chaque entité est animée, du fait qu'elle est la fois même et autre d'elle-même. La rencontre de l'autre contribue ainsi à notre propre altérité. Or dans ce modèle, il y a extraction de l'alter de l'autre et de soi. « *Les frontières entre son environnement et le système sont d'autant plus difficiles à percevoir que le système ainsi constitué s'isole de ce qui l'entoure pour ne se consacrer qu'à lui-même* »⁵¹. La dépendance de l'un par rapport à l'autre est alors omniprésente. On ne distingue plus une entité par rapport à l'autre puisqu'elles ont fusionné. En refusant l'altérité, les perturbations externes, le système maintient ainsi sa stabilité, sa continuité. Mais si apparaît la séparation, le système ne peut survivre.

-Le deuxième appelé « *Amor Philia* » existe à partir du moment où la séparation peut être envisagée dans la relation. Cette dernière est alors nommée « *relation de distanciation* ». Dans ce système, chaque entité possède son autonomie propre. Les projets poursuivis, si l'on reprend la définition première de J. de Rosnay, ne peuvent être ici que personnels, et même s' « *ils coïncident, ils peuvent se réaliser conjointement, mais sans qu'il s'agisse à proprement parler de projets de l'ensemble* »⁵². Dans ce modèle la prise de conscience de la séparation est première pour que s'installe ce type de relation. Et le paradoxe ici, c'est que la séparation n'arrête pas pour autant la relation. C'est le propre de l'adulte par exemple que d'amener la séparation dans sa relation avec ses enfants.

-Le troisième modèle « *Amor Agapé* » repose sur un système formé des entités et de la relation, ou « tiers inclus ». « *Y cohabitent pour chacun comme en autrui le même et l'autre, par une relation qui assume l'angoisse de séparation qui lui est inhérente* »⁵³. Ainsi le système est au moins autant déterminé par ce qu'il lui est arrivé avant que ce vers quoi il va. Il vit à partir du moment où il y a des logiques de changement et des logiques d'homéostasie. C'est-à-dire qu'il peut évoluer, se transformer tout en prenant appui sur ce qui existe déjà. « *Le changement n'existe [donc] pas sans principe de permanence* ». Cette conception paradoxale a, par ailleurs, été exploitée aux Etats-Unis par l'Ecole de Palo Alto.

⁵¹ LERBET-SERENI, F. Op.cit p4

⁵² LERBET-SERENI, F. Op.cit p5

⁵³ LERBET-SERENI, F. Op.cit p6

Ainsi l'accompagnement, pour Frédérique LERBET-SERENI, serait un système composé de l'accompagnant - l'accompagné **et** de la relation d'accompagnement. Ce tiers, qu'est la relation, correspond à la vie de l'autre, ses émotions, ses projets. La personne accompagnée est à la fois entité et contenu de la relation. L'accompagnement fonctionne ainsi sur un mode ternaire. Le fait d'amener la personne accompagnée à faire un retour réflexif sur sa vie, son expérience, son passé... celle-ci prend conscience de ce qu'elle est vraiment, de ce qui l'anime au plus profond d'elle-même... Le dialogue, nous dit Noël DENOYEL⁵⁴ « *amène des locuteurs qui inter-locutent* », et permet à l'être humain de se déployer à travers ce questionnement. L'important ce n'est pas ce qui va être livré à l'accompagnant, mais bien ce qui, dans ces interlocutions, fait sens pour l'accompagné et lui donne accès à sa compréhension de lui-même. L'accompagnement repose donc sur un système de type « *Amor Agape* », dans lequel, le professionnel tend vers la séparation, vers l'autonomisation de la personne accompagnée ; celle-ci devant alors trouver un juste équilibre entre ce qu'elle était avant et ce vers quoi elle se transforme.

3. Les modes d'accompagnement

Dans la relation d'accompagnement, on retrouve à la fois une position de symétrie et de complémentarité. Le modèle communicationnel de Paul WATZLAWICK, membre fondateur de l'Ecole de Palo Alto, se résume ainsi en cinq axiomes :

- « *On ne peut pas ne pas communiquer*
- Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et est par la suite une méta-communication*
- La nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires*
- La communication humaine utilise simultanément deux modes de communication : digital et analogique*

⁵⁴ DENOYEL, N Extrait du cours conférence Université François Rabelais Master II IFAC 2013

-La communication est soit symétrique, soit complémentaire »⁵⁵

En ce sens, une relation symétrique est une relation d'égalité, de réciprocité. La relation se bâtit au fur et à mesure de la rencontre et des échanges, dans lesquels, selon Guy Le BOUEDEC « *ni l'un et à plus forte raison ni l'autre ne savent, à priori, ce qui va se passer, ce qu'ils vont trouver en chemin et, en fait, ce qu'ils vont construire* ». ⁵⁶ Il n'y a pas supériorité de l'un par rapport à l'autre, mais réciprocité. Et celle-ci se joue dans l'échange, l'écoute, le dialogue, l'interaction. Le paradigme de l'accompagnement ne serait-il pas celui de l'accompagnement aux mourants, pour lequel aucune expertise n'est possible si ce n'est celui d'écouter et d'être là.

Pour Frédérique LERBET-SERENI, on ne peut parler de symétrie dans la relation mais de parité. Car si je suis le même que l'autre alors je ne lui sers à rien. Cette parité correspond au fait de reconnaître l'autre comme existant dans sa singularité, comme « *idem et alter* », « Je ne suis pas l'autre, l'autre n'est pas moi, même si je peux me reconnaître en lui ».

A contrario, une relation est également asymétrique. En effet, le cadre institutionnel dans lequel se passe l'accompagnement instaure des rôles qui ne sont pas permutables. Mais chacun est alors maître de sa propre expertise : le professionnel est expert d'une méthodologie de l'accompagnement, la personne accompagnée est experte de sa propre histoire. L'asymétrie, qui peut être vue comme une complémentarité également, est nécessaire ici, dans le sens où, pour être écouté, il faut quelqu'un qui écoute. Haley (1963) distingue deux positions dans la relation de complémentarité : la position haute et la basse. Cela ne correspond pas à un positionnement de pouvoir d'une personne sur une autre. Mais « *la personne qui occupe la position haute est celle qui dirige ou qui détient la responsabilité de la relation (par exemple, le médecin), alors que la position basse caractérise la personne qui s'incline ou qui accepte d'être prise en charge (par exemple, le*

⁵⁵LABARRAQUE Guy « Les 5 axiomes de la communication selon Paul Watzlawick » [en ligne] consulté le 20 mars 2013 <http://glabarraque.wordpress.com/2010/03/16/activite-ludico-creative/>

⁵⁶ Le BOUEDEC, G., Du CREST, A., PASQUIER, L., STALH, R. (2001) *L'accompagnement en éducation et formation : un projet impossible ?* Paris : l'Harmattan p 67.

patient) ». ⁵⁷ La symétrie et la complémentarité sont donc comprises comme des façons de structurer une relation.

De plus, pour Guy Le BOUEDEC, il ne peut y avoir d'accompagnement sans avoir au préalable instauré un cadre qui rassure et permet d'instaurer la confiance entre l'accompagnant et l'accompagné. C'est pourquoi « *la posture 1^{ère} du formateur est toujours la posture d'autorité. C'est donc au travers et à l'occasion de la posture d'autorité que d'autres peuvent se déployer, comme : négocier des règles, susciter des initiatives, aider à discerner, etc.* » ⁵⁸. Il reconnaît 3 modes de pratique de l'accompagnement reposant sur une contractualisation : « *le conseil, le suivi et la guidance* ».

-dans le conseil, l'accompagnant est dans l'attente du besoin de l'accompagné, celui-ci le sollicite alors, de lui-même.

-dans le suivi, un contrat d'accompagnement plus formel est passé entre les deux protagonistes. Le contrat prévoit à la fois « *les modalités d'intervention de l'accompagnement et d'engagement de la personne accompagnée* »

-dans la guidance le contrat est encore plus rigoureux. L'initiative est laissée non plus à l'accompagné, comme dans le conseil, mais à l'accompagnant « *soucieux d'encadrer, pour la conforter, la fragile autonomie diagnostiquée de la personne accompagnée* ».

Nous pouvons également rapprocher ces modes d'accompagnement avec le « *guider/escorter/conduire* » de Maëla PAUL citée précédemment.

Aussi, pour Alexandre LHOTELLIER ⁵⁹ accompagner est avant tout *une démarche, un fil rouge*, certes, mais sous la forme d'une relation à construire à chaque instant entre l'accompagné et l'accompagnant. « *Cette démarche n'est ni un plan formel rigide, ni une compilation de recettes et encore moins une liste de consignes (on doit, il faut, etc) ; une démarche n'est pas non plus un schéma abstrait plaqué sur une réalité concrète* ». Mais bien une délibération, un échange équitable entre les personnes : « *délibérer pour agir* ». Accompagner c'est rendre son autonomie à l'accompagné. C'est également un travail sur soi, c'est accepté d'être d'égal à égal avec l'accompagné, de ne pas être l'enseignant face à

⁵⁷ BOURASSA, B., SERRE, F., ROSS, D. (2003) *Apprendre de son expérience*. Presses de l'Université du Québec. P 112

⁵⁸ BOUTINET, J.P., DENOYEL, N., PINEAU, G., ROBIN, J.Y. (2007). Op.cit p178

⁵⁹ BOUTINET, J.P., DENOYEL, N., PINEAU, G., ROBIN, J.Y. (2007) Op.cit p109

l'élève, ni l'expert, mais bien un partenaire. C'est adopter une démarche constructiviste⁶⁰ c'est-à-dire, ne pas imposer de solution mais ouvrir les possibles, et laisser l'accompagné construire son propre chemin.

Mais attention aux dérives. En effet, si trop de latitude, de possibilités sont laissées à l'accompagné, alors celui-ci risque de s'y perdre, d'être « *tributaire d'un imaginaire leurrant* ». Et au contraire, si l'accompagnant guide excessivement l'accompagné alors « *nous tombons dans l'injonction paradoxale porteuse d'assujettissement* ».⁶¹ Il est en effet difficile pour l'accompagnant de trouver une juste place. Il doit sans cesse s'adapter, étayer, impulser...mais toujours sans s'imposer.

Conclusion

Il est aisé de faire le lien entre posture et relation. En effet, le choix de l'une enclenche l'autre. Une posture d'expert entraînera une dépendance de la personne accompagnée, avec le risque de se substituer à elle. A contrario, une posture où l'accompagnant ne questionne pas, n'interpelle jamais la personne accompagnée, ne permettra pas à celle-ci d'accéder à son propre système de références. Elle ne sera pas à même de faire des choix et restera figée dans ses incertitudes et dans l'immobilisme.

Si la notion d'accompagnement est employée dans toutes les strates de la société, elle n'en reste pas moins un concept flou et « fourre tout ». Cependant, au vue des éléments que nous venons de poser, nous pouvons nous accorder sur la définition d'Alexandre LHOTELLIER, lorsqu'il nous dit qu'une relation d'accompagnement se construit, qu'il n'y a pas de recette miracle si ce n'est celle d'une délibération, d'un échange. La posture de l'accompagnant est toutefois guidée par son éthique, ses valeurs. Si l'on souhaite, comme dans la prestation Cap projet, amener la personne vers son autonomie, alors une posture de « tenir conseil » semble préférable. Néanmoins, en fonction des temporalités de

⁶⁰ « Cette théorie repose sur l'hypothèse selon laquelle, en réfléchissant sur nos expériences, nous nous construisons et construisons notre vision du monde. L'enseignement constructiviste est fondé sur la croyance que, toute personne apprend mieux lorsqu'elle s'approprie la connaissance par l'exploration et l'apprentissage actif ». Boutinet Jean-Pierre (coord.), *L'ABC de la VAE*, Toulouse, Eres, 2009 : le profil de l'accompagnateur, p112, par Jennifer KERZIL

⁶¹ BOUTINET, J.P., DENOYEL, N., PINEAU, G., ROBIN, J.Y. (2007). Op.cit p 30

l'accompagnement, mais également de la personne accompagnée, le professionnel, par l'écoute et l'acceptation de l'autre tel qu'il est, saura s'adapter et varier les positions et mode d'accompagnement. Pour Guy Le BOUEDEC⁶², « *accompagner quelqu'un c'est d'abord, l'accueillir et l'écouter* ». Par la reformulation, l'accompagnant indique qu'il l'a compris et accepté. « *Accompagner quelqu'un c'est, ensuite, participer avec lui au dévoilement du sens de ce qu'il vit et recherche. Enfin, accompagner quelqu'un, c'est cheminer à ses côtés pour le confirmer dans le nouveau sens où il s'engage* ». C'est-à-dire l'interroger, le provoquer, émettre des suppositions afin qu'il se questionne, s'approprie les choses, les transforme... ce qui fait « *qu'à un moment donné c'est de lui que jaillit le sens* ».

Notre question de départ qui était « comment accompagner à la définition de projet professionnel ? » se transforme un peu, suite à ces précisions et devient : en quoi la relation d'accompagnement peut avoir une incidence sur la définition de projet ? Nous pouvons également émettre l'hypothèse suivante, à savoir que la posture peut avoir une incidence dans la mise en action de la personne accompagnée.

L'accompagnement implique de la part de la personne accompagnée une mise en projet et une motivation dans son projet. Nous tenterons dans le chapitre suivant d'approcher ces deux concepts que sont le projet et la motivation.

⁶² Le BOUEDEC, G., Du CREST, A., PASQUIER, L., STALH, R. (2001) Op.cit p141

III. Projet et motivation

*« L'adulte en situation d'orientation
doit se rendre libre de ce qu'il est pour
imaginer ce qu'il pourrait être ».*

Sandra MICHEL (1992)

*Le bilan personnel : un outil de votre
réussite p 66.*

Tout comme l'accompagnement, les concepts de projet et de motivation sont présents aujourd'hui dans toutes nos sphères d'activité. Aussi bien dans le monde du travail, à l'école, ou dans le domaine sportif, nous parlons de motivation ou de son absence. De même tout individu se doit d'avoir au moins un projet en cours. Au vu de cet engouement, on peut même se demander si l'on peut encore exister sans projet. Toutefois ces concepts restent flous. Il convient donc de faire un point, et de définir ce que nous nommons projet et motivation. Nous appréhenderons ces notions au travers de leur définition dans un premier temps. Puis en nous recentrant plus précisément sur l'élaboration du projet professionnel dans un second temps, nous examinerons les différentes dimensions en jeu. Nous nous attarderons ensuite sur le concept de motivation, sa définition et diverses théories.

1. Le concept de projet

Projet de vie, projet de formation, projet d'orientation, projet pédagogique, projet de service, projet d'établissement, projet professionnel... Dans tous les domaines nous retrouvons cette notion des plus vastes, comme si nous pouvions croire, qu'avant « *cette société acculée à l'obligation de rendement et de l'efficacité (...) d'autres avant nous ont dirigé leur vie personnelle, leurs études, leur vie professionnelle, leur charge, leur négoce*

ou entreprise sans aucun projet »⁶³. Nous reviendrons premièrement, sur la définition du concept de projet, avant d'aborder les différentes typologies existantes. Puis dans un second temps nous décrirons les phases d'élaboration du projet au travers de plusieurs dimensions.

1.1. Définition du concept de projet

D'une façon générale, un projet selon le Larousse c'est « *ce que l'on a l'intention de faire* », ce que l'on envisage, ce que l'on imagine. La deuxième définition que nous donne le dictionnaire est « *la première rédaction d'un texte* », cela signifie qu'il s'agit d'une première ébauche, et que peut-être celui-ci ne se concrétisera pas. Pour les philosophes existentialistes, il s'agit de « *ce vers quoi l'homme tend et qui constitue son être véritable* »⁶⁴. Le projet ici est envisagé comme « *un effort pour sortir de soi* »⁶⁵, une interaction entre le moi et le non-moi, c'est-à-dire entre l'individu et son environnement.

L'étymologie du mot projet provient du latin *projicere* qui signifie « *jeter quelque chose vers l'avant* ». Quant au préfixe *pro-* il indique ce « *qui précède dans le temps* ». Ainsi, nous pouvons alors traduire le projet comme quelque chose qui a été envisagé avant d'être réalisé. Pour la définition d'un projet professionnel, cela demande à l'individu une capacité à s'imaginer dans le futur. « *La projection [selon Sandra MICHEL] est la base de toute démarche d'orientation* ».⁶⁶ Mais cela suppose également une connaissance de soi passant par une réflexivité sur son parcours et des mouvements itératifs entre passé-présent et futur. Le projet implique de la réflexion, il est cependant indissociable également de l'action.

Enfin, la double traduction du mot projet en allemand : « *Entwurf indique l'idée d'ouverture et de découverte que l'on jette devant soi, alors que Projekt exprime une*

⁶³ PEYRE, P. (1995). *Projet professionnel formation et alternance : essai de socio pédagogie appliquée en milieu sanitaire et social*. Paris : L'Harmattan, p5.

⁶⁴ DANVERS, F. (2009). *S'orienter dans la vie : une valeur suprême ?* Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion p448

⁶⁵ BOUTINET, J.P. (1990) *Anthropologie du projet*. Paris : PUF p25

⁶⁶ MICHEL, S. (1992) Op.cit p52.

planification. Il en est de même en anglais avec les termes *Purpose* et *Project* ». ⁶⁷Le projet peut donc être à la fois processus et objet ou but à atteindre.

1.2. Les typologies de projet

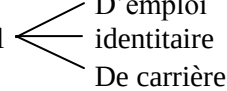
Il ressort clairement, des nombreux travaux réalisés sur l'orientation des adultes, que « l'âge adulte est marqué par des périodes de choix professionnels tout aussi profonds que ceux de l'adolescence » ⁶⁸. Ces transitions, nous dit Jean-Pierre BOUTINET dans son livre « *Psychologie des conduites à projet* », nécessitent un projet élaboré. Il classe selon une hiérarchie, les différentes figures du projet, qu'il nomme « *Taxonomie des différents projets* ».

1) Les projets individuels liés aux âges de la vie

-Projet du jeune

- Projet d'orientation
- Projet d'insertion 
- Projet de vie

-Projet de la vie adulte

- Projet professionnel 
- Projet familial
- Projet personnel
- Projet latéral

-Projet de retraite

- Projet de retraitement
- Projet de retrait

2) Projets d'objets et projets d'action :

- Projet architectural
- Projet d'innovation technologique
- Projet de développement
- Projet pédagogique
- Projet thérapeutique...

⁶⁷DANVERS, F. (2009). Op.cit p449.

⁶⁸MICHEL, S. (1993) *Sens et contresens des bilans de compétences*. Paris : Editions Liaisons p101.

3) Projet organisationnel :

- *Projet de référence*
- *Projet participatif*
- *Projet de service*
- *Gestion par projet...*

4) Projet de société :

- sectoriel :
 - *Projet éducatif*
 - *Projet culturel*
 - *Projet urbanistique*
- global :
 - Attestataire : *projet réformiste*
 - Contestataire :
 - ◆ *Projet révolutionnaire*
 - ◆ *Projet autogestionnaire*
 - ◆ *Projet alternatif*
 - ◆

Figure 1: Taxonomie des différents projets

Nous nous intéresserons principalement au projet professionnel de la vie adulte, que l'auteur détermine comme étant un « *projet par lequel l'individu effectue des choix à travers lesquels il entend se réaliser dans la sphère professionnelle* ». Jean-Pierre BOUTINET distingue 3 variantes à ce projet :

« -le projet professionnel à quart, tiers, mi-temps ou plus

-le projet professionnel identitaire marqué par une perspective de réalisation et de continuité dans le même travail

-le projet professionnel de mobilité ou projet de carrière échafaudant un itinéraire fait de changements pour les années à venir.

Ces 3 variantes sont destinées à entrer en interaction entre elles, voire en tension»⁶⁹.

1.3. L'élaboration du projet professionnel

1.3.1. Du pré projet au projet

⁶⁹ BOUTINET, J.P (1993, 1^{ère} édition) et (2006, 4^{ème} édition) Op.cit p40.

La définition d'un projet professionnel est le résultat d'une démarche d'orientation. Elle passe par deux phases, celle de l'élaboration d'un pré-projet et celle de la construction du projet. Ce dernier se construit, nous dit Sandra MICHEL, « *en confrontant le pré projet aux données concrètes de l'environnement* »⁷⁰. Dans un premier temps, la personne a la nécessité de se projeter dans l'avenir, il est en effet impossible de construire un projet si l'on ne parvient pas à s'imaginer dans le futur. Mais pour se faire, elle doit réaliser « *un travail de déconnection de l'image sociale* »⁷¹ qu'elle a d'elle-même. Elle doit laisser émerger un pré projet basé sur ses motivations profondes et ses compétences transférables, et se dégager d'une image de soi figée « *qui correspond à ce qui est vécu dans le présent pour retrouver une image liée à l'identité* »⁷². Cela signifie que l'individu doit d'abord prendre de la distance avec ce qu'il « était » jusque là (un électricien, une secrétaire...), pour ensuite permettre l'émergence de ses goûts véritables, et enfin envisager d'autres voies possibles pour lui. Cette capacité à l'imaginaire, mais aussi à la prise de distance « *va de pair avec la possibilité d'apercevoir brusquement d'autres vérités sur soi. Cet instant où tout s'éclaire différemment, ce que Carl ROGERS nomme « l'insight », sorte de clairvoyance soudaine (...)* Cette compréhension lui permet de s'envisager différemment dans l'avenir ; elle est donc un moment clé qui permettra l'élaboration du projet.(...) Cette phase doit permettre, et dans un laps de temps finalement court, de faire accepter l'idée qu'il est possible d'être autre chose que ce que l'on est, tout en restant fidèle, au fond, à ce que l'on a toujours été »⁷³.

Donc au préalable, un projet professionnel c'est avant tout un, voire des pré-projets qui se construisent, se déconstruisent au fur et à mesure de la réflexion. Le projet est de ce fait conflictuel, il « *véhicule à travers lui, son lot de conflits de désordre et de contradictions* »⁷⁴. Mais, pour se réaliser, il doit tenir compte de l'identité profonde de l'individu et de la confrontation à l'environnement.

1.3.2. Importance de la dimension identitaire dans le projet professionnel

⁷⁰ MICHEL, S. (1992). Op.cit p14

⁷¹ MICHEL, S. (1992). Op.cit p66

⁷² MICHEL, S. (1992). Op.cit p66

⁷³ MICHEL, S. (1992). Op.cit p67

⁷⁴ PEYRE, P. (1995) *Projet professionnel formation par alternance : essai de socio pédagogie appliquée en milieu sanitaire et social*. Paris : l'Harmattan p46.

Ainsi le projet part toujours de quelque chose de connu. « *Projeter, nous dit Jean-Pierre BOUTINET, c'est toujours greffer l'inédit, le nouveau désiré sur un itinéraire déjà constitué* ». Dans l'accompagnement à l'orientation professionnelle, l'une des premières étapes consiste à faire prendre conscience à la personne de son parcours de vie tant professionnel que personnel. Ce retour réflexif lui permettra d'intégrer ses capacités, de s'approprier ses expériences riches en compétences. L'auteur nous rappelle la pertinence du recours « *aux histoires de vie, aux biographies raisonnées, aux techniques d'expérimentation ou de bilan ; les unes et les autres sont susceptibles d'aider l'acteur à mieux saisir ce que recèle son expérience passée en significations non décelées jusqu'ici, en potentialités inexploitées* ». ⁷⁵ C'est par l'exploration de ce passé, que la personne saura ouvrir les possibles et laisser la place aux opportunités. « *C'est seulement par ce travail que pourront apparaître des disponibilités que l'acteur tentera de bien identifier.(...) c'est en se basant sur une telle exploration de disponibilités que l'acteur devra opérer une activité de choix, c'est-à-dire de rejet de certaines disponibilités pour ne retenir que celles qui seront alors converties en opportunités personnelles* ». ⁷⁶ Le fait de mettre l'individu face à lui-même et de l'aider à clarifier son parcours, lui permet « *d'exprimer et de projeter la représentation qu'il a de [son] identité professionnelle* » ⁷⁷. Cette analyse peut également se faire par le biais du groupe. La personne face à ses pairs accueille la parole de l'autre et se reconnaît en lui. François JULLIEN nous rappelle que « *l'obliquité [est] nécessaire afin de rendre possible un processus dans lequel est engagé l'accompagné* ». ⁷⁸ C'est par un détour par l'autre que la personne apprend d'elle-même. Et c'est par le sentiment d'une identité clairement identifiée que le projet devient possible. Sandra MICHEL nous dit que « *l'identité est ce qui fait qu'il y a continuité entre l'image que j'ai de moi dans le passé, celle que j'ai aujourd'hui et celle que je projette dans le futur. C'est ce qui dans ma personnalité est stable et permanent (...) et en même temps, le projet passe nécessairement par une modification de la perception de son identité (...) il faut que l'image de soi que l'on projette dans le futur soit suffisamment cohérente avec l'image actuelle. La distance entre les deux sera parcourue grâce au projet* ».

⁷⁵ BOUTINET, J.P (1993, 1^{ère} édition) et (2006, 4^{ème} édition Op.cit. p59.

⁷⁶ BOUTINET, J.P. (1993, 1^{ère} édition) et (2006, 4^{ème} édition) Op.cit. p71

⁷⁷ MICHEL, S. (1993) Op.cit p.115

⁷⁸ BOUTINET, J.P., DENOYEL, N., PINEAU, G., ROBIN, J.Y. (2007) Op.cit p225.

1.3.3. Confrontation à l'environnement

Le projet se construit en confrontant le pré projet aux données concrètes de l'environnement. De ce fait, Jean-Pierre BOUTINET définit également le projet comme « *un futur personnel que l'auteur de l'anticipation va chercher à faire devenir* »⁷⁹. Pour ce faire, la personne doit effectuer en premier lieu, un travail d'exploration, celui-ci l'amenant en second lieu à opérer des choix. Une fois, l'auto-analyse réalisée, via la personne elle-même, via l'accompagnant et le groupe, elle est amenée à prendre en compte des données extérieures : comme la réalité du marché de l'emploi, d'un secteur, d'un métier, des résultats de test. Elle devra alors se situer par rapport à ces informations. Il est nécessaire qu'elle confronte ses projections à la réalité sociale et économique.

Pierre PEYRE précise que « *tout projet s'inscrit dans une situation fondée sur des jeux d'interrelations croisées entre le sujet individuel et la société, ce qu'il veut et ce que l'on attend de lui, ce qu'il peut et ce que la situation tolère, bref, entre ce que la nature fait de ce qu'il est, et ce que la culture le conditionne à être. On peut donc concevoir que tout projet professionnel en particulier procède d'une démarche obéissant à ces trois maîtres : soi, les autres et les choses* »⁸⁰

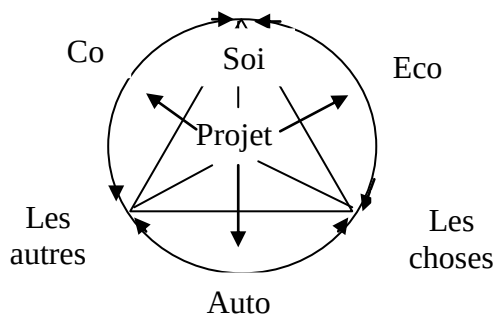


Figure 2 : La Trialectique de l'auto-, co- et éco-détermination du projet professionnel⁸¹

⁷⁹ BOUTINET, J.P. (1990). Op.cit

⁸⁰ PEYRE, P. (1995). Op.cit. p108.

⁸¹ PEYRE, P. (1995). Op.cit. p110.

Ce schéma peut-être interprété via l'approche ternaire de Gaston PINEAU. Ce dernier s'appuie sur les écrits de Jean-Jacques ROUSSEAU, et nous explique que nous serions tous formés par trois « Maîtres » : le soi, les autres et les choses. L'on parle alors d'auto-formation, d'éco formation et d'hétéro formation. Pierre PEYRE replace cette triangulation au cœur du projet. Ainsi, la personne accompagnée, lors d'une prestation Cap projet par exemple, mène une réflexion sur son parcours. L'amener à réfléchir sur ses façons d'agir, sur les moments significatifs de sa vie, lui permet de prendre conscience de ses potentiels, de ce qui l'anime vraiment, de ses motivations profondes. La personne apprend d'elle-même, et peut faire émerger un projet en lien avec sa réalité individuelle, c'est ce que l'on nomme « *l'autodétermination* ». Puis, une fois conscientisées ses expériences, il est nécessaire de les partager avec l'autre, d'échanger sur ce que l'on ressent et perçoit de soi, de socialiser le projet. Ainsi dans un groupe, il arrive que le commentaire de quelqu'un d'autre apporte des explications sur son propre ressenti : cela a un effet révélateur. En entendant l'autre parler, les personnes du groupe peuvent s'y reconnaître et accroître leur propre sens. Pascal GALVANI nous dit que « *l'on se révèle à soi même, par le détour par l'autre* »⁸². Comprendre les autres c'est aussi se comprendre soi. « *La relation entre le sujet-auteur de son projet (soi) et les autres est de l'ordre de la codétermination* »⁸³. Enfin, il y a un temps de confrontation avec l'environnement, confrontation entre ce que la personne est, ce qu'elle veut devenir et ce que l'on exige d'elle, le chemin à parcourir pour y arriver. Lorsque le projet prend forme, elle doit en effet tenir compte de la réalité du marché, de ses compétences réelles et de celles attendues. Faut-il une formation complémentaire ? Le métier correspond-il à l'image que la personne en a ? « *La relation entre le sujet-auteur de son projet (soi) et les choses est de l'ordre de l'éco-détermination* »⁸⁴. Le projet professionnel est donc tiraillé entre la vie passée de la personne, celle qu'elle vise, les interactions avec d'autres personnes et les relations qu'elle a avec son environnement.

Jean-Pierre BOUTINET nous rappelle par ailleurs qu'il existe « *deux moments essentiels constitutifs de toute création projective : la conception et la réalisation* », et met en évidence la dimension anthropologique du projet. De ce fait, il n'y a « *pas de projet sans sujet : l'acteur-auteur du projet montre sa capacité à concevoir et à réaliser ses propres intentions (...)* [mais il doit] *composer avec un certain nombre de sujets-acteurs*

⁸² GALVANI, P. extrait du cours conférence du 12 février 2013 de l'Université François Rabelais de Tours

⁸³ PEYRE, P. (1995). Op.cit. p110

⁸⁴ PEYRE, P. (1995). Op.cit. p110

de son environnement : acteurs-ressources, acteurs réconfortants dans leur critique, voire acteurs conflictuels. [Il n'y a pas non plus] de projet sans objet, rejet, trajet ou encore surjet »⁸⁵. Cela signifie que le projet ne peut être abordé sans prendre en compte dans un premier temps la personne en tant que sujet acteur et auteur du projet, elle-même devant composer avec d'autres sujets facilitateurs ou non. Ensuite, le projet existe par la représentation mentale, la projection, que la personne a d'un objet. Ce dernier peut déjà exister mais ne peut être atteint, ou bien demande à être réhabilité, ou encore il n'existe pas et nécessite une construction. Dans la définition d'un projet professionnel, l'objet visé peut-être un métier ne nécessitant pas de formation complémentaire, ou au contraire requérant une formation longue ou seulement une remise à niveau. De même, afin de réaliser son projet, la personne fait des choix sur ces objets, par rapport éventuellement, à des expériences passées. Elle peut être amenée également à différer un projet principal, du fait d'études trop longues par exemple. Le projet s'intègre donc aussi dans un trajet : le parcours de la personne, son histoire, ses expériences passées, mais également le trajet futur menant à ce projet. Dans la prestation Cap projet, la personne fait un retour réflexif sur son histoire de vie, afin de trouver un sens, un fil rouge la menant à élaborer un projet. Et à la fin de la prestation, elle doit envisager des étapes pour mener à bien ce projet. Enfin, le projet génère des surjets, c'est-à-dire des liens avec d'autres projets, avec d'autres sujets, d'autres acteurs. Le surjet du projet soulève la question de la validation sociale et des ouvertures vers d'autres opportunités.

1.3.4. La temporalité du projet

Un temps de maturation est indispensable pour élaborer un projet professionnel. Toutefois, au vu des difficultés économiques de la société actuelle, les individus n'ont pas forcément anticipé et choisi un changement professionnel. La perte d'un emploi, les évolutions des métiers...provoquent l'obligation de définir un nouveau projet. La première étape pour ces personnes est alors de faire un deuil, le deuil d'un poste, d'un métier, d'un statut, d'un salaire...afin de se rendre disponible et impliquer dans la démarche. Cette *« transition suppose un temps de suspension : la personne est suspendue entre le passé et le futur et se débat pour surmonter le fossé qui les sépare. (...) Cela implique de nouveaux*

⁸⁵ BOUTINET, J.P. (1993, 1^{ère} édition) et (2006, 4^{ème} édition) Op.cit p83-88.

choix, un mouvement de séparation suivi d'un mouvement de reconstruction »⁸⁶. Une fois ce deuil réalisé, le travail sur le projet est faisable. Il s'en suit alors un retour sur le parcours de vie, afin de prendre conscience de ses potentialités. Le passé est retravaillé pour nourrir le présent. Il y a un aller retour incessant entre passé-présent et futur, des discussions, des confrontations. De cette réflexivité, la personne apprend d'elle-même (auto formation) et en se confrontant aux autres et à l'environnement, elle apprend également d'eux (hétéro formation et éco formation). Cela permet à la fois une réappropriation de soi, une gouvernance de soi par soi, donc du pouvoir d'agir ; mais également des apprentissages.

Un tempo est également imposé par l'accompagnement. Dans la prestation cap projet, la démarche se déroule sur 3 mois avec des rendez-vous individuels au nombre de 6, intercalés par des regroupements collectifs également au nombre de 6. On retrouve ici, des temps de maturation entre chaque rencontre permettant la réflexion et l'émergence de nouvelles idées. *« Il faut laisser des temps de repos afin que puissent murir les idées, des retours en arrière, des arrêts purs et simples... ce n'est qu'en respectant cet aspect itératif que l'on peut voir surgir un projet solide »⁸⁷*.

Enfin, les Grecs avaient plusieurs mots pour parler du temps : *« Chronos c'est le temps linéaire, programmé, répétitif qui fonde le calendrier ; Kairos, le temps opportun de l'occasion, de l'à-propos, le moment propice, l'évènement dont on n'a pas la maîtrise et qui du coup permet l'improvisation et l'habileté dans un contexte frappé d'incertitude »⁸⁸*. Cette transition professionnelle, ou crise, peut être vécue comme un danger, ou bien une opportunité de changement vers quelque chose de neuf. L'accompagnant doit amener la personne à se mettre en mouvement. Pour se faire, celui-ci doit avant tout croire en lui, en ses capacités. Puis, il est nécessaire qu'il mette en place des hypothèses d'action, ce que DESCARTES, dans le *Discours de la méthode*, nomme *« l'agir provisoire »*. Il s'agit d'un agir exploratoire pour initier une dynamique, de permettre à la personne de se projeter sans se limiter, d'émettre des hypothèses concernant son projet futur et d'aller les vérifier. Ce par quoi elle va commencer n'est pas forcément le choix qui sera entériné à la fin de sa

⁸⁶ DANVERS, F (2006). *Les métiers de la formation : modèles, concepts et pratiques en orientation des adultes*. Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion p102.

⁸⁷ MICHEL, S. (1992). Op.cit p63.

⁸⁸ DANVERS, F Op.cit p549

recherche, mais cela lui donne l'occasion de tester, de ne surtout pas rester dans l'immobilisme. A l'accompagnant revient la tâche de la méthode afin que la personne accompagnée ne se perde pas, ne tourne pas en rond. A l'accompagné revient la nécessité de ne pas se limiter afin de se mettre en situation de saisir les opportunités. En effet, s'il renonce à ses possibilités d'action, alors il s'auto limite avant même d'être confronté à la réalité. Pour saisir les opportunités, il faut donc à la fois un certain amour de soi, mais également, pour qu'une opportunité puisse être saisie, il faut s'ouvrir à l'idée qu'il peut y avoir occasion à saisir cette opportunité. Les choses qui nous entourent, ne sont pas obligatoirement faites pour nous, mais elles peuvent être partagées, si nous sommes disponibles, c'est-à-dire réceptifs et prêts à accueillir ce qui se présente. Au début de l'orientation, il est essentiel d'avoir recours à l'imaginaire. En effet, les personnes en situation de changement ont des difficultés « *à sortir de l'emprise des contraintes immédiates et à simplement admettre qu'autre chose est possible et à l'envisager. Le problème n'est pas la fuite dans le rêve mais l'incapacité à imaginer autre chose que la situation actuelle. L'individu se censure en permanence et s'impose des à priori : rien n'est possible, tout est bouché, il n'y a pas d'opportunité possible pour lui...cette attitude bloque les processus psychologiques qui sont nécessaires pour construire un projet.* »⁸⁹. Il est bien sûr nécessaire de mettre les projets à l'épreuve dans un second temps, comme nous l'avons stipulé précédemment.

Le projet est à la fois processus et but à atteindre, une mise en mouvement de la personne, une démarche itérative entre passé-présent et futur. Il repose en premier lieu sur l'identité profonde de la personne, tout en prenant conscience des contraintes de l'environnement. Mais pour se réaliser, la personne doit avant tout croire en elle afin de saisir les opportunités et ouvrir les possibles. Ainsi, le projet nous dit Jean-Pierre BOUTINET renvoie à « *l'acteur qui se décide et à sa motivation* »⁹⁰. Mais quand est-il de ce dernier concept ?

2. Le concept de motivation

⁸⁹ MICHEL, S. (1992) Op.cit p65.

⁹⁰ BOUTINET, J.P. (1993, 1^{ère} édition) et (2006, 4^{ème} édition). Op.cit p89.

La notion de motivation, ou de son absence, est elle aussi présente dans toutes les sphères de la vie, que ce soit à l'école, à la maison, au travail...Mais que renferme ce concept réellement. Nous débuterons dans un premier temps par sa définition avant de développer sa signification au travers diverses théories. Puis nous conclurons en décrivant son implication dans le processus d'orientation professionnel.

2.1. Définition du concept de motivation

L'étymologie du terme motivation vient du latin *movere*, et signifie agiter, déterminer, provoquer, remuer. L'individu au travers de sa motivation semble donc mis en mouvement, en action.

De même, la définition que nous pouvons trouver dans le dictionnaire Larousse, nous dit :

« -Raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action ; fait pour quelqu'un d'être motivé à agir.

-Formulation par écrit de motifs d'un acte administratif.

-Ensemble de facteurs qui déterminent le comportement d'un agent économique.

-Grande catégorie de déterminants internes des comportements, des activités psychologiques et des états subjectifs »

Nous pouvons résumer ces propos en considérant que le concept de motivation correspond à des facteurs, des éléments, internes ou externes, qui provoquent un comportement chez l'individu, une mise en action. Même si tout comportement n'est pas expliqué uniquement par la motivation, il *« est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens. [La motivation repose ainsi] sur 2 postulats fondamentaux :*

- l'homme est libre du choix de ce qu'il fait ou ne fait pas

*-ses actions sont toujours orientées vers un objectif, qu'il soit conscient ou non ».*⁹¹

Pour aller plus loin, nous allons nous appuyer sur quelques théories afin d'amener un éclairage supplémentaire sur ce concept.

2.2. Les théories du contenu

Les théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à les satisfaire. Parmi celles-ci, nous retrouvons la théorie d'Abraham MASLOW⁹², qui distingue 5 niveaux de besoin :

- Niveau 1 : le besoin physiologique
- Niveau 2 : le besoin de sécurité
- Niveau 3 : le besoin d'appartenance
- Niveau 4 : le besoin d'estime
- Niveau 5 : le besoin de s'accomplir

Selon lui, nous recherchons à satisfaire chaque besoin d'un niveau donné avant de penser aux besoins situés au niveau immédiatement supérieur, et tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il constitue une source principale de motivation pour agir. De ce fait, nous pouvons aisément imaginer qu'il est difficile pour un individu de s'investir dans la construction d'un projet professionnel, si ses besoins physiologiques ne sont pas satisfaits. Toutefois, cette théorie a été critiquée dans le sens où toute personne ne fonctionne pas nécessairement sur ce mode de hiérarchisation de ses besoins, ceux-ci peuvent même être envisagés de façon simultanée ou contradictoire.

Nous pouvons également évoquer, la théorie de Mc CLELLAND qui repose aussi sur le fait, que c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus. Ce premier,

⁹¹ <http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/Les-theories-de-la-motivation.html> consulté le 30 avril 2013

⁹² Abraham Maslow est psychologue, sa théorie de la motivation « *A theory of human motivation* » est parue en 1943.

quant à lui, recense « 3 besoins et affirme qu'un de ces 3 besoins prédomine chez chaque personne et influe sur sa motivation

-le besoin d'affiliation

-le besoin d'accomplissement

-le besoin de puissance».

[Ainsi] *la personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements*⁹³

2.3. La théorie des attentes de Vroom

Cette théorie repose sur trois facteurs susceptibles d'affecter la motivation:

-« *la valence* », c'est-à-dire la valeur, positive ou négative, que l'individu attribue au résultat de ses actions ou de sa performance

-« *l'instrumentalité* » concerne la relation entre le résultat d'une action et les conséquences de ce résultat, la récompense.

-« *l'attente se rapporte à l'espérance et à la confiance que les individus peuvent avoir en eux-mêmes dans l'accomplissement de certaines tâches* »⁹⁴.

Ainsi si une personne est face à plusieurs alternatives impliquant des résultats incertains, il choisira plus facilement en fonction de ses préférences, mais aussi en fonction de sa croyance envers la probabilité que ces résultats puissent aboutir.

2.4. Théorie de la motivation intrinsèque et extrinsèque

⁹³ http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf consulté le 30 avril 2013.

⁹⁴ http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf consulté le 30 avril 2013.

Cette théorie est tout d'abord présentée par Richard DECI en 1975, puis par DECI et RYAN en 1985 et 2002⁹⁵. Ils différencient deux types de motivation. La motivation intrinsèque signifie que la personne porte un intérêt pour un objet sans renforcement extérieur ni objectif de récompense. C'est-à-dire qu'il choisit une activité, par exemple, en fonction de ses centres d'intérêt et de la satisfaction qu'il en retire. « *La motivation trouve [ici] sa source à l'intérieur* »⁹⁶. Le comportement est déclenché car la personne pense qu'il correspond à quelque chose d'important pour lui. C'est lui qui décide, c'est de lui que vient la volonté d'agir. A contrario, la motivation extrinsèque s'appuie sur des raisons et des bénéfices externes. Cela signifie que la personne s'engage dans l'action non pas pour l'action même, mais en vue d'obtenir quelque chose en lien avec cette action (une récompense, une approbation...). Cela rejoint la théorie des behavioristes PAVLOV et WATSON. Ceux-ci s'intéressent à ce qui est observable, et partent du principe que les récompenses peuvent encourager un comportement. « *Si celui-ci est renforcé positivement alors il a des effets bien supérieurs sur la performance que la punition. A contrario, un renforcement négatif ne crée pas d'enthousiasme* »⁹⁷. Toutefois si la motivation extrinsèque peut,-elle, être vécue comme contraignante, contrairement à la motivation intrinsèque qui est autodéterminée. De ce fait, la première engage moins profondément dans l'action que la seconde. Il ressort donc que les comportements intrinsèquement motivés font preuve de meilleure créativité, d'une plus grande persévérance face à l'adversité et d'une meilleure concentration.

2.5. Motivation et orientation professionnelle

Nous pouvons repérer deux méthodologies dans le travail sur l'orientation professionnelle. L'une consiste à repérer les compétences de la personne afin de déterminer son projet. « *Cette méthode donne donc priorité aux aptitudes sur les motivations et de ce fait vise d'abord l'adaptation au travail et la performance dans*

⁹⁵Fabien Fenouillet, paru en 2010 [en ligne] « La motivation un concept puzzle » <http://www.lesmotivations.net/spip.php?article42> consulté le 19 mai 2013

⁹⁶ PROT, B. (2003) *J'suis pas motivé, je fais pas exprès*. Paris : Albin Michel p40

⁹⁷RIVALEAU, C 2003 p6 « Les théories de la motivation » [rn ligne]. Consulté le 30 avril 2013 <http://www.cadredeante.com/spip/profession/management/Les-theories-de-la-motivation.html>

l'emploi ».⁹⁸ L'autre repose avant tout sur les motivations intrinsèques de la personne. Et « si la réflexion sur les motivations doit précéder la réflexion sur les compétences, c'est qu'elle évite de rétrécir le champ du projet à ce qui est soi disant possible et qu'elle commence par délimiter ce qui est souhaité. [Bien sûr] à l'intérieur de ce souhaitable il est important d'analyser ce qui est acquis et ce qui reste à acquérir.⁹⁹ Sandra MICHEL précise « que la motivation est à la croisée de ce qu'il y a de plus personnel et de plus social, de plus intérieur et de plus déterminant pour l'action ».

Francis DANVERS dénombre environ 140 définitions différentes de la notion de motivation dans la littérature française. Toutefois, « au moins trois de ses caractéristiques sont partagées par les chercheurs :

-on n'agit que pour un nombre limité d'activités

-ce n'est pas un état permanent, et il n'est pas sans rapport avec l'environnement

-cela dépendrait sur un plan individuel, de la conviction de la capacité à réussir, de l'image de soi renvoyée par autrui, de l'existence d'un but accepté sur un plan instrumental, d'une relation d'équité entre les résultats, l'effort consenti, l'expectation¹⁰⁰ »¹⁰¹

Par conséquent nous pouvons en déduire l'importance de la satisfaction des besoins du moment, de leur spécificité en fonction de chaque individu, et donc la nécessité de prendre en compte les valeurs, les centres d'intérêt de la personne pour activer sa motivation. Elle doit également se sentir en confiance et dans un environnement encourageant ses efforts. Nous pourrions résumer ses propos en disant que : la motivation est présente en chacun d'entre nous, « elle a simplement besoin, pour émerger ou se développer, d'une situation favorable, d'un contexte qui permet sa reconnaissance et son expression. La motivation ne s'impose pas, elle se construit en interaction avec celle des autres, elle est de l'ordre de l'intime, inscrite dans une histoire singulière ».¹⁰²

⁹⁸ MICHEL, S (1992) Op.cit p60.

⁹⁹ MICHEL, S (1992) Op.cit p61

¹⁰⁰ L'expectation c'est la probabilité subjective d'une récompense objective.

¹⁰¹ DANVERS, F (2009) Op.cit p373

¹⁰² PROT, B. (2003) Op.cit p60-61

Conclusion

En conclusion de cette dernière partie destinée à comprendre les concepts de projet et de motivation, nous retenons que :

Le projet est tant un processus qu'un but à atteindre. Il s'agit d'une projection dans l'avenir avec l'intention de réaliser quelque chose. Au préalable, les pré-projets reposent sur des pistes à explorer sans limite, en tenant compte de l'identité profonde de la personne. C'est en effectuant un retour réflexif sur soi et en analysant son parcours, que l'individu prend conscience de ce qui fait sens pour lui tout au long de son parcours, tant personnel que professionnel. Ainsi le projet professionnel doit être avant tout l'expression d'un ensemble logique d'aspirations individuelles confrontées à la réalité environnementale du moment.

La motivation, quant à elle, est indissociable du projet, d'une mise en mouvement, à la fois par une mobilisation interne de l'individu, et d'un encouragement externe le confortant dans ses choix et orientations. Accorder une place importante à la recherche des motivations profondes de la personne, permet de centrer l'orientation sur soi et non sur l'image sociale actuelle; de ne pas limiter l'orientation à l'utilisation d'aptitudes ou de compétences. *« Le fait d'utiliser le passé motivationnel pour en tirer les lignes de force qui guideront les choix futurs est une sorte de postulat : nous prétendons en effet que des motivations semblables, même si elles se sont transformées, ont toujours été à l'œuvre dans l'histoire de l'individu. Cela revient à dire qu'il y a une permanence des motivations dans chaque histoire individuelle. Et cette permanence évoque évidemment l'identité. La motivation est finalement une manifestation de l'identité. C'est pourquoi identité et motivation sont pour nous intimement liées. En travaillant sur l'une on travaille sur l'autre (...) Ce que l'on cherche, ce sont les répétitions, les similitudes dans les choix sur des secteurs différents, ce sont les permanences qui existent dans telle ou telle attitude au travail et telle activité extra-professionnelle. C'est ce qu'il y a de commun qui peut révéler les trajectoires fondamentales d'une vie »¹⁰³*, nous dit Sandra MICHEL.

¹⁰³ MICHEL, S. (1992) Op.cit p59

Si le projet repose à la fois sur le respect des valeurs, des centres d'intérêts, de son identité profonde et donc de ses motivations intrinsèques, mais aussi des compétences de la personne. Si ses choix sont confortés et encouragés par son environnement social et économique, alors il a toutes les chances d'aboutir.

Conclusion problématisante

Accompagner une personne dans l'orientation et la définition de son projet professionnel, c'est lui permettre de réaliser un travail sur soi pour mieux évaluer ses potentialités, ses ressources, ses motivations profondes, ses compétences. Puis c'est l'amener à se positionner comme acteur de sa vie, en lui faisant prendre conscience de ses fonctionnements, et des contraintes de l'environnement. L'accompagnant est comme un miroir, permettant à la personne accompagnée de se regarder et de s'envisager autrement. Si le projet peut être perçu au début comme perturbant, il nécessite une remise en question de soi et de ses habitudes. La personne doit s'éloigner de ce qui existait d'elle avant, de son image sociale, afin de pouvoir se projeter et imaginer d'autres possibles. Et c'est par un retour réflexif sur son parcours de vie, qu'elle prendra conscience de son identité, de ses valeurs, de ses motivations...de son véritable fil rouge. Tout ce travail lui permettra finalement d'accepter *« l'idée d'être autre chose que ce que l'on est, tout en restant fidèle, au fond, à ce que l'on a toujours été »*.¹⁰⁴ C'est en se basant sur ses motivations et en réponse à ses besoins que l'implication de la personne sera plus grande.

Suite à ce que nous venons d'étudier, nous pouvons de nouveau faire évoluer notre problématique de départ et se poser la question suivante : **« En quoi la relation d'accompagnement peut-elle être stimulatrice de motivation et de mise en projet ? »**.

Nous avons tout d'abord émis l'hypothèse suivante:

-La posture peut avoir une incidence dans la mise en action de la personne accompagnée

Nous pouvons faire une dernière hypothèse au vue de cet ultime exposé, à savoir que :

-Projet et motivation sont intimement liés et que c'est en prenant conscience de son

¹⁰⁴ MICHEL, S (1992) Op.cit p67

identité profonde, par un retour réflexif sur son passé personnel et professionnel, que l'individu apprend de lui et peut faire émerger un projet solide.

DEUXIEME PARTIE

ANALYSE DES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT SUR LA PRESTATION CAP PROJET

Introduction de la deuxième partie

Dans notre première partie, nous avons exploré les champs de la formation et de l'orientation adulte, tant d'un point de vue historique, qu'au travers les concepts d'accompagnement, de projet et de motivation ; et cela dans le but d'éclairer notre question de départ. Dans notre seconde partie, nous allons confronter ces concepts aux résultats de notre étude auprès de trois consultantes. Nous nous posons la question de savoir comment accompagner à la définition de projet professionnel. Nous nous intéressons pour cela à la pratique des professionnelles interviewées, afin de vérifier dans un premier temps, si leur posture à une incidence sur la mise en action des personnes, et dans un second temps, si c'est en prenant conscience de son identité profonde, par un retour réflexif sur son passé personnel et professionnel, que la personne apprend d'elle-même et peut faire émerger un projet solide. Nous exposerons donc, dans un premier chapitre, notre cheminement, nos choix d'études et leur déroulement, ainsi que nos résultats d'entretien. Dans un second chapitre, nous présenterons une analyse comparée de nos résultats, puis tenterons d'y confronter nos hypothèses tout en se rattachant à la théorie.

Chapitre III

L'approche méthodologique

Notre problématique s'inscrit dans un contexte économique des plus difficiles, où l'individu se doit de gérer son employabilité. Il doit être à même d'orienter sa carrière tout au long de sa vie. Un certain nombre de dispositifs ont été mis en place dans cette perspective, comme le bilan de compétences, la VAE, ou encore des prestations de type Cap projet dispensées par Pôle Emploi. Si cette dernière doit répondre à un impératif économique tel que le retour à l'emploi, son objectif premier est bien d'aider les bénéficiaires à la définition d'un projet professionnel et de développer leur autonomie afin de les rendre pilote de leur vie professionnelle. Nous nous sommes alors interrogés sur la posture que devait avoir l'accompagnant en se posant la question du : comment accompagner à la définition d'un projet professionnel ? Puis, au fil de notre recherche, nous avons abordé différents concepts et nous avons pu affiner cette question en se demandant en quoi la prise en compte de l'histoire de vie de la personne peut amener à la construction d'un projet professionnel ? Dans ce chapitre, nous allons donc dans un premier temps expliquer la méthodologie utilisée pour mener à bien cette recherche, à savoir le choix du contexte, la méthode de recueil des données, ainsi que la présentation du public. Puis nous parlerons du déroulement des entretiens, de la grille d'analyse utilisée. Enfin, nous présenterons les résultats de chaque entretien.

I. La méthodologie de recherche

1. Le choix du contexte

Nous avons eu le choix de notre lieu de recherche entre les missions locales et un organisme prestataire de Pôle emploi. Nous avons donc opté pour ce dernier, il nous apparaissait en effet plus intéressant de poursuivre notre cursus auprès d'adultes accomplis plutôt que de jeunes adultes. Etant nous-mêmes en transition professionnelle, peut-être cela nous était-il plus aisé de s'identifier à ce public. Nous avons également réalisé ce choix, au vu des tâches proposées par ces établissements. Les missions locales effectuent un suivi individuel des jeunes, et n'y incluent que très rarement des regroupements collectifs. Or provenant de la formation, nous apprécions et attachons beaucoup d'importance au travail de groupe. C3 Consultant est donc un organisme privé de 20 ans d'expérience dans l'accompagnement des personnes, du placement dans l'emploi à la création d'entreprise, de l'élaboration du projet professionnel à la formation professionnelle. Ce groupe rassemble 450 salariés sur 150 implantations en France. Il a obtenu avec d'autres organismes comme Retravailler, le marché de Pôle Emploi, concernant les prestations : Cap projet, Confirmer son Projet Professionnel, Stratégies et Techniques de Recherches d'emploi et Trajectoire Vers l'Emploi. Nous nous sommes principalement focalisés sur la première de ces prestations pour notre étude, tout simplement parce que nous étions nous-même amenés à l'animer et à l'observer. Nous pouvions de ce fait effectuer un retour réflexif sur notre pratique et les mettre en lien avec nos lectures, tout en prenant acte de celle de nos collègues. Ayant peu d'expérience dans ce domaine, nous avons énormément de questionnement au début de ce stage, notamment sur les façons de faire. Or il s'est avéré très vite que chaque consultant avait sa propre méthodologie. Nous avons donc décidé d'interroger ces personnes sur leur pratique professionnelle.

2. L'entretien semi directif

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons choisi d'utiliser l'entretien semi directif. En effet, cette technique, tout en ayant des thématiques prédéfinies, laisse une grande liberté d'expression aux personnes interviewées. Nous souhaitons que l'entretien n'enferme pas le discours des personnes, mais leur laisse la

possibilité de se raconter. Avant de construire notre grille d'entretien, nous avons effectué deux entretiens exploratoires. Nous avons testé quelques questions auprès de consultants non sélectionnés pour l'interview finale. Puis nous avons élaboré notre guide d'entretien à partir de thèmes que nous souhaitons aborder. Ceux-ci ont été déterminés en fonction de notre problématique à savoir, comment accompagner à la définition d'un projet professionnel ? Nous avons donc voulu dans un premier temps connaître le parcours des personnes interviewées, et ce pour deux raisons. La première était de les mettre à l'aise en leur demandant de nous parler d'elle d'une façon générale. La deuxième était de tenter de faire un lien entre le parcours et la posture du consultant. Puis, nous nous sommes intéressés plus particulièrement à l'accompagnement de la prestation Cap projet, sa définition, son déroulement...Et enfin, nous avons conclu par ce qu'est pour elles un accompagnement réussi et les ingrédients indispensables à cette réussite. Nous n'avons pas de questions écrites mais juste les thèmes sous les yeux afin de garder un fil conducteur cohérent lors de l'entretien.¹⁰⁵ Nous avons choisi d'enregistrer les entretiens et de ne pas prendre de notes afin d'être plus concentrées sur les propos des personnes interviewées. Or avec le recul d'aujourd'hui, nous nous rendons compte si nous avions pris quelques notes sur des mots clés par exemple, cela aurait facilité les questions d'explicitation.

3. Présentation du public interviewé

Sept personnes travaillent à temps plein dans cette agence, deux hommes et cinq femmes. Deux d'entre eux arrivaient à la fin de leur contrat, nous les avons interviewés lors de l'entretien exploratoire. Une autre s'occupe de la création d'entreprise, et était donc trop éloignée de nos préoccupations. Enfin, nous étions trop proches de notre tuteur pour le compter parmi notre public cible. Nous avons donc choisi par déduction trois femmes, que nous vous présentons dans le tableau ci-dessous.

¹⁰⁵ Consulté le grille de l'entretien annexe 1

	Zoé	Bénédicte	Clotilde
Age	48 ans	47	32
Genre	Femme	Femme	Femme
Poste actuel	Conseillère/consultante CDD	Conseillère/consultante CDI	Conseillère/consultante CDD
Ancienneté	13 mois	5 ans	2ans 1/2
Parcours de formation	-Diplômée d'une école de commerce -Formation au management motivationnel -Formation de formateur	-Licence de psychologie -Formation de formateurs - Gestionnaire informatique	-Maitrise science de gestion -DESS management et processus qualité
Parcours professionnel	-Responsable magasin -Formatrice -Chargé de recrutement -Consultante externe -Conseillère à l'emploi	-Vacation instit -Formateur d'adultes -Formation TRE -Travaille en prison avec les détenus -Formatrice indépendante travaille avec salariés d'entreprise -Accompagnement reclassement -Conseillère	-Stage RH chez France Télécom -Stage RH chez Angers Habitat -Formatrice -Gestionnaire en formation -Gestionnaire adjointe RH -Gestionnaire de projet et process qualité -Accompagnement -Coordinatrice -Conseillère
Lieu du	Agence	Agence	Agence

rendez-vous			
Durée de l'entretien	27 minutes	61 minutes	33 minutes

Tableau n°2 : Présentation du public interviewé

4. Déroulement des entretiens

Nous étions sur place, il nous a donc été facile de prendre des rendez-vous avec chaque consultante. Toutes ont accepté sans aucune difficulté cette rencontre, qui s'est effectuée sur leur lieu de travail. Nous avons rencontré Zoé le lundi 21 janvier à 11h00 ; Bénédicte et Clotilde, le mercredi 23 janvier, respectivement à 11h00 et à 15h00, chacune dans leur bureau. Avant chaque entretien il a été nécessaire d'expliquer le but de celui-ci et de lui donner un cadre, afin de rassurer les interviewées et créer de l'engagement de la part des deux parties. L'exposition de notre cadre fut le suivant :

« Tout d'abord je te remercie de me consacrer du temps pour cet entretien. Je te rappelle que cette rencontre va me servir pour mon mémoire pour lequel je m'intéresse à l'accompagnement à la construction de projet professionnel. Tu vas donc contribuer à la finalité de mon travail. D'accord ?

Avant de débiter je te propose que l'on voie ensemble comment l'on va procéder.

Je te rappelle que cet entretien est enregistré mais tu m'avais donnée ton autorisation au préalable, hein ? Je ferai ensuite une retranscription de nos échanges. Bien sûr tout ce qui se dira est confidentiel dans le sens où ton anonymat est respecté, tu pourras même choisir ton nouveau prénom, toutefois le mémoire pourra être lu par des tierces personnes. C'est pourquoi, si tu le souhaites je te ferai également lire la retranscription, voir si cela te va, et tu pourras à ce moment là changer certaines choses, ou en supprimer d'autres. Est-ce que cela te va ?

J'ai plusieurs thèmes à te présenter, et je te laisserai parler. Puis je reviendrai sur tes propos en te demandant des explications sur certains mots. Donc, je vais tout d'abord t'interroger sur ton parcours et puis ensuite je reviendrai sur ton accompagnement à la construction de projet et principalement dans la prestation CAP projet. Cela te convient-il ? »

Puis nous avons laissé la personne interviewée s'exprimer. Lorsqu'elle avait terminé de parler sur un thème, nous enchainions sur un autre. Il nous arrivait également d'approfondir certains sujets en posant des questions par rebond ou en demandant à la personne de nous expliciter ses dires. Cependant, ces entretiens se sont déroulés très tôt dans notre cursus. En effet, dès notre retour de congé des vacances de Noël, nous souhaitions, à la demande de nos professeurs, aller recueillir des données. Mais nous n'avions pas encore, à l'époque, acquis toute la méthodologie nécessaire, et notre problématique restait extrêmement floue. Nous avons donc construit une grille d'entretien en fonction de notre question de départ : « comment accompagner à la construction de projet professionnel ? », mais surtout, en fonction de notre ressenti. Il nous semblait alors intéressant que les personnes interviewées débutent par leurs parcours. Parler d'un sujet que l'on connaît parfaitement permet de se mettre à l'aise et en confiance. De plus, une vision de leur parcours pouvait peut-être expliquer leur pratique. Nous souhaitions donc aborder leur formation, leurs expériences professionnelles mais également quelle définition elles avaient de leur métier de consultante. Le deuxième thème choisi est celui de la prestation Cap projet. Nous voulions recentrer le discours sur leur pratique, et plus particulièrement sur celle en lien avec notre recherche. Ainsi nous leur avons demandé quelle était la définition de Cap projet, et s'il y avait des préconisations de la part de l'organisme prestataire. Et puis nous les avons incitées à aller un peu plus loin, à nous préciser leur approche et leur manière de faire. Enfin, la troisième thématique consistait à interroger la réussite d'un accompagnement, afin d'amener les personnes interviewées à nous parler des effets de l'accompagnement et des compétences attendues chez un consultant¹⁰⁶. Avec le recul d'aujourd'hui, nous ne procéderions certainement pas de la même façon, et notre questionnement inciterait davantage à l'explicitation. Nous craignons effectivement que les personnes interviewées soient trop restées dans du déclaratif, c'est-à-

¹⁰⁶ Voir la grille d'entretien annexe 1

dire dans leur travail prescrit, au lieu de décrire leurs actions véritables. Nous aurions pu les inciter à développer en profondeur certains éléments de leur discours. Ainsi lorsque nous demandons à Bénédicte ce qu'est pour elle un accompagnement réussi, elle nous répond « *moi j'ai l'impression de l'avoir...emmené jusqu'au bout c'est ma réussite...* » (Ligne 330). Nous aurions du rebondir et lui demander ce qu'elle entendait par emmener jusqu'au bout ? De la même façon, lorsque Zoé donne la définition de son métier de consultant, elle nous dit « *accompagner les gens dans leurs évolutions* » (Ligne 73) Nous ne la questionnons pas sur ce que signifie pour elle « accompagner » et « évolutions ». De plus, nous remarquons pour deux entretiens sur trois, que la présentation de leur parcours représente une part importante de l'interview : 35 minutes pour les 1h00 d'entretien de Bénédicte, 22 minutes sur 33 pour Clotilde. Peut-être aurions nous dû leur demander d'évoquer uniquement les grandes lignes de leur parcours et d'aller à l'essentiel.

5. La grille d'analyse

Nous avons d'abord procédé à une première lecture flottante de chaque entretien retranscrit. Ce choix d'analyse thématique consiste, selon Laurence Bardin, à « découper le texte en un certain nombre de thèmes principaux », ceux-ci correspondent au sens global se dégageant d'un ou plusieurs paragraphes. Cela nous a donc permis de faire ressortir des thèmes et des sous thèmes communs, évoqués par les personnes interviewées. Nous avons également en mémoire, notre grille d'entretien, et les thématiques que nous voulions aborder alors. Puis nous avons construit une première grille avec : dans la colonne 1 les thèmes, dans la colonne 2, les sous thèmes et dans la colonne 3 les numéros de lignes correspondants dans le discours. Or nous nous sommes vite rendu compte que cette grille n'était pas efficace. En effet, le fait de regrouper toutes les phrases de même thématique les unes après les autres, les sortaient de leur contexte. Nous ne savions plus, également, à quelle question correspondait la phrase. En travail de groupe à l'Université, nous avons donc évoqué notre problème, et conclu que la grille n'était pas adaptée. Nous avons alors réalisé une seconde grille. Cette fois, nous sommes partis non plus des thèmes, mais du texte. Nous avons découpé en fonction d'unités de sens, c'est-à-dire de groupes de mots,

ceux-ci nous indiquant un sous thème, puis le thème principal. Nous avons toutefois conservé les thèmes qui étaient ressortis lors de notre première lecture. Nous sommes ainsi parvenues à identifier 4 grands thèmes, eux-mêmes déployés en sous catégories que nous vous indiquons ci-dessous :

L'identité professionnelle	L'accompagnement	Le projet	Les effets de l'accompagnement
-les formations - les expériences professionnelles -compétences attendues	-la fonction -la posture -la relation d'accompagnement -la méthodologie/les outils -la temporalité -l'évaluation -le groupe	-le projet de l'accompagné (dimensions sociale, économique et personnelle) -plan d'action -le projet de l'accompagnant -l'évaluation	-le bien être -la confiance en soi -le pouvoir d'agir -les apprentissages -la motivation

Tableau n°3: Thématiques

A partir de là, nous avons repris chaque thématique les unes après les autres. Et nous avons analysé les propos des interviewées en fonction de celles-ci. Exemple : pour le thème de l'accompagnement, nous avons développé ce que disait Zoé, puis Bénédicte et enfin Clotilde, sur les sous thèmes de « la fonction dans l'accompagnement », « la posture dans l'accompagnement » etc.

Nous allons donc présenter, de façon la plus objective et non interprétative possible, le contenu de chaque entretien, en respectant le déroulement et la chronologie des discours, et ce, par rapport aux thématiques évoquées plus haut. Nous nous sommes aidées d'un code couleur, nous permettant d'identifier les principales thématiques¹⁰⁷. Nous illustrerons nos propos par des extraits de l'entretien. Ceux-ci seront indiqués en italique suivi du numéro de ligne correspondant. Chaque retranscription d'entretien a été numérotée ligne par ligne.¹⁰⁸

II. L'analyse des entretiens

1. L'analyse de l'entretien de Zoé

1.1. Identité professionnelle

1.1.1. Le parcours professionnel et de formation de Zoé

Zoé est une femme de 48 ans ayant un passé de commerciale dans un premier temps. Elle est « *diplômée d'une école de commerce* » (L7) et a « *commencé par être responsable d'enseigne et manager des équipes* » (L7). Elle nous parle très vite de sa formation au management motivationnel, qu'elle rapproche avec les bons résultats obtenus alors par ses équipes : [on peut] « *voir effectivement les effets du management motivationnel et de ses résultats.* » (L9). Elle insiste beaucoup sur le management motivationnel, qu'elle nomme comme « *une chose de mon parcours qui est importante et qu'il faut retenir parce que ça m'a porté toute ma vie ce management motivationnel, toute ma vie professionnelle* » (L20). Puis, Zoé entame une formation de formatrice et se dirige vers le recrutement. Elle devient « *responsable des recrutements en interne* » (L24), et insiste sur son rôle qui consiste à « *faire progresser entre guillemets les RH au sein de l'entreprise* » (L24). Elle exerce

¹⁰⁷ Nous retrouvons ce code couleur dans le tableau descriptif des thématiques : orange pour le thème sur l'identité professionnelle, vert pour le thème de l'accompagnement, violet pour le thème de projet et rouge pour le thème sur les effets de l'accompagnement.

¹⁰⁸ Voir les annexes 2, 3 et 4 la retranscription des entretiens.

également cette activité en tant que consultante dans des grosses entreprises et précise l'un de ses objectifs de travail qui était de faire « *des accompagnements aux changements(...)* Comment faire en sorte que les gens se sentent mieux, amènent plus de résultats bien entendu (L31). (...) *Les aider à développer leurs ressources humaines. (L34).* ». Son expérience lui permet, nous dit elle, « *de bien valider voilà qu'est-ce qu'on attend de nous quand on est chef d'entreprise, DRH* » (L36). (...) *d'un certain côté effectivement les sujets de profil hein ? Les sujets de profil-entreprise.* » (L43). Toutes ses expériences l'ont amenée à devenir conseillère à l'emploi chez C3consultants depuis 13 mois.

Les points importants évoqués par Zoé, que l'on peut retenir ici, sont le management motivationnel qu'elle décrit par le fait de « *booster les gens* » et les résultats, « *j'suis quelqu'un qu'a été habituée à vouloir du résultat* » (L75), ainsi que son expérience dans le recrutement.

1.1.2. Les compétences attendues d'un conseiller vues par Zoé

L'accompagnant, selon Zoé, doit être une personne, à la fois à l'écoute de la personne accompagnée, capable d'analyse et qui maîtrise le questionnement : « *pour moi la personne qui accompagne doit avoir d'abord une qualité d'écoute, un bon esprit d'analyse [et] maîtriser les techniques de communication, très important* » (L205). A la base de cet accompagnement, il est également nécessaire que règne un climat de confiance : « *l'accompagnant doit être capable de créer une relation de confiance...ça c'est très important* » (L206).

Les compétences d'un bon accompagnant pour Zoé sont : l'écoute, l'esprit d'analyse, la maîtrise des techniques de communication et la création d'une relation de confiance.

1.2. L'accompagnement vu par Zoé

2.2.1. Sa fonction

Avant de poser la question 2, sur la définition du métier de consultant, Zoé développe d'elle-même différentes étapes, en employant le préfixe «on» : « *on a une personne au*

départ et il y a une première période j'dirais d'analyse » (L50), « on va utiliser des batteries de tests » (L52), « On va utiliser tous ces outils pour mieux connaître la personne » (L54), « on va tenir compte du marché de l'emploi » (L57). Puis, à la suite de la question 2, elle nous répond « accompagner les gens dans leurs évolutions » (L70). Elle enchaîne très rapidement avec les notions d'écoute, d'empathie et de questionnement, et cette fois en employant le préfixe « je » : « j'ai une écoute active » (L73), « je pose beaucoup de questions, je fais beaucoup parler mais je booste aussi » (L75).

Ainsi à la définition de son métier, Zoé nous donne les étapes de l'accompagnement préconisées par l'entreprise et qui correspondent alors à sa fonction ; mais également ce qui relève plus de sa posture comme l'écoute, l'empathie etc.

2.2.2. Sa posture

Zoé nous donne une première définition de son métier de conseillère à l'emploi en disant « j'ai l'impression de booster les gens en fait quelque part pour... leur permettre d'atteindre leurs objectifs, de réaliser leur projet professionnel » (L46). Elle entend par booster, le fait « d'accueillir [la personne], la prendre comme elle est sans aucun jugement... » (L80), puis un peu plus loin elle nous explique qu'il s'agit de « s'appuyer sur ses points forts (...) c'est très lié à renforcer ses points forts ça reste toujours dans beaucoup de renforcement sur la personne » (L84). Enfin, elle développe en disant qu'il s'agit « de mettre en valeur, de valoriser le travail de la personne » (L87) afin de leur redonner confiance en eux : « ils ont des doutes, ils ont un manque de confiance en eux...et c'est vrai que souvent ils me disent Zoé tu m'as redonné énormément confiance en moi. Voilà et ça je fais un travail là-dessus » (L91).

Sa posture se démarque à la fois par l'utilisation d'outils lui permettant de mieux connaître la personne et « d'analyser son profil » (L54). Elle souligne à plusieurs reprises l'importance de « poser des profils individuels » (L140) Mais surtout, elle identifie sa pratique au fait qu'elle booste les gens « on me dit toujours oui Aude toi c'est super tu nous boostes...et ça c'est ma personnalité » (L75).

2.2.3. Relation d'accompagnement

La relation d'accompagnement c'est ce qui se passe entre les deux personnes, entre l'accompagné et l'accompagnant. Zoé insiste beaucoup comme nous l'avons dit précédemment, sur le management motivationnel. Pour elle, il est nécessaire d'instaurer un climat positif, un climat de confiance et de « *renforcer [les] points forts [de la personne]* » (L84). « *C'est refaire partir les gens dans une spirale positive* » (L244) en les coachant, en les motivant.

La relation d'accompagnement pour Zoé repose donc avant tout sur la valorisation de la personne, sur le renforcement positif de ses actions.

2.2.4. Sa méthodologie

Lorsque nous demandons à Zoé de nous décrire le déroulé d'un accompagnement Cap projet, elle semble perdu, cherche ses mots, regarde son ordinateur, et nous demande une pause. Elle durera 10 minutes pendant lesquelles, Zoé vérifiera sur le référentiel le déroulé type de Cap projet. Elle nous le présenta alors sous 5 étapes. La 1^{ère} concerne la présentation au groupe de la prestation : « *la 1^{ère} étape ce serait la découverte du CAP, la présentation du programme* » (L130). La 2^{ème} étape est la passation de tests, permettant la découverte de la personne : « *découvrir les centres d'intérêts individuels de chacun par le biais des tests* » (L136). Zoé nous livre, alors, se conformer à la demande de l'institution : « *moi je sais que j'utilise tous les tests...on est pas forcé de faire tous les batteries de tests...mais bon voilà j'me suis appuyée sur cette méthodologie* » (L107). En parallèle, Zoé travaille également plusieurs outils de techniques et recherches d'emploi, ainsi que le portefeuille de compétences. Nous n'avons malheureusement pas demandé d'explicitier ce qu'était pour Zoé le portefeuille de compétences, du fait que nous l'avions abordé ensemble lors d'un atelier. Il s'agit d'un document récapitulant les compétences de la personne et les activités par lesquelles elles ont été acquises. Donc « *Comme outil y'aura bien sûr le portefeuille de compétences, la lettre, l'outil de candidature, les entretiens d'embauche et j'en passe* » (L145). La 3^{ème} étape va consister à envisager des projets professionnels en tenant compte du profil de la personne et de ses aspirations. Celle-ci fera

des recherches, via des outils informatiques à sa disposition dans l'agence, lui permettant d'explorer les différents univers professionnels : « en 3^{ème} partie donc [on va] poser le profil on va dire ...ensuite on va commencer effectivement à effectuer des ciblages et les candidats effectuer des recherches de formation, des recherches métier par le biais de multiples ressources. » (L150). La dernière étape évoquée (il n'y en aura 4 et non 5), est l'élaboration du projet lui-même, voire de plusieurs projets : « voilà et tout ça va nous amener à j'irai en conclusion à un ciblage plus précis plus réductif avec un projet métier cible 1, voire ça peut arriver 2 voire 3 dans un certain cas » (L159). Un peu plus loin dans le discours, Zoé met l'accent également sur « les techniques récompensations » (L235) basées sur la récompense, l'encouragement du plus petit effort : « à chaque fois que la personne a une démarche...euh bah de l'encourager même si elle a fait des erreurs dans sa démarche. Elle a fait une démarche, il faut l'encourager et après l'amener à réfléchir comment mieux...mieux pratiquer...surtout surtout récompenser, partir du positif, créer une spirale positive, motiver en fait c'est ça » (L244).

Zoé suit donc dans un 1^{er} temps les recommandations de l'entreprise sur les étapes d'accompagnement et utilise les tests comme outils de connaissance de soi. Elle ajoute à cela son expérience en management motivationnel et accorde beaucoup d'importance à la motivation des personnes en les encourageant dans leur démarche et décision. Elle crée un climat positif de confiance.

2.2.5. La temporalité

Zoé annonce 5 étapes dans l'accompagnement de la prestation Cap projet, et précise qu'elles ont un ordre précis : « on part de l'analyse ensuite on va sur des recherches métiers, organismes formation » (L110). Elle décrit également l'alternance entre travail de groupe et travail individuel.

2.2.6. L'évaluation

Pour la question 6¹⁰⁹ concernant un accompagnement réussi, Zoé nous confie ne pas avoir d'outil d'évaluation concernant la prestation, si ce n'est « une petite enquête de

¹⁰⁹ Voir l'annexe 3 la retranscription de l'entretien de Zoé.

satisfaction » (L173) personnelle. Elle se base sur le ressenti des gens en fin de prestation : *« j'ai l'sentiment que j'ai réussi quand les gens me disent que ça leur a apporté énormément, qu'ils ont repris confiance en eux, qu'ils y voient clair voire ils sont r'partis au boulot déjà enfin voilà...mais c'est vrai c'est très lié aux ressentis de la personne qu'on a accompagné en fait »* (L176). De même son critère de réussite concernant un entretien réussi (question 7), est *« la mise en action avec le sourire surtout... de l'enthousiasme en fait c'est ça quoi...refaire retrouver de l'enthousiasme aux gens »* (L187).

Zoé comprend ici la réussite d'un accompagnement Cap projet, comme étant la remise en action des personnes vers un projet clair, qu'elles aient repris confiance en elles et retrouver de l'enthousiasme. L'évaluation de son accompagnement se fait en fonction de ces critères.

2.2.7. Le groupe

Le groupe est peu évoqué dans le discours de Zoé. Nous le retrouvons seulement ligne 159, lorsqu'elle parle du déroulement d'un accompagnement Cap projet. Elle mentionne l'alternance entre le travail de groupe et le travail individuel : *« sur le groupe on va travailler les objets de base qui sont intéressants pour tout le monde et en individuel on va vraiment faire un suivi individuel personnalisé »*.

Le groupe est évoqué par Zoé comme un moment de travail sur des points non individualisés.

2.3. Le projet vu par Zoé

2.3.1. Le projet de l'accompagné

L'une des premières étapes pour Zoé est *« l'analyse de la personnalité et des aspirations de la personne »* (L50), afin de *« mieux [la] connaître »* (L54) et de pouvoir poser *« son profil »* (L55). Elle effectue ce travail, par une batterie de tests et le portefeuille de compétences. Un point qui ressort à plusieurs reprises dans le discours de Zoé concerne la dimension économique du projet : *« dès le départ assez rapidement on va tenir compte du marché de l'emploi (...) par rapport à un bassin d'emploi, par rapport à une situation*

géographique» (L57). Elle précise également la nécessité de « transférer des compétences là où y'a du marché. » (L58).

Ainsi Zoé accorde beaucoup d'importance au marché actuel de l'emploi ainsi qu'au profil posé suite aux tests, pour amener les personnes vers un ou plusieurs projets professionnels. Elle mène de front ces deux axes *« découvrir les centres d'intérêts individuels de chacun par le biais des tests Et en parallèle sa relation avec le marché de l'emploi» (L136).*

2.3.2. Le projet de l'accompagnant

Lorsque Zoé présente son métier de consultant, elle nous livre l'objectif premier de sa mission qui est : *« j'amène des gens quelque part pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs, de réaliser leur projet professionnel » (L46).* Elle souhaite répondre à la commande en définissant un projet professionnel pour la personne accompagnée. De même, son projet d'accompagnement est de respecter le cahier des charges, elle le rappelle un peu plus tard en disant : *« à partir du moment où X a répondu à des appels d'offre, que ce ces appels d'offres ont été gagnés par le groupe j'veux dire bien sûr on va s'appuyer sur la méthodologie de départ et bien sûr on va valider à ce que tous les points qui ont été proposés soient validés » (L103).*

Zoé se donne comme directive de respecter le cahier des charges et la demande de l'institution.

2.3.3. Plan d'action

Pour Zoé, le fait que la personne accompagnée termine la prestation en ayant un plan *« d'action clair et défini » (L198)* est gage de réussite de celle-ci. Cela signifie qu'elle sait ce qu'elle a à faire pour mener à bien son projet. *« La réussite c'est vraiment qu'elle personne soit autonome et souriante par rapport à son projet et qu'elle a j'me répète un plan d'action bien défini et bien clair » (L202).*

Zoé conclut la prestation Cap projet par un plan d'action. La personne accompagnée repart avec des étapes déterminées pour mener à bien son projet.

2.4. Les effets de l'accompagnement vus par Zoé

2.4.1. La confiance en soi

A la fin d'un accompagnement Zoé nous dit « *j'ai l'sentiment que j'ai réussi quand les gens me disent que ça leur a apporté énormément, qu'ils ont repris confiance en eux* » (L176). La confiance est l'un des effets recherchés par Zoé pour mettre les gens en mouvement : « *le but c'est que les gens ressortent et en ayant gagné beaucoup de confiance en eux* » (L166).

2.4.2. Le pouvoir d'agir

Cette confiance acquise leur permet alors de se projeter et de se mettre en mouvement. La confiance leur permet d'être plus dynamique : « *Parce qu'on les retrouve quelque fois affaiblis et manquant de confiance en eux si bien qu'ils ne sont plus aussi efficaces et perspicaces dans leurs réactions* » (L166). L'accompagnement a cet effet de « mise en action » (L182) et d'autonomisation de la personne. Elle développe ainsi son pouvoir d'agir : « *la réussite c'est vraiment qu'la personne soit autonome et souriante par rapport à son projet* » (L202).

2.4.3. Le bien être

Un autre effet, recherché par Zoé, est celui de bien être chez la personne accompagnée. Une personne ayant un bon moral et une vision positive de l'avenir se projettera d'autant mieux dans ses projets. Le fait qu'elle se sente bien ouvre les possibles. Cela rejoint la notion de confiance citée plus haut. « *Dire qu'un accompagnement est réussi moi je ne le vois qu'à travers la satisfaction des bénéficiaires* » (L171). « *Si on veut généraliser en gros j'ai envie de dire y'a l'avant après, quelque fois c'est flagrant la personne rentre, elle a la tête baissée, elle ressort elle a la tête haute avec un grand sourire* » (L182).

La confiance en soi, le bien être permettent la mise en action de la personne, son pouvoir d’agir. Ce sont là les facteurs importants de réussite d’un accompagnement relevés par Zoé.

2.4.4. L’apprentissage

Zoé nous décrit sa façon de procéder, sa manière de faire apprendre aux autres : « *leur montrer comment on fait pour mieux rechercher sur internet comment on fait pour mieux prospecter comment on fait pour obtenir des stages* » (L224).

Zoé emploie donc ici une méthode dite démonstrative.

2.4.5. La motivation

Pour Zoé, c’est l’accompagnement qui génère de la motivation chez les personnes accompagnées. Elle nous dit : « *tout ça c’est fait pour le motiver en fait, bien l’écouter, ne pas le juger, travailler dans un bon esprit, c’est le mettre à l’aise pour le motiver* » (L230).

Zoé parle ici de motivation extrinsèque puisque c’est le consultant qui motive la personne en l’encourageant, et en la valorisant.

3. L’analyse de l’entretien de Bénédicte

2.1. Identité professionnelle

2.1.1. Le parcours professionnel et de formation de Bénédicte

Comme nous l’avons déjà précisé auparavant, Bénédicte accordera beaucoup de temps à l’exposé de son parcours de formation et d’expériences. Environ la moitié de l’entretien est consacrée à celui-ci.

Bénédicte est une femme de 47ans. Après une licence de psychologie, elle prépare le concours de professeur des écoles, qu'elle rate. Elle se consacre alors, l'année suivante à effectuer des remplacements : *« j'étais vacataire instit en remplacement sur toute la région...de la maternelle jusqu'en primaire »* (L17). Cette expérience la confortera dans l'idée que ce métier n'est pas fait pour elle. Elle décide alors d'effectuer une formation de formateur d'adultes. A partir de là, elle travaille avec un public varié : *« j'faisais de l'accompagnement en fait...l'accompagnement type TRE...j'ai travaillé avec des personnes sidaïques (...) J'ai travaillé après avec l'association Léo Lagrange...j'ai travaillé à Nantes dans une structure MOTIVACTION »* (L30). Puis elle se spécialise en informatique via une formation, et cumule de nouvelles expériences : *« j'ai fait de la vacation auprès des entreprises »* (L60), *« j'ai travaillé en prison...avec les détenus »* (L66). Et petit à petit, elle se dirige, après avoir elle-même suivi une prestation sur la définition de projet, vers l'accompagnement des personnes. Cela fait maintenant 5 ans qu'elle travaille chez C3 Consultants. C'est elle qui a ouvert le cabinet à ses débuts : *« à l'issue de l'entretien ils m'ont proposée le poste de création à A¹¹⁰ »* (L198).

Nous pouvons résumer le parcours de Bénédicte comme étant en lien avec les sciences humaines. Elle tire ses expériences de ses études de psychologie et de son désir de transmettre, tout d'abord lors de ses vacations en tant qu'institutrice remplaçante, puis en tant que formatrice.

2.1.2. Les compétences attendues d'un conseiller vues par Bénédicte

Dans son discours, Bénédicte met en avant le côté créatif de l'accompagnant et son habileté à utiliser les outils existants de l'accompagnement : *« l'outil existe, j'ai besoin d'avoir une grosse caisse et après c'est là tout l'art de s'en servir »* (L442). Et lorsque les outils existants ne suffisent plus alors : *« il faut que j'invente autre chose »* (L443). De même, elle met en avant le fait qu'un bon accompagnant ne doit pas faire à la place mais permettre à la personne accompagnée de cheminer à son rythme : *« dans l'accompagnement y'a des types de consultants qui font à la place de...qui ont une bonne conscience pour un résultat...et puis t'as une personne qui va prendre beaucoup plus de temps...qui va s'mettre moins d'étape...mais qui va laisser la personne aller...à son*

¹¹⁰ Le nom de la ville n'est pas cité afin de respecter l'anonymat des personnes

rythme, parce que la réussite elle est là...si on peut être qu'un p'tit moment qu'un p'tit passage » (L479).

Les compétences de l'accompagnant abordées par Bénédicte sont la créativité, un savoir faire par rapport à une boîte à outils existante, et mettre la personne acteur de son apprentissage.

2.2. L'accompagnement vu par Bénédicte

2.2.1. La fonction

Lorsque Bénédicte définit son métier de consultant, elle nous donne en premier lieu une définition générale : *« pour moi c'est accompagner une personne sur son projet professionnel à définir » (L203)*. Elle nous dit également *« respecter le cahier des charges la durée, le nombre d'heures, la date de début, la date de fin » (L234)*, ce qui concerne l'aspect purement administratif. C'est en ce sens qu'elle suit les recommandations de l'organisme prestataire, avec comme *« objectif global donc à la fin c'est quand même confirmer un projet...avec des étapes » (L246)*. Elle parle aussi du contenu et des outils préconisés par le cabinet comme d'une aide éventuelle à l'accompagnement : *« Alors le contenu il est C3 alors t'as des outils, t'as un package donc t'as plein d'outils pour t'aider et une planification...tu sais t'as regroupement 1 ce que tu peux faire le regroupement 2 c'que tu peux faire » (L253)*.

Bénédicte nous donne ici la définition de sa fonction de conseillère, qui est d'amener les personnes à la définition de leur projet professionnel, en respectant les étapes précises du cahier des charges.

2.2.2. La posture

L'une des caractéristiques de Bénédicte dans son accompagnement est son adaptabilité. Lors du premier entretien, elle tente de cerner les attentes des personnes accompagnées afin de constater si oui ou non la prestation est celle qui leur faut : *« donc soit je signe pas...soit j'adapte...et je remets à ma sauce [la prestation] » (L229)*. Elle adapte donc la

prestation même, aux bénéficiaires, mais également sa façon de faire en fonction de chacun, puisque *« toutes les personnes n'arrivent pas avec les mêmes attentes mais surtout n'arrivent pas au même point »* (L285). De même pour Bénédicte, un accompagnement Cap projet réussi n'est pas uniquement définir un projet comme stipulé dans le cahier des charges, mais respecter le rythme de la personne et la faire évoluer, la mettre en mouvement par rapport à son projet professionnel afin qu'elle franchisse des étapes. *« C'est quelqu'un qui a passé une étape...au moins une...parce qu'elle était prête...et en respectant le rythme de la personne...si on respecte pas son rythme de toute façon...à l'étape 3 c'est bien on va déterminer tel projet mais elle va pas passer par l'étape 2, elle va passer par l'étape 0...faut tout recommencer...donc il vaut mieux passer d'une étape à l'autre la consolider...et quand elle sera prête elle pourra toujours passer à l'étape suivante »* (L315). Pour Bénédicte, *« l'accompagnement [c'est avant tout] une personne et cette personne là, il faut l'amener là...avec son accord... »* (L364). Un élément important pour Bénédicte est de prendre en compte la personne dans son individualité et donc de s'appuyer avant tout sur sa motivation : *« je fais par rapport à leur motivation »* (L341). Et comme tous n'ont pas les mêmes attentes, tous n'ont pas les mêmes besoins ou les mêmes capacités, ainsi chacun travaillera à son rythme et en fonction de ce qui est possible pour lui : *« c'est pas parce que à un moment dans le cahier des charges on te dit il faut les préparer à l'entretien d'embauche...ils sont pas tous prêts »* (L376). Ainsi Bénédicte écoute les doléances en début de journée et est capable de remettre en question ce qu'elle avait prévu de faire avec les bénéficiaires, afin de satisfaire leurs besoins : *« je leur donne la parole...j'avais pas prévu ça mais je vois que ça vous intéresse...moi en tout cas c'est ma conception de l'accompagnement »* (L450). Elle ajoute : *« je ne mène jamais le même atelier parce que j'ai jamais les mêmes personnes devant moi »* (L423). Toutefois, Bénédicte tient aussi à poser ses limites et ne souhaite pas s'impliquer dans la sphère privée des personnes accompagnées : *« je ne peux pas être conseil...sur des problèmes personnels...ça peut être entendu...là je peux écouter...j'entends, j'écoute là ça peut être un frein...et je reviens toujours toujours...au domaine professionnel...moi c'est ma protection...euh travailler le social c'est un autre métier... »* (L452). Enfin, Bénédicte accorde beaucoup d'importance au fait de ne pas faire à la place des gens, car ce n'est pas leur rendre service : *« j'me dis que la personne je dois lui donner les moyens de faire toute seule et la force de l'faire...parce que c'est à elle de chercher les solutions...parce que ça*

procure tellement mais tellement de satisfaction de faire soi même...que j'peux pas lui enlever ça » (L472).

La posture de Bénédicte repose donc à la fois sur son adaptabilité face aux attentes et besoins des personnes accompagnées, à leurs motivations, au rythme de chacun, face également au cahier des charges et aux outils du cabinet. Mais elle repose aussi sur les limites de son intervention qu'elle s'est donnée, et sa conception de l'apprentissage de ne pas faire à la place de l'autre.

2.2.3. La relation d'accompagnement

La relation d'accompagnement chez Bénédicte se base sur un dialogue permanent entre elle et les personnes accompagnées qui débute dès le premier entretien : « *Bah on se met d'accord dès le 1^{er} RDV* » (L220). Et elle s'adapte aux besoins et motivation de chacun après avoir échangé avec eux : « *d'accord donc voilà pour moi comment je vois mon accompagnement par rapport à ce que vous me dites...les objectifs* » (L224). Pour Bénédicte, connaître les envies, les attentes, les projections des gens déterminent tout son accompagnement. Après chaque rencontre, elle leur demande en fin de journée, « *comment vous avez ressenti la journée, est-ce que ça a répondu à vos attentes, aux objectifs que j'avais dit le matin...euh comment vous vous sentez pour le prochain regroupement, est-ce que vous avez des idées pour le prochain regroupement* » (L331) De même, elle observe beaucoup le groupe, comment se comporte les personnes, qui parle...afin de déterminer « *Les éléments moteurs ou ressource du groupe* » (L269), les personnes sur lesquelles elle pourra s'appuyer un moment ou un autre au cours des ateliers. Sa préoccupation majeure est de se centrer sur la personne, son individualité, même lors des regroupements, « *en respectant le rythme de la personne* » (L315), en s'adaptant sans cesse, en donnant du travail à faire ou pas « *en fonction de chacun* » (L348). L'important pour Bénédicte est l'adhésion de la personne dans le processus, c'est « *avec son accord* » (L364) que l'accompagnement peut avoir lieu. Et pour ce faire, il est nécessaire qu'elle se sente en sécurité : « *c'est très important c'est de pas mettre en difficultés la personne, je me mets une grosse pression, il faut absolument que les personnes soient bien...il faut que j'les sente bien...et investis dans l'accompagnement* » (L379). La réussite de l'accompagnement pour Bénédicte dépend de ce facteur de sécurité, de mise en confiance,

mais également d'individualité. Les personnes accompagnées lors d'une prestation Cap projet doivent se sentir « *en confiance, écoutés, entendus, et qu'elle n'ait pas l'impression, surtout pas, d'être un nombre comme l'autre, [mais] d'être un élément de plus que le voisin. J'essaie que chaque personne, dans le regroupement, reparte avec un élément perso* » (L383).

Pour Bénédicte, la relation d'accompagnement se base essentiellement sur le dialogue, les échanges, les compromis qu'elle a avec les personnes accompagnées, prenant en compte et se servant de l'individualité de chacun.

2.2.4. La méthodologie

Lorsque nous demandons à Bénédicte si la prestation Cap projet repose sur un cahier des charges (question 4), elle nous répond que bien sûr, il y en a un, avec un contenu et des outils, mais qu'elle considère davantage comme un guide « *pour t'aider* » (L253). Ce qui importe pour Bénédicte c'est son ressenti face au groupe. Avant de démarrer une activité elle doit s'en imprégner : « *et en fonction de ce que je ressens j'n'amène pas les choses au même moment par rapport au cahier des charges* » (L256). Elle utilisera donc des outils différents en fonction du comportement, ou de l'ambiance du groupe : « *les outils c'est pareil...j'vais pas utiliser les mêmes outils si j'ai un groupe dynamique...si j'ai plus de personnes de différents secteurs* ». (L259). La première journée est, en ce sens, primordiale pour Bénédicte, qui observe beaucoup les participants afin de déterminer les éléments moteurs, les personnes plus introverties, celles qui semblent dynamiques ou réservées etc. Bénédicte reconnaît cependant l'existence d'étapes indispensables dans la définition d'un projet professionnel : « *Ouais...y'a quand même des étapes dans la construction de projet professionnel, dans la prestation CAP projet* » (L283). Elle rappelle alors que la prestation comporte 6 regroupements et autant de rendez-vous individuels, mais qu'elle repère 3 étapes essentielles : « *j'peux établir qu'il y a 3 étapes...3 grosses étapes...le moi, le projet et...la réalisation* » (L287). Bénédicte utilise alors différents outils. Lors de la première étape, celle du moi, elle cherche à faire travailler la personne sur elle-même, ses valeurs, son expérience, ses aptitudes en utilisant : « *la courbe de vie, les compétences, travailler sur les valeurs, on fait des tests* » (L239). La deuxième étape consiste à élaborer des pistes métiers, elle incite les personnes à se projeter en fonction de ce qui a été travaillé au

préalable : « la 2^{ème} étape qui va être sur : j'ai des envies, ça va déboucher sur tel et tel poste, tel et tel métier. Donc on va travailler sur les attendus, comment j'vais accéder, est-ce que c'est faisable. Ça passe par le travail des outils, les enquêtes métiers, l'ancrage...Pass'avenir¹¹¹ » (L302). Enfin l'étape 3 concerne la réalisation du projet. Après étude de soi, des métiers et secteurs, la personne est en capacité de se projeter dans un métier et de décrire le ou les chemins pour y arriver : « étape 3 c'est que la personne écrit des étapes...qu'est-ce que je vais faire maintenant » (L326). A chaque regroupement, Bénédicte attache de l'importance à formuler les objectifs de la journée qu'elle a déterminés. Mais avant elle s'assure que ses objectifs correspondent aux attentes des personnes : « le matin, avant de commencer, je donne toujours les objectifs de la journée, en leur précisant que peut-être ils seront pas tenus. Mais ils savent d'où on part et où on va, comment je pense faire (L336) Je fais par rapport à leur motivation » (L341).

Bénédicte se réfère peu au cahier des charges concernant la planification des séances, et se repose davantage sur son ressenti sur les personnes qu'elle accompagne. Elle accorde beaucoup d'importance au dialogue et à la négociation dans la proposition des ateliers, aux attentes des personnes, et au fait que, pour s'impliquer, elles doivent se sentir concernées. Enfin pour Bénédicte, c'est d'abord en effectuant un travail de connaissance de soi que la personne arrivera à se projeter dans un second temps.

2.2.5. La temporalité

Bénédicte évoque la temporalité de l'accompagnement par le déroulé d'étapes amenant au projet. Elle en dénombre trois que nous avons décrites précédemment. Lors de son animation de groupe, Bénédicte joue sur une alternance de rythmes, elle casse les rythmes au cours de la journée afin de maintenir une dynamique : « bon cet après-midi comme le matin c'était très actif, l'après midi j'vais plutôt faire quelque chose de réflexion » (L269). Elle alterne également entre ses interventions magistrales, et celles du groupe : « puisque le matin c'était très communicatif j leur ai laissé la parole moi j'étais dans l'écoute...l'après midi on va inverser » (L274). Elle décrit l'accompagnement entre regroupement collectif et entretien individuel, mais avec des thématiques pouvant varier d'une personne à l'autre, tout comme la cadence : « on peut aller plus loin avec certains qui vont vite ceux, qui vont

¹¹¹ Pass'avenir est un logiciel privé sur la recherche de métiers par critères.

aller vite, on va peut-être même prendre des contacts Ceux qui ne sont pas prêts vous inquiétez pas non plus, parce que de toute façon, ce sera pour définir des étapes si vous y arrivez pas, ce sera même sur du long terme » (L433). Entre deux regroupements s'écoule une semaine à 15 jours, ce qui permet la réflexion sur ce qui s'est vécu. Bénédicte explique que chacun n'arrivant pas avec le même niveau de réflexion sur leur projet, ils ne peuvent pas évoluer de la même façon. Et si certains définiront à la fin de la prestation un ou plusieurs projets, d'autres seront qu'à la première étape. C'est « *en respectant le rythme de la personne (...) et quand elle sera prête qu'elle pourra passer à l'étape suivante* » (L315). Un processus est alors enclenché qui perdure au-delà de la prestation nous répond Bénédicte (question 7).

Nous retrouvons la notion de temporalité, à la fois dans l'alternance entre regroupements collectifs et entretiens individuels et du temps qui s'écoule entre chaque, mais également au sein d'une même journée avec une alternance de rythme. Enfin pour Bénédicte, la construction d'un projet professionnel, c'est un processus qui se met en route et qui ne respecte pas un temps pré défini par une prestation, mais évolue en fonction de chaque personne.

2.2.6. L'évaluation

Bénédicte met en place plusieurs évaluations au cours de son accompagnement. En début de rencontre, lors de la phase de découverte, elle tente de savoir où en est la personne accompagnée : « *1^{er} RDV j'écoute (...) Surtout ses attentes, qu'est-ce qu'elle attend de moi ? (L220) (...) toutes les personnes n'arrivent pas avec les mêmes attentes mais surtout n'arrivent pas au même point » (L285).* Ce diagnostic lui permettra d'adapter son accompagnement. La deuxième phase d'évaluation se pratique après chaque rencontre afin de savoir où en sont les personnes, si la séance a répondu aux besoins, si elles ont des attentes particulières pour la prochaine : « *moi j'fais toujours un débriefing à chaque regroupement, après chaque regroupement je prends toujours, 20 minutes pour dire : comment vous avez ressenti la journée ? Est-ce que ça a répondu à vos attentes, aux objectifs ?* » (L331). Enfin, Bénédicte nous dit que « *à l'issue, on évalue* » (L331). Nous n'avons pas demandé à expliciter ce qu'elle entendait par « issue » et « évalue », nous

pouvons cependant supposer qu'à la fin de la prestation un bilan est réalisé avec la personne accompagnée.

Nous retrouvons donc 3 phases d'évaluations : diagnostique, formative et sommative.

2.2.7. Le groupe

Bénédicte nous présente le groupe comme élément moteur dans la construction de projet professionnel. Par les échanges au sein du groupe, la personne apprend d'elle-même : « *sa propre expérience, plus l'expérience du groupe, le regard du groupe donc voilà y'a plein d'échange* » (L306). Elle se sert également du groupe pour mettre en avant des personnes. Elle prend l'exemple d'une personne qui avait bien réussi son CV. Elle lui demande alors de le présenter au groupe et d'expliquer pourquoi elle l'a fait de cette façon : « *C'est lui qui va dire pourquoi il a choisi cette couleur etc. Il va parler aux autres, il anime au lieu que ce soit moi l'animatrice. Il va ressortir, il a pas changer son CV, pourtant il a l'impression d'avoir appris beaucoup de choses* » (L411).

Le groupe est perçu par Bénédicte comme un lieu d'échange d'expériences et un facilitateur d'apprentissages.

2.3. Le projet vu par Bénédicte

2.3.1. Le projet de l'accompagné

Pour la construction du projet professionnel de la personne, Bénédicte commence par explorer la dimension personnelle de l'individu lui-même. Elle amène vers la définition d'un projet à partir d'une histoire spécifique, à un moment précis dans la vie de la personne. Elle est « *à un point de sa vie, c'est-à-dire là maintenant, elle a une histoire avant. Elle a peut-être des projets ou pas, mais elle a des attentes...ses attentes elles doivent être mises en relation avec ses envies et ses valeurs...et à partir de là on peut réfléchir est-ce qu'elle a réellement une envie un projet professionnel* » (L205). Ainsi la personne a des attentes, des valeurs, des envies, des compétences, des contraintes et des objectifs qui doivent être réfléchis pour qu'un projet puisse émerger : « *très vite je leur*

demande leur parcours, moi j'aime bien entendre les envies, les valeurs, comment « j'me projette » etc. ça détermine tout l'accompagnement » (L227). « A partir de là qu'est-ce que j'aime qu'est-ce que j'aime pas...quelles sont mes contraintes, quelles sont mes compétences quelles sont mes qualités etc.» (L295) Puis Bénédicte s'attarde sur la dimension sociale de la personne : « j'ai travaillé le réseau, le réseau extra professionnel (...) j'prends du temps là-dessus...parce que c'est important...moi j'ai besoin d'être située sur...pour partir sur un métier parce que (inaudible) elle a des compétences» (L241). Enfin, Bénédicte travaille la dimension économique du projet en effectuant une « analyse de différents métiers, sur les secteurs on va échanger là-dessus » (L241). C'est en mettant en relation ces différentes dimensions du projet que celui-ci peut se construire : « j'ai des envies, voilà...donc ça va déboucher sur tel et tel poste, tel et tel métier... on va travailler sur les attendus, comment j'vais accéder est-ce que c'est faisable...ça passe par le travail des outils, les enquêtes métiers, l'ancrage...Pass'avenir » (L302).

Trois dimensions sont explorées pour mener à bien le projet : personnelle, sociale et économique.

2.3.2. Le plan d'action

La dernière étape dans l'accompagnement de Bénédicte consiste à la réalisation du projet : *« j'peux établir qu'il y a 3 grosses étapes : le moi, le projet et la réalisation » (L287). C'est à ce moment là que la personne, elle-même, « écrit des étapes...qu'est-ce que je vais faire maintenant » (L326). Une fois qu'elle est prête à se lancer et se projeter vraiment vers demain.*

L'accompagnement se termine, pour Bénédicte, par l'écriture, par la personne accompagnée elle-même, d'un plan d'action menant à la réalisation du projet professionnel.

2.3.3. Le projet de l'accompagnant

Bénédicte se fixe quant à elle deux objectifs dans son accompagnement. Le premier est d'imposer à la personne de réfléchir sur plusieurs projets à la fois, et non sur un seul: *« moi j leur dis toujours il faut 2 projets, j'peux pas travailler sur 1, c'est pas possible, peut-être*

que moi j'en ai besoin mais j leur impose ça en fait » (L298). Le deuxième objectif de Bénédicte est d'amener les personnes accompagnées à franchir au moins une étape de l'accompagnement, à les mettre en mouvement par rapport à leur projet : « pour moi l'objectif que j'ai à la fin c'est qu'au moins ils sont passés d'une étape à une autre...qu'ils restent pas à la même...donc y'en a qui font 1-2-3..y'en a un qui fait 1-2 » (L311). « Certains repartent avec un projet bien abouti d'autres ça été déclencheur » (L360).

Bénédicte se donne donc comme directive de mettre en action les personnes, les faire évoluer sur leur projet en passant au moins une étape de la démarche de projet, et de travailler si possible plusieurs projets à la fois.

2.3.4. L'évaluation

Après avoir exploré les différentes dimensions du projet, celui-ci est évalué par la personne elle-même par un jeu de questionnement : « *quand elle est prête c'est valider. ça y'est donc maintenant j'y vais ou j'y vais pas...j me lance ou j me lance pas...j'ai peur ou j'ai pas peur* » (L322). Elle incite la personne à se projeter dans son futur poste, et à écrire son plan d'action pour y arriver.

Nous pouvons parler ici d'auto évaluation, dans le sens où il s'agit à l'accompagné lui-même d'évaluer son projet.

2.4. Les effets de l'accompagnement vus par Bénédicte

2.4.1. Le bien être

L'une des caractéristiques d'un accompagnement réussi pour Bénédicte c'est « *quand ils sont heureux...ouais certains ils disent merci d'autres ils sont contents* » (L349). L'accompagnement leur redonne le sourire : « *ils sont arrivés ternes...et ils repartent avec le sourire, une envie, se mettre en action, pour moi c'est une réussite ça* » (L351).

Le bien être des personnes, le fait qu'elles paraissent heureuses, souriantes est l'un des facteurs de réussite de l'accompagnement pour Bénédicte.

2.4.2. La confiance en soi

Le travail effectué durant toute la prestation permet aux personnes de reprendre confiance en eux : Pour « *certain y'a pas de projet mais bon ils peuvent passer de 0 à 1...et par contre ils ont repris confiance* » (L355).

2.4.3. Le pouvoir d'agir

La confiance en soi, le bien être de la personne, amènent les individus à se projeter vers l'avenir et à réaliser des choses : « *ils ont créé un réseau...et puis, ils sont sortis de l'isolement (...) [ils peuvent] se mettre en action (...) y'a la réussite de choses très concrètes et puis y'a des réussites, plus sur le ressenti de la personne* » (L352).

2.4.4. Les apprentissages

Bénédicte parle à plusieurs reprises des apprentissages que réalise la personne tout au long de l'accompagnement. Lorsqu'elle place une personne en position d'expliquer ses actes dans l'exemple du CV cité plus haut, elle nous dit « *il va ressortir il a l'impression d'avoir appris beaucoup de choses* » (L420). Elle précise au début de la prestation que les personnes sont là pour apprendre des choses : « *chacun...à tout moment va apprendre quelque chose, il en n'a pas conscience, mais de toute façon il va apprendre quelque chose, il va ressortir beaucoup plus grand* » (L425). Bénédicte développe également sa manière de faire apprendre les choses. Elle refuse de faire à la place des personnes, c'est à elles de faire les choses : « *la personne au départ elle ne comprend pas. J'ai lui dis si je fais tout à votre place moi j'me fais plaisir en tant que pro j'ai l'impression de vous avoir aidé et en même temps c'est très égoïste...parce que finalement...j'ai vous ai pas appris comment faire C'est comme la formation si tu prends la souris et que tu fais à la place* » (L475)

Pour Bénédicte un accompagnement à la définition de projet professionnel est source d'apprentissages multiples pour les personnes. Elle les met en position d'acteur de leurs apprentissages.

2.4.5. La motivation

Bénédicte ne parle pas de la motivation comme étant un effet de l'accompagnement, mais ce sur quoi elle peut s'appuyer chez les personnes pour mener à bien l'objectif de la prestation : « *je fais par rapport à leur motivation* » (L341).

Bénédicte s'appuie ici sur les motivations intrinsèques des personnes.

4. L'analyse de l'entretien de Clotilde

3.1. Identité professionnelle

3.1.1. Le parcours professionnel et de formation vus par Clotilde

Clotilde accordera beaucoup de temps à développer son parcours professionnel et de formation, soit 21 minutes sur les 33 de l'entretien ou 260 lignes sur les 415 de la retranscription.

Clotilde est une jeune femme de 32 ans, ayant une formation universitaire en ressources humaines : « *j'me suis orientée vers euh la science de gestion avec toujours cette volonté moi d'aller vers les ressources humaines* » (L14), « *j'ai fait un DESS, master 2 maintenant, en management et processus qualité* » (L18). Clotilde est véritablement attirée vers les métiers des ressources humaines : « *volontairement j' me suis pas engagée sur un DESS pur RH* » (L23). Elle effectue ses études en alternance, avec des stages chez France Télécom, ou encore A-Habitat, chez lesquels elle occupe des postes de gestionnaire : « *c'était vraiment les gestions des ressources humaines sur tous les sites de la région X.¹¹² donc c'était très enrichissant* » (L47). La première expérience professionnelle de Clotilde se passe dans « *une société de développement informatique, j'étais là plus pour former les futurs utilisateurs qui achetaient ces logiciels* » (L73) Mais elle démissionne car « *j'me suis très vite rendue compte (...) que très vite j'allais avoir l'étiquette de formatrice collée au front et que j'n'pourrai jamais m'en sortir sachant que je privilégiais toujours les ressources humaines* » (L97). Puis, Clotilde acquiert plusieurs

¹¹² Le nom de la région n'est pas citée afin de respecter l'anonymat des personnes.

expériences en ressources humaines dans lesquelles elle gère les « *plan de formation etc. dans une grande entreprise* » (L117), « *gestionnaire RH adjointe* » (L142). A la suite d'une prestation d'accompagnement au retour à l'emploi, elle postule dans ce type de structure, se sentant capable de mener elle-même cet accompagnement. Elle est tout d'abord recrutée par un organisme, mais pour son profil RH : « *c'est qui l'intéressait, c'était pas forcément pour être consultante en accompagnement ou autre c'était vraiment mon DESS, ma formation en gestion de projet et processus qualité* » (L156). Petit à petit, elle effectuera des remplacements et fera de l'accompagnement individuel et collectif : « *du bilan de compétences, on faisait des antennes de reclassement financement privé PSE ou autre, on était prestataire du Pôle emploi* » (L170). Suite à un licenciement économique, Clotilde postule chez Retravailler, elle fera de « *l'accompagnement des jeunes en contrat d'autonomie, un public de 16 à 25 ans issu des quartiers zone sensible et non diplômés* » (L206). Elle évolue ensuite chez X : « *je suis arrivée chez X depuis 2 ans ½ maintenant... sur les LEC* ¹¹³ » (L239).

Clotilde a donc un parcours de formation essentiellement basé sur les ressources humaines, tout comme la majorité de ses expériences professionnelles. Elle nous confiera par ailleurs que l'animation d'un collectif n'est pas quelque chose de facile pour elle : « *c'était très très dur pour moi parce qu'il faut savoir qu'initialement face à un groupe, j'étais tétanisée* » (L82).

3.1.2. Les compétences attendues d'un conseiller vues par Clotilde

Clotilde met en avant que l'accompagnant doit être une personne « *impérativement dynamique, positive et [qui] s'adapte... voilà c'est les 3 choses essentielles* » (L405). Elle évoque ensuite un autre point important, celui d'y croire pour eux. Il est nécessaire de croire en leur capacité pour qu'ils reprennent confiance en eux et puissent se projeter : « *parce que si de nous même on recule et qu'on y croit pas pour eux, c'est pas ça qui va les faire avancer* » (L406).

¹¹³ LEC=Licencié Economique

Les compétences de l'accompagnant pour Clotilde sont le dynamisme, un comportement positif, une adaptabilité et le fait de croire au potentiel des personnes accompagnées.

3.2. L'accompagnement vu par Clotilde

3.2.1. La fonction

Clotilde, à la question 2¹¹⁴ sur la définition de son métier de consultant, insiste sur le fait que, le titre de son métier est conseiller et non consultant : « *aujourd'hui on est conseiller en reclassement professionnel, c'est le titre chez C3 donc même s'ils nous disent qu'on est consultant, aujourd'hui j'me sens absolument pas consultante, j'interviens absolument pas en terme de conseil auprès des entreprises* » (L274). Ensuite elle nous livre la définition de sa fonction : « *en terme de définition ça va être bah accompagner les personnes euh...du début jusqu'à la fin par rapport au cahier des charges, en terme de délais notamment pour euh bah définir son projet professionnel* » (L279). Elle parle ici de la demande de l'organisme en terme de délais et de cahier des charges à respecter.

Pour Clotilde la définition de son métier de conseiller consiste à accompagner des personnes à la définition d'un projet professionnel tout en respectant les délais transcrits dans le cahier des charges.

3.2.2. La posture

Clotilde explique que le métier à évoluer par rapport au public. Lorsqu'elle est recrutée par C3 Consultants, l'organisme travaille essentiellement avec les licenciés économiques, or très vite une autre population est accueillie au sein de l'agence : « *qu'on a perdu le marché LEC et on s'est ouvert aux marchés plus type Pôle emploi, tout type de demandeurs d'emploi, des chômeurs de longue durée* » (L263). De ce fait, Clotilde a le sentiment que son métier mute vers le social et s'y refuse : c'est « *l'étiquette que j'ai jamais voulu avoir dans le sens où moi j'ai fait des études, j'suis gestionnaire avant tout* ».

¹¹⁴ Voir l'annexe 4 concernant la retranscription de l'entretien de Clotilde

c'est ce que j'estime, mais j'ai des personnes en face de moi en entretien qui m' renvoient cette étiquette d'accompagnement social...et ça j'ai du mal à l'accepter aujourd'hui encore. » (L263). Elle revendique son identité professionnelle des ressources humaines et rejette celui d'assistante sociale : « j'suis pas du tout ni assistante sociale ni conseillère sociale ni quoi que ce soit » (L270). Clotilde s'attache au titre de conseiller : « le fait d'être consultant ou conseiller c'est pas la même chose, aujourd'hui on est : conseiller en reclassement professionnel » (L274). Si dans sa première réponse à la définition de son métier Clotilde met en avant le cahier des charges de l'organisme, elle dit un peu plus loin qu'elle ne peut « pas répondre à un cahier des charges de façon stricte par rapport à telle ou telle étape » (L300). Elle précise que l'expérience professionnelle de chacun influence les façons de faire : « chacun d'entre nous arrive avec son expérience passée, sa formation initiale (...) arrive aussi avec ses outils utilisés dans ses précédents cabinets dans lesquels on est passé. On peut le voir chacun ramène ses outils du CNAM, de ci de là moi du cabinet I. On n'utilise pas uniquement que les documents de C3 » (L293). Ce qui explique qu'il n'est pas possible de suivre une démarche prédéterminée. Pour Clotilde la deuxième raison au fait de ne pas suivre à la lettre le cahier des charges, c'est qu'elle adapte son accompagnement : en « aucun cas j peux dire que sur telle prestation au 3^{ème} RDV on verra ça, au 4^{ème} RDV on abordera tel point...puisque tout va dépendre de la personne que j'ai en face de moi » (L301). Clotilde ajoute, un peu plus loin, qu'une des caractéristiques de son accompagnement repose sur des étapes de coaching et de re-motivation : « y'a vraiment des étapes de coaching pour mobiliser, remotiver les personnes...et on est vraiment dans un pessimisme et une morosité latente qui fait que vraiment y'a un gros travail maintenant pour leur redonner la niaque, devenir plus optimiste envers l'avenir et pour les mobiliser pour leur démarche » (L378).

La posture de Clotilde prend sa source dans son expérience en ressources humaines. Elle identifie sa pratique comme étant celle d'une conseillère en insertion professionnelle et non celle d'assistante sociale. Cette première repose sur une adaptabilité de la prestation et de son accompagnement en fonction des personnes, qu'elle se doit de motiver.

3.2.3. La relation d'accompagnement

Clotilde accorde de l'importance aux capacités et aux besoins éprouvés par les personnes accompagnées. Elle dit ne pas exploiter les tests de la même façon en fonction de chacun : *« j'impose quand même ces Iers tests mais j'veais pas forcément aller au-delà, et y'en a d'autres au contraire qui vont être en demande...donc là j'veais leur fournir des tests complémentaires qui n's'ront pas fournis à d'autres personnes »* (L350). Mais les tests ne sont que prétexte pour faire parler les bénéficiaires de la prestation : *« j'veais vraiment plus me recentrer sur le vécu, sur le récit des personnes, en r'partant sur des documents, je joue beaucoup sur l'oralité en fait »* (L362). De même, Clotilde met l'accent sur la valorisation de l'individu, et la mise en place d'un climat de confiance : *« valoriser justement les personnes les plus introverties »* (L385) et les mettre *« en confiance pour qu'elles se livrent le plus facilement »* (L363).

Pour Clotilde, la relation d'accompagnement se base essentiellement sur la confiance, incitant les personnes à se raconter, par le biais de document ou de tests. L'écoute perdure tout au long de l'accompagnement : *« l'écoute c'est jusqu'au bout »* (L366).

3.2.4. La méthodologie

Tout d'abord Clotilde, à la question 4 concernant le déroulement d'une prestation Cap projet, parle de sa forme et non de son contenu. Celle-ci se définit par *« l'alternance entre des séances de regroupement collectif et des entretiens individuels »* (L308). Clotilde ne cite pas un nombre d'étapes définies. Mais elle précise que celles-ci sont différentes en fonction des personnes, de leurs attentes et où elles en sont par rapport à la réflexion sur le projet. Dans un premier temps, la démarche de Clotilde consiste donc à identifier où en sont les personnes, certaines ne sont *« pas encore en capacité de se projeter vers l'avenir...du fait qu'elles aient des freins, qu'elles aient une période de deuil à faire du fait de leur dernier emploi mais tout le monde ne passe pas par [cette] étape»* (L331), d'autres arrivent avec *« des idées plein la tête on est là pour voir si elles sont pertinentes et réalistes »* (L337). Puis, elle fait revenir les personnes sur leur histoire de vie et leur parcours professionnel : *« y'a un p'tit peu la phase d'introspection...où on va plus revenir sur la personne qu'elle se recentre sur elle-même, pour en extraire des éléments, des compétences transférables »* (L341). Elle fait passer également des tests sur lesquels elle s'appuiera pour faire parler les personnes : *« les 3 [tests] de base j'veais pas forcément les*

donner à tout le monde même si grosso modo ceux là j'les donne à tous » (L350). Ensuite Clotilde explique la nécessité d'aller se confronter à la réalité du marché : « faut aller s'mettre devant le fait accompli qu'est-ce que c'est qu'le métier ? Qu'est-ce que c'est qu'le secteur ? Aller rencontrer des professionnels » (L375).

Clotilde nous parle peu des outils qu'elle utilise lors de son accompagnement même si elle précise: « [on] arrive aussi avec ses outils utilisés dans ses précédents cabinets dans lesquels on est passé (...) on n'utilise pas uniquement que les documents de C3 » (L293). Toutefois, l'utilisation de tests lui sert à faire parler les personnes sur leur parcours. Elle les incite ensuite à aller sur le terrain se confronter au marché.

3.2.5. La temporalité

Clotilde évoque la notion de temporalité lorsqu'elle parle tout d'abord d'une durée concernant la prestation : « [on] accompagne les personnes du début jusqu'à la fin par rapport au cahier des charges, en terme de délais notamment pour définir son projet » (L279). Puis elle parle d'alternance entre les regroupements collectifs et les entretiens individuels : « c'est une prestation sur 3 mois, au cours de laquelle pour vraiment lancer cette dynamique de groupe on démarre sur 2 semaines consécutives sur des regroupements collectifs, et après on alterne une semaine sur 2 avec les entretiens individuels » (L310).

La temporalité, dans le discours de Clotilde, se réfère seulement au respect d'un rythme imposé par un cahier des charges.

3.2.6. L'évaluation

Au début de la prestation, Clotilde accorde du temps à identifier les attentes des personnes, à évaluer où elles en sont par rapport à la définition de leur projet professionnel. C'est effectivement « le conseiller Pôle emploi qui prescrit cette prestation à ces demandeurs d'emploi c'est parce que ce sont des personnes qui sont perdues ou qui ont un éventuel projet mais qui doit être validé. [Mais] pour chaque groupe on a toujours un public complètement hétérogène c'est qui fait qu'un certain arrive déjà avec un métier bien en tête, pour qui la prestation n'est pas toujours forcément adaptée » (L313).

Nous pouvons parler ici d'évaluation diagnostique puisqu'elle a lieu au début de la prestation.

3.2.7. Le groupe

Clotilde se sert du collectif pour que les expériences des uns servent aux autres : « *en groupe on peut tout à fait s'appuyer justement entre les uns les autres comment ils avancent, c'est qu'ils arrivent à faire, valoriser justement les personnes les plus introverties* » (L385). Le groupe est utilisé en vue de mettre en avant les personnes : « *Le fait de les valoriser face à un groupe j pense qu 'ça a encore plus de poids que quand on les re-booste en individuel.* » (L388).

Le groupe pour Clotilde est un médiateur servant à l'auto formation et à la mise en valeur des personnes

.

3.3. Le projet vu par Clotilde

3.3.1. Le projet de l'accompagné

Le projet est abordé par Clotilde dans un premier temps par sa dimension personnelle, ce qu'elle nomme « *la phase d'introspection* » (L341) Elle s'attache à la personne, ses aspirations, ses idées : « *[on va] revenir sur la personne qu'elle se recentre sur elle-même pour en extraire des éléments, des compétences transférables mais aussi tout c'est qu'est en lien avec ses motivations, ses aspirations. Vraiment c'est qui la motive et c'est qui lui fait aller de l'avant* » (L341). Mais elle va également se pencher sur la dimension économique du projet, en amenant très vite les personnes à porter un regard sur le marché de l'emploi : « *qu'on soit en démarche de recherche d'emploi, ou qu'on soit en construction de projet, faut aller s'mettre devant le fait accompli : qu'est-ce que c'est qu le métier ? Qu'est-ce que c'est qu le secteur ? Aller rencontrer des professionnels* » (L374).

Deux dimensions sont abordées par Clotilde dans son accompagnement au projet, les dimensions personnelles et économiques.

3.3.2. Le projet de l'accompagnant

Lorsque l'on demande à Clotilde ce qu'est pour elle un accompagnement Cap projet réussi, elle nous dévoile son objectif personnel d'amener les personnes à « *définir 1-2 voire 3 projets pourquoi pas hein ? Qu'ils puissent mener de front ces 2-3 projets en parallèle, qu'ils puissent avancer sur des formations ou des retours à l'emploi* » (L395). L'autre objectif de Clotilde est d'amener les personnes accompagnées « [à reprendre] *confiance en [elles] et qu' [elles] soient prêtes à entreprendre leur démarche pour mener à bien [leur projet]* » (L397).

Clotilde se donne donc comme directive, de redonner confiance aux personnes qu'elle accompagne, afin de définir avec elles plusieurs projets professionnels possibles

3.3.3. L'évaluation

Clotilde explique que la prestation Cap projet n'est pas une démarche de recherche d'emploi mais bien un moment que prend la personne pour définir un projet. Et à la fin de cet accompagnement « *on est vraiment sur la validation d'un projet* » (L392).

Nous pouvons parler ici d'évaluation sommative du projet.

3.4. Les effets de l'accompagnement vus par Clotilde

3.4.1. La confiance en soi

La confiance en soi est l'un des critères essentiels pour Clotilde concernant la réussite de l'accompagnement : « *faut qu'ils se remobilisent, faut qu'ils reprennent confiance en eux* » (L408).

3.4.2. Le pouvoir d'agir

Clotilde nous confie que la réussite d'un accompagnement Cap projet se voit lorsque les personnes se sentent remobilisées face à leur projet, et qu'elles « *s'autonomisent surtout*

dans leur démarche » (L408). Elles doivent être capables, en fin de parcours, de se mettre en action, et de gérer seules leur parcours professionnel.

3.4.3. Les apprentissages

Le principal apprentissage évoqué par Clotilde est celui de l'autonomie afin que les personnes, une fois la prestation terminée, soit capables de gérer leur parcours professionnel : *« on n'est pas là pour faire à leur place, on est là pour leur apprendre à faire...en autonomie » (L409).*

L'apprentissage pour Clotilde consiste à rendre son autonomie aux personnes.

3.4.4. La motivation

La motivation est abordée par Clotilde lorsqu'elle explique l'importance du coaching dans l'accompagnement Cap projet. C'est l'accompagnant, qui par sa manière de s'adresser aux personnes, de les mobiliser, va les motiver : *« y'a vraiment des étapes de coaching pour mobiliser, remotiver les personnes. Y'a un gros travail pour leur redonner la niaque, et devenir plus optimiste envers l'avenir et pour les mobiliser pour leur démarche » (L378).* Clotilde aborde également la notion de motivation lorsqu'elle parle d'une première phase d'introspection où l'accompagnant amène la personne à *« se recentrer sur elle-même pour en extraire des éléments, des compétences transférables mais aussi tout c'qu'est en lien avec ses motivations, ses aspirations » (L341).*

Nous retrouvons ici à la fois la motivation extrinsèque, provoquée par l'accompagnant, mais aussi la motivation intrinsèque correspondant à l'identité profonde de la personne.

Chapitre IV

Convergences et divergences des pratiques d'accompagnement

Nous venons de présenter les résultats de nos interviews personne par personne. Nous allons tenter maintenant de croiser ces résultats les uns avec les autres, afin d'en réaliser une interprétation. Pour cela nous examinerons les points communs et les divergences propres à ces trois pratiques. Nous nous appuierons également sur la théorie et les concepts développés plus tôt dans notre recherche, afin de répondre à notre problématique et à nos hypothèses. Enfin, pour conclure cette étude, nous ferons des préconisations sur notre future pratique, ce qui nous permettra de démarrer ce nouveau parcours professionnel avec les meilleures bases.

I Les points communs des 3 pratiques d'accompagnement des personnes interviewées

Nous tenterons dans un premier temps de regrouper, selon les quatre thématiques dominantes, les points communs dans le discours des trois consultantes.

1. Les points communs concernant l'identité professionnelle

Nous avons interviewé trois femmes au passé professionnel et au parcours de formation différents. Toutefois, nous pouvons remarquer certaines similitudes. Zoé tout comme Clotilde ont exercé des fonctions en ressources humaines en tant que chargée de recrutement, et possède une formation au management. Si Bénédicte possède une formation de base de formatrice, Zoé a également suivi une formation de formateur et

Clotilde a eu l'occasion de pratiquer ce métier. Bénédicte et Clotilde sont toutes les deux en CDI, et sont arrivées dans l'organisme il y a plusieurs années, respectivement 5ans et 2ans ½. Auparavant elles avaient déjà accompagné des personnes en situation de licenciement économique, et donc conseillé à la définition de projet professionnel.

2. Les points communs concernant l'accompagnement

Chacune développe, dans un premier temps, la définition de son métier, comme étant « l'accompagnement des personnes sur leur projet professionnel à définir » (ZL70 ; BL203 ; CL279)¹¹⁵. Bénédicte et Clotilde rajoutent « en respectant le cahier des charges en terme de délais ou de durée » (CL279 et (BL234). Nous n'avons pas su rebondir à ce moment là et demander d'explicitier ce qu'elles entendaient par « accompagner ». Toutefois, nous aurons quelques éléments d'explication un peu plus loin dans leur discours. Toutes les trois donnent donc, en premier lieu, une définition très générale de leur métier.

Puis elles commencent à détailler leur pratique et manière de faire. Ainsi, Zoé aime motiver, encourager les gens « *On me dit toujours oui Zoé toi c'est super tu nous boostes...* » (L75). Elle parlera à plusieurs reprises de « booster » les personnes, et elle insiste même en précisant que « *...et ça c'est ma personnalité* » (L75). Clotilde rejoint Zoé sur ce point, et note la nécessité de redynamiser les personnes à certains moments de la démarche : « *y'a vraiment des étapes de coaching pour mobiliser, remotiver les personnes* » (CL378). Bénédicte et Clotilde, quant à elles, insistent pour poser les limites de leurs interventions, afin de ne pas glisser vers le social. Elles mettent en avant également leur adaptabilité, par rapport aux personnes accompagnées et par rapport au cahier des charges. Bénédicte nous rappelle ne jamais effectuer le même atelier puisqu'elle n'a jamais les mêmes personnes en face d'elle. Zoé confirme ces propos en nous disant qu'il n'est pas possible de suivre une démarche prédéterminée. Elles attachent aussi de

¹¹⁵ Afin de différencier les 3 interviews, nous noterons la 1^{ère} lettre du prénom devant le numéro de ligne, exemple : ZL70 signifie discours de Zoé, ligne 70.

l'importance au respect du rythme de la personne et à son individualité. Mais surtout Bénédicte négocie, propose des ateliers en lien avec les motivations des personnes : « *je fais par rapport à leur motivation* » (BL341). Elle entre dans un dialogue pour les faire cheminer « *avec leur accord* » (BL364). Tout comme Clotilde qui se centre également sur l'identité de la personne elle-même « *[on va] revenir sur la personne qu'elle se recentre sur elle-même pour en extraire des éléments, des compétences transférables mais aussi tout c'qu'est en lien avec ses motivations, ses aspirations. Vraiment c'qui la motive et c'qui lui fait aller de l'avant* » (L341).

Ensuite, pour les trois consultantes il est nécessaire d'instaurer un climat de confiance avec la personne accompagnée. Zoé et Clotilde précisent que c'est en écoutant les personnes, en renforçant leurs points forts, en les valorisant, qu'un climat de confiance peut être instauré et ainsi « *refaire partir les gens dans une spirale positive* » (ZL244) et les mettre « *en confiance pour qu'elles se livrent le plus facilement* » (CL363). Pour Bénédicte, la réussite de l'accompagnement va dépendre de ce facteur. Il est primordial que la personne se sente en sécurité pour pouvoir avancer. « *Pour créer une relation de confiance, [nous dit Zoé], déjà il faut que la personne sente qu'elle se sente écoutée, respectée et non jugée* » (ZL216).

Toutes les trois font référence au suivi du cahier des charges. Elles s'accordent sur le fait de respecter à la fois l'alternance entre les regroupements collectifs et les rendez-vous individuels, et la durée totale de la prestation. La temporalité de l'accompagnement est abordée en ces termes. Toutefois Clotilde et Bénédicte adaptent le contenu du cahier des charges en fonction des personnes qu'elles accompagnent. Elles posent un diagnostic au début du suivi, afin de savoir où en sont les personnes par rapport à leur projet. Et c'est en fonction de cette évaluation que le contenu du cahier des charges ne sera pas forcément tenu. L'une des première étapes de l'accompagnement, sur Cap projet, consiste pour l'ensemble des consultantes, à découvrir la personne : ses valeurs, ses compétences, son expérience, ses envies, ses aspirations, ses centres d'intérêt... Elles font beaucoup s'exprimer les personnes sur leur vécu : « *je pose beaucoup de questions, je fais beaucoup parler* » (ZL75). « *Donc j'avais vraiment plus me recentrer sur le vécu sur le récit des personnes, je joue beaucoup sur l'oralité en fait* » (CL361) « *le 1^{er} RDV j'écoute (...) très vite je leur demande leur parcours, moi j'aime bien entendre les envies, les valeurs* » (BL

220 et 227). Elles utilisent également des tests sur lesquels elles peuvent s'appuyer pour faire parler les personnes. Zoé et Clotilde insistent davantage sur l'utilisation des tests en début de parcours « les 3 [tests] de base (...) grosso modo ceux là j'les donne à tous » (CL350), « moi je sais que j'utilise tous les tests...on est pas forcé de faire tous les batteries de tests...mais bon voilà j'me suis appuyée sur cette méthodologie » (ZL107). La deuxième étape, évoquée par les trois consultantes, est celle de la projection. Les personnes élaborent des pistes métiers et vont se confronter à la réalité du marché, en effectuant des recherches informatiques ou des enquêtes auprès des professionnels « les candidats effectuent des recherches de formation, des recherches métier par le biais de multiples ressources. » (ZL150), on va travailler sur les attendus, comment j'vais accéder, est-ce que c'est faisable. Ça passe par le travail des outils, les enquêtes métiers, l'ancrage...Pass'avenir¹¹⁶ » (BL302), « faut aller s'mettre devant le fait accompli qu'est-ce que c'est qu'le métier ? Qu'est-ce que c'est qu'le secteur ? Aller rencontrer des professionnels » (CL375). Enfin, Bénédicte et Zoé concluent l'accompagnement par une troisième et dernière étape qui consiste en la mise en place d'un plan d'action. Cela signifie que les personnes repartent avec les étapes à suivre pour l'atteinte de leur projet : « étape 3 c'est que la personne écrit des étapes...qu'est-ce que je vais faire maintenant » (BL326), « la personne est sorti de son CAP projet [et] a un plan d'action clair et défini (ZL198).

Tout au long de la démarche, Clotilde et Bénédicte se servent du groupe comme un facilitateur d'apprentissage, mais également pour mettre en valeur les personnes au sein de celui-ci. « Le fait de les valoriser face à un groupe j pense qu'ça a encore plus de poids que quand on les re-booste en individuel. »(CL388), « sa propre expérience, plus l'expérience du groupe, le regard du groupe donc voilà y'a plein d'échange » (BL306). Pour Clotilde et Zoé, les regroupements permettent de travailler des points collectifs, comme le CV, la lettre etc., alors que les rendez-vous se recentrent sur l'individualité de la personne. « Sur le groupe on va travailler les objets de base qui sont intéressants pour tout le monde et en individuel on va vraiment faire un suivi individuel personnalisé » (ZL159), « j'différencie de nouveau encore une fois entre l'accompagnement collectif, les journées collectives où là on voilà on va quand même

¹¹⁶ Pass'avenir est un logiciel privé sur la recherche de métiers par critères.

respecter un peu un certain ordre des choses, pour amener les personnes à définir leur futur projet professionnel mais en individuel » (CL320).

3. Les points communs concernant le projet

Les trois consultantes explorent chacune les dimensions personnelles et économiques du projet. Comme nous l'avons déjà stipulé précédemment, elles interrogent en premier lieu les personnes sur leur parcours, leurs valeurs etc., afin de découvrir le fil rouge de leur vie. Puis dans un second temps elles les amènent à se confronter à la réalité du marché « *on va tenir compte du marché de l'emploi (...) par rapport à un bassin d'emploi, par rapport à une situation géographique* » (ZL57), « *faut aller s'mettre devant le fait accompli : qu'est-ce que c'est qu'le métier ? Qu'est-ce que c'est qu'le secteur ? Aller rencontrer des professionnels* » (CL374), « *analyse de différents métiers, sur les secteurs on va échanger là-dessus* » (BL241). Le projet qu'elles mènent en parallèle est pour Bénédicte et Clotilde d'amener les personnes à réfléchir sur plusieurs projets possibles. Enfin, pour Zoé et Bénédicte la démarche de projet se termine avec la mise en place d'un plan d'action : « *par rapport à son projet et elle a un plan d'action bien défini et bien clair* » (ZL202), « *j'peux établir qu'il y a 3 grosses étapes : le moi, le projet et la réalisation* » (BL287) et à la fin, la personne doit se demander « *qu'est-ce que je vais faire maintenant* » (BL326).

4. Les points communs concernant les effets de l'accompagnement

Bénédicte, Clotilde et Zoé sont en accord pour dire que l'accompagnement permet aux personnes accompagnées de retrouver confiance en elles: Pour « *certain y'a pas de projet mais bon ils peuvent passer de 0 à 1...et par contre ils ont repris confiance* » (BL355),

« faut qu'ils se remobilisent, faut qu'ils reprennent confiance en eux » (CL408) « le but c'est que les gens ressortent et en ayant gagné beaucoup de confiance en eux » (ZL166).

De même pour Bénédicte et Zoé le bien être des personnes est essentiel et se ressent pendant l'accompagnement : *« ils sont arrivés ternes...et ils repartent avec le sourire, une envie, se mettre en action, pour moi c'est une réussite ça » (BL351) « y'a l'avant après, quelque fois c'est flagrant la personne rentre, elle a la tête baissée, elle ressort elle a la tête haute avec un grand sourire » (ZL182)*

L'accompagnement a cet effet, pour les trois consultantes, de remettre en action les personnes, de développer leur pouvoir d'agir et leur autonomie face à leur avenir *« mettre en action (ZL182) qu'la personne [qu'elle] soit autonome et souriante par rapport à son projet » (ZL202), « ils sont sortis de l'isolement (...) [ils peuvent] se mettre en action » (BL352), elles « s'autonomisent surtout dans leur démarche » (CL408).*

Enfin, pour Zoé et Clotilde, un autre effet de l'accompagnement est d'agir sur la motivation extrinsèque des personnes. En les encourageant dans leur démarche, en leur remontant le moral, les accompagnantes les motivent*« tout ça c'est fait pour le motiver en fait, bien l'écouter, ne pas le juger, travailler dans un bon esprit, c'est le mettre à l'aise pour le motiver » (ZL230), « pour leur redonner la niaque, et devenir plus optimiste envers l'avenir et pour les mobiliser pour leur démarche » (CL378).*

II Les points divergents des 3 pratiques d'accompagnement des personnes interviewées

Nous ferons apparaître, toujours en fonction de nos quatre thématiques principales, les différences notables dans le discours des trois consultantes.

1. Les points divergents concernant l'identité professionnelle

Zoé vient du management, comme nous l'avons déjà précisé, mais avant cela du commercial. De ce fait, elle accorde beaucoup d'importance dans son accompagnement, au management motivationnel et aux résultats. Les compétences d'un accompagnant, pour Zoé, font d'ailleurs référence à son expérience professionnelle. Elle nous parle, d'écoute, de mise en confiance, de techniques de communication, trois compétences liées au domaine commercial. Bénédicte, quant à elle, vient d'une formation en sciences humaines, des études de psychologie, puis une formation de formateur. Elle évolue d'un métier de professeur des écoles vers celui de formateur d'adultes. Elle garde donc un fil rouge qui est celui de la transmission de savoirs. Elle attache également beaucoup d'importance à la créativité dans l'animation de ses séances, et à la manière de faire apprendre aux autres, en plaçant les personnes, acteurs de leurs apprentissages. Enfin Clotilde, elle, vient d'une formation purement Ressources Humaines. La majorité de ses expériences sont aussi en lien avec ce milieu. Elle se revendique comme conseillère en reclassement professionnel et refuse l'étiquette de conseillère sociale, tout en prenant conscience d'une évolution de son métier vers un public de plus en plus éloigné de l'emploi. Ce dernier étant le plus souvent morose et en manque de confiance, Clotilde est quelqu'un de positif, dynamique, adaptable et qui croit au potentiel des personnes accompagnées.

2. Les points divergents concernant l'accompagnement

Contrairement à la définition de la fonction de conseiller, celle de posture est différente selon les personnes interviewées. Pour Zoé, l'accent est mis sur le management motivationnel et la recherche de résultats. De ce fait, elle base son accompagnement sur l'encouragement du plus petit effort, ce qu'elle nomme « *les techniques de récompensations* » (ZL235). Elle accorde aussi beaucoup d'importance à la connaissance des personnes afin de « poser des profils » (L140). C'est par ailleurs, la seule qui parlera de cet aspect, à savoir rapprocher les compétences des personnes, aux métiers existants : « *on a intérêt quand on peut à transférer des compétences là où y'a du marché* » (ZL57). De ce fait, l'atteinte de résultat est essentielle pour Zoé : « *j'suis quelqu'un qu'a été habituée à vouloir du résultat* » (ZL76).

Bénédicte débute son accompagnement par la mise en place d'un cadre, de règles sur la façon de procéder entre elle et les personnes accompagnées, afin qu'elles se sentent en sécurité. C'est la seule des intervenantes qui énoncera cette notion : « *on se met d'accord dès le 1^{er} RDV, c'est-à-dire que le 1^{er} RDV j'écoute (...) Surtout ses attentes...qu'est-ce qu'elle attend de moi ?...et comment elle se projette à l'issue de ce parcours qu'est-ce qu'elle aimerait comme résultat qu'est-ce qu'elle en attend ?* (BL220). De plus, Bénédicte se fie beaucoup à son ressenti en observant et questionnant les personnes « *j'ai besoin de sentir le groupe, j'ai besoin de m'imprégner...et en fonction de ce que je ressens j'n'amène pas les [mêmes] choses* » (BL256). Cela lui permet de s'adapter aux besoins du groupe. Par ailleurs, elle annonce les objectifs de la journée et les négocie avec les personnes afin de correspondre au mieux à leurs motivations. Elle concède ainsi beaucoup d'importance au dialogue et à la négociation dans la proposition des ateliers. Elle questionne également les personnes après chaque atelier afin de savoir où elles en sont, si elles ont progressé, sur le chemin qu'il leur reste à faire. Enfin, Bénédicte accorde une place particulière à la personne accompagnée, puisqu'elle la place en tant qu'actrice, au cœur même de ses apprentissages. Elle refuse de faire à la place de l'autre, sinon l'apprentissage sera vain « *C'est comme la formation si tu prends la souris et que tu fais à la place* » (BL475).

La notion de temporalité est également évoquée par Bénédicte, lorsqu'elle explique que la prestation Cap projet est un processus qui se met en route, mais qui ne s'arrête pas forcément à la fin de celle-ci. En ce sens certaines étapes seront franchies par certains d'autres non. Mais la réflexion est lancée, et « *quand elle sera prête, elle pourra passer à l'étape suivante* » (BL315). « *Certains repartent avec un projet bien abouti d'autres ça été déclencheur* » (BL360)

3. Les points divergents concernant le projet

Bénédicte est la seule à parler des trois dimensions du projet : personnelle, économique et sociale. Mais si Bénédicte, tout comme les autres consultantes, explore la dimension personnelle de la personne, c'est la seule à évoquer l'instant présent de l'accompagnement.

C'est-à-dire que l'accompagnement se passe à un moment précis de la vie de la personne, et que c'est à prendre en considération. Elle est « *à un point de sa vie, c'est-à-dire là maintenant* » (BL205). Elle insiste beaucoup sur l'identité profonde de la personne, ses valeurs, ses envies, ses motivations. Elle s'attarde ensuite sur la dimension sociale du projet, à savoir l'entourage de la personne, son réseau, comment elle est entourée.

Ensuite, pour Bénédicte le plan d'action doit être rédigé par les personnes elles-mêmes « *c'est la personne [qui] a écrit des étapes* » (BL326), ce qui rejoint sa conception de l'apprentissage. Contrairement à Zoé qui montre comment faire les choses « *il faut leur montrer comment on fait pour mieux rechercher sur internet comment on fait pour mieux prospecter comment on fait pour obtenir des stages* » (ZL224). Clotilde, quant à elle, ne parle pas de plan d'action.

Si Zoé et Clotilde sont sur la validation d'un ou plusieurs projets en fin d'accompagnement, Bénédicte privilégie le fait que la personne avance à son rythme et passe au moins une étape de l'accompagnement « *pour moi l'objectif que j'ai à la fin c'est qu'au moins ils sont passés d'une étape à une autre* » (BL311). A contrario, l'objectif de Zoé est de respecter le cahier des charges et la demande de l'institution: « *à partir du moment où X a répondu à des appels d'offre, que ce ces appels d'offres ont été gagnés par le groupe j'veux dire bien sûr on va s'appuyer sur la méthodologie de départ et bien sûr on va valider à ce que tous les points qui ont été proposés soient validés* » (L103).

Enfin, l'évaluation du projet chez Bénédicte se fait tout au long de la démarche. Au début, elle pose un diagnostic sur la personne afin de voir où elle se situe, puis, au fur et à mesure des rencontres, elle s'informe, pose des questions sur les avancées des uns et des autres. Enfin, à la fin, elle incite les personnes à s'auto évaluer « *quand elle est prête c'est valider. ça y'est donc maintenant j'y vais ou j'y vais pas...j'me lance ou j'me lance pas...j'ai peur ou j'ai pas peur* » (L322).

4. Les points divergents des effets de l'accompagnement

Le point divergent dans le discours des interviewées porte exclusivement sur la notion d'apprentissage. Bénédicte en parle à plusieurs reprises contrairement à ses collègues. Pour elle, la prestation est elle-même source d'apprentissage *« j leur dis en début que chacun...à tout moment il va apprendre quelque chose, il en pas conscience ...mais de toute façon il va apprendre quelque chose...il va ressortir beaucoup plus grand »* (BL425). Elle place également les personnes acteurs de leur apprentissage dans l'exemple du CV *« il anime au lieu que ce soit moi l'animatrice...c'est lui qui va animer...au bout d'un moment il va prendre ma place...il va ressortir il a l'impression...il a pas changer son CV hein...pourtant il a l'impression d'avoir appris beaucoup de choses »* (BL413). De même en faisant travailler les personnes sur leur parcours, et en les confrontant au groupe, elles apprennent au contact des autres : *« plus sa propre expérience plus l'expérience du groupe...le regard du groupe »* (BL306). La notion d'apprentissage pour Clotilde est également abordée concernant l'autonomie des personnes. En ce sens, une fois l'accompagnement terminé, les personnes doivent être en capacité de gérer seules leur parcours professionnel *« on n'est pas là pour faire à leur place, on est là pour leur apprendre à faire...en autonomie »* (CL409).

III. Analyse des postures d'accompagnement

« Le questionnement éthique survient habituellement lorsque, au-delà des règles de conduite habituellement en vigueur dans un espace donné, le professionnel s'interroge sur ce qu'il estime bon de faire »

Christophe NIEWIADOMSKI, cité par

Christine CHARPENTIER et Maéva

DUCHENE¹¹⁷

¹¹⁷CHARPENTIER, C et DUCHENE, M « L'accompagnement, un certain rapport des hommes entre eux... » in *Science-Croisées* n°5 p17 [en ligne] Consulté le 3 juin 2013 <http://sciences-croisees.com/N5/charpentier.pdf>

Nous reviendrons sur notre problématique et nos hypothèses avant de débiter l'interprétation de nos résultats. Notre question de départ était « comment accompagner à la définition de projet professionnel ? » Nous avons ensuite articulé notre réflexion autour de plusieurs chapitres développant notamment les concepts d'accompagnement, de projet et de motivation. Nous en avons conclu que l'accompagnement dépendait notamment de la fonction, de la posture du professionnel ; et que de ce positionnement découlait la relation d'accompagnement. Notre problématique a donc évolué au fil de notre écriture et nous avons conclu par ce dernier questionnement « **En quoi la relation d'accompagnement peut-elle être stimulatrice de motivation et de mise en projet ?** ». Puis, nous avons vu que la démarche de projet est un processus, et que celui-ci pour aboutir doit reposer sur l'identité de la personne et être confronté à l'environnement. Enfin, nous avons également mis en avant le fait que projet et motivation sont intimement liés, et que cette dernière est à la fois intrinsèque et extrinsèque. C'est ainsi que nous sommes arrivées aux hypothèses suivantes :

--La posture peut avoir une incidence dans la mise en action de la personne accompagnée

--Projet et motivation sont intimement liés et c'est donc en prenant conscience de son identité profonde, par un retour réflexif sur son passé personnel et professionnel, que l'individu apprend de lui et peut faire émerger un projet solide.

Nous allons donc revenir sur les pratiques de nos trois consultantes, en les confrontant à la théorie.

1. Concernant l'accompagnement des consultantes interviewées

1.1.La confiance

Suite à l'étude croisée de nos entretiens, nous avons constaté que les conseillères accordaient beaucoup d'importance à la notion de mise en confiance au sein de leur relation d'accompagnement. Selon Guy Le BOUEDEC, l'accompagnement ne peut en effet débiter, sans avoir au préalable instauré un climat de confiance entre l'accompagnant et l'accompagné. Et le cadre permet d'installer un sentiment de sécurité, amenant à la confiance : « *L'institution donne l'autorité pour accompagner, en même temps qu'elle fixe le cadre, les références et les médiations.* »¹¹⁸ Dans notre société, l'individu possède un esprit critique et développe une méfiance vis-à-vis des choses et des personnes qu'il ne connaît pas. Chacun d'entre nous, fonctionne avec des a priori et des préjugés. C'est même là notre principale façon d'appréhender la réalité. Nous cherchons alors à nous rassurer, par des dispositifs de vérification (dispositif de réputation, dispositif de certification...), nous dit Laurence CORNU¹¹⁹. Le conseiller porte alors une importance particulière à la mise en place d'un cadre, avec des règles de fonctionnement, des attendus, des limites, instituant une sécurité pour la personne accompagnée. Nous faisons, en effet, davantage confiance dans les êtres, si on s'est assuré d'un certain nombre de choses, dans l'organisation de ces choses. Patrick MAYEN ajoute « *l'importance pour l'accompagnateur [est] de prendre en compte le cadre règlementaire et organisationnel (...) le connaître pour se l'approprier comme un instrument pour se situer et agir. Le candidat doit savoir où il en est, ce qui l'attend, ce qu'il peut attendre de son interlocuteur* ». ¹²⁰ Toutefois on ne peut pas tout connaître de l'autre, et il est nécessaire d'accepter de ne pas tout contrôler. La confiance émancipatrice correspond ici, à travailler aux conditions dans lesquelles l'autre peut s'émanciper, par l'écoute, le questionnement, la prise en compte de sa parole et de son individualité. Aller à la rencontre de l'autre pour le découvrir tant dans son potentiel que dans ses fragilités, non pas tel que nous l'imaginons, mais tel qu'il est. De plus, la confiance que l'on retrouve dans l'accompagnement est avant tout réciproque. L'accompagnant, pour mettre la personne à l'aise et prête à entrer dans le processus de confiance, doit lui-même être en capacité de croire en l'autre et par conséquent de lui faire confiance, c'est ce que Clotilde nous dit dans son entretien. Être professionnel, ce n'est pas

¹¹⁸ Le BOUEDEC, G., Du CREST, A., PASQUIER, L., STAHL, R., 2001, Op. Cit. p.159

¹¹⁹ CORNU, L. extrait du cours conférence du 19 mars 2013 à l'Université François Rabelais de Tours.

¹²⁰ ASTIER, P. 2004 Op. Cit p11

renoncer à ses préjugés ni aux inévitables représentations, mais réussir à les reconnaître pour mieux les dépasser. Pour Maëla Paul, la confiance est du fait de la posture de l'accompagnant. La construction de la confiance « *instaure de la réciprocité, nécessaire au travail ensemble. Parce qu'on a confiance on se risque davantage. La confiance constitue donc une 'disposition à agir'* »¹²¹. Cette confiance réciproque enclenche la démarche d'accompagnement. Celle-ci se construit alors au contact de « *chaque acteur, conseiller et consultant* »¹²².

1.2. L'adaptabilité

Apparaît en second lieu dans les entretiens, la notion d'adaptabilité, que ce soit en fonction du cahier des charges, des personnes ou du moment de l'accompagnement. Maëla PAUL nous rappelle en ce sens « *la pluralité des rôles que l'accompagnant doit jouer pour s'adapter à la demande, aux besoins de la personne accompagnée et aux nécessités du parcours* »¹²³. Elle ajoute que « *la stratégie [du] professionnel [est de] s'ajuster à chaque situation ; l'accompagnement selon la formule, s'invente 'chemin faisant'* »¹²⁴. L'accompagnant se retrouve comme interface entre la demande de l'institution, le cahier des charges et la personne accompagnée. Il doit alors jouer sur différents modes de positionnement, à la fois symétrique, asymétrique, complémentaire, à la fois conseil, suivi et guidance. Si pour Maëla PAUL la relation d'accompagnement est avant tout asymétrique du fait du statut social des protagonistes, elle précise que « *contractualisée : elle associe ces personnes sur la base d'une visée commune, le contrat étant l'opération par laquelle une disparité de forme est compensée par une parité de fond* »¹²⁵. En effet, au début de la relation, l'accompagné est dans une position d'infériorité puisqu'il est dans la demande et dans l'attente vis-à-vis du professionnel. L'accompagnant est quant à lui, en position de supériorité, puisqu'il détient la méthodologie nécessaire au premier. Une fois le

¹²¹ PAUL, M article en ligne février 2010 p10 « L'accompagnement une posture professionnelle spécifique » consulté le 22 mai 2013 <http://90plan.ovh.net/~lapersag/images/Telechargement/carnets/22-%20m%20paul.pdf>

¹²² BOUTINET, J.P., DENOYEL, N., PINEAU, G., ROBIN, J.Y. (2007). Op.cit p109

¹²³ PAUL, M, 2004 « L'accompagnement : une nébuleuse », in *Education permanente*, n°153 p50

¹²⁴ PAUL, M. 2004 Op.cit p53

¹²⁵ PAUL, M. « Ce qu'accompagner veut dire » 2007 [en ligne] consulté le 22 mai 2013 http://carrierologie.uqam.ca/volume09_1-2/07_paul/index.html

cadre posé, alors une égalité se rétablit entre les deux personnes. Il n'y a pas supériorité de l'un par rapport à l'autre, mais réciprocité voire complémentarité entre deux personnes reconnues à la fois « alter et égo ». C'est-à-dire deux « *partenaires, qui ne seraient pas, pour autant, conçus à l'identique, mais explicitement reconnus comme « autres », témoignant entre eux d'un pluriel, de différences et d'hétérogénéités* »¹²⁶ La relation se bâtit au fur et à mesure de la rencontre et des échanges, dans lesquels, selon Guy Le BOUEDEC « *ni l'un et à plus forte raison ni l'autre ne savent, à priori, ce qui va se passer, ce qu'ils vont trouver en chemin et, en fait, ce qu'ils vont construire* ». ¹²⁷ La relation se fait alors dans l'échange, l'écoute, le dialogue et l'interaction, en fonction de la temporalité de l'accompagnement et du rythme de la personne. Jean-Pierre BOUTINET rappelle enfin, que « *les attitudes que [l'accompagnant] est amené à prendre plus ou moins opportunément [sont] en fonction des situations d'accompagnement* »¹²⁸.

1.3.Temporalité

La temporalité de l'accompagnement, l'alternance entre les regroupements collectifs et les entretiens individuels, le rythme de la personne, sont également des éléments forts dans le discours des personnes interviewées. L'accompagnement est donc rythmé selon un dispositif bien défini (rendez-vous fixés à l'avance, durée déterminée, alternance des regroupements...). Rappelons que l'usage du mot accompagnateur au XX^{es} signifiait « *personne qui accompagne (temporairement, occasionnellement) une autre personne ou un groupe de personnes en déplacement* »¹²⁹. Ce qui veut dire que l'accompagnement a une durée, un début et une fin. De plus, toute personne est singulière et possède donc son propre rythme de réflexion et d'évolution. C'est pourquoi le professionnel peut être confronté à des contraintes de temps, limité par un système en non adéquation avec les besoins des personnes accompagnées. Mais le temps n'est pas seulement représenté par

¹²⁶ ARDOINO, J « de l'accompagnement, en tant que paradigme » [en ligne] consulté le 22 mai 2013 p3 <http://www.fractale-formation.net/dmdocuments/ARDOINO-Accompagnement-paradigme.pdf>

¹²⁷ Le BOUEDEC, G., Du CREST, A., PASQUIER, L., STALH, R. (2001) *L'accompagnement en éducation et formation : un projet impossible ?* Paris : l'Harmattan p 67.

¹²⁸ Site de l'UDAPEI « *L'accompagnement aujourd'hui, une posture à imaginer ensemble* » Roubaix – 3 déc. 2009 <http://www.udapei59.org/actu/Journee3dec.pdf> consulté le 15 décembre 2013.

¹²⁹ PAUL, M 2010 Op.cit p11

une durée. Maëla PAUL nous dit que « *dans le cadre d'un accompagnement, la question du temps renvoie autant au sujet historique qu'au temps partagé entre les deux. (...) Il est ce qui rythme par des ruptures, des émergences, des séquences itératives, un cheminement* »¹³⁰. C'est en fonction de ces rythmes que le professionnel saura varier ses modes d'accompagnement, entre « *guider, escorter et conduire* »¹³¹. L'auteure ajoute que « *ces postures ont toute la relation pour fondement(...) il n'y a pas à choisir [entre l'une ou l'autre] mais discerner quand et comment passer de l'une à l'autre* »¹³².

1.4. Dialogue et écoute

L'accompagnement repose également, pour nos consultantes, sur une relation basée sur l'écoute et un échange dialogique avec la personne accompagnée. Lors de la première phase de l'accompagnement, il y a centration sur la personne. Par le questionnement le professionnel l'amène à se dévoiler, à se révéler à elle-même. Pour François JULLIEN « *la parole accompagnante est une parole incitative* ». Il prend l'exemple de Confucius pour nous expliquer cela : « *Le maître parle à peine, pour des raisons pédagogiques qui se résument à quelques mots : laisser au disciple la possibilité de faire le maximum de chemin par lui-même. Son intervention est juste là pour déclencher ou susciter auprès du disciple l'emprunt d'une voie.* » Le professeur, le maître, le formateur, donnent la 1^{ère} mesure, ouvrent les voies. « *La parole engage [alors] la conduite mais ne se substitue pas à celle-ci* », sinon elle empêcherait l'élève, le disciple, l'apprenant à développer sa créativité, à développer sa « *capacité réactive* » Il s'agit « *d'une parole d'incitation [et non pas] de révélation ou d'énonciation* »¹³³. Nous rejoignons également les propos d'Alexandre LHOTELLIER et du « tenir conseil », en ce sens où la posture de l'accompagnant amène vers le débat, l'échange et le dialogue. Le regard de l'autre, sur soi, mène à la réflexion sur soi. Pour Noël DENOYEL « *le dialogue tutorial initie une capacité de délibération et d'interrogation qui enrichit l'intelligence pratique (Mètis) en la transformant en sagesse pratique (Phronésis). Cette intelligence du contexte et de*

¹³⁰ PAUL, M 2004 Op. Cit p124

¹³¹ PAUL, M 2004 Op. Cit p151

¹³² PAUL. M. (2004) Op.cit p 153

¹³³ BOUTINET, J.P., DENOYEL, N., PINEAU, G., ROBIN, J.Y. (2007). Op.Cit p211

*l'interaction développée par chacun se trouve renforcée à deux. ».*¹³⁴ Enfin, Maëla PAUL explique l'importance de verbaliser ce qui a été fait, afin de pouvoir le mobiliser à nouveau pour le futur. *« On n'accède à une mise en sens de l'expérience qu'en prenant part au dialogue avec autrui »*¹³⁵ Par un jeu de questionnements, l'accompagnant *« permet à la personne d'y voir plus clair et de déterminer par elle-même son problème et les moyens d'action »*¹³⁶ En ce sens, l'entretien d'explicitation est un outil à privilégier. Il s'agit d'un entretien de prise de conscience. Le conseiller questionne la personne sur les implicites de son discours, c'est-à-dire sur la part d'inconscient dans ses actions, du "comment s'est vécue l'action". Pierre VERMERSCH¹³⁷ nous explique que ce questionnement met l'accompagné en situation de métacognition. L'individu repère ainsi ce qu'il utilise, les processus qui s'opèrent en lui dans l'action, ce qu'il mobilise, ses ressources. Le but de cette méthodologie est d'amener l'autre à sa propre vérité, et non de l'influencer par nos interprétations.

1.5. Autonomie

L'un des objectifs de l'accompagnement, nous disent les trois consultantes interviewées, est d'amener la personne vers son autonomie. Frédérique LERBET-SERENI¹³⁸ nous rappelle que cela doit être mis en place dès le début de la relation. L'accompagnement doit reposer sur un système, où le professionnel tend vers la séparation, afin d'amener la personne vers son autonomisation. *« Le premier postulat est bien de poser que c'est l'autre qui détient la base de la solution de son problème mais il ne perçoit pas les liens possibles entre ces éléments acquis pour construire de manière consciente la solution recherchée ».*¹³⁹ Le professionnel lui sert alors à mettre en lumière. Maëla PAUL souligne, par ailleurs, l'évolution du paradigme d'accompagnement dans

¹³⁴ DENOYEL, N. (2004) « La situation interlocutive de l'accompagnement et ses ruses dialogiques » in *Education permanente* n° 153 p231

¹³⁵ PAUL, M « L'accompagnement dans le champ professionnel » 2009 [en ligne] <http://www.cairn.info/revue-savoirs-2009-2-page-11-63.htm>

¹³⁶ DOUBLET M-H extrait du cours conférence Université François Rabelais de Tours année 2012.

¹³⁷ VERMERSCH, P, 1994, *L'entretien d'explicitation en formation continue et initiale*, Paris, ESF

¹³⁸ LERBET-SERENI, F. Op.cit

¹³⁹ Article « De l'accompagnement à l'accompagnement « au parler de soi » dans la démarche PEC « (2012) / Jean Biarnès p59-62 in *Le Portefeuille d'expériences et de compétences : De l'université à la vie active*. (2012)/ Denis Gaste Marseille : Cereq

notre société actuelle. Aujourd'hui, *« celui qu'on accompagne est une personne. A en croire les discours, il n'est plus l'objet passif d'une prise en charge mais le sujet actif de son parcours. Il n'est plus défini par ses carences mais ses potentialités. Il n'est pas réduit au problème qui l'amène mais considéré dans ses ressources et les possibilités qu'il devra mobiliser pour opérer un changement de sa situation. Il n'est plus considéré comme entité close mais inscrit dans un contexte avec lequel il interagit »*¹⁴⁰. Ce centrage sur la personne amène les professionnels à considérer leur pratique différemment. Ils ne sont plus en effet dans une « *logique réparatrice* », mais « *collaborative* », et doivent créer les conditions favorables pour que la personne accède à ses ressources. L'auteure affirme également que la relation d'accompagnement « *implique une posture basée sur la reconnaissance d'autrui comme « sujet supposé capable », capable de choisir et de décider **par** et **pour** lui-même. Car seule cette posture active sur sa situation engage un réel changement* ».¹⁴¹ Il s'agit alors aux professionnels de modifier leur pratique, et de passer d'un modèle de l'expert, qui sait ce qui est bien pour l'autre et pose des diagnostics ; à un modèle collaboratif, où ils peuvent « *non pas résoudre à sa place, mais bien l'accompagner dans le changement à opérer sur sa situation, en repérant avec elle où sont ses ressources, où sont les obstacles et en prenant le temps de voir ensemble les orientations qui seraient pensables* »¹⁴². Maëla PAUL met en garde toutefois à ne pas basculer toutes les responsabilités sur les seules épaules de la personne accompagnée. Tout le processus d'accompagnement se construit, en effet, sur la base de négociations, « *il ne s'agit pas de passer d'un modèle de la toute-puissance professionnelle à une toute-puissance de l'accompagné* »

2. Concernant le projet et la motivation

2.1. Dimensions personnelles, sociales et économiques du projet

¹⁴⁰ PAUL, M 2010 Op.cit p7

¹⁴¹ PAUL, M 2010 Op.cit p8

¹⁴² PAUL, M 2010 Op.cit p8

Les différentes dimensions, liées à la construction du projet, sont abordées par nos consultantes. Marie Thérèse SAUTEBIN¹⁴³ nous rappelle que l'une des premières étapes de l'accompagnement consiste à mettre à plat la trajectoire de vie des personnes, et à effectuer l'inventaire de leurs expériences. Elles réfléchissent alors sur tout leur parcours de vie, professionnelle et personnelle, et tentent de faire des liens afin de comprendre leur histoire. Par le biais d'entretien d'explicitation, l'accompagnant amène les personnes à réfléchir sur leurs façons de faire les choses, et à prendre conscience de leurs ressources. Ce retour réflexif leur permettra d'intégrer leurs capacités, de s'approprier leurs expériences riches en compétences. Le fait de partager ses expériences avec d'autres, dans un groupe, ou seul avec l'accompagnant, permet d'apprendre encore des autres et sur soi. *« Mais même si accompagner c'est se centrer inconditionnellement sur la personne, il ne s'agit pas de séparer personne, compétences et situations »* précise Alexandre LHOTELLIER Tout comme François JULLIEN qui énonce également l'importance de prendre en compte son environnement. Il s'agit de se détacher de ses propres représentations, de ses désirs ou ses croyances et de s'attacher à ce qui est réellement. Ce détachement permet de repérer les éléments propices et favorables dans son environnement. *« La réussite dépend d'abord et avant tout de ma capacité à détecter le potentiel de la situation. (...) Le stratège chinois ne projette pas mais repère les facteurs favorables sur lesquels s'appuyer pour réussir »*.¹⁴⁴ Il s'agit enfin de se confronter à la réalité économique du marché. Ainsi, Pierre PEYRE nous rappelle l'importance des trois dimensions nécessaires à l'élaboration d'un projet solide, et que nous citons à nouveau *« tout projet s'inscrit dans une situation fondée sur des jeux d'interrelations croisées entre le sujet individuel et la société, ce qu'il veut et ce que l'on attend de lui, ce qu'il peut et ce que la situation tolère, bref, entre ce que la nature fait de ce qu'il est, et ce que la culture le conditionne à être. On peut donc concevoir que tout projet professionnel en particulier procède d'une démarche obéissant à ces trois maîtres : soi, les autres et les choses »*¹⁴⁵. En ce sens le projet est auto-co-éco-déterminé.

¹⁴³ Marie-Thérèse SAUTEBIN extrait du cours conférence du 10 avril 2013 à l'Université François Rabelais de Tours

¹⁴⁴ BOUTINET, J.P., DENOYEL, N., PINEAU, G., ROBIN, J.Y. (2007). Op.cit p218

¹⁴⁵ PEYRE, P. (1995). Op.cit p108.

2.2.L'évaluation

L'évaluation du projet est également une thématique que nous retrouvons dans le discours des consultantes interviewées. Une première évaluation du projet intervient au tout début de l'accompagnement, afin de savoir où se situe la personne par rapport à son projet : elle est nommée évaluation diagnostique. Cela permet à l'accompagnant de s'adapter en fonction des besoins repérés, de négocier des objectifs, mais également de poser le cadre et les limites de son intervention. Puis, tout au long de l'accompagnement, le professionnel s'attache à effectuer des bilans, afin de suivre l'évolution de la personne et de son projet. L'évaluation est alors appelée ici formative. Charles HADJI cite J-J. Bonniol et R. Amigues afin d'expliquer que : *« pour être formative, elle doit remplir trois fonctions :*

-une fonction régulatrice qui permet à l'élève d'ajuster ses stratégies et à l'enseignant d'adapter son dispositif pédagogique

-une fonction renforçatrice : renforcement positif de tout comportement conforme à l'objectif

*-une fonction correctrice : l'élève doit pouvoir reconnaître et corriger lui-même ses erreurs. »*¹⁴⁶

Ces évaluations intermédiaires permettent ainsi le bon déroulement du processus de projet. Enfin, l'évaluation sommative correspond à l'évaluation finale du projet, à sa mise en action, à sa concrétisation. De même, nous pouvons adjoindre à ces formes d'évaluation, *« l'évaluation tripolaire »* décrite par Noël DENOYEL¹⁴⁷. Celui-ci nous dit que tout au long de la démarche d'accompagnement au projet, la personne développe une capacité d'auto-évaluation qui lui permet d'élaborer et de réguler son projet. *« Cette autoévaluation [est elle-même] nourrie par la rencontre avec d'autres référentiels [et elle est] activée par*

¹⁴⁶ HADJI, C. (1989) L'évaluation, règles du jeu. Des intentions aux outils. Paris : ESF, p60

¹⁴⁷ DENOYEL, N extrait du cours conférence « Relation d'accompagnement et problématique d'évaluation » à l'université François Rabelais de Tours 2013.

la nécessité d'explicitation de son projet pour autrui »¹⁴⁸. L'autre, tout comme l'institution, participe ainsi à l'auto-évaluation du projet en étant co-éco-évaluation.

2.3.Temporalité

Le projet c'est le produit d'une projection, c'est penser le futur autrement. En ce sens, le projet est un processus en marche, qui se déroule dans les temps : le temps d'hier et d'aujourd'hui, le temps de demain, le temps d'une prestation, d'une maturation. Michel CROZIER reprend une expression de Jean-Pierre BOUTINET pour exprimer cela, et dit : *« le projet c'est le temps rassemblé »*¹⁴⁹. Cela signifie qu'à travers le projet *« il s'agit de se réapproprier le temps présent en s'interrogeant sur ce qu'on fait aujourd'hui et en se demandant en quoi ce qu'on réalise nous permet à la fois de récapituler notre histoire et de s'ouvrir sur un futur possible »*¹⁵⁰. C'est par un retour incessant entre passé-futur et présent que le projet prend forme. C'est également en préservant des temps de réflexion, de questionnement, de perturbation, de retour en arrière, de repos, que les idées émergent. Sandra MICHEL insiste sur le fait qu'*« il faut laisser des temps de repos afin que puissent murir les idées. L'orientation et en particulier la 1^{ère} phase est une démarche itérative. Elle suppose des allées et venues, des discussions avec l'entourage, des confrontations avec d'autres réflexions, des retours en arrière, des arrêts purs et simples... ce n'est qu'en respectant cet aspect itératif que l'on peut voir surgir un projet solide »*¹⁵¹.

2.4.La motivation

Lors de l'analyse de nos entretiens, est apparue la notion de motivation. Celle-ci est toutefois appréhendée par les personnes interviewées, sous deux angles différents : à la fois en mettant en avant l'importance de motiver les personnes accompagnées ; et à la fois en

¹⁴⁸ GENTHON, M (1993) Apprentissage-Evaluation-Recherche : Genèse des interactions complexes comme ouvertures régulatrices. Université de Provence : Aix Marseille Extrait pp53-56

¹⁴⁹ CROZIER, M. (1993). OpCit p58

¹⁵⁰ CROZIER, M. (1993). OpCit p58

¹⁵¹ MICHEL, S. (1992). Op.cit p63.

s'appuyant sur leurs motivations internes pour faire émerger le projet. Carl ROGERS affirme, par ailleurs, que « *le changement de la personne [accompagnée] se trouve facilité quand :*

-il y a congruence chez le thérapeute entre ce qu'il est et les rapports avec le client

-il y a une considération positive inconditionnelle du thérapeute envers son client

*-il y a compréhension empathique »*¹⁵². Nous nous intéresserons principalement ici au deuxième précepte qui signifie que le professionnel accueille la parole de la personne pour ce qu'elle est, sans jugement, et surtout en la valorisant. De ce fait, les behavioristes s'accordent à dire que les récompenses peuvent encourager un comportement. Ce dernier, renforcé positivement, « *a des effets bien supérieurs sur la performance que la punition* ». ¹⁵³ Le renforcement négatif crée, quant à lui, moins de performance et d'enthousiasme. En encourageant les personnes dans leurs démarches, l'accompagnant leur donne confiance en l'avenir, et crée un dynamisme. De même, Bernard PROT souligne que « *la motivation trouve [également] sa source à l'intérieur* » ¹⁵⁴. La personne s'appuie sur ses désirs, ses envies, ses satisfactions, son identité profonde, à partir desquels elle pourra bâtir son projet. Pour Sandra MICHEL, la motivation intrinsèque est « *le socle sur lequel toute démarche d'orientation doit se construire(...) Travailler un projet à partir de ses motivations, c'est lui donner une vraie chance d'être réalisé. A l'inverse un projet qui semble envisageable mais qui est sans rapport avec la motivation a peu de chance d'aboutir* ». ¹⁵⁵ Cependant, selon la théorie de Vroom¹⁵⁶, une personne s'impliquera davantage dans une action en fonction de ses préférences, mais aussi en fonction de sa croyance envers la probabilité que des résultats puissent aboutir.

2.5. Propositions pour l'accompagnement à la définition de projet professionnel

¹⁵² ROGERS, C. (1968) *Le développement de la personne*. Paris : DUNOD p48

¹⁵³ RIVALEAU, C. (2003) Op.cit p6

¹⁵⁴ PROT, B. (2003) Op.cit p40

¹⁵⁵ MICHEL, S. (1992) Op.cit p58

¹⁵⁶ http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf consulté le 30 avril 2013

Au vu de ce que nous venons d'énoncer, nous pouvons conclure que la posture peut avoir une incidence dans la mise en action de la personne. En effet, une relation d'accompagnement, basée sur une mise en confiance de la personne, incite cette dernière au dialogue, à la confiance, et au travail ensemble. En s'accordant au rythme de la personne, à son individualité propre, l'accompagnant chemine au *côté de* et *avec* l'accompagné pour qu'émerge sa vérité. Il personnalise son mode d'accompagnement, en fonction de la personne, de l'évaluation de la situation, du temps imparti. Il instaure une relation dialogique, amenant la personne accompagnée à construire son propre chemin, à trouver en elle les solutions, et ainsi développer son autonomie. C'est également en incitant la personne à agir, par des encouragements que celle-ci développera son pouvoir d'agir. Toutefois, nous ne pouvons vérifier en totalité notre deuxième hypothèse. En effet, si une réflexion sur la dimension personnelle, l'identité profonde de la personne accompagnée, est nécessaire à l'élaboration d'un projet professionnel, cela ne suffit pas à le rendre possible et réalisable. Nous avons effectivement exposé ci-dessus que le projet était un processus en construction qui mûrit avec le temps. Il s'élabore au fur et à mesure des contacts et confrontations avec les dimensions sociales et économiques. Un environnement positif et encourageant aide aussi la personne accompagnée à croire en ses possibles, à s'ouvrir à des opportunités jusque là non envisagées.

Cette étude nous aura donc permis de tirer quelques enseignements, non pas d'une bonne pratique, mais de la pratique que nous souhaitons adopter. Nous vous livrons donc ici notre façon d'appréhender notre nouveau métier :

-En premier lieu, il importe d'instaurer un cadre sécurisant permettant :

- Le recueil des attentes de la personne
- Les explications sur le fonctionnement de l'accompagnement (règles de liberté de réponse, règles de confidentialité, pas de jugement de valeur, validation du temps...)
- Les limites de l'accompagnement
- Annonce et négociation de l'objectif de la séance dans l'intérêt de la personne*

-Puis, Carl ROGERS nous rappelle la nécessité, pour l'accompagnant, d'adopter une écoute empathique, bienveillante et sans jugement, ainsi qu'une « *considération positive* »¹⁵⁷ c'est-à-dire, avoir confiance dans les capacités des personnes accompagnées.

-Tous ces éléments sont des conditions nécessaires à l'émergence d'une relation de confiance. Celle-ci ne va pas de soi, et se construit petit à petit.

-Préférence d'une posture dite de « tenir conseil », dans le sens où le décrit Alexandre LHOTELLIER : « *Tenir conseil, bien plus qu'un ensemble d'outils, de techniques, se définit comme une démarche par rapport à l'autre* »¹⁵⁸; afin d'instaurer une véritable relation dialogique avec les personnes accompagnées : écouter, accueillir la parole sans interprétation, questionner, impulser sans imposer... Rappelons par ailleurs, que pour Guy Le BOUEDEC, accompagner c'est d'abord, « *écouter* », en donnant une place à l'autre, en l'acceptant tel qu'il est. Accompagner c'est ensuite « *éveiller* » l'autre aux possibles, en suscitant sa curiosité. Accompagner c'est encore, « *confronter* » l'autre à ses paradoxes, à ses croyances. C'est amener de la dissonance, c'est le « *provoquer, le déconcerter* » afin qu'il se questionne et poursuive son cheminement. Accompagner c'est aussi « *influencer avec intégrité comme pour obliger [l'autre] à progresser malgré lui.* »¹⁵⁹

-Adapter les modes d'accompagnement en fonction des personnes et des situations : à la fois guider, escorter et conduire. Maëla PAUL¹⁶⁰ nous rappelle que nous pouvons effectivement imposer à l'autre une direction, ou bien l'aider à construire sa propre route. Il en va de même lorsque nous guidons, nous pouvons « *imposer ou contribuer à [la] découverte* »¹. « *Escorter* » peut être traduit comme aller de l'avant et éliminer les obstacles pour que l'autre puisse avancer, ou bien le seconder, lui permettant ainsi d'éliminer lui-même les épreuves qui l'empêche de cheminer.

-Rechercher les motivations profondes de la personne (son fil rouge) sur lesquelles faire reposer le projet. Sandra MICHEL¹⁶¹ nous rappelle que les motivations profondes sont l'expression de l'identité même de la personne.

¹⁵⁷ ROGERS, C. (1968) Op.cit p48.

¹⁵⁸ LHOTELLIER, A (2004) *Tenir conseil n'est pas donné des conseils* [en ligne] p3 Consulté le 3 juin 2013 <http://serizel.free.fr/textes/tenirconseil.pdf>

¹⁵⁹ Le BOUEDEC, G., Du CREST, A., PASQUIER, L., STALH, R. (2001) Op.cit p105

¹⁶⁰ PAUL, M. (2004), Op.cit p45

¹⁶¹ MICHEL, S. (1992) Op.cit p59

-Explorer toutes les dimensions liées au projet : personnelle, sociale et économique (histoire de vie, outils portfolio, tests, enquêtes métiers, activation réseau, TRE...)

-Utiliser le groupe de pairs comme moyen de socialisation et d'apprentissage

-Effectuer des évaluations. Tout au long de l'accompagnement, le projet doit être évalué, que ce soit le processus en cours : où en est la personne dans sa réflexion? Ou bien, que ce soit le projet lui-même : est-il réalisable ? Si oui, que mettons-nous en place pour sa réalisation ? Si non, y a-t-il une autre piste, ou des étapes à envisager ?

-Laisser des temps de maturation du projet. Nous pouvons également reprendre cette métaphore de François JULLIEN, cité par Jean BIARNES pour illustrer nos propos: *« pour faire pousser une plante rien ne sert de tirer sur les feuilles. Il est par contre essentiel de sarcler son pied. Autrement dit toute action directe ne la fera pas croître plus vite, et qu'au contraire il nous faut respecter son rythme de croissance en enlevant ce qui pourrait le freiner, donc en restant un facilitateur de croissance »*¹⁶².

-Avoir un retour réflexif sur sa pratique

- Qu'est-ce que j'ai fait ?
- Qu'est-ce que j'ai dit ?
- Qu'est-ce que je ferais ou dirais différemment ?
- Pourquoi ?
- Qu'ai-je produit chez la personne accompagnée ?

-Echanger avec l'équipe, les collègues sur sa pratique (les problèmes, les réussites, les outils...)

Nous insisterons principalement sur la notion d'éthique présente chez tout accompagnant, et qui est à différencier de la morale. *« Là où la morale me dicte de ne pas agir ainsi pour ne pas apparaître tel ou tel aux yeux des autres, l'éthique me dicte de ne pas agir ainsi pour ne pas être tel ou tel à mes propres yeux »*¹⁶³. Ainsi, l'accompagnant construit une éthique de la relation, ce qui permet à la personne accompagnée d'advenir, et Martine

¹⁶² Article « De l'accompagnement à l'accompagnement « au parler de soi » dans la démarche PEC « (2012) / Jean Biarnès p59-62 in *Le Portefeuille d'expériences et de compétences : De l'université à la vie active*. (2012)/ Denis Gaste Marseille : Cereq p62

¹⁶³ CHARPENTIER, C et DUCHENE, M citent Frédérique LERBERT-SERENI Op.cit p18

BEAUVAIS d'ajouter : « *Nous réserver, nous abstenir, nous contenir, nous retenir [...], c'est laisser davantage d'espace et de temps à soi et à l'autre pour penser, pour douter, pour essayer et pour que peu à peu l'autre construise son chemin, invente son œuvre* ». ¹⁶⁴

¹⁶⁴ CHARPENTIER, C et DUCHENE Op. Cit p18

Conclusion de la deuxième partie

Pour répondre à notre problématique de départ questionnant la pratique de l'accompagnement à la définition de projet professionnel, nous avons interviewé trois consultantes d'un organisme privé. Nous avons tout d'abord exposé notre cheminement, nos choix d'étude et leur déroulement, ainsi que nos résultats d'entretien. Dans un second temps, nous avons présenté chacun des entretiens de façon individuelle, puis nous les avons comparés, afin de repérer les points convergents et divergents. Puis nous nous sommes appuyées de nouveau sur la théorie pour interpréter ces résultats. Ceux-ci nous ont alors permis de valider partiellement nos hypothèses de départ, à savoir :

- La posture peut avoir une incidence dans la mise en action de la personne

- Un retour réflexif sur le passé personnel et professionnel de la personne, permet une prise de conscience de son identité profonde, mais ne facilite pas, à lui seul, l'émergence d'un projet solide. Il y a en effet, nécessité de confronter également ce projet, aux dimensions sociales et économiques qui l'entourent.

Nous ne ferons pas de préconisation sur la pratique d'accompagnement à la définition de projet professionnel, du fait de notre peu d'expérience dans ce nouveau métier, si ce n'est le fait de mieux communiquer entre conseillers. En effet, en plus de nos entretiens, nous avons été amenées à observer chacune des consultantes dans leurs pratiques quotidiennes. Nous avons alors constaté un manque d'échange et de dialogue sur leurs façons de faire, leurs difficultés rencontrées ou la méthodologie utilisée. Nous pensons qu'un échange de pratique pourrait améliorer et faciliter celle-ci. Nous-mêmes nous avons bénéficié de cet atout en naviguant de l'une vers l'autre. Nous avons su toutefois tirer quelques enseignements sur l'accompagnement, décrits précédemment, que nous souhaitons mettre en pratique pour nous même:

Conclusion générale

« Que feras-tu de ta vie plus tard ? » dit
l'adulte à l'enfant. Celui-ci se tut et réfléchit un
instant pour tâcher de comprendre ce que
signifiait la question et pourquoi on la lui posait.
Il y parvint sans doute car sa réponse fut : « Et
toi ? »

M. BIRRAUX, *Je ne sais pas ce que je veux
faire plus tard*, Paris, Casterman, 1981, p140.

Pour Jean-Pierre BOUTINET « *tout projet est gage d'autonomie et d'initiative alors que l'accompagnement évoque souvent fragilité, dépendance et vulnérabilité. Les rapprocher l'un de l'autre c'est jouer sur le contraste, voire les oppositions.* »¹⁶⁵ Nous avons évoqué en effet, les évolutions qui ont marqué notre société et le monde du travail. Si l'adulte a gagné en émancipation et en autonomie, la responsabilité du sens qu'il veut donner à sa vie repose aujourd'hui sur lui seul. La société lui demande d'être le propre pilote de sa carrière, et pour cela met à sa disposition des dispositifs d'accompagnement et de formation. Nous nous sommes attachées dans cette recherche, à étudier, au travers de la pratique de trois consultantes, la prestation Cap projet. Nous posons alors comme problématique de départ : comment accompagner à la construction de projet professionnel ? Après avoir exposé nos données, nous avons effectué une analyse croisée de nos entretiens afin de mettre en évidence les points communs, et les points divergents aux trois pratiques. Ainsi, nos entretiens ont en partie confirmé nos hypothèses qui étaient :

--La posture peut avoir une incidence dans la mise en action de la personne accompagnée

--C'est en prenant conscience de son identité profonde, par un retour réflexif sur son passé personnel et professionnel, que l'individu apprend de lui et peut faire émerger un

¹⁶⁵ BOUTINET, J.P., DENOYEL, N., PINEAU, G., ROBIN, J.Y. (2007) Op.cit p31

projet solide.

Nous avons mis en avant, via l'analyse de nos entretiens et la confrontation à la théorie, qu'une posture dominante de l'accompagnant est dictée avant tout par une éthique personnelle (le « tenir conseil ou donner des conseils »), mais qu'en fonction de la temporalité de l'accompagnement et de l'individualité de la personne accompagnée, les modes, ou positions d'accompagnement, évoluent, changent, se chevauchent. L'accompagnant invente alors, au fur et à mesure du cheminement, des façons d'être avec l'autre. La relation d'accompagnement est, ainsi, basée à la fois sur la confiance et un partenariat et une communication dialogique, d'où l'importance de la mise en place d'un cadre instaurant la relation. Le projet, à la fois processus en route et but à atteindre, repose alors sur les motivations intrinsèques de la personne, celle-ci étant elle-même encouragée par l'accompagnant. *« La confiance est essentiellement le fruit d'un phénomène d'induction comportementale bien connu : je pense que vous êtes capables de ceci et le fait que je vous perçoive ainsi vous pousse à l'être effectivement- c'est le principe de la prédiction qui se réalise de l'école de Palo Alto »*¹⁶⁶ Mais le projet pour se réaliser, doit trouver un juste équilibre entre plusieurs dimensions. Il est en *« mouvement entre deux pôles, un mouvement entre le désir (qui en est à l'origine) et la raison (qui impose le principe de réalité) »*¹⁶⁷.

Contrairement à ce que nous pensions initialement, nos données étaient riches, même si, certaines informations auraient mérité d'être approfondies. Nous n'avons donc pas exploité l'ensemble de nos données, notamment celles concernant l'apprentissage des personnes accompagnées. Cela nécessiterait effectivement de s'intéresser aux diverses théories de l'apprentissage, comme celle de DEWEY par exemple, qui explique que *« chaque expérience, d'une part, emprunte quelque chose aux expériences passées et, d'autre part, modifie les expériences ultérieures »*¹⁶⁸ ; ou encore KOLB qui permet de *« rétablir un équilibre entre les tenants d'une approche où seule l'expérience concrète permet*

¹⁶⁶ MUCCHIELI, A Cité par Bénédicte Legal dans son mémoire « L'accompagnement des projets professionnels. Le cas particulier du cadre de santé : entre management éducatif et manipulation » Université François Rabelais année 2009-2010.

¹⁶⁷ VILATTE, J-C, 2006 « Le projet ? » Séminaires rencontres des médiateurs en Midi-Pyrénées. Séminaire Rodez du 2-3 février 2006.p18

¹⁶⁸BOURASSA, B., SERRE, F., ROSS, D. (2003) *Apprendre de son expérience*. Presse de l'Université du Québec, p26

d'apprendre et les tenants de la seule transmission d'informations par voie d'enseignement magistral. KOLB a réussi à démontrer que ces 2 approches sont complémentaires. Le cycle d'apprentissage fait appel à l'expérience concrète mais aussi à la conceptualisation abstraite. (...) l'exposé magistral est très utile pour présenter des conceptualisations abstraites ; il doit cependant être complété par l'expérience pour qu'il y ait appropriation. De la même façon, l'expérience peut susciter l'envie de faire des découvertes qui viennent combler un besoin de connaître, de conceptualiser. »¹⁶⁹ Cela pourrait être un nouvel axe de recherche vers lequel nous souhaiterions aller lors d'un prochain travail. En quoi l'accompagnement à la définition de projet professionnel, peut-elle être source d'apprentissages pour la personne accompagnée ? Nous reviendrions certainement sur la théorie tripolaire de Gaston PINEAU : auto-éco-hétéro formation. Nous pourrions ainsi explorer l'importance du groupe de pairs.

¹⁶⁹ BOURASSA, B., SERRE, F., ROSS, D. (2003) Op.Cit p55

Table des matières

Remerciements.....	2
Sommaire	3
Préambule	4
 Introduction générale	8
PREMIERE PARTIE..... Formation adulte et accompagnement de projet professionnel.	10
Introduction de la première partie.....	11
Chapitre I ...Formation des adultes et prestations d'orientation des demandeurs d'emploi.	12
I. Repères historiques de la formation des adultes	13
1. La formation des adultes jusqu'en 1946	13
2. La formation des adultes de 1946 à 1970	15
1. La formation des adultes de 1971 à nos jours.....	16
II. Institutions et dispositifs d'accompagnement des demandeurs d'emploi	23
1. Le Pôle Emploi	23
2. Les prestations d'orientation.....	24
2.1 Confirmer son Projet Professionnel ou CPP	24
2.1.1 Le public et le besoin :.....	24
2.1.2 Objectif et durée	24
2.1.3 Contenu et méthode de l'accompagnement.....	24
2.2 Cap Projet Professionnel	25
2.2.1 Le public et le besoin :.....	25
2.2.2 Objectif et durée	25
2.2.3 Contenu et méthode de l'accompagnement :.....	25
Chapitre II....Accompagnement et construction de projet professionnel.....	27
I. L'accompagnement une posture spécifique.....	27
1. L'évolution de la notion d'accompagnement	28
2. Origine sémantique du mot accompagnement.....	29
3. Définition du mot accompagnement.....	30
4. Modèles traditionnels de l'accompagnement :	31
II. Relation d'accompagnement.....	33
1. Fonctions et postures de l'accompagnant	33
2. Le rapport entre l'accompagné et l'accompagnant.....	35
3. Les modes d'accompagnement	37
III. Projet et motivation.....	42
1. Le concept de projet.....	42
1.1. Définition du concept de projet.....	43
1.2. Les typologies de projet	44

1.3.	L'élaboration du projet professionnel	45
1.3.1.	Du pré projet au projet.....	45
1.3.2.	Importance de la dimension identitaire dans le projet professionnel	46
1.3.3.	Confrontation à l'environnement	48
1.3.4.	La temporalité du projet	50
2.	Le concept de motivation.....	52
2.1.	Définition du concept de motivation.....	53
2.2.	Les théories du contenu.....	54
2.3.	La théorie des attentes de Vroom.....	55
2.4.	Théorie de la motivation intrinsèque et extrinsèque	55
2.5.	Motivation et orientation professionnelle	56
	Conclusion problématisante.....	60

DEUXIEME PARTIE..... Analyse des pratiques d'accompagnement 62

Introduction de la deuxième partie 63

Chapitre III.... L'approche méthodologique 64

I.	La méthodologie de recherche	64
1.	Le choix du contexte.....	64
2.	L'entretien semi directif.....	65
3.	Présentation du public interviewé	66
4.	Déroulement des entretiens.....	68
5.	La grille d'analyse	70
II.	L'analyse des entretiens	72
1.	L'analyse de l'entretien de Zoé	72
1.1.	Identité professionnelle	72
1.1.1.	Le parcours professionnel et de formation de Zoé	72
1.1.2.	Les compétences attendues d'un conseiller vues par Zoé	73
1.2.	L'accompagnement vu par Zoé.....	73
2.2.1.	Sa fonction.....	73
2.2.2.	Sa posture	74
2.2.3.	Relation d'accompagnement	75
2.2.4.	Sa méthodologie	75
2.2.5.	La temporalité.....	76
2.2.6.	L'évaluation.....	76
2.2.7.	Le groupe.....	77
2.3.	Le projet vu par Zoé.....	77
2.3.1.	Le projet de l'accompagné	77
2.3.2.	Le projet de l'accompagnant	78
2.3.3.	Plan d'action	78
2.4.	Les effets de l'accompagnement vus par Zoé	79
2.4.1.	La confiance en soi	79
2.4.2.	Le pouvoir d'agir	79
2.4.3.	Le bien être	79
2.4.4.	L'apprentissage.....	80
2.4.5.	La motivation.....	80

3.	L'analyse de l'entretien de Bénédicte	80
2.1.	Identité professionnelle	80
2.1.1.	Le parcours professionnel et de formation de Bénédicte	80
2.1.2.	Les compétences attendues d'un conseiller vues par Bénédicte	81
2.2.	L'accompagnement vu par Bénédicte	82
2.2.1.	La fonction.....	82
2.2.2.	La posture	82
2.2.3.	La relation d'accompagnement	84
2.2.4.	La méthodologie	85
2.2.5.	La temporalité.....	86
2.2.6.	L'évaluation.....	87
2.2.7.	Le groupe.....	88
2.3.	Le projet vu par Bénédicte	88
2.3.1.	Le projet de l'accompagné	88
2.3.2.	Le plan d'action	89
2.3.3.	Le projet de l'accompagnant	89
2.3.4.	L'évaluation.....	90
2.4.	Les effets de l'accompagnement vus par Bénédicte	90
2.4.1.	Le bien être	90
2.4.2.	La confiance en soi	91
2.4.3.	Le pouvoir d'agir	91
2.4.4.	Les apprentissages	91
2.4.5.	La motivation.....	91
4.	L'analyse de l'entretien de Clotilde.....	92
3.1.	Identité professionnelle	92
3.1.1.	Le parcours professionnel et de formation vus par Clotilde.....	92
3.1.2.	Les compétences attendues d'un conseiller vues par Clotilde	93
3.2.	L'accompagnement vu par Clotilde	94
3.2.1.	La fonction.....	94
3.2.2.	La posture	94
3.2.3.	La relation d'accompagnement	95
3.2.4.	La méthodologie	96
3.2.5.	La temporalité.....	97
3.2.6.	L'évaluation.....	97
3.2.7.	Le groupe	98
3.3.	Le projet vu par Clotilde	98
3.3.1.	Le projet de l'accompagné	98
3.3.2.	Le projet de l'accompagnant	99
3.3.3.	L'évaluation.....	99
3.4.	Les effets de l'accompagnement vus par Clotilde	99
3.4.1.	La confiance en soi	99
3.4.2.	Le pouvoir d'agir	99
3.4.3.	Les apprentissages	100
3.4.4.	La motivation.....	100
Chapitre IV		101
Convergences et divergences des pratiques d'accompagnement		101

I Les points communs des 3 pratiques d'accompagnement des personnes interviewées ..	101
1. Les points communs concernant l'identité professionnelle.....	101
2. Les points communs concernant l'accompagnement	102
3. Les points communs concernant le projet.....	105
4. Les points communs concernant les effets de l'accompagnement	105
II Les points divergents des 3 pratiques d'accompagnement des personnes interviewées	106
1. Les points divergents concernant l'identité professionnelle.....	106
2. Les points divergents concernant l'accompagnement	107
3. Les points divergents concernant le projet	108
4. Les points divergents des effets de l'accompagnement.....	109
III. Analyse des postures d'accompagnement.....	110
1. Concernant l'accompagnement des consultantes interviewées	111
1.1. La confiance	111
1.2. L'adaptabilité	113
1.3. Temporalité	114
1.4. Dialogue et écoute.....	115
1.5. Autonomie.....	116
2. Concernant le projet et la motivation.....	117
2.1. Dimensions personnelle, sociales et économiques du projet	117
2.2. L'évaluation	119
2.3. Temporalité	120
2.4. La motivation	120
2.5. Propositions pour l'accompagnement à la définition de projet professionnel	121
Conclusion de la deuxième partie	126
Conclusion générale.....	127
Table des matières	130
Bibliographie	134
Index des auteurs	141
Index des figures et tableaux	143
Annexes	144

Bibliographie

Auteurs :

ABERNOT, Y., et RAVESTEIN, J. (2009). *Réussir son Master en sciences humaines et sociales*. Paris : DUNOD

ALEXANDRE, D. (2010), *Anthologie des textes clés en pédagogie: Des idées pour enseigner*, Paris : ESF

AUBRET, J., AUBRET, F., & DAMIANI, C. (1990). *Les bilans personnels et professionnels. Guide méthodologique*. Issy les-Moulineaux : EAP.

BOURASSA, B., SERRE, F., ROSS, D. (2003) *Apprendre de son expérience*. Presse de l'Université du Québec

BOUTINET, J-P. (1990). *L'anthropologie du projet*. Paris : PUF

BOUTINET, J.P. (1993, 1^{ère} édition) et (2006, 4^{ème} édition) *Psychologie des conduites à projet* Que sais-je : PUF

BOUTINET, J.P., DENOYEL, N., PINEAU, G., ROBIN, J.Y. (2007). *Penser l'accompagnement adulte : rupture, transitions, rebonds*. Paris : PUF

BOUTINET J-P (coord.). (2009). *L'ABC de la VAE*. Toulouse : Eres

BOUTINET, J.P. (2010) *Grammaire des conduites à projet*. Paris : PUF

BESSON, E. (2008). *Rapport au 1^{er} ministre : Valoriser l'acquis de l'expérience : une évaluation du dispositif de VAE*

CHALVIN, D. (1996) *Encyclopédie des pédagogies de formation, Méthodes et outils. Tome2*. Paris : ESF

CROIZIER, M. (1993). *motivation, projet personnel, apprentissages*. Paris : ESF

DANVERS, F (2006) *Les métiers de la formation : modèles, concepts et pratiques en orientation des adultes*. Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion

- DANVERS, F (2009) *S'orienter dans la vie : une valeur suprême ?* Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion
- GIORDAN.A (1998) *Apprendre !* Paris : Débats Belin
- HADJI, C. (1989) L'évaluation, règles du jeu. Des intentions aux outils. Paris : ESF, extrait p.p. 58-59-60
- JORAS, M. (1995). *Le bilan de compétences*. Paris : Que sais-je.
- JULLIEN, F. (2009). *Les transformations silencieuses*. Paris : Grasset
- LAFORTUNE, L. (2008), *Guide pour l'accompagnement professionnel d'un changement*, Québec : Fusion
- LAYEC, J., (2006). *Auto-orientation tout au long de la vie : Le portfolio réflexif*. Paris : l'Harmattan.
- LE BOUEDEC, G., Du CREST, A., PASQUIER, L., STALH, R. (2001). *L'accompagnement en éducation et formation*. Paris : l'Harmattan
- LHOTELLIER, A. (2004), *Tenir conseil-Délibérer pour agir*. Seli Arslan,
- LUTTRINGER, J.M. (2004, 2^{ème} édition) *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod
- MARTIN, J-P., SAVARY, E. (2001). *Formateur d'adultes*. Lyon : Chronique Sociale.
- MEIRIEU, P. (1987). *Apprendre...oui, mais comment*. Paris : ESF
- MERLE, V. (2008). *Rapport au secrétaire d'Etat à l'emploi-Groupe de travail sur la VAE*
- MICHEL, S. (1992). *Le bilan personnel : un outil de votre réussite*. Paris : Les éditions d'organisation
- MICHEL, S. (1993) *Sens et contresens des bilans de compétences*. Paris : Editions Liaisons
- MICHEL, S. (1994, 2^{ème} édition). *Peut-on gérer les motivations ?* Paris : PUF
- MUCCHIELLI, A. (1981, 1^{er} édition), (2000, 5^{ème} édition) *les motivations*. PUF Que sais-je ?
- PAUL, M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris : l'Harmattan,

- PAUL, M. (2009), RECHERCHE et FORMATION N° 62, Université de Nantes (CREN), formatrice ARIFTS
- PEYRE, P. (1995) *Projet professionnel formation et alternance : essai de socio pédagogie appliquée en milieu sanitaire et social*. Paris : l'Harmattan
- PROT, B. (2003) *J'suis pas motivé, je fais pas exprès*. Paris : Albin Michel
- QUIVY, R., et VAN CAMPENHOUDT, L. (2011). *Manuel de recherche en science sociale*. Paris : DUNOD
- REBOUL, O. (1980). *Qu'est-ce qu'apprendre*. Paris : PUF
- ROGERS, C. (1968) *Le développement de la personne*. Paris : DUNOD
- VERMERSCH, P. (1994), *L'entretien d'explicitation en formation continue et initiale*. Paris : ESF
- VITALI, C. (2007) *Unité 3 : Comprendre le système éducatif*. Cours du CNED

Articles

Articles extraits de l'ouvrage de COURTOIS B et PINEAU G (1991). *La formation expérientielle des adultes*. Paris : la documentation française

- « L'expérience en formation adulte », Guy de VILLER, p 13-28
- « Formation expérientielle et théorie tripolaire de la formation. », Gaston PINEAU p 29-39
- « La formation expérientielle : un concept importé pour penser la formation », Pierre DOMINICE, p 53-65
- « L'entretien d'explicitation dans la formation expérientielle organisée », Pierre VERMERSCH, p 271-284

Article « De l'accompagnement à l'accompagnement « au parler de soi » dans la démarche PEC « (2012) / Jean Biarnès p59-62 in *Le Portefeuille d'expériences et de compétences : De l'université à la vie active*. (2012)/ Denis Gaste Marseille : Cereq

Revues :

ASTIER, P. 2004, « Les acquis de l'Expérience », in *Education permanente*, n°158-159.

AUBRET, J. 1991, « Rédiger un portefeuille de compétences : se connaître pour se faire reconnaître », in *l'orientation scolaire et professionnelle*, n°1.

DANVERS, F. mars 2010, « L'orientation : une problématique renouvelée », in *Transformations : Recherches en éducation des adultes*, n°3.

DIVAY, S. « Nouveaux opérateurs privés du service public de l'emploi : les pratiques des conseillers sont-elles novatrices ? » in *Travail et emploi*, n°119, p 37-49

DENOYEL, N. 2004 « La situation interlocutive de l'accompagnement et ses ruses dialogiques » in *Education permanentes* n° 153. p231-240

GUICHARD, J. 1997, « Changements sociaux et pratiques d'orientation : analyse de la notion d'éducation à l'orientation », in *Questions d'orientation*, n°4, p11-37

LAFONT, P et PARIAT, M. « novembre 2007, La validation des acquis de l'expérience », in *Les cahiers pédagogiques*, n°457.

LAINE, A. juin 2011, « Répondre de son expérience par le récit de soi », in *Education permanente*, n°187.

PAUL, M. 2004, « L'accompagnement : une nébuleuse », in *Education permanente*, n°153

PAUL, M. 2009, « Autour du mot accompagnement », in *Education permanente*, n°62, p43-54

VILATTE, J-C. 2006 « Le projet ? » Séminaires rencontres des médiateurs en Midi-Pyrénées. Séminaire Rodez du 2-3 février 2006.

1998, « le modèle de SCLOSSBERG pour expliquer les transitions professionnelles » in *l'orientation scolaire et professionnelle*, 27, n°3, p339-352

Sites internet :

« Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse : les théories de la motivation » [en ligne]. Consulté le 30 avril 2013
http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf

Site de la CNCP : <http://www.cncp.gouv.fr>

Site de la revue « Paroles d'acteurs » n°1-Septembre 2008 [en ligne] p16-20
consulté le 20 mai 2013
<http://www.espacecompetences.org/LinkClick.aspx?fileticket=9WZ4LrD640U%3D&tabid=282&language=fr-FR>

Site de l'association du Groupe de Recherche sur l'Explicitation consulté le 18 décembre 2012 : <http://www.grex2.com/expliciter-sommaires-numeros.html>

Site de la VAE : <http://www.vae.gouv.fr>

Site de l'UDAPEI « L'accompagnement aujourd'hui, une posture à imaginer ensemble » Roubaix. [En ligne] le 3 déc. 2009 Consulté le 15 décembre 2013
<http://www.udapei59.org/actu/Journee3dec.pdf>

Site de Pôle emploi : Consulté le 13 mars 2013.

<http://www.pole-emploi.org/communication/evaluation-du-recours-aux-operateurs-prives-par-pole-emploi-de-2009-a-2011-@/communication/409/view-article-40396.html>

Site de Pôle emploi. Consulté le 13 mai 2013 <http://www.pole-emploi.fr/candidat/cap-projet-professionnel-@/suarticle.jsp?id=71804>

Site du CAIRN: Aubret Jacques et Demouge Nicole, « Orientation des adultes et formation tout au long de la vie », *Savoirs*, 2007/4 Hors série, p. 11-28. Consulté le 16 décembre 2012 <http://www.cairn.info/revue-savoirs-2007-4-page-11.htm>,

Site du Conseil constitutionnel. Consulté le 7 mars 2013 <http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/francais/la-constitution/la-constitution-du-4-octobre-1958/preambule-de-la-constitution-du-27-octobre-1946.5077.html>.

Site Larousse : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/accompagner/470>

ARDOINO, J « de l'accompagnement, en tant que paradigme » août 2000 [en ligne] consulté le 22 mai 2013 p3 <http://www.fractale-formation.net/dmdocuments/ARDOINO-Accompagnement-paradigme.pdf>

BRETON, H extrait du colloque international Formes d'éducation et processus d'émancipation du 22, 23 et 24 mai 2012. Consulté le 15 décembre 2012 sur le site www.esup.bretagne.iufm.fr/colloque_cread_2012/paper_submission/Pentecouteau.pdf

DANVERS, F. « Pour une histoire de l'orientation professionnelle ». *In histoire de l'éducation*, N°37. 1988. pp 3-15.[en ligne] Consulté le 07 mars 2013 http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/hedu02216280_1988_num_37_1_1549

FENOUILLET, F « La motivation un concept puzzle », 2010 [en ligne] Consulté le 19 mai 2013 <http://www.lesmotivations.net/spip.php?article42>

LABARRAQUE Guy « Les 5 axiomes de la communication selon Paul Watzlawick » [en ligne] consulté le 20 mars 2013 <http://glabarraque.wordpress.com>

LEGUY, P « Le chef-d'œuvre, une expérience existentielle entre travail et formation », [en ligne], Symposium GRAF Bordeaux Mai 2002, Consulté le 22 décembre 2012. URL: <http://llearning.free-h.net/A-GRAF/Symposia/textes/2002/LeguyBdx.htm>

LERBET-SERENI, F. « La relation pédagogique : éclairage systémique et travail des paradoxes » [en ligne] consulté le 23 mars 2013 http://www.mcxapc.org/fileadmin/docs/ateliers/6_doc1.pdf

PAUL, M « L'accompagnement une posture professionnelle spécifique » [en ligne] février 2010 consulté le 22 mai 2013 <http://90plan.ovh.net/~lapersag/images/Telechargement/carnets/22-%20m%20paul.pdf>

PAUL, M « L'accompagnement dans le champ professionnel » 2009 [en ligne] <http://www.cairn.info/revue-savoirs-2009-2-page-11>.

PAUL, M « Ce qu'accompagner veut dire » 2007 [en ligne] consulté le 22 mai 2013 http://carrierologie.uqam.ca/volume09_1-2/07_paul/index.html

RIVALEAU, C, « Les théories de la motivation » [en ligne]. Consulté le 30 avril 2013 <http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/Les-theories-de-la-motivation.html>

SCHLOSSBERG, N-K. « Aider les consultants à faire face aux transitions : le cas particulier des non-événements », *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne], mis en ligne le 28 septembre 2009, Consulté le 22 décembre 2012. URL : <http://osp.revues.org/index345.html>

Index des auteurs

A

ARDOINO · 114, 139
ASTIER · 28, 112, 137
AUBRET · 7, 13, 134, 137

B

BEAUVAIS · 125
BIRRAUX · 127
BOURASSA · 39, 128, 129, 134
BOUTINET · 21, 33, 39, 40, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50,
52, 113, 114, 115, 118, 120, 127, 134
BRETON · 6, 139

C

CHARPENTIER · 110, 124, 125
CLELLAND · 54
CORNÜ · 112
CROZIER · 120

D

DANVERS · 14, 21, 43, 44, 51, 57, 134, 135, 137, 139
De ROSNAY · 35
DECI · 56
DENOYEL · 21, 37, 39, 40, 47, 113, 115, 116, 118, 119,
127, 134, 137
DESCARTES · 51
DEWEY · 128
DIVAY · 21, 137
DOUBLET · 7, 34, 116
DUCHENE · 110, 124, 125

G

GALVANI · 49

H

HADJI · 119, 135

J

JULLIEN · 47, 115, 118, 124, 135

K

KOLB · 128

L

Le BOUEDEC · 35, 38, 39, 41, 112, 114, 123
LERBET-SERENI · 35, 36, 37, 38, 116, 140
LHOTELLIER · 34, 39, 40, 115, 118, 123, 135
LUTTRINGER · 16, 135

M

MASLOW · 54
MAYEN · 112
MICHEL · 21, 42, 43, 44, 46, 47, 51, 52, 57, 58, 60, 120,
121, 123, 135
MUCCHIELI · 128

N

NIEWIADOMSKI · 110

P

PAUL · 27, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 39, 113, 114, 115,
116, 117, 123, 135, 136, 137, 140

PAVLOV · 56

PEYRE · 43, 46, 48, 49, 118, 136

PINEAU · 13, 21, 39, 40, 47, 49, 113, 115, 118, 127,
129, 134, 136

PROT · 56, 57, 121, 136

R

RICOEUR · 36

ROGERS · 46, 121, 123, 136

ROUSSEAU · 49

S

SAUTEBIN · 118

V

VERMERSCH · 116, 136

VILATTE · 128, 137

VITALI · 13, 14, 136

Vroom · 55, 121, 131

W

WATSON · 56

WATZLAWICK · 37

Index des figures et tableaux

Tableau n°1 : Trois fondements traditionnels de l'accompagnement selon Maëla Paul p 32

Tableau n°2 : Présentation du public interviewé p 66

Tableau n°3 : Thématiques p 70

Figure n°1 : Taxonomie des différents projets selon Jean-Pierre Boutinet p 45.

Figure n°2 : La Trialectique de l'auto-, co- et éco-détermination du projet professionnel selon Pierre Peyré p 48

Annexes

Annexe 1 La grille d'entretien

Annexe 2 Retranscription entretien de Bénédicte

Annexe 3 Retranscription entretien de Zoé

Annexe 4 Retranscription entretien de Clotilde

Annexe 5 Tableau d'analyses de l'entretien de Zoé

Annexe 6 Tableau d'analyses de l'entretien de Bénédicte

Annexe 7 Tableau d'analyses de l'entretien de Clotilde

Annexe 1 : La Grille d'entretien

Thème 1 : présentation du parcours

- Formation
- Expérience
- Définition du métier de consultant

Thème 2 : CAP projet

- Définition de la prestation
- Préconisation de la part de l'organisme prestataire
- Votre approche de la prestation
- Comment se déroule la prestation : ses étapes

Thème 3 : Réussite

- Définition d'un accompagnement réussi
- Quels sont les ingrédients indispensables à la réussite d'un accompagnement CAP projet

Annexe 2 : Retranscription Bénédicte

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29

Q1 : Voilà donc comment va se passer l'entretien, je vais tout d'abord t'interroger sur ton parcours et puis ensuite je reviendrai sur ton accompagnement à la construction de projet et principalement dans la prestation CAP projet. Donc...euh **je te propose dans un 1^{er} temps de me présenter ton parcours ?**

R1 : Ok donc pour repartir à la base après mon BAC j'ai suivi euh...en fait d'emblée j'ai fait des études...**j'avais voulu être professeur des écoles** ça c'était l'objectif de mes études... **il me fallait une licence à l'époque pour rentrer à l'IUFM. Donc après mon BAC j'ai fait des études universitaires en psychologie**...pourquoi psychologie?...parmi tous les modules y'avait que la psychologie que j'avais pas touchée...c'était nouveau et puis...euh et puis j'connais pas du tout et puis voilà j'me suis dit pour devenir instit voir un peu de psychologie et de pédagogie cela pouvait être au moins intéressant...j'ai obtenu ma licence de psychologie...après ma licence je voulais partir sur un master mais j'ai eu si tu veux euh un événement privé qui a fait que j'pouvais pas continuer dans la psycho...donc il a fallu que je m'arrête...et puis j'me suis dit et bien je vais passer le concours à l'IUFM. J'l'ai passé la 1^{ère} année et j'ai échoué...euh mais en fait en même temps **j'm'étais inscrite auprès de la Catho et j'ai pu pratiquer pendant un an...j'étais vacataire instit en remplacement sur toute la région...de la maternelle jusqu'en primaire...j'ai fait toutes les classes je crois. Et euh...et puis au bout d'un an j'me suis aperçue bah que finalement ça ne m'intéressait pas plus que ça finalement** euh...donc là j'me suis retrouvée en fait tous mes rêves cassés...euh donc un peu démunie et euh j'avais 22ans avec qu'un an d'expérience...c'était pas facile...euh qu'est-ce que j'allais faire...donc j'ai fait pas mal de p'tits boulots à droite à gauche et **j'ai suivi une formation, j'me suis dit faut qu'tu restes dans la pédagogie la formation etc...et donc y'avait une formation pour adultes qui était à l'IFRADE à l'époque...formation de formateur d'adultes**...il voulait pas me prendre parce que j'étais pas professionnelle...j'avais pas 3 ans d'expérience donc voilà j'ai bon BAC+3 donc euh...j'étais le bébé de la promo, j'ai fait des pieds et des mains...j'me rappelle dans le

30 bureau j'ai passé une heure...à les convaincre...donc j'ai eu mon diplôme de formateur et
31 c'est ce qui m'a permis de travailler en CDD si tu veux **j'étais de l'accompagnement en**
32 **fait...l'accompagnement type TRE...j'ai travaillé avec des personnes sidaïques**
33 **(inaudible)...qui n'existe plus d'ailleurs l'association. J'ai travaillé après avec**
34 **l'association Léo Lagrange...j'ai travaillé à N. dans une structure MOTIVATION**
35 **euh...qui travaillait sur l'accompagnement (inaudible)...j'me suis éclatée...les**
36 **outils...sur la création d'outils pédagogiques** euh le contenu...et euh donc euh...mais
37 c'était que des CDD...et puis une autre grosse période de chômage...J'me suis dit j'en ai
38 marre de...il me manquait des compétences techniques. ..et j'en avais vraiment
39 besoin...j'voulais des choses plus concrètes ...j'trouvais que l'accompagnement c'était trop
40 superficiel enfin non pas superficiel c'est pas le mot...mais c'était trop dans l'instinct euh...la
41 formation elle était intéressante mais on nous donnait pas d'outil on nous donnait des thèmes
42 des...(inaudible) et euh j'ai lu dans un journal enfin j'étais très branchée informatique...et puis
43 j'ai vu une annonce dans le journal...un encadré qui m'a attiré l'œil qui était gestionnaire
44 informatique...j'me suis dit bah voilà tient j'vais faire ça...**j'me suis inscrite et puis suivi un**
45 **an de formation et j'ai été gestionnaire informatique et pendant cette formation y'avait**
46 **la possibilité de faire un stage mais au lieu de faire mon stage dans un centre de**
47 **formation ou une école d'informatique j'ai choisi un centre de formation où on faisait de**
48 **la formation à l'informatique...accompagnement des demandeurs d'emploi donc je**
49 **cumulais les deux et j'ai été embauchée en CDI...euh à A. je travaillais sur une**
50 **plateforme...donc ça date de 2003...ça fait longtemps...et donc en fait j'étais coordinatrice**
51 **de la plateforme j'étais ça là bas donc...euh j'accompagnais les demandeurs d'emploi**
52 **euh...sur les lignes d'information mais aussi tout ce qui était salariés d'entreprise...**

53 A : D'accord...

54 B : Et puis donc je faisais que ça et après on m'a donnée euh responsable aussi des apprentis
55 et VAO-PAO...les tuteurs c'étaient en fait des formations diplômantes avec une période en
56 stage voilà...donc pendant 3 ans euh j'ai adoré ce poste et puis je venais d'être maman et puis
57 licenciement économique donc 15 personnes ont du partir...je faisais partie du lot puisque
58 dans les dernières arrivées...donc là remise en question...euh mon ami était dans le sud
59 depuis 1 an...on s'voyait de temps en temps...voilà donc on a décidé de partir bah dans le
60 sud. Avant j'voulais pas partir parce que j'étais enceinte, parce que j'avais un emploi donc là

61 j'avais plus rien j'avais plus d'excuse non plus (rire)...donc **j'suis partie à T....euh à T. j'ai**
62 **fait de la vacation auprès des entreprises, j'me suis proposée en tant que auto**
63 **entrepreneur...indépendante pour faire de la formation informatique et j'avais pas un**
64 **réseau assez large** mais la 1^{ère} année ça me convenait complètement parce que je choisissais,
65 j'élevais mon fils...finalement ça m'allait très très bien et puis après bah ça m'a énormément
66 manquée et puis y'avait l'argent le côté économique mais y'avait aussi l'espèce de (inaudible)
67 et puis le réseau enfin le bouche à oreille à fait **que y'avait un poste à Préface qui euh**
68 **recherchait...j'avais travaillé à Léo Lagrange, j'avais déjà travaillé à une époque même**
69 **si c'était loin...j'connaisais les valeurs et euh il cherchait une formatrice...donc il fallait**
70 **monter la session de formation y'avait rien eu de mis en place...ah super nickel...donc**
71 **j'ai eu le poste en CDD donc euh...donc là j'ai pu mettre en place tout ce qui est**
72 **formation là c'était intéressant de tout mettre en place...et puis aussi avec un lien avec**
73 **les responsables et avec l'accord du directeur de groupe ...donc j'ai travaillé en**
74 **prison...avec les détenus...(inaudible) y'avait autre chose à mettre en place que le**
75 **contenu**

76 A : Ouais...

77 B : Et puis on a été certifiés y'a eu une période...la 1^{ère} année y'a eu la certification ISO, donc
78 on m'a demandée...moi j'ai... de mettre en place euh...pour la formation au niveau des
79 formateurs on était autour de 6...on m'a choisie pour être auditée...j'avais 6 personnes, 6
80 juges...voilà bon j'ai réussi mais bon la prison c'était vraiment un endroit qui...ça me pesait
81 et puis euh ça me plaisait pas plus que ça j'voyais pas d'issue, de suite...bah à part prendre la
82 place de mon directeur...euh...tu vois y'avait les formateurs en prison et le directeur...y'avait
83 pas de tremplin...j'commençais à m'endormir un peu mais j'ai du mal moi à bouger...J'ai
84 plein d'envie, je suis plein d'entrain...mais je suis aussi quelqu'un qui bouge pas...donc c'qui
85 fait que j'mets du temps...à bouger...j'ai des envies j'peux mettre un an, 2 ans...mais
86 voilà...après une fois que j'suis partie j'suis partie par contre j'reviens jamais en arrière...et
87 donc y'a eu un incident qui a fait que de toute façon j'ai été arrêtée et puis bah pendant cet
88 arrêt comme tout est revenu j'me suis dit bah non j'repars...j'avais envie d'arrêter et comme
89 j'étais arrêtée non pas choisie...

90 A : Oui...

91 B : euh voilà j'repasse pas la porte en fait...et avec mon directeur on a conclu une rupture
 92 conventionnelle et puis euh...à l'issue de cette rupture moi **j'suis allée à Pôle emploi...j'me**
 93 **suis dit bon voilà maintenant j'veux travailler sur mon projet...une reconversion...j'ai**
 94 **besoin de savoir c'que je veux c'que j'veux pas de quelle manière...plein de**
 95 **questions....**Là la personne m'a envoyée à Altédia parce qu'elle pouvait rien faire pour moi
 96 la conseillère me dit dans la 1^{ère} journée, la 1^{ère} heure ! Parce que elle avait un problème
 97 informatique et puis elle a vu mon cursus...et bien elle me dit y'a un cabinet, j'connaissais
 98 pas moi...bah j'connaissais de nom mais j'me suis pas dit qu'est-ce que j'pourrai y faire moi
 99 en tant que salariée...et donc euh bah **pour faire un CAP...**

100 A : D'accord...

101 B : Alors **c'était pas le même système à l'époque...on était suivi sur 3 mois tous les**
 102 **jours...**

103 A : Tous les jours ?!

104 B : oui...

105 A : Ah c'était du temps plein

106 B: **C'était du temps plein...sur 3 mois donc pour travailler le projet...on devait être**
 107 **12...oui 12...on n'a pas fini à 12 mais on a commencé à 12...donc avec voilà un**
 108 **consultant...il était particulier ce consultant mais bon...il était adorable mais (rire)...on**
 109 **n'avait pas du tout la même conception de l'accompagnement...mais je savais pas**
 110 **ça...moi j'étais formatrice pas du tout dans l'accompagnement et voilà donc**
 111 **euh...naturellement j'ai pris les choses en main...alors j'voulais pas gêner...mais c'était**
 112 **plus fort que moi...donc euh...au bout de 1 mois...3 semaines...la responsable est venue**
 113 **me voir pour me signer un contrat...bah ouais tient j'me suis dit nouveau métier...j'me**
 114 **sens à l'aise...donc au bout de 6 mois...les méthodes utilisées par Altédia...de management**
 115 **ne m'allaient absolument pas...conflit avec ma responsable qui euh...mais c'était normal**
 116 **c'était une équipe jeune...les autres consultants ne dépassaient pas les 30 ans...moi j'avais**
 117 **euh...35-36...mais y'avait d'la bouteille derrière euh et elle, elle avait mon âge...voilà...elle**
 118 **pouvait pas me parler comme aux autres du moins moi je pouvais pas l'admettre...et elle avait**
 119 **un système de management qu'était pas...c'est-à-dire que tous les 15 jours on était tous réunis**
 120 **et puis les noms sur le tableau et le nombre de personnes qu'on avait replacé...**

121 A : Mmh...

122 B: Imagine l'ambiance...c'était du mal être pour certaines personnes...

123 A : Et oui là y'a un paradoxe pour les gens...j'accompagne les personnes au quotidien mais
124 faut qu'y ait du résultat et ça, ça prime le résultat...

125 B : Donc j'avais décidé que je serai dernière...donc j'ai été dernière euh...ça veut dire que je
126 ne communiquais pas les résultats...les dossiers je les empilais mais je ne concrétisais
127 pas...j'avais tous les documents et tout...j'aurai pu le faire mais je ne voulais pas le
128 faire...mais personne était au courant ni ma responsable ni mes collègues ...et j'étais
129 toujours à la traine et mes collègues sentaient bien que ça ne me faisait rien...mais je
130 protégeais notamment 2 personnes...j'avais pas qu'elles soient en bas...bon voilà ça c'était
131 un choix euh...moi j'avais décidé de toute façon que dans 6 mois je partais...hors de question
132 que je reste dans ce...cette ambiance quoi...donc euh voilà et puis euh...au 4^{ème} mois je...et
133 puis je voulais voir combien de temps ce jeu allait durer avec ma responsable...au bout de 4
134 mois elle m'a convoquée dans son bureau pour me dire « Bénédicte c'est pas possible ça va
135 pas tu te rends compte t'es toujours la dernière euh c'est peut être que t'y arrives pas est-ce
136 que t'as besoin d'aide...non c'est pas possible... »...et bien écoutez si je ne peux pas relever
137 votre contrat j'm'en vais y'a pas de souci...je comprends bien que j'corresponds pas à vos
138 attentes en terme de résultats...par contre je pense que je fais du bon accompagnement...et
139 puis juste avant de partir je suis passée de dernière à 2^{ème} ...donc elle a été complètement
140 déstabilisée devant le groupe puisque tout à coup ça interrogeait les personnes...comment ce
141 faisait-il quand peu de temps je passais de la dernière à la 2^{ème} place...j leur ai dit vous
142 inquiétez pas dans peu de temps je pars...euh j leur avait expliqués un peu mon attitude bon
143 qu'avait pas du tout été appréciée...par certaines...celles qui étaient les 1ères forcément qui
144 m'en ont énormément voulu..et puis euh...et puis...sauf que arrivée à 6 mois...euh le contrat
145 pour moi n'était pas renouvelé c'était une évidence...et puis voilà le p'tit jeu là elle a
146 arrêté...elle a laissé tomber son tableau...j'aurai au moins réussi ça...et puis elle m'a invitée à
147 prendre un café...mais pas officiel dans un bureau (inaudible travaux) et euh bah du
148 coup... « Écoutes j'te r'prolonge de 6mois »...merci mais je pars...bon j'avais un CDI...à
149 côté j'avais un CDI...et j'ai embarqué avec moi des collègues...les deux qu'étaient en
150 souffrance (inaudible)...donc là j'ai fait mes 1^{er} pas vraiment sur du cible, cible compétences

151 euh...autant chez Althédia y'avait peu d'accompagnement en fait alors que là c'était un peu
152 comme les CPP tu vois...

153 A : D'accord

154 B : Là c'était Cible et puis je faisais tout ce qui était STR aussi...j'étais la seule à faire
155 les STR...voilà...et puis euh...par contre j'ai perdu tout ce qui était
156 financement...j'avais plus du tout...et puis euh...j'ai repris confiance, j'avais des
157 compétences, j'trouvais ça intéressant...mais euh bon euh d'un point de vue personnel
158 j'étais pas très bien y'avait un procès...voilà pis j'étais pas si bien que ça non plus...j'aimais
159 c'que j'faisais mais il me manquait des trucs quand même et puis y'a eu une offre qu'est
160 parue sur Pôle emploi que j'ai gardée de côté...3 semaines...j'suis quelqu'un de spontanée
161 normalement en principe mais tout c'qui concerne l'emploi j'suis un peu lente et donc euh
162 c'était l'offre de X...pour un poste à N...de consultant...j'ai pris le temps de réfléchir parce
163 que ça voulait dire partir, déménagement...j'partais seule...donc c'était pas simple...et puis
164 un matin j'me suis réveillée j'ai dit bon voilà euh on va pas tergiverser ça fait 3 semaines je
165 prends la décision je postule...par contre si ça fonctionne je pars...à un moment j'ai suivi...si
166 ça fonctionne...est-ce que t'es prêt à suivre...j'ai eu l'accord...c'était génial...donc euh on a
167 eu un 1^{er} contact téléphonique parce que l'entretien devait se faire sur 2 entretiens...et
168 euh...j'loupe des étapes...pendant la formation mon emploi à la prison pour avoir la
169 certification il fallait absolument avoir le diplôme de formateur habilité...à l'Ifrade le diplôme
170 de formateur n'était pas habilité

171 A : Y'a une habilitation spéciale pour travailler dans les prisons c'est ça que tu veux dire ?

172 B : Non non...si tu veux y'a...la formation Ifrade je savais pas n'était pas reconnue diplôme
173 état..

174 A : Ah d'accord...

175 B : Et pour avoir l'habilitation ISO qualité...il fallait absolument que les personnes aient le
176 niveau 3 et puis voire pour continuer l'activité de formateur le diplôme reconnu état...donc
177 euh **on a repassé en interne la formation de formateur adultes à l'Afpa...j'ai eu une**
178 **seconde fois mon diplôme de formateur et y'a eu un déclic à ce moment là** aussi parce que
179 j'te l'ai pas dit...c'était sur 3 ans donc je ne voulais pas le faire sur 3ans...la 1ère année j'ai
180 pas voulu passer mes modules...j'les ai suivis mais j'ai pas voulu les euh passer les

181 valider...donc j'ai dit je validerai tout la 2^{ème} année...bah non y'a une 3^{ème} année...bah non je
182 validerai tout la 2^{ème} année !...je valide ma 1^{ère} année et je valide aussi ma 3^{ème}
183 année...j'commence à préparer mon départ...(inaudible)...donc ça été accepté par ma boîte,
184 j'ai donc validé la 2^{ème} année et y'a un des jury qui est venu me voir en me disant « vous
185 êtes faite pour autre chose...je sais pas quoi mais peut-être aller faire autre chose...peut-
186 être consultant ou l'accompagnement »...c'était la personne qui m'avait en fait évaluée
187 sur l'entretien de (inaudible)...et c'est là que j'avais pris conscience que j'avais peut-
188 être d'autres atouts, d'autres pistes qui s'ouvraient à moi en fait...Après c'était pas
189 conscient tout ça...tu vois y'a eu beaucoup de hasard de rencontres...c'était des
190 cheminements...c'était pas des chemins délibérés sauf celui de X...donc y'a eu un 1^{er}
191 entretien téléphonique parce que c'était sur 2 entretiens et je ne souhaitais pas passer les 2
192 entretiens...euh 300€ allée-retour...pas être sure...bon...j'ai demandé un 1^{er} entretien de
193 sélection par téléphone...ça a surpris euh la DRH...ils ont accepté...à l'issue de ça j'ai dit bon
194 si je suis sélectionnée au 2^{ème} entretien je veux bien me déplacer pas de souci...donc je suis
195 allée à N....et puis à l'issue de l'entretien euh...non c'est pendant l'entretien au départ c'était
196 un poste pour N. et au fur et à mesure de l'entretien elle me dit mais finalement pourquoi pas
197 A- qu'était libre mais ils voulaient quelqu'un qu'ils connaissaient qu'ils...en interne...pour
198 A- je connaissais A-...donc il n'avait pas du tout penser à moi au départ...et à l'issue de
199 l'entretien ils m'ont proposée le poste de création à A- ce qui m'a permis par rapport aux
200 collègues de...euh...négocier le salaire...[Aparté 25min50-35min38)

201 **Q2 : Donc si tu devais définir aujourd'hui ton métier de consultant ? Ton métier de**
202 **conseiller ?**

203 **R2 : donc euh...le métier de conseiller donc si tu veux...pour moi c'est**
204 **euh...accompagner une personne...euh sur son projet professionnel...son projet**
205 **professionnel à définir. Hein ?...ok euh...correspondant euh à un point de sa vie euh...un**
206 **point c'est-à-dire là maintenant...elle a une histoire avant...elle a peut-être des projets**
207 **ou pas mais elle a des attentes...ses attentes elles doivent être mises en relation avec ses**
208 **envies et ses valeurs...et à partir de là on peut réfléchir est-ce qu'elle a réellement une**
209 **envie un projet professionnel...est-ce qu'elle se projette ou pas et à partir de là de là où**
210 **la personne en est...en fonction de ce qu'elle dit...ce qu'elle exprime...et bien va se**
211 **dérouler des étapes...pour aboutir à son projet...A partir de là bah j'ouvre ma boîte à**

212 **outils, donc si j'ai besoin d'une clé à molette et bien je prends la clé à molette, si j'ai**
213 **besoin du marteau et bien je prends le marteau tu vois ?**

214 A : oui...

215 B : Et en fonction de chacun j'adapte en fait...j'adapte dans la durée et dans le
216 contenu...y'a des personnes je vais vite y'a des personnes je vais lentement...et puis y'a
217 les objectifs de la personne et y'a les miens...par contre j'ai besoin moi de me mettre des
218 objectifs...par rapport à cette personne...

219 **Q3 : Donc tu fixes avec elle des objectifs ?**

220 **R3 : Bah on se met d'accord dès le 1^{er} RDV...c'est-à-dire que le 1^{er} RDV j'écoute...**

221 A : Mmh...

222 B : Surtout ses attentes...qu'est-ce qu'elle attend de moi ?...et comment elle se projette à
223 l'issue de ce parcours qu'est-ce qu'elle aimerait comme résultat qu'est-ce qu'elle en
224 attend ?...elle dès le départ...d'accord donc voilà pour moi comment je vois mon
225 accompagnement par rapport à ce que vous me dites...les objectifs donc par exemple
226 euh...si on prend un CAP projet euh non tout à l'heure mais chez les CPP par exemple ou les
227 TVE c'est euh très vite je leur demande leur parcours...euh voilà moi j'aime bien
228 entendre les envies, les valeurs...euh comment « j'me projette » etc....ça détermine tout
229 l'accompagnement...et à partir de là...j'leur dis bon bah voilà euh...par exemple c'était
230 une personne qu'est perdue elle avait un projet et elle l'abandonne elle sait plus où elle
231 en est aujourd'hui...j'lui dis j'peux pas travailler avec vous...si je prends la définition
232 du CPP...vous êtes là pour confirmer un projet or là vous n'en avez pas ...donc soit je
233 signe pas...soit j'adapte...et je remets à ma sauce mon CPP...j'vais respecter le cahier
234 des charges voilà euh...la durée, le nombre d'heures euh la date de début la date de fin
235 donc j'lui ai dit « écoutez on peut pas partir sur la totalité d'un projet euh...partir bille en tête
236 sur un projet et lui poser la question vous avez envie de quoi esthéticienne ? Bon bah allez-y
237 on va voir si on peut valider...non on n'en est pas là c'est pas possible alors j'lui fais un mini
238 bilan...Donc j'suis partie avec des outils du bilan et j'me suis fixée 2 sessions dessus...c'est
239 pas un vrai bilan de compétences mais un mini voilà...donc **je vais utiliser la courbe de**
240 **vie...euh...les compétences...travailler sur les valeurs...on fait des tests...pour**
241 **déterminer des trucs et puis j'ai travaillé le réseau sur le réseau extra professionnel...et**

242 j'prends du temps là-dessus...parce que c'est important...moi j'ai besoin d'être située
243 sur...pour partir sur un métier parce que (inaudible)...elle a des compétences (inaudible)...on
244 a 8 jours...sur 3 jours à peu près...**j'vais travailler sur Pass'avenir...sur l'analyse de**
245 **différents métiers, sur les secteurs on va échanger là-dessus...euh alors j'me dis ça peut**
246 **être de 2 à 4 jours...à moduler en laissant des marges...voilà pis après j'dis avec elle on**
247 **va faire des projets...après j'prends le plan A (inaudible) mais en parallèle j'ai le plan**
248 **B...parce que l'objectif global donc à la fin c'est quand même confirmer un**
249 **projet...avec des étapes...**

250 **Q4 : Oui...Alors tu parles de cahier des charges donc c'est-à-dire des étapes...un**
251 **contenu...CAP projet c'est pareil t'as un cahier des charges avec un contenu qui est**
252 **déterminé par Pôle emploi ou C...**

253 **R4 : Alors le contenu il est C alors t'as des outils, t'as un package ok ?...donc t'as plein**
254 **d'outils euh que tu as pour t'aider...et pour t'aider une planification...tu sais t'as**
255 **regroupement 1 ce que tu peux faire le regroupement 2 c'que tu peux faire...alors ça tu**
256 **l'as de toute façon pour toutes les prestations...Euh moi j'ai besoin de sentir le**
257 **groupe...donc dès euh comme la personne...donc j'ai besoin de m'imprégner...et en**
258 **fonction de ce que je ressens j'n'amène pas les choses au même moment par rapport au**
259 **cahier des charges...et les outils c'est pareil...j'vais pas utiliser les mêmes outils si j'ai**
260 **un groupe dynamique...si j'ai plus de personnes de différents secteurs...d'où**
261 **l'importance de la 1^{ère} demie journée...et la présentation...j'vais être très, très, attentive**
262 **à c'qui s'passe...qui parle...à qui elle s'adresse...quels mots elle emploie...comment elle**
263 **se définit...plus qu'au contenu...parce que je vais vite oublier si tu veux...la 1^{ère} demie**
264 **journée c'est ça...si le midi tu me dis tient unetelle, elle a été ça j'suis incapable de te**
265 **dire...parce que j'ai pas écouté...**

266 A : Tu t'aies attardée sur la communication non verbale pour voir l'état d'esprit des gens ?

267 B : Oui, **savoir sur qui j'peux m'appuyer...**

268 A : Les éléments moteurs ou ressource du groupe...

269 B : **Assez rapidement quitte à c'que ça change après...et euh ça va me permettre de me**
270 **dire bon cet après midi comme le matin c'était très actif euh...l'après midi j'vais plutôt**
271 **faire quelque chose de réflexion...y'a eu beaucoup d'échange, c'est un groupe dynamique**

272 qui aime communiquer qui a besoin de...bon et ça été très très actif...donc l'après midi on va
273 plus travailler (inaudible)...c'est moi qui vais prendre la parole ...**puisque le matin c'était**
274 **très communicatif j leur ai laissé la parole moi j'étais dans l'écoute...l'après midi on va**
275 **inverser...prendre son rôle aussi de consultant...**faut pas qu'ce soit le groupe qu'est
276 l'impression de dire bah on fait tout bah en fait le consultant euh...donc là j'vais plutôt faire
277 un truc de théorique entre guillemet...donc bah tient j'vais travailler les compétences...j'vais
278 prendre la parole dès le départ et puis euh...définir ce qu'est une compétence...les
279 compétences transférables etc.....**Si à l'inverse...la matinée je sentais que le groupe euh**
280 **j le tire, ça dort ils sont pas très bien...et bien l'après midi je les fais travailler en sous**
281 **groupes (inaudible)...et puis après euh...j'adapte y'a du contenu, le moyen et...**

282 **Q5 : Un fil rouge en fait ?**

283 **R5 : Ouais...y'a quand même des étapes dans la construction de projet professionnel...**
284 **(Inaudible)...dans la prestation CAP projet...**Alors le problème dans CAP projet c'est
285 que...toutes les personnes n'arrivent pas euh avec les mêmes attentes mais surtout
286 euh...n'arrivent pas au même point...Si par contre tous étaient à zéro...y'a 6
287 regroupements plus les entretiens...j'peux établir qu'il y a 3 étapes...3 grosses
288 étapes...le moi, le projet et...la réalisation...

289 A : Mmh mmh..

290 B : C'est-à-dire le moi qui j'suis etc...le (inaudible) .l'environnement...ce serait les 3
291 étapes de sa vie... d'accord ?

292 A : D'accord...

293 B : Sauf que... c'est pas l'cas puisque...ils sont pas au même niveau... la construction du
294 projet...elle passe par 3 étapes...et c'est c'que j leur transmits...c'est-à-dire
295 euh...l'étape où j'en suis, qui j'suis où je vais...à partir de là qu'est-ce que j'aime
296 qu'est-ce que j'aime pas...quelles sont mes contraintes, quelles sont mes compétences
297 **quelles sont mes qualités etc....**la passerelle est là entre le point...construire une
298 orientation...et là on va travailler la 2^{ème} étape qui est...euh...**moi j leur dis toujours il faut**
299 **2 projets...j'peux pas travailler sur 1...c'est pas possible...quelqu'un veut être**
300 **électricien, il veut être électricien et...j'ai besoin toujours de...peut-être que moi j'en ai**
301 **besoin mais j leur impose ça en fait...ça c'est vrai...même si on le travaille pas mais je**

302 veux qu'ils y pensent...et puis bah y'a la 2^{ème} étape qui va être sur...j'ai des envies,
303 voilà...donc ça va déboucher sur tel et tel poste, tel et tel métier...euh donc euh on va
304 travailler sur et bah les attendus, comment j'vais accéder est-ce que c'est faisable...ça
305 passe par le travail des outils, les enquêtes métiers, l'ancrage...Pass'avenir...plus sa
306 propre expérience plus l'expérience du groupe...le regard du groupe donc voilà y'a
307 plein de...d'échange là-dessus...et puis on laisse tomber et on repart sur le plan B...et
308 puis quand on a fini on repart...voilà...on peut jouer comme ça...y'a des personnes qui
309 vont passer du B plan 2 à l'étape 2 à l'étape 3 et d'autres qui vont rester plus longtemps
310 à l'étape 2...et puis y'en a qui sont à l'étape 1 et qu'arrivent pas à passer à l'étape
311 2...pour moi l'objectif que j'ai à la fin c'est qu'au moins ils sont passés d'une étape à
312 une autre...qu'ils restent pas à la même...donc y'en a qui font 1-2-3..y'en a un qui fait 1-
313 2...

314 **Q6 : Un accompagnement réussi CAP projet pour toi ?**

315 **R6 :** C'est quelqu'un qui a passé une étape...au moins une...parce qu'elle était prête...et
316 en respectant le rythme de la personne...si on respecte pas son rythme de toute façon...à
317 l'étape 3 c'est bien on va déterminer tel projet mais elle va pas passer par l'étape 2 elle
318 va passer par l'étape 0...faut tout recommencer...donc il vaut mieux passer d'une étape
319 à l'autre la consolider...et quand elle sera prête elle pourra toujours passer à l'étape
320 suivante...

321 **A :** Donc tu enclenches un processus qui continue même après l'arrêt de la prestation...

322 **B :** Exactement...et puis l'étape 3 quand elle est prête c'est valider. Valider c'est...ça
323 y'est on a, j'ai tout euh...donc maintenant j'y vais ou j'y vais pas...j'me lance ou j'me
324 lance pas...j'ai peur ou j'ai pas peur...ça fait parti d'un ressenti et finalement
325 (inaudible)...et c'est là tout le travail sur moi étape 3 réussir c'est que la personne a écrit
326 des étapes...qu'est-ce que je vais faire...donc euh... (Inaudible)...

327 **Q7 : Donc les ingrédients indispensables pour...que l'accompagnement soit... réussi**
328 **quoi ?**

329 **R7 :** J'sais pas s'il est réussi ou pas...euh le problème c'est que non...la réussite elle est
330 p't'être moins...moi j'ai l'impression de l'avoir...emmener jusqu'au bout c'est ma
331 réussite...à l'issue euh...on évalue...moi j'fais toujours un débriefing à chaque euh

332 regroupement...après chaque regroupement je prends toujours...euh...20 minutes pour
333 dire...comment vous avez ressenti la journée, est-ce que ça a répondu à vos attentes, aux
334 objectifs que j'avais dit le matin...euh comment vous vous sentez pour le prochain
335 regroupement, est-ce que vous avez des idées pour le prochain regroupement...et euh
336 voilà...ça c'est ma méthode et puis le matin je...euh avant de commencer je donne
337 toujours les objectifs de la journée...en leur précisant que peut-être ils seront pas
338 tenus...Mais ils savent d'où on part et où on va...comment je pense faire...euh
339 maintenant euh...en leur disant...

340 **Q8 : Tu négocies avec eux ?**

341 **R8 :** Ah oui je fais par rapport à leur motivation...et puis après on fait un débriefing
342 pour savoir comment ils ont ressenti la journée...est-ce que ça correspondait à ce
343 que...aux objectifs...etc. et on...fixe les objectifs...voilà j leur dit bah voilà pour la
344 prochaine fois qu'est-ce que j'aimerais... vous qu'est-ce que vous en pensez...on
345 échange...donc ça c'est à chaque regroupement et je fais la même chose pour les
346 entretiens individuels...

347 **Q9 : tu leur donnes du travail ou pas ?**

348 **R9 :** Oui...pas systématiquement mais en fonction de chacun...euh donc la réussite...le 1^{er}
349 critère de réussite c'est...quand ils sont heureux...ouais certains ils disent merci
350 d'autres ils sont contents...d'autres...de...certains y'a pas de projet mais bon ça peut
351 (inaudible)...ils peuvent passer de 0 à 1...et par contre euh...ils ont repris confiance...et
352 puis ils ont créé un réseau...et puis ils sont sortis de l'isolement...euh...ils sont arrivés
353 ternes...et ils repartent avec le sourire...une envie...se mettre en action...pour moi c'est
354 une réussite ça...euh pour d'autres euh...(inaudible) et puis y'a la réussite de choses très
355 concrètes et puis y'a des réussites...plus sur le ressenti de la personne...euh...après eux
356 je n'sais pas parce que c'qui me manque c'est une évaluation à T +...certains repartent
357 avec un projet bien abouti d'autres ça été déclencheur...pour d'autres ça été
358 perturbateur...

359 **A :** J pense que c'est très très dur à mesurer c'est comme pour le bilan de compétences les
360 effets peuvent se voir 2-3 ans après...on est un p'tit peu dans le même processus...

361 B : C'est exactement ça...moi l'accompagnement mais qu'ce soit un CAP un CPP...pour
362 moi...je...Le...pour moi c'est le même...c'est-à-dire que j'me mélange...je n'arrive pas à
363 faire la différence entre un CPP-TVE-CAP...c'est galère si ce n'est que (inaudible)...c'est un
364 outil c'est pas...moi y'a l'accompagnement c'est une personne et cette personne là il faut
365 l'amener là...avec son accord...et puis après j'ai plein d'outils (inaudible)...c'est-à-dire
366 que je pars toujours je centre sur la personne, même en groupe...et après le travail
367 j'vais m'servir...c'que...pour amener à un cap une personne du CAP à là et bien elle est
368 intégrée dans un groupe aussi...et j'vais m'servir de certaines personnes pour elle...c'est
369 un outil pour elle...

370 A : d'accord

371 B : Le groupe à un même moment entend la même chose sur l'truc mais...euh par
372 exemple j'peux avoir un... un objectif qui est...j'sais pas moi on doit travailler
373 l'entretien mais y'en à un qui est pas du tout rendu là...donc (inaudible)...mais la
374 personne elle va travailler plus sur l'observation où elle va être plus euh dans
375 l'ingénierie...un atelier...j'vais lui donner un autre travail...j'vais la mettre en avant
376 pour (inaudible)...j'vais lui donner la parole...mais pas être confrontée à l'entretien
377 (inaudible)...parce que c'est pas parce que à un moment dans le cahier des charges on te
378 dit il faut les préparer à l'entretien d'embauche...ils sont pas tous prêts (inaudible)...
379 c'qui est très important c'est de pas mettre en difficultés la personne...je ...pour moi
380 j'me mets une grosse pression sur...il faut absolument que les personnes soient bien...il
381 faut que j'les sente bien...et investis dans l'accompagnement...si je sens que...

382 Q10 : Si je te demande quels sont les ingrédients indispensables...ç'en est un ça...

383 R10 : Oui...qu'ils se sentent en confiance...écoutés entendus...euh...et qu'elle n'aie pas
384 l'impression ...surtout pas...d'être là...d'être euh...un nombre comme l'autre...surtout
385 en accompagnement CAP...d'être un élément de plus que le le voisin etc. de suivre
386 comment dire une prestation comme une formation qui a pas été choisie...j'essaie que
387 chaque personne...dans le regroupement...reparte avec un élément perso...qu'elle a eu
388 l'impression ça lui a... j'lui ai fait...

389 A : Du sur mesure ?

390 B : Ouais...très très vite c'est un travail d'investigation avant...d'implication...qui fait
 391 qu'il faut très rapidement prévoir euh...c'est le même thème, c'est le même
 392 regroupement...le même sujet...mais je sais que par exemple tu vois j'veis t'montrer
 393 (cherche de la doc)...pour les STR c'est pareil hein ?...j'ai fait un peu le ménage...

394 A : STR c'est 4 jours ?

395 B : Oui c'est ça

396 A : J'l'aime beaucoup cette prestation parce que je trouve qu'en 4 jours...euh tu vois une
 397 évolution chez les gens...assez spectaculaire...Avec Véronique on en discutait y'a 15
 398 jours...et c'est vraiment...

399 B : Fabuleux... (Continue de chercher dans ses papiers)

400 A : Quand tu les vois arriver...et à la fin de la semaine quand tu les vois repartir avec la
 401 banane...Ils ont vraiment l'impression de repartir avec des outils...

402 B : Ouais...

403 A : Remontés à bloc là...

404 B : Ouais ouais ouais...en fait je prends beaucoup de note sur la personne...dès le
 405 début...et puis je note et puis euh...par exemple j'sais pas on fait l'atelier CV...y'a des
 406 personnes qui disent « hop... tu sais... ton atelier CV »...quelle est ta couleur
 407 préférée...on va faire l'atelier CV mais prends plutôt des notes, fais pas ton CV...prends
 408 des notes sur tout...euh quelle couleur tu aimerais et puis....quelle type de forme tu
 409 aimerais...euh...tes compétences... pas listée parce que tu t'ai pas projeté... pas dans le
 410 projet, t'as pas ciblé...il va falloir (inaudible) il va falloir que tu m'fasse un puzzle de ton
 411 CV...y'a quelqu'un qui va m'faire le puzzle...on va faire les pièces...et puis y'en a
 412 d'autres qui arrivent avec un CV tout beau tout bien...y'a rien à faire...j'lui dis
 413 bah...ah il est super beau le CV...tient donc moi j'le trouve super beau j'le prends en
 414 base...j'me lève j'le montre aux autres...lui il se tait...qu'est-ce qui attire sur le CV,
 415 qu'est-ce qui voilà...et puis j'lui dis pourquoi vous l'avez fait comme ça ? C'est lui qui
 416 va dire pourquoi il a choisi cette couleur etc. il va parler aux autres...il anime au lieu
 417 que ce soit moi l'animatrice...c'est lui qui va animer...au bout d'un moment il va
 418 prendre ma place...il va ressortir il a l'impression...il a pas changer son CV
 419 hein...pourtant il a l'impression d'avoir appris beaucoup de choses...mais euh

420 **voilà...pour animer tu peux pas dire j'vais faire ça ça ça ça...dans ma tête j'ai un**
421 **objectif...je sais à peut..**

422 A : Où je vais...

423 B : Voilà...et je ne mène jamais jamais le même atelier parce que j'ai jamais les mêmes
424 personnes devant moi...j'leur dis en début que chacun...à tout moment il va apprendre
425 quelque chose, il en pas conscience ...mais de toute façon il va apprendre quelque
426 chose...il va ressortir beaucoup plus grand...il en a pas conscience et puis j'ai pas les
427 mots que pour lui et surtout j'ai que le 1^{er} jour pour lui faire comprendre...donc très vite
428 du moins la demie journée...il faut que je lui donne envie de revenir...ma personnalité,
429 le groupe etc. donc je ne détaille qu'ils arrivent c'est pour ça que c'est très important de
430 donner l'objectif de la réunion, j'fais un débriefing et puis l'objectif de jour d'après du
431 regroupement d'après...mais ils ont pas tout...surtout pas parce qu'ils se projettent...ils
432 choisissent ils trient.etc. « Alors on va faire quoi dans le CAP ». Vous avez 6
433 regroupements on va travailler énormément ...la finalité c'est votre projet...validé...euh
434 même on peut aller plus loin avec certains qui vont vite ceux qui vont aller vite on va
435 peut-être même prendre des contacts...ceux qui ne sont pas prêts vous inquiétez pas non
436 plus...parce que de toute façon...euh ce sera pour définir des étapes si vous y arrivez
437 pas ce sera même sur du long terme après...surtout pas tout dire...moi j'laisse beaucoup de
438 suspens...et à chaque fois demander à la personne (inaudible)...j'me suis aperçue que on
439 avait des pertes quand on disait trop de chose quand on était dans le détail...ça peut être
440 rassurant donc si y'a une personne qui dit « ben on fait quoi au juste » et qu'a besoin d'être
441 rassurée, dans ce cas là je vais imprimer le détail je vais lui donner discrètement et la
442 rassurer...l'outil existe...j'ai besoin d'avoir une grosse caisse et après c'est là tout l'art de
443 s'en servir...(inaudible)...y'a un moment où j'vais sortir cette boîte là...et puis à un
444 autre bah la boîte elle va changer...et puis à d'autres moments bah j'vais m'dire ça va
445 plus il faut que j'invente autre chose...d'où le jeu (M a fabriqué un plateau de jeu pour
446 parler de l'environnement économique)...

447 A : Mais là je retrouve bien...je retrouve la logique formation...avec l'annonce des
448 objectifs...tu fais un brief à la fin pour voir voilà si tout le monde a adhéré et si ça a été
449 porteur pour eux...

450 B : Et puis y'a pas de surprise...comme c'est dit tout le temps en groupe et en
451 individuel...et puis je leur donne la parole...j'avais pas prévu ça mais je vois que ça
452 vous intéresse...moi en tout cas moi c'est ma conception de l'accompagnement...après
453 dans le métier de consultant j'ai mes limites...mes limites c'est euh...être euh...j'aime
454 travailler sur l'individu euh sur les problèmes la personnalité... les attitudes et tout
455 c'qu'est du cadre un peu perso...mais j'ai besoin...de mon noyau qu'est
456 professionnel...je ne rentre pas dans le personnel...ça c'est mon caractère...non c'est
457 mon caractère y'a des personnes qui font ça très bien mais euh je ne mets...je peux pas
458 être conseil...sur des problèmes personnels...ça peut être entendu...là je peux
459 écouter...j'entends, j'écoute là ça peut être un frein...et je reviens toujours
460 toujours...au domaine professionnel...moi c'est ma protection...euh travailler le social
461 c'est un autre métier...les problèmes personnels ça ne m'intéressent pas...ça m'intéresse
462 pour l'individu mais ça ne m'intéresse pas dans la mesure où je ne peux pas apporter de
463 solution...je ne veux pas m'approprier ces problèmes là et donner une solution à la
464 personne et m'impliquer là dedans...donc c'est là la difficulté des TVE
465 finalement...Trajectoire vers l'emploi... c'est des gens éloignés de l'emploi...j'en ai une
466 qui n'a pas de logement...j'ai donné le numéro de téléphone, l'adresse j'ai
467 entendue c'est normal...faut que j'le prenne en considération...

468 A : c'est toi le médiateur...

469 B : oui...mais je n'ai pas pris le téléphone pour appeler Anjou Habitat etc.et j'le f'rai
470 jamais...non y'a des assistantes sociales pour s'occuper de ça...je suis là pour conseiller
471 et je trouve qu'il y a des professionnels et chacun sa place...je suis pas ...je peux pas
472 être...donc euh...j'me dis que la personne je dois lui donner les moyens de faire toute
473 seule et la force de l'faire...parce que c'est à lui de chercher les solutions...parce que ça
474 procure tellement mais tellement de satisfaction de faire soi même...que j'peux pas lui
475 enlever ça...la personne au départ elle ne comprend pas...j'ai dit si je fais tout à votre
476 place moi j'me fais plaisir en tant que pro j'ai l'impression de vous avoir aidé et en
477 même temps c'est très égoïste...parce que finalement...j'vous ai pas appris comment
478 faire (inaudible)...c'est comme la formation si tu prends la souris et que tu fais à la
479 place...et bah dans l'accompagnement c'est la même chose...dans l'accompagnement y'a
480 des types de consultants qui font à la place de...qui ont une bonne conscience pour un

481 **résultat...et puis t'as une personne qui va prendre beaucoup plus de temps...qui va**
482 **s'mettre moins d'étape...mais qui va laisser la personne aller...à son rythme...à son**
483 **rythme...parce que la réussite elle est là...si on peut être qu'un p'tit moment qu'un p'tit**
484 **passage...j'pense que c'est aussi pour ça peut-être que euh...aujourd'hui au bout d'un**
485 **an un an et demi...j'ai plein de candidats qui reviennent...plein...ça c'est ma plus**
486 **grande satisfaction...**

Annexe 3 : Retranscription interview de ZOE

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28

Q1 : d'abord **peux-tu me rappeler ton parcours ?**

Z : mmh.

A : Voilà..je vais te laisser commencer et je te poserai quelques questions

R1 : Mon parcours en quelques mots... donc en fait **diplômée d'une école de commerce j'ai commencé par être responsable d'enseigne, donc euh..par manager des équipes...j'étais assez jeune, des équipes plus âgées que moi...donc je me suis formée au management motivationnel très rapidement..par moi-même en fait et de là en fait euh.. bah on a obtenu euh en travail d'équipe de très très bon résultats....Et j'ai pu effectivement comparer mes équipes euh avec d'autres puisque j'ai travaillé pour des enseignes comme Pimky, Camailleux ou promod ou bien d'autres...et voir effectivement les effets du management motivationnel et de ses résultats.** Et pour exemple, euh..l'enseigne Pimky de plus de 7 ans pour laquelle on a fait du plus 47 virgule quelque chose de chiffre d'affaire ce qui est énorme, inconcevable à la limite voilà...ça ça s'explique effectivement y'avait une personnalité dans un équipe de 6 personnes qui posait problème sur laquelle bon on a solutionné le problème voilà. Ce... c'est qui montre bien d'ailleurs que dans une équipe on peut avoir des des chiffres minables quand on n'a pas un bon management et euh..à contrario des résultats avec un management adapté. Bon...ça c'est la 1^{ère} **chose de mon parcours qui est importante et qu'il faut retenir parce que ça m'a amené...ça m'a porté toute ma vie euh ce management motivationnel, toute ma vie professionnelle.** Vie entre guillemet (rire) parce que j'ai que 48 ans donc euh..Voilà. Donc euh effectivement la motivation, le travail sur la motivation donc je l'ai vécu en interne puis j'ai eu pas mal de responsabilités euh..**en terme de formation dans un 1^{er} temps parce que j'ai repris des euh..études par le biais d'une formation de formateur...euh en 1997 et euh...ensuite par le recrutement puisque j'étais responsable des recrutements en interne aussi bien voilà euh tous ces outils m'ont**

amenée à faire en sorte euh que euh de faire progresser entre guillemets les RH au sein de l'entreprise. On a travaillé sur des outils de formation, on a travaillé sur des outils de recrutements...et ça été très loin en terme de formation par exemple puisqu'on a travaillé sur des valeurs..enfin j'ai eu l'opportunité d'être consultante externe dans des grosses entreprises alors Total, Ikéa, Axa enfin je n'vais pas tous les nommer et là alors...on a fait des accompagnements aux changements, des accompagnements euh...de travail sur les valeurs entreprises. Comment faire en sorte que les gens se sentent mieux, amènent plus de résultats bien entendu...euh...mais c'est du gagnant-gagnant. Donc voilà donc....euh y'avait pas mal de travail en amont pour des entreprises nationales, internationales...euh...pour les aider à développer leurs ressources humaines...en terme de recrutement aussi je me suis formée et donc ça m'a permis aussi de...de...bien valider voilà qu'est-ce qu'on attend de nous quand on est chef d'entreprise, DRH..ou autre...euh qu'est-ce qu'on attend les profils etc Euh donc ç'a complété en fait la notion de...de compétences...euh que j'avais approfondie...euh au travers de toutes les formations qu'on avait créé. Voilà...Et...euh d'un certain côté effectivement les les...euh..sujets de profil hein ? les sujets de profil entreprise. Et ça a travaillé sur les valeurs euh voilà j'espère que je suis claire ? Voilà un p'tit peu c'qui m'a euh amenée à à faire du du conseil maintenant en en emploi puisque donc ici chez X donc je suis conseillère à l'emploi donc je...j'amène des gens euh...à comment dire à...moi j'ai l'impression de booster les gens en fait quelque part pour... leur permettre d'atteindre leurs objectifs, de réaliser leur projet professionnel. Et là effectivement il y a encore tout un travail de fond en amont...euh je vais y venir parce que je crois que c'est ça qui est important pour toi. C'est euh bon euh...on a on a une personne au départ et il y a une première période j'dirais d'analyse qui est essentiel et cette analyse elle sera double elle sera analyse de la personnalité et des aspirations de la personne pour se faire on va utiliser des batteries de tests qui seront différents en fonction des organismes, ici chez X tu dois les connaître on l'IRMR, on a les valeurs, on a ancrage, Pass'avenir qu'est super aussi. On va utiliser tous ces outils pour mieux connaître la personne et d'autres encore comme les cartes d'A. (un collègue utilise un jeu de carte et la méthode ADVP) etc. ou d'autre qu'on a perso pour analyser donc son...son profil oui on va dire ses aspirations. D'autre part on va tenir compte dès le départ assez rapidement on va tenir compte du marché de l'emploi puisqu'on est en période quand même de crise économique mais en même temps c'est pas nouveau...par

61 **rapport à un bassin d'emploi, par rapport à une situation géographique on a intérêt**
62 **quand on peut à transférer des compétences là où y'a du marché.** Alors que ce soit pour
63 une création d'entreprise, ce s'ra un marché qui sera étudié dans un projet de création
64 d'entreprise, que ce soit pour trouver un poste en entreprise en tant qu'employé quelque soit
65 le niveau il va falloir voir ce qu'on a en terme d'offre au niveau des entreprises et
66 puis...**parallèlement dans un projet on va...on peut être amené à travailler euh sur un**
67 **projet de formation aussi qui aura besoin de compléter en fait et euh d'élargir les**
68 **compétences du candidat. Et on aura peut-être besoin euh quelque fois d'utiliser la**
69 **VAE.** Voilà. Euh...le gros lien dans tout ça c'est en fait de faire évoluer les autres enfin les
70 les accompagner dans leurs évolutions c'est plutôt comme ça...

71 **Q2 : Donc toi si tu avais une définition en fait de ton métier de consultante se serait**
72 **quoi ?**

73 R2 : Euh...**accompagner les gens dans leurs évolutions....euh et c'est...c'est vrai que je**
74 **suis quelqu'un qui est très investie dans ma définition euh...euh je sais que je j'ai une**
75 **écoute active...proactive empathique assez forte très fort...dont je vais me servir pour**
76 **vraiment euh accompagner qualitativement les gens. C'est vrai que je pose beaucoup de**
77 **questions, je fais beaucoup parler mais je booste aussi euh on me dit toujours oui Zoé toi**
78 **c'est super tu nous boostes...et ça c'est ma personnalité, j'peux pas faire autrement,**
79 **j'suis quelqu'un d'investie et j'suis quelqu'un qu'a été habituée à vouloir du résultat.**

80 **Q3 : Donc quand tu dis « booste » c'est-à-dire ?**

81 R3 : Alors booste ça peut être sur différent...ah !...**c'est très large booster les gens en**
82 **fait...booster la personne c'est vraiment l'accompa...enfin...bon...l'accueillir, la**
83 **prendre comme elle est sans aucun jugement...**

84 A : D'accord...

85 Z : Et euh...**lui permettre de s'appuyer sur ses points forts c'est très lié au management**
86 **de la motivation en fait c'est très lié à voir comment elle fonctionne...euh...voir ses**
87 **points d'ancrage voilà... c'est très lié à ce qu'elle est et lié à renforcer ses points forts ça**
88 **reste toujours dans beaucoup de renforcement sur la personne...Et puis aussi c'est très**
89 **lié à une habitude commerciale c'est de dire oui vous avez fait quoi etc voilà super. C'est**
90 **très lié à...au fait de ...comment dire...de mettre en valeur, de valoriser le travail de la**

91 **personne...tout ce qu'elle peut faire et la questionner quand elle se perd un... pour**
92 **qu'elle se...euh recentre. Booster ça peut être ça...mais c'est vrai que booster c'est**
93 **...j'suis quelqu'un quand même de très positive... et donc euh les gens ont beaucoup**
94 **besoin de ça, ils ont des doutes, ils ont un manque de confiance en eux...et c'est vrai que**
95 **souvent ils me disent Zoé tu m'as redonné énormément confiance en moi. voilà et ça je**
96 **fais un travail là-dessus en en parallèle avec effectivement...euh l'outil que moi j'ai**
97 **intégré en venant du managérial...**

98 **Q4: D'accord, donc là quand tu es arrivée chez X euh si si on se recentre sur CAP**
99 **projet..**

100 Z : mmh mmh

101 A : D'accord ? Donc euh X a une définition de..

102 Z : Une méthodologie

103 A : et **une méthodologie. Est-ce que tu t'appuies sur cette méthodologie ?**

104 R4 : **Bien sûr...à partir du moment où X a répondu à des appels d'offre...euh...que ce**
105 **ces appels d'offres ont été gagnés par par ...euh le groupe j'veux dire bien sûr on va**
106 **s'appuyer sur la méthodologie de départ et bien sûr on va valider à ce que tous les points**
107 **qui ont été proposés soient validés...après c'est vrai que par exemple pour les tests bon bah**
108 **voilà moi je sais que j'utilise tous les tests...on est pas forcé de faire tous les batteries de**
109 **tests...mais bon voilà j'me suis appuyée sur cette méthodologie.. et forcément plus ou**
110 **moins consciemment j'y apporte des outils....d'accord....donc on part de l'analyse**
111 **comme j'en j'en ai bien parlé tout à l'heure...ensuite on va sur des recherches hein ?**
112 **métiers, organismes formation et j'en passe et des meilleurs...mais euh...pour euh...les**
113 **accompagner dans leur projection vers la formation, vers la création ou vers l'emploi**
114 **forcément euh j'ai intégré euh...des outils, j'ai intégré des vocabulaires, du jargon, des**
115 **plans d'action voilà...qui m'appartiennent un peu, qui sont dans...dans ma façon**
116 **propre de faire. Dont j'suis pas forcément toujours consciente quoi...je pense que ça existe**
117 **mais...je pense par exemple le portefeuille de de réussites c'est quelque chose je crois que j'ai**
118 **inventé...euh qui n'apparaît nulle part dans les euh...la description CAP projet**

119 **Q5 : D'accord...et si tu devais me décrire en fait le déroulé de ton accompagnement**
120 **CAP projet**

121 Z : Bah...tu connais les bases toi ? Tu connais le déroulé...

122 A : Oui

123 Z : Bah..on respecte totalement le déroulé de...de...à la fois de Pôle emploi euh...

124 A : Est-ce que tu vois différentes phases ?

125 Z : Bien sûr

126 A : Dans cet accompagnement ?

127 Z : Arrête 2 secondes là...10min43

128 [Zoé a besoin de faire une pause afin de se concentrer sur les phases de CAP projet, elle

129 reprend la fiche de route de l'entreprise et note sur une feuille ce qu'elle fait.]

130 R5 : donc euh...te résumer un CAP ouais...c'est pas évident pour moi comme exercice dans

131 le sens où euh...chaque étape est très importante...**en gros j'te résumerai ça en en...1-2-3-4**

132 **on va dire 5 étapes. Alors...la 1^{ère} étape ce sera la découverte du CAP, la présentation**

133 **du de...du programme euh...mais ce qu'il y a de très important effectivement c'est...ça**

134 **va être tout le travail la 1^{ère} fois sur la dynamique de groupe** euh...et les individualités

135 donc euh bien...et bien connaître...euh...faire les bonnes présentations, présentations croisées

136 etc.et bien commencer à parler de leurs attentes leurs projets c'qui sont voilà..plus tout c'qu'y

137 a autour.. du coup...voilà ça se serait la 1^{ère} étape. **La 2^{ème} étape ça va être euh...de**

138 **découvrir les centres d'intérêts individuels de chacun par...par le biais des tests etc. Et**

139 **en parallèle euh...ça peut se faire pour le groupe et ça se travaille individuellement c'est**

140 **tout ce qui euh...sa relation avec le marché de l'emploi.....donc euh voilà...intérêts**

141 **perso et euh contexte économique on va dire en gros...euh ensuite effectivement il va y**

142 **avoir euh beaucoup de euh un temps important de débriefe d'écoute etc. où on va poser**

143 **des profils individuels où on va voir les aspirations enfin moi j'veux voir ça surtout en**

144 **individuel les aspirations des uns et des autres, quelles sont leurs contraintes, quelles**

145 **sont leurs ressources...**et on va commencer **en parallèle**, donc ça fait pas parti des étapes

146 puisque c'est tout au **long du CAP à travailler très vite l'outil portefeuille de compétences**

147 **quoi j'l'ai expliqué donc bien sûr j'lai expliqué à chaque fois euh...euh...dès le départ je**

148 **leur ai expliqué les objectifs et bien sûr y' aura des sous objectifs donc d'où celui**

149 **d'intérêt ...l'intérêt du portefeuille de compétences. Comme outil y'aura bien sûr le**

150 **portefeuille de compétences, la lettre, l'outil de candidature, les entretiens d'embauche**

151 et j'en passe. Voilà...donc euh...on aura donc en 3^{ème} partie donc euh des de poser le
152 profil on va dire ...ensuite on va commencer effectivement euh...à euh effectuer des
153 ciblage et là on commencer à voir euh...les candidats effectuer des recherches de
154 formation, des recherches métier par le biais de euh...multiples euh re euh..ressources.
155 Les bénéficiaires font des enquêtes métiers euh commencent à chercher des stages euh
156 des offres d'emploi après ça c'est vraiment un suivi individuel qui est adapté à chacun
157 euh certains vont prendre plus de temps et changer même d'orientation sur un CAP
158 projet ça c'est déjà vu et d'autres vont euh assez rapidement définir leur projet
159 professionnel bon voilà...en parallèle du groupe donc euh...sur le...alors ça c'est la 4^{ème}
160 étape... donc sur le groupe on va travailler les objets de base qui sont intéressants pour
161 tout le monde et en individuel on va vraiment faire un suivi individuel
162 personnalisé...voilà et tout ça ça va nous amener à j'irai en conclusion à un ciblage
163 plus précis plus réductif avec un projet métier cible 1, voire ça peut arriver 2 euh voire 3
164 dans un certain cas. Cible 1 c'est souvent le métier le plus accessible ou le métier qu'ils
165 préfèrent même si même si ça passe euh par une form...par le biais d'une formation.
166 Voilà...j'crois qu'en résumé très très résumé c'est ça. Euh le but c'est que les gens
167 ressortent euh et en ayant gagnés beaucoup de confiance en eux...à mes yeux c'est ça, et
168 beaucoup de euh...un nouveau sens de l'action. Parce qu'on les retrouve quelque fois
169 affaiblis et manquant de confiance en eux si bien qu'ils ne sont plus euh aussi efficace et
170 perspicace dans leurs réactions.

171 Q6 : D'accord, en fait pour toi ce serait ça un accompagnement réussi pour le projet ?

172 R6 : Ah...réussi ? Y'a...y'en a pas deux pareils...dire qu'un accompagnement est réussi
173 euh...moi je ne le vois qu'à travers la satisfaction des bénéficiaires..et des tonnes de
174 boîtes de chocolats (rire)...dont j'ai hérité...non on fait pas de d'évaluation en fait donc
175 euh personnellement euh je ...fais une petite enquête de satisfaction à chaque fois...à
176 travers l'outil LISA on a aussi euh...on a une p'tite approche et...à travers ça j'vais dire que
177 bah...euh j'ai l'impression que j'ai réussi quand les gens me me disent que ça leur a
178 apporté énormément, qu'ils ont repris confiance en eux, qu'ils y voient clair voire ils
179 sont r'partis au boulot déjà enfin voilà...mais c'est vrai c'est très lié à...à...aux ressentis
180 de de la personne qu'on a accompagné en fait

181 **Q7 : D'accord...et un entretien réussi ? Quand tu sors d'entretien et que tu te dis ah**
182 **celui là j'ai réussi cet entretien ? Pour toi ça se base sur quoi ?**

183 R7 : Ah..Ah lala...mmh...ça dépend des personnes...**si on veut généraliser en gros j'ai**
184 **envie de dire y'a l'avant après, l'avant après euh quelque fois c'est flagrant euh la**
185 **personne rentre, elle a la tête baissée, elle ressort elle a la tête haute avec un grand**
186 **sourire et elle...a un plan d'action...bien propre voilà. C'est en gros c'est ça.**

187 A : D'accord donc la mise en action

188 Z : oui et puis...**la mise en action avec le sourire surtout... de l'enthousiasme en fait c'est**
189 **ça quoi...refaire retrouver de l'enthousiasme aux gens...parce qu'il ne faut vraiment pas**
190 **la perdre euh en période de euh recherche d'emploi ils se sentent isolés ils se sentent donc**
191 **seuls et tout...donc c'est important de leur redonner l'enthousiasme.**

192 **Q8 : Est-ce que tu crois que le doute est nécessaire de temps en temps ?**

193 **R8 : oui...oui...c'est toujours euh...bon y'a des gens qui doutent pas mais ça permet de**
194 **faire avancer, poser des questions**

195 **Q9 : J'avais une dernière question, quels sont les ingrédients indispensables, selon toi, à**
196 **la réussite d'un accompagnement CAP projet ?**

197 Z : (...) alors euh...les ingrédients ?...

198 A : Les ingrédients ou qu'est-ce qu'il faut impérativement..

199 R9 : alors déjà la réussite hein d'un CAP projet donc **c'est la personne qu'est sorti de son**
200 **CAP projet qui se sent autonome...par rapport à son projet professionnel...qui a un**
201 **plan d'action clair et défini...et voilà voire même...pour quelque fois y'en a qui quitte le**
202 **CAP projet ils ont déjà un poste quoi...voire même ils sont déjà en formation ça m'est**
203 **déjà arrivée...voilà la réussite c'est vraiment qu'la personne soit autonome et souriante**
204 **par rapport à son projet et qu'elle a hein j'me répète un plan d'action bien défini et bien**
205 **clair...donc ça et pourquoi qu'elle soit très très proche de l'emploi ça m'est arrivé**
206 **aussi...euh...voilà...il peut y avoir 2projets en parallèle...les ingrédients ?**

207 A : pour cette réussite...pour qu'en fait cet accompagnement se passe bien et que t'arrive à la
208 réussite au bout quoi

209 Z : Ah lalalala...alors c'est donc pour moi la personne qui accompagne...pour moi on
210 doit avoir un bon esprit...bon d'abord une qualité
211 d'écoute...euh...la...l'accompagnant doit avoir un bon esprit d'analyse...maîtriser les
212 techniques de communication, très important...parce qu'il va falloir bien questionner
213 bien creuser bon...écoute, esprit d'analyse, techniques de communication ça va être
214 ça...ça va être euh créer...être capable de créer une relation de confiance...ça c'est très
215 important

216 Q10 : Et quand tu dis créer une relation de confiance comment tu mets ça en place ?

217 R10 : Ah...le comment en question...(rire)...pour créer une relation de confiance déjà il
218 faut que la personne sente qu'elle se sente écoutée, respectée et non jugée...euh...ça c'est
219 essentiel...qu'elle se sente libre de tout vous dire, qu'elle puisse exprimer ses freins là
220 vous allez mieux la coacher parce que vous savez d'où elle part et où elle veut
221 aller...c'est surtout ça pour moi...bon après la compétence technique bien sûr en parallèle
222 il faut la compétence technique...être capable au fur et à mesure de euh...de au vue du
223 déroulement du projet donner les bons outils au bon moment...de faire les bons tests, de
224 travailler le portefeuille, et faire les CV et faire les lettres la prospection, travailler la
225 recherche...leur montrer comment on fait pour mieux rechercher sur internet comment
226 on fait pour mieux prospecter comment on fait pour obtenir des stages...après c'est
227 vraiment tout le professionnalisme technique de l'accompagnant et de ses connaissances
228 aussi...connaissance du marché, connaissance des de la météo de l'emploi qu'est un
229 super outil, connaissances...bon c'est très large...

230 Q11 : Et la motivation de l'accompagné est-ce que c'est important aussi?

231 R11 : C'est essentiel ouais essentiel, tout ça c'est fait pour le motiver en fait, bien
232 l'écouter, ne pas le juger, travailler dans un bon esprit euh voilà c'est...c'est le mettre à
233 l'aise pour le motiver aussi...c'est tout le management motivationnel mais j't'en ai
234 parlé ?

235 A : Oui

236 Z : parce que moi je travaille là-dessus...c'est effectivement j'utilise des techniques de
237 récompensations...sur le moindre effort...sur le moindre travail tout de suite c'est de
238 dire « ouais ça c'est super, y'a un travail de fond »...moi ça m'amuse de dire « Vot'CV

239 y'a un 8.9 sur 10 bon on va encore pouvoir le valoriser »...mais c'est vraiment aussi une
240 façon de communiquer, dans la maîtrise des techniques de communication, maîtrise des
241 techniques de la motivation.

242 Q11 : Est-ce que c'est pas quand tu dis euh... valoriser le moindre petit effort... est-ce
243 que c'est comme si tu faisais la technique du petit pas, c'est-à-dire demander un p'tit
244 peu pour enclencher quelque chose,

245 R11 : Si mais j'utilise pas forcément cette technique du petit pas, mais c'est surtout
246 qu'on a l'habitude entre guillemet nous les français de critiquer...à l'école on met du
247 rouge, y'a des fautes machin...il faut faire attention de ne jamais tomber dans ce piège,
248 attention à chaque fois que la personne a une démarche...euh bah de l'encourager
249 même si elle a fait des erreurs dans sa démarche. Elle a fait une démarche, il faut
250 l'encourager et après l'amener à réfléchir comment mieux...mieux pratiquer...surtout
251 surtout re-compenser, partir du positif, créer une spirale positive, motiver en fait c'est
252 ça c'est refaire partir les gens dans une spirale positive

253 A : Merci...écoute je pense que nous avons fait le tour ? Peut-être as tu quelque chose à
254 ajouter ?

255 Z : C'était un plaisir de te rencontrer...

256 A : Moi de même, je te remercie une nouvelle fois de m'avoir accordée du temps.

Annexe 4 : Retranscription interview Clotilde

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28

A : J'ai quelques questions, mais je vais te laisser tout d'abord si **tu veux bien me rappeler ton parcours...**

C : **Mon parcours...donc en fait j'ai une petite formation universitaire de base...euh j'avais..j'me suis engagée dans une voie assez générale qui était AES pour la continuité de mon BAC ES** et euh...après euh j voulais intégrer un IUP...l'IUP en fait c'était la voie universitaire mais professionnalisante qui permettait d'avoir plus de stage pratique etc.... et euh donc euh...j'm'orientais initialement vers l'IUP qu'y avait au Mans en économie sociale et entre temps au moment où j'étais à la FAC d'Angers ils allaient ouvrir un IUP en science de gestion...et du coup par choix de non mobilité, **j'me suis orientée vers euh la science de gestion avec toujours cette volonté moi d'aller vers les ressources humaines...**et science de gestion c'est vraiment une formation transversale euh où on prend en considération la logistique, le marketing euh...la finance que les ressources humaines etc. Donc voilà j'me suis lancée dans cette formation en IUP, **j'ai validé donc la maîtrise science de gestion qui délivre euh...un titre de maîtrise d'ingénieur....**Et euh...derrière j'ai fait un DESS, **master 2 maintenant en management et processus qualité. Donc là c'était une formation en partenariat avec LESCA, école de commerce et l'ISTIA qu'est devenue l'école d'ingénieur qu'était le pôle ingénierie au niveau de l'université d'Angers. Donc volontairement j' me suis pas engagée sur un DESS pur RH parce qu'au cours des stages que j'ai fait, des stages assez long, que euh grâce à l'IUP, j'me suis rendue compte bah que...que ça s'apprenait essentiellement sur le tas...que pour les filières enfin les euh...professionnels ressources humaines sortaient soit de juridique soit de psycho soit gestionnaire, mais que c'était pas forcément en apprenant euh...les choses en cours qu'on évoluait...donc euh voilà j'ai fait vraiment euh un DESS euh de façon**

transversale en gestion de projets....et donc c'était très très enrichissant parce qu'on avait tous des parcours complètement euh divergeant les uns des autres. Y'avait ceux qu'avait fait tout leur cursus à l'ESCA, leur 5^{ème} année d'école de commerce euh...y'avait des linguistiques, des littéraires, des purs scientifiques euh des qualitiens...donc c'était vraiment très intéressant comme formation et euh...du coup j'ai validé la fin de mes études par un stage chez France Télécom euh au service développement des compétences donc pendant 6 mois qu'a été r'prolongé 3 mois...puis que j'étais très bien rémunérée en tant que stagiaire j'pouvais tout à fait...prolonger dans les mêmes conditions, ils auraient bien voulu m'embaucher mais à ce moment là on ne recrutait absolument pas en externe sur les fonctions supports de France Télécom puis qu'ils étaient en pleine restructuration et il fallait déjà euh...épurer ceux qu'avaient le statut de fonction publique encore euh...pour pouvoir se positionner...donc euh...c'était ainsi mais du coup c'était très très enrichissant, très formateur comme stage euh parce qu'en fait y'avait une euh une nouvelle DRH qui venait de prendre ses fonctions et elle était plus du côté commercial etc chez France Télécom comme cadre sup et elle ne connaissait pas du tout l'aspect RH donc elle m'a vraiment pris sous son aile mais en même temps c'était vraiment une grande confiance...

A : un échange

C : on était très complémentaire...je...je lui apportais aussi bien des choses pures RH qu'elle ne... n'avait pas que j'avais pu voir moi dans mon stage euh l'année précédente quand j'avais été à A-habitat pendant 5 mois...pareil auprès de la DRH qui avait été aussi très enrichissant et donc là on était chez France Télécom j'étais donc basée sur A. mais c'était vraiment le la les gestions des ressources humaines sur toute tous les sites de la région X donc c'était très enrichissant...donc on allait sur les sites pour démarrer de nouveaux projets, les initier à de nouveaux logiciels etc...voilà...Donc ça c'était vraiment par rapport au bagage de formation donc j'm'engageais vraiment sur la voie RH, plus gestionnaire RH en entreprise et puis bah recherche du 1^{er} job...et puis là très très difficile l'insertion sur le marché de l'emploi euh...bah les postes de qui d'mandait des BAC+5 et sous entendu cadre bah bien évidemment je manquais d'expériences que je reconnaissais tout à fait mais dès lors que je me positionnais sur des postes inférieurs style d'assistant RH parce que j'savais qu'il fallait démarrer à un moment donné, là j'étais

60 surqualifiée surtout que pendant l'entretien j'étais bah euh...euh très mordante et donc ça
61 n'passait pas pour des postes inférieurs, systématiquement j'avais euh vous êtes surqualifiée
62 vous êtes surdimensionnée euh...même si là on on tente le coup ensemble on sait très bien
63 que dans 3 mois vous allez trouver mieux ailleurs vous partirez voilà...bon ça été très difficile
64 euh...donc euh...à un moment donné j'avais postulé dans une entreprise sur N. euh sur un
65 poste d'expert formation euh... c'était en fait plus pour gérer le pôle formation dans
66 l'entreprise etc.et quand j'me suis présentée j'ai eu un très très bon échange avec la personne
67 en charge du recrutement euh...sauf qu'elle s'est rendue compte qu'il recherchait des gens
68 vraiment qu'avaient de l'expérience aussi comme formateur etc. donc que cela ne collait pas
69 au profil mais vraiment elle trouvait que j'avais un très bon profil donc elle m'a basculé sur
70 un autre poste à pourvoir dans la société dont j'n'avais pas eu connaissance...donc j'ai r'passé
71 plusieurs entretiens de recrutement parce que ça été très long : passer par un cabinet de
72 recrutement, passer par le...le responsable d'équipe, par le RH etc. et donc j'ai fini par avoir
73 ce poste **c'est c'qui m'a permis d'avoir vraiment ma 1^{ère} expérience professionnelle.**
74 **C'était dans une SS2i : société de développement informatique euh...et là par contre**
75 **j'étais plus sur la notion du support applicatif qu'ils appellent c'est-à-dire que je...je**
76 **j'étais là plus pour former les futurs utilisateurs euh qui par exemple qui achetaient ces**
77 **logiciels**

78 A : D'accord...

79 C : De l'entreprise...donc euh...

80 A : ça te changeait un p'tit peu d'environnement quoi ?

81 C : ça m'changeait complètement, **j'étais devenue plutôt formatrice en fait** euh...donc
82 c'était très très dur pour moi parce qu'il faut savoir qu'initialement face à un groupe euh
83 j'étais tétanisée, il faut savoir que même à la FAC en promo euh...je pouvais pas faire un
84 exposé oral...devant ma promo

85 A : mmh...

86 C : Alors j'avais beaucoup de culot, j'étais une grande gueule etc. mais je ne pouvais pas
87 m...m'exprimer face à un groupe surtout d'ailleurs si je connaissais les personnes, j'étais
88 tétanisée. Donc là on m'a envoyée un peu dans la gueule du loup formatrice euh...donc
89 j'intervenais sur tout le grand ouest, Normandie, Poitou Charente etc. euh et puis j'avais face

90 à moi euh des responsables, des directeurs de magasin etc. donc il a fallu que j'assoie ma
91 légitimité, ma crédibilité d'entrée d'jeu et en fait c'est c'qui m'a permis d'apprendre...fait
92 vraiment prendre confiance en moi. Je dis toujours être formateur c'est très formateur parce
93 que bah voilà ça en apprend déjà beaucoup d'abord sur soi même et euh donc j'avais eu un
94 CDD d'un an derrière on m'a proposé un CDI que j'ai refusé euh...sachant qu'en fin de
95 CDD j'étais donc enceinte de mon 1^{er} enfant et euh j'leur ai dit enfin sachez bien que si
96 j'envisageais le CDI ou quoique ce soit je n'me s'rai pas permis de tomber enceinte si
97 rapidement donc en fait ils m'ont prolongée en CDD jusqu'à l'arrêt..le congé
98 maternité...**mais voilà j'me suis très vite rendue compte parce que de par mes collègues**
99 **qu'étaient rentrés là, certains par hasard, certains par vocation, certains parce qu'ils**
100 **avaient un plus dans l'informatique etc. que très vite j'allais avoir l'étiquette de**
101 **formatrice collée au front et que j'n'pourrai jamais m'en sortir sachant que je**
102 **privélgiais toujours les ressources humaines** plutôt. Donc euh...donc voilà j'me suis
103 écartée très vite de ça...et donc après il a fallu que je reparte en recherche d'emploi, donc de
104 nouveau pas simple...parce que bon oui alors toujours plus ou moins jeune diplômée, 1^{ère}
105 expérience mais dans la formation et pas forcément dans le champ des ressources humaines
106 donc euh...là j'ai compris que RH ça allait être un peu difficile donc j'me suis orientée vers
107 les grosses structures, vers les grosses entreprises soit qu'étaient des sièges ou autre dans la
108 région puisque j'étais plus mobile j'avais un enfant...chargée d'famille et euh...mais du coup
109 qu'avaient vraiment des postes dédiés à la formation, gérer le plan d'formation dans une
110 grosse entreprise donc euh j'me suis orientée vers cette filière là entreprises et gérer le plan de
111 formation et vers les OPCA. J'ai sollicité certains OPCA, plusieurs qu'étaient plutôt FORCO,
112 AGEFOS tout ça etc. qu'étaient basées sur C., donc j'ai eu de...des entretiens euh...auprès
113 des OPCA mais le la problématique c'était que c'étaient des postes à déplacement c'est-à-dire
114 que j'ai fait l'affaire notamment pour FORCO euh qui m'ont proposée un poste ferme mais
115 j'devais partir en déplacement la semaine par rapport à euh promouvoir les contrats de
116 professionnalisation etc. auprès des adhérents fin voilà...bon pis j'envisageais pas un poste à
117 déplacement...**donc j'ai fini par trouver un poste de gestionnaire euh formation du plan**
118 **de formation etc. dans une grande entreprise. C'était à S...parce que sur A je n'trouvais**
119 **toujours pas donc euh voilà ...je suis partie sur S. euh c'était la 1^{ère} fois où j'obtenais**
120 **vraiment de très bonnes conditions salariales etc. par contre par rapport au statut le**
121 **CDI d'entrée d'jeu et tout ça...**

122 A : Oui...

123 C : Bah j'ai dit bah écoute on y va et puis bah l'objectif c'était d'passer la période d'essai et
124 puis toute la famille déménage...sauf que bah j'ai f...bah voilà au bout de deux mois bah j'ai
125 fait la route quotidiennement. J'venais d'reprendre mon emploi suite à la naissance de ma fille
126 donc euh euh j'prenais au début la voiture mais financièrement on s'en sortait plus du tout par
127 contre en terme d'horaire ça m'allait bien par contre bah après j'ai du prendre le train parce
128 que ça n'allait plus financièrement, mais le train ça m'obligeait à partir de 5 h de chez moi
129 pour aller à pied à la gare parce qu'il y avait pas encore de bus pour prendre le tout 1^{er} train
130 qu'était à 5h et quelque pour aller à N. pour après prendre la correspondance pour S. et puis
131 bah le soir pareil j'rev'nais à 9h. Donc ma fille j'la voyais plus...et puis bah c'était voilà les
132 1^{er} mois euh tous les vendredis j'avais la crèche qui m'appelait 40 de fièvre etc. là pas de
133 souci ma grand-mère prenait le relai rapidement mais j'me suis rendue compte que si on allait
134 à S. l'enfant qu'est malade et tout qu'est-ce qu'on fait. Donc déjà la ville de S. ne
135 m'intéressait pas...enfin elle n'était pas du tout agréable euh et puis et puis bah voilà
136 l'éloignement par rapport à la famille...**donc j'ai décidé de euh de rompre ma période**
137 **d'essai...juste à la fin de ma période d'essai et donc je repars de nouveau en recherche**
138 **d'emploi donc là ça m'a aidée un peu puisque j'avais intégré un service ressources**
139 **humaines en entreprise...**

140 A : T'as remis le pied à l'étrier en quelque sorte...

141 C : **Voilà, donc là j'suis r'passée par un cabinet de recrutement euh...qui m'a**
142 **repositionnée euh donc euh dans une entreprise à C., N. euh pas A. bien évidemment**
143 **mais à C. donc là j'étais gestionnaire RH adjointe euh et bien RH c'était très**
144 **intéressant...mais en fait c'était un remplacement** par rapport à une un...euh...la personne
145 que je remplaçais partait dans une filiale juste le temps de...que tout s'mette en place dans le
146 rachat de cette filiale. **Donc c'est pareil voilà après quelque moi et bah de nouveau en**
147 **recherche d'emploi et euh et donc à un moment donné j'ai suivi une prestation**
148 **d'accompagnement au retour à l'emploi comme objectif emploi...par une structure euh**
149 **prestataire de pôle emploi euh et là c'est vrai qu'la personne qui m'a accompagnée**
150 **c'était une ancienne DRH euh...bah par rapport à ce qu'elle faisait son type**
151 **d'accompagnement j'me retrouvais plutôt bien et puis j'me suis dit...j'me sentais**
152 **capable de faire ce qu'elle faisait. Donc à un moment donné j'ai trouvé un cabinet sur A. qui**

153 euh recrutait pour euh faire ce type de prestation euh donc j'me suis vraiment acharnée parce
154 que j'avais pas été retenue dans un 1^{er} temps, j'me suis déplacée sur place, y'avait personne
155 parce que la secrétaire était déjà partie, j'ai mis mon courrier dans la bannette de la
156 directrice dont j'avais repéré le nom et tout ça..et un jour elle m'a conviée pour un
157 entretien et là en fait elle c'qui l'intéressait c'était pas forcément pour être consultante
158 en accompagnement ou autre c'était vraiment mon DESS, ma formation en gestion de
159 projet et process qualité parce qu'elle voulait vraiment faire inscrire son cabinet dans
160 une démarche qualité avec une certification ISO etc. Donc elle m'a recrutée en fait
161 euh...sur ce projet là euh donc j'me suis euh...voilà j'suis arrivée j'fais un audit auprès
162 de chaque consultant, de voir un p'tit peu quels outils ils utilisaient, euh comment ils s'y
163 prenaient bah euh pour mener à bien leurs accompagnements etc. Et bah j'ai mis en
164 place vraiment des procédures sur chaque activité qu'on avait... sur des ateliers
165 reclassement voilà beaucoup de choses et puis bah peu à peu j'ai pallié à des fois des
166 absences ou autre (13min40) c'est ce qui m'a ame...euh.. amené...euh... en termes
167 d'accompagnement euh donc parfois collectif...'fin voilà ou individuel et puis bah p'tit à
168 p'tit voilà ça a pris le large euh...ça a pris l'ascendant en fait sur mon poste donc à un
169 moment donné la certification qualité a été un p'tit peu mise de côté mais elle m'a vraiment
170 conservée avec l'étiquette de coordinatrice au sein du cabinet euh c'est-à-dire que
171 vraiment j'étais en charge de euh...de voilà de piloter un peu toutes les missions parce
172 qu'on était vraiment sur une activité très diversifiée pas comme ici où on est uniquement
173 sur de l'accompagnement propre à Pôle emploi mise à part un peu de bilan de
174 compétences...euh on faisait du conseil en entreprise, on faisait de la formation, on
175 faisait euh...du bilan de compétences, on faisait des antennes de reclassement
176 financement privé PSE ou autre, on était prestataire du Pôle emploi enfin c'était très
177 très varié on avait un marché par l'AGEFIP pour l'embauche euh du travailleur
178 handicapé donc euh voilà on intervenait sur de nombreux champs et euh bah du coup
179 j'étais là vraiment pour avoir le reporting, suivi d'activités, savoir un p'tit peu chacun
180 où on en était...comment ça avançait par rapport aux délais...et tout ça. Et en tant que
181 coordinatrice euh j'avais aussi le rôle précieux de : identifier les appels d'offre et de
182 répondre aux appels d'offre...voilà...donc noter toutes les liasses administratives et euh
183 le suivi des contenus pédagogiques en fonction de tel consultant allait avec moi euh
184 porter le projet...donc c'était un poste très riche très varié hyper intéressant...et au

185 **bout de 2 ans ½ licenciement économique....**voilà la conjoncture a fait que on est parti sur
186 les nouveaux marchés Pôle emploi où il a fallu ce constituer entre euh mandataires etc. et ça a
187 un p'tit peu changé la donne et par ailleurs mon...ma directrice à ce moment là s'est engagée
188 dans la politique et euh on obtenait beaucoup beaucoup de marchés de part son réseau c'était
189 très impressionnant par ses liens syndicaux et tout ça...et du temps où elle s'est engagée dans
190 la politique euh bah bien évidemment les personnes ne faisaient pas la différence entre le
191 cabinet et son nom...c'était clair et net...et elle ne voulait pas le....la...l'avouer mais c'était
192 bel et bien ça...donc la part...la perte de certains marchés etc. a fait que il a fallu réduire les
193 effectifs et puis bah moi j'étais bah voilà on était deux à...à dire on veut bien partir euh
194 nouveau challenge bah voilà moi j'avais appris beaucoup de choses, j'avais vraiment la
195 reconnaissance envers elle qui m'a fait confiance mais du coup voilà très intéressant. Donc
196 licenciée économique, à ce moment là le marché LEC qui v'nait d'entrer en...en œuvre
197 puisque les licenciements économiques commençaient à...à venir massivement il a fallu que
198 euh...le Pôle emploi face appel à des prestataires, lance ce fameux euh...marché pour euh ça
199 et euh...juste au moment de mon licenciement économique c'est X et R qui venaient
200 d'obtenir le marché pour A et l'accompagnement des LEC. **Donc j'ai été licenciée, un mois**
201 **après j'envoyais mes candidatures spontanées aux 2 structures : X, R....**et ce qui s'est
202 passé c'est que j'ai fait une relance auprès de R...j'ai démarché directement le responsable
203 euh en m'disant que voilà en faisant passer par mon ancien cabinet du coup j'l'ai eu en
204 direct...et il m'a conviée le lendemain matin 8h30 dans son bureau...**et j'ai démarré le sur**
205 **lendemain chez R...**Sauf que c'était pas sur euh l'activité LEC...l'accompagnement des
206 salariés licenciés c'que je faisais notamment dans mon ancien cabinet...**mais c'était pour**
207 **l'accompagnement des jeunes en contrat d'autonomie un public de 16 à 25 ans issus des**
208 **quartiers zone sensible et eux non diplômés...voilà...euh**

209 A : Un public mission locale alors ?

210 C : Oui en quelque sorte...tout à fait euh public très très très difficile...euh où euh...ils
211 avaient beaucoup de difficulté à recruter sur ces...ces prestations...euh donc euh j'm'y suis
212 engagée ça s'est très très bien passé à la fois avec l'équipe où l'intégration n'était pas simple
213 parce que sur un même site y'avait 2 consultants R 2 consultants X...qui avaient les...les
214 mêmes missions...en quelque sorte mais qui n'étaient pas du tout rémunérés qui n'avaient pas
215 du tout les mêmes conditions etc. Donc euh donc voilà...j'me suis engagée là-dessus et

216 euh...par contre toujours avec cette...ce...se dire ah bah mince j'ai raté peut-être le LEC
217 parce que c'était en terme d'épanouissement professionnel c'était quand même ça que j'visais
218 prioritairement. Et un mois plus tard la RH de X qui me convoque au siège pour un entretien,
219 je fais l'entretien, tout se passe merveilleusement bien à la fin elle m'explique un p'tit peu
220 voilà qu'elles sont les...leurs activités sur le site d'A donc euh...je vois que mon profil
221 correspond tout à fait. Là je lui dit bah vous pouvez toujours demander à euh comment ça se
222 passe puisque j'travailles justement actuellement avec Armel D et Pascale et là elle me dit
223 oups !...bah effectivement on aurait pu vous intégrer là mais si vous êtes actuellement chez
224 R...compte tenu des liens que nous avons avec notre partenariat, on n'peut absolument pas
225 vous débaucher de chez R pour vous intégrer...donc là sur le coup j'l'ai eu un p'tit peu
226 mauvaise parce que en terme de prestations d'accompagnement de public bien évidemment
227 j'aurai privilégié ça...euh bah voilà maintenant j'étais engagée chez R pour 9 mois donc j'ai
228 continué chez R et puis sur euh 2 mois avant la fin de mon contrat y'a eu de nouveau un
229 recrutement qui s'est fait pour le LEC du côté de X à A, et donc mes collègues de X Armel et
230 Pascale ont vu l'offre en interne euh et là ils m'ont dit et bah Clotilde elle arrive en fin de
231 contrat chez R de toute façon R était ...perdait aussi des activités à ce moment là ils ont dit on
232 va pas louper l'coche donc il faut impérativement qu'on la bascule ici...donc y'a eu un
233 arrangement qui s'est fait entre les responsables de X-R pour que j'descende en charge de
234 travail chez R pour que j'démarre chez X plus tôt que prévu...donc voilà ils m'ont fait un mi-
235 temps à cheval entre temps le temps de clôturer tout ça et donc **c'est comme ça que je suis**
236 **arrivée chez X depuis 2 ans ½ maintenant...**

237 A : 2 ans ½ donc sur les LEC (20min)

238 C : **sur les LEC oui...donc un accompagnement très enrichissant puisque là forcément**
239 **déjà on a des moyens c'est-à-dire que y'a des bilans de formation qui sont détectés ou**
240 **autre et bah on a accès aux financements euh...c'est des personnes qu'ont toujours été**
241 **dans l'emploi, qu'ont un réel dynamisme, une réelle envie euh...on fait un travail**
242 **constructif avec eux donc c'est voilà c'est vraiment intéressant euh...avec les jeunes c'était**
243 **super j'arrivais l'matin vraiment sans stress...euh on passe une bonne journée, dans une**
244 **bonne ambiance conviviale et puis bah dès que j'faisais une lettre de motivation**
245 **j'écrivais la 1^{ère} ligne « Wouah ! Clotilde comment qu't'es forte tu fais des trop belles**
246 **phrases ! »...enfin voilà donc c'est...c'était bien mais ça manquait un peu de stimulation**

247 intellectuelle en terme d'accompagnement, de challenge d'avoir euh un cadre face à soi
248 euh sur lequel bah il faut quand même euh être crédible et tout ça donc c'est c'qui
249 manquait donc c'est c'que j'ai pu retrouver chez X mais avec du recul ce qui me
250 manque véritablement c'est la...la diversification des missions...euh quand j'compare
251 avec le cabinet dans lequel j'étais auparavant...ça n'a rien à voir...là on a la main sur
252 absolument rien du tout euh...quand j'entends des infos en avant 1^{ère} sur des entreprises qui
253 vont licenciées j'me dis pourquoi X ne se positionne pas pour obtenir la fameuse antenne de
254 reclassement etc. financièrement ça rapporte beaucoup euh bah c'est enrichissant pour les
255 consultants mais c'est pas du tout le...les mêmes projets et du coup c'est voilà...**donc c'que**
256 **j'apprécie c'est vraiment l'aspect euh...grande autonomie dans le travail que l'on peut**
257 **avoir, dans la manière qu'on conduit les accompagnements etc. mais en parallèle euh**
258 **c'qui fait défaut c'est vraiment le...le manque de diversification dans le...nos activités...**

259 A : Si tu devais donner aujourd'hui une définition de ton métier de consultante se serait
260 **quoi ? (21min50)**

261 C : (...) euh....alors...alors elle évolue forcément au fil des expériences et d'autant plus
262 depuis qu'on a perdu le marché LEC et qu'on s'est ouvert à...aux marchés euh plus
263 types Pôle emploi, tout type de demandeurs d'emploi, des chômeurs de longue durée ou
264 autre enfin...où les euh l'étiquette que j'ai jamais voulu avoir dans le sens où moi j'ai
265 fait des études de j'suis gestionnaire avant tout c'est ce que j'estime...mais j'ai des
266 personnes en face de moi en entretien qui...qui m'envoient cette étiquette
267 d'accompagnement social...et ça j'ai du mal à l'accepter aujourd'hui encore. Parce que
268 j'considère qu'j'suis pas du tout euh ni assistante sociale ni conseillère sociale ni quoi que
269 ce soit...mais je vois que euh bah la détresse aujourd'hui des personnes en recherche
270 d'emploi en tant que conseillère en insertion professionnelle y'a le champ social qui
271 prend le pas puisqu'on est obligé d'intégrer du coup l'environnement...euh...de la
272 personne. Mais déjà entre le fait d'être consultant ou conseiller c'est pas la même
273 chose...euh aujourd'hui on est conseiller en reclassement professionnel, c'est le titre
274 chez X donc même s'ils nous disent qu'on est consultant, aujourd'hui j'me sens
275 absolument pas consultante, j'interviens absolument pas en terme euh...de conseil
276 auprès des entreprises...euh je n'me sens pas....donc on est plus conseiller donc là...en
277 terme de définition ça va être bah accompagner les personnes euh...du début jusqu'à la

278 fin par rapport au cahier des charges, en terme de délais notamment pour euh bah
279 définir son projet professionnel...et l'accompagner au mieux dans ses démarches
280 euh...pour aboutir et puis préciser ce projet en lui-même...

281 A : D'accord...là donc si je reviens à CAP projet

282 C : mmh

283 A : donc X a donc un cahier des charges tu viens de me le dire...euh donc y'a une
284 définition propre de CAP projet est-ce que tu peux m'en dire plus ?...en fait tu as la
285 définition donné par X ou du moins la démarche à mener

286 C : Ouais

287 A : Et puis y'a la démarche des conseillers

288 C : qui leur est propre à chacun

289 A : oui, pour toi est-ce que c'est la même chose, est-ce que tu suis cette démarche à la
290 ligne ?

291 C : Absolument pas...absolument pas...déjà c'que j'peux constater c'est que...euh
292 chacun d'entre nous euh...arrive avec son expérience passée, sa formation initiale...euh
293 et puis arrive aussi avec ses outils utilisés dans ses précédents cabinets dans lesquels on
294 est passé...on peut le voir chacun ramène ses outils du B, de ci de là moi du cabinet
295 I...fin...voilà on...on n'utilise pas uniquement que les documents de X bien
296 évidemment on bannit les effigies les logos etc....mais on a tous déjà approprié...on s'est
297 tous appropriés des le des outils qui font que on va orienter ou mener l'accompagnement
298 de tel ou tel sorte et déjà pourquoi...peu importe la prestation pourquoi je n'vais pas
299 répondre à un cahier des charges de façon stricte par rapport à telle ou telle étape, c'est
300 que moi je m'adapte aux personnes que je vais avoir en face de moi. Donc en aucun cas
301 j'peux dire que sur telle prestation au 3^{ème} RDV on verra ça, au 4^{ème} RDV on abordera
302 tel point...puisque tout va dépendre de la personne que j'ai en face de moi.

303 A : Et est-ce que tu peux m'parler justement du déroulement d'une prestation

304 C : CAP ?

305 A : Cap...toujours CAP

306 C : D'accord...donc déroulement d'une prestation CAP c'est l'alternance entre des
307 séances de regroupement collectif et des entretiens individuels une semaine sur 2...euh
308 donc c'est une prestation sur 3 mois...euh au cours de laquelle pour vraiment lancer
309 cette dynamique de groupe on démarre sur 2 semaines consécutives sur des
310 regroupements collectifs...et après on alterne une semaine sur 2 avec les entretiens
311 individuels...euh donc là une nouvelle fois y'a toujours la problématique de est-ce qu'ils
312 ont bien été orientés ou pas sur cette prestation...puisque logiquement le conseiller Pôle
313 emploi qui prescrit cette prestation à ces demandeurs d'emploi c'est parce que ce sont
314 des personnes qui sont perdues ou qui ont un éventuel projet mais qui doit être validé
315 etc....et comme toujours pour chaque groupe on a toujours un public complètement
316 hétérogène c'qui fait qu'certains arrivent déjà avec un métier bien en tête euh donc
317 euh...pour qui la prestation n'est pas toujours forcément adaptée...donc euh on est
318 obligé de...de...moi j'différencie de nouveau encore une fois entre l'accompagnement
319 collectif les journées collectives où là on voilà on va quand même respecter un peu un
320 certain ordre des choses pour amener les personnes à définir leur futur projet
321 professionnel mais en individuel dès lors que j'ai des gens euh pour qui les étapes euh
322 ont avancé beaucoup plus vite...euh j'vais peut-être très rapidement évoluer vers des
323 techniques de recherche d'emploi ou autre...

324 A : donc tu parles d'étapes ?

325 C : Ouais

326 A : Donc toi tu distingues des étapes bien différentes les unes des autres

327 C : Ouais

328 A : Alors quelles types d'étapes ?

329 C : Quelles types d'étapes bah alors ça va être la personne qui...n'est pas encore en
330 capacité de se projeter vers l'avenir...du fait qu'elle ait des freins, qu'elle ait une
331 période de deuil à faire du fait de son dernier emploi ou quoi que ce soit...donc là
332 forcément on sait qu'ça va mettre du temps...plus de temps avant de ...bah euh...venir à
333 valider ...un projet professionnel ne serait ce que le déceler...donc ça c'est une étape
334 mais tout le monde ne passe pas par toutes ces étapes. Les étapes que j'ai en tête en
335 fonction de voir comment j'vais pouvoir avancer évoluer avec les personnes....euh y'a les

336 personnes qu'ont des idées plein la tête euh...on est là pour voir si elles sont pertinentes
337 et réalistes au regard du marché de l'emploi actuel...donc là c'est encore une autre
338 étape par laquelle on passe à un moment donné...tout le monde...pour se confronter au
339 marché de l'emploi...euh avant ça euh donc y'a un p'tit peu la phase
340 d'introspection...où on va plus revenir sur la personne qu'elle se recentre sur elle-même
341 euh...pour en extraire des éléments, des compétences transférables mais aussi tout
342 c'qu'est en lien avec ses motivations, ses aspirations...euh vraiment c'qui la...la motive
343 et c'qui lui fait aller de l'avant.

344 A : D'accord par le biais de tests, par le biais de récit de vie, par...euh

345 C : ça va être une conjugaison de tout ça, une nouvelle en termes de test euh j'veais pas
346 donner tous les tests à toutes les personnes...euh...donc j'ai 3-4 tests de base que je
347 donne au démarrage pour quasiment tout le monde mais parfois j'suis quand même
348 confrontée au fait que certaines personnes ne vont pas être autonomes pour pouvoir y
349 répondre...donc ils pourront pas forcément...ils n'ont pas forcément la faculté de
350 pouvoir de comprendre les consignes...même si c'est expliqué clairement. Donc j'veais
351 pas non plus certains tests...même les 3 de base j'veais pas forcément les donner à tout le
352 monde même si grosso modo ceux là j'les donne à tous et puis bah en fonction des
353 personnes qui sont vraiment plus en quête justement...y'en a pour qui les tests ça n'va
354 absolument pas être parlant, pas les intéresser...donc j'impose quand même ces 1ers
355 tests mais j'veais pas forcément aller au delà et y'en a d'autres au contraire qui vont être
356 en demande...donc là j'veais leur fournir des tests complémentaires qui n's'ront pas
357 fournis à d'autres personnes. Donc là y'a une utilisation de ces tests mais moi-même j'ai
358 pas la prétention n'ayant pas de formation de psycho de base...euh j'ai pas la prétention
359 que...euh...de pouvoir tout analyser tout interpréter et pour moi ce n'est pas non plus
360 une science infuse donc j'veais vraiment plus me recentrer sur le vécu sur le récit des
361 personnes euh...en r'partant sur...sur des documents...je joue beaucoup sur l'oralité en
362 fait...euh sur la mise en confiance des personnes pour qu'elle se livre le plus
363 facilement...

364 A : D'accord...donc tu dirais qu'une 1^{ère} étape c'est l'écoute ?

365 C : Mmh...

366 A : une 2^{ème} étape ?

367 C : (...) bah l'écoute c'est jusqu'au bout quand même (rire)

368 A : Oui bien sûr...on va...on va dire la découverte ?

369 C : **Ouais...découverte des attentes...après identifier tout c'qu'ils ont ce qu'ils peuvent**
 370 **faire, c'qu'ils ont envie de faire**

371 A : Mmh...

372 C : et puis bah...à un moment donné faut les faire passer à l'action...donc qu'on soit en
 373 **démarche de r'cherche d'emploi ou qu'on soit en construction de projet...où là bah faut**
 374 **aller s'mettre devant le fait accompli qu'est-ce que c'est qu'le métier qu'est-ce que c'est**
 375 **qu'le secteur...aller rencontrer des professionnels ou autre...là c'est vraiment la**
 376 **passation à l'action....Mais certains ne vont jamais y arriver...à passer à cette**
 377 **étape...donc y'a vraiment des étapes de coaching pour mobiliser, remotiver les**
 378 **personnes...et on est vraiment dans un...euh...pessimisme et une morosité latente qui**
 379 **fait que euh vraiment y'a un gros travail maintenant pour leur redonner la niaque**
 380 **euh...de...d'y..devenir plus optimiste envers l'avenir et pour les mobiliser pour leur**
 381 **démarche**

382 A : ça c'est en individuel ? En groupe ?

383 C : C'est en individuel mais aussi en groupe on peut tout à fait s'appuyer justement
 384 entre euh les uns les autres comment ils avancent c'qu'ils arrivent à faire euh...valoriser
 385 justement les personnes les plus introverties...en groupe en...mettre l'accent sur ces
 386 personnes alors qu'on sait qu'initialement faut plutôt...euh...les
 387 mettre...fin...s'mettent elles mêmes à l'écart. Le fait de les valoriser face à un groupe
 388 j'pense qu'ça a encore plus de poids que quand on les rebooste en individuel.

389 A : Mmh...pour toi la définition d'un accompagnement CAP projet réussi ?

390 C : Euh...alors...là aussi encore une fois y'a les personnes qui s'attendent à c'que dans
 391 les 3 mois ils retrouvent un emploi...mais sur CAP projet on n'est pas sur euh...un
 392 retour à l'emploi immédiat, on est vraiment sur la validation d'un projet. Donc un
 393 accompagnement réussi ça va être une personne qui aura su définir 1-2 voire 3 projets
 394 pourquoi pas hein ?...qu'ils puissent mener de front ces 2-3 projets en parallèle, qu'ils

395 **puissent avancer soit sur des formations ou des retours à l'emploi...et puis qu'ils**
396 **réussissent c'est-à-dire qu'ils aient repris confiance en eux et qu'ils sont prêts à**
397 **entreprendre leur démarche pour mener à bien et...et croire qu'ils peuvent bien**
398 **évidemment réussir ces projets**

399 **A : et les ingrédients indispensables justement à la réussite de cet accompagnement ?**

400 C : de ma part ?

401 A : de ta part et de la leur (...) qu'est-ce qu'il faut pour que la mayonnaise prenne tu
402 vois ?...pour que l'accompagnement se passe bien et réussisse...

403 C : Bah au niveau du consultant j pense qu'il faut qu'on soit impérativement
404 dynamiques, positifs et qu'on s'adapte...voilà c'est les 3 choses essentiels bah pour euh
405 pour donner envie parce que si de nous même on est euh...en recule et qu'on y croit pas
406 pour eux euh...c'est pas ça qui va les faire avancer...et puis bah eux faut qu'ils se
407 remobilisent, faut qu'ils r'prennent confiance...en eux et euh...et qu'ils s'autonomisent
408 surtout dans leur démarche...on n'est pas là pour faire à leur place, on est là pour leur
409 apprendre à faire...en autonomie.

410 A : Merci beaucoup Clotilde de m'avoir consacrée du temps.

411 C : Mais de rien

412 A : tu as peut-être quelque chose que tu souhaites ajouter ?

413 C : Euh...non j'n'pense pas.

Annexe 5 : Analyse Zoé

Lignes		Unité de sens	Sous thèmes	Thèmes
4	Q1 : peux-tu me rappeler ton parcours ?			
7	diplômée d'une école de commerce j'ai commencé par être responsable d'enseigne, donc euh..par manager des équipes	école de commerce	Formation	Identité professionnelle
9	je me suis formée au management motivationnel très rapidement..par moi-même en fait et de là en fait euh.. bah on a obtenu euh en travail d'équipe de très très bon résultats....Et j'ai pu effectivement comparer mes équipes euh avec d'autres puisque j'ai travaillé pour des enseignes comme Pimky, Camailleux ou promod ou bien d'autres...et voir effectivement les effets du management motivationnel et de ses résultats.	Management motivationnel - bon résultats - de ses résultats Responsable magasin	Formation Expérience	Identité professionnelle
20	chose de mon parcours qui est importante et qu'il faut retenir parce que ça m'a amené...ça m'a porté toute ma vie euh ce management motivationnel, toute ma vie professionnelle.	ça m'a porté toute ma vie euh ce management motivationnel		
24	..en terme de formation dans un 1 ^{er} temps parce que j'ai repris des euh..études par le biais d'une formation de formateur...euh en 1997	formation de formateur	Formation	Identité professionnelle

	et euh...ensuite par le recrutement puisque j'étais responsable des recrutements en interne aussi bien voilà euh tous ces outils m'ont amenée à faire en sorte euh que euh de faire progresser entre guillemets les RH au sein de l'entreprise.	responsable des recrutements faire progresser les RH	Expériences	
31	j'ai eu l'opportunité d'être consultante externe dans des grosses entreprises alors Total, Ikéa, Axa enfin je n'avais pas tous les nommer et là alors...on a fait des accompagnements aux changements, des accompagnements euh...de travail sur les valeurs entreprises. Comment faire en sorte que les gens se sentent mieux, amènent plus de résultats bien entendu...euh...mais c'est du gagnant-gagnant.	consultante externe accompagnements aux changements... plus de résultats	Expériences	Identité professionnelle
36	pas mal de travail en amont pour des entreprises nationales, internationales...euh...pour les aider à développer leurs ressources humaines...en terme de recrutement aussi je me suis formée et donc ça m'a permis aussi de...de...bien valider voilà qu'est-ce qu'on attend de nous quand on est chef d'entreprise, DRH..	développer leurs ressources humaines		Identité professionnelle
43	Et...euh d'un certain côté effectivement les les...euh..sujets de profil hein ? les sujets de profil entreprise			Identité professionnelle

45	chez C3 consultants donc je suis conseillère à l'emploi	conseillère à l'emploi	Expérience	Identité professionnelle
46	j'amène des gens euh...à comment dire à...moi j'ai l'impression de booster les gens en fait quelque part pour... leur permettre d'atteindre leurs objectifs, de réaliser leur projet professionnel.	booster les gens leur permettre d'atteindre leurs objectifs, de réaliser leur projet professionnel.	Posture	Accompagnement
50	on a une personne au départ et il y a une première période j'dirais d'analyse qui est essentiel et cette analyse elle sera double elle sera analyse de la personnalité et des aspirations de la personne	analyse de la personnalité analyse des aspirations de la personne	Outil	
52	on va utiliser des batteries de tests qui seront différents en fonction des organismes, ici chez C3 tu dois les connaître on l'IRMR, on a les valeurs, on a ancrage, Pass'avenir qu'est super aussi.	batteries de tests	Outil	Accompagnement
54	On va utiliser tous ces outils pour mieux connaître la personne et d'autres encore comme les cartes d'A. (un collègue utilise un jeu de carte et la méthode ADVP) etc ou d'autre qu'on a perso pour analyser donc son...son profil oui on va dire ses aspirations.	On va utiliser tous ces outils ou d'autre qu'on a perso analyser son profil	Outil Posture	Accompagnement Accompagnement
57	D'autre part on va tenir compte dès le départ assez rapidement on	assez rapidement on va	Dimension économique	Projet

	va tenir compte du marché de l'emploi puisqu'on est en période quand même de crise économique mais en même temps c'est pas nouveau...par rapport à un bassin d'emploi, par rapport à une situation géographique on a intérêt quand on peut à transférer des compétences là où y'a du marché.	tenir compte du marché de l'emploi on peut à transférer des compétences là où y'a du marché		
65	parallèlement dans un projet on va...on peut être amené à travailler euh sur un projet de formation aussi qui aura besoin de compléter en fait et euh d'élargir les compétences du candidat. Et on aura peut-être besoin euh quelque fois d'utiliser la VAE.	travailler sur un projet de formation d'utiliser la VAE	Fonction	Accompagnement
70	Q2 : Donc toi si tu avais une définition en fait de ton métier de consultante se serait quoi ?			
72	accompagner les gens dans leurs évolutions	accompagner les gens dans leurs évolutions	Fonction	Accompagnement
73	c'est vrai que je suis quelqu'un qui est très investie dans ma définition euh...euh je sais que je j'ai une écoute active...proactive empathique assez forte très fort...dont je vais me servir pour vraiment euh accompagner qualitativement les gens			

75	C'est vrai que je pose beaucoup de questions, je fais beaucoup parler mais je booste aussi euh on me dit toujours oui Aude toi c'est super tu nous boostes...et ça c'est ma personnalité, j'peux pas faire autrement, j'suis quelqu'un d'investie et j'suis quelqu'un qu'a été habituée à vouloir du résultat	je pose beaucoup de questions, je fais beaucoup parler je booste aussi habituée à vouloir du résultat	Posture	Accompagnement
79	Q3 : Donc quand tu dis « booste » c'est-à-dire ?			
80	c'est très large booster les gens en fait...booster la personne c'est vraiment l'accompa...enfin...bon...l'accueillir, la prendre comme elle est sans aucun jugement...	l'accueillir, la prendre comme elle est sans aucun jugement...	Relation	Accompagnement
84	lui permettre de s'appuyer sur ses points forts c'est très lié au management de la motivation en fait c'est très lié à voir comment elle fonctionne...euh...voir ses points d'ancrage voilà... c'est très lié à ce qu'elle est et lié à renforcer ses points forts ça reste toujours dans beaucoup de renforcement sur la personne	s'appuyer sur ses points forts voir comment elle fonctionne renforcer ses points forts	Relation	Accompagnement
87	Et puis aussi c'est très lié à une habitude commerciale c'est de dire oui vous avez fait quoi etc voilà super. C'est très lié à...au fait de	très lié à une habitude commerciale	Posture	Accompagnement

	...comment dire...de mettre en valeur, de valoriser le travail de la personne...tout ce qu'elle peut faire et la questionner quand elle se perd un... pour qu'elle se...euh recentre.	mettre en valeur valoriser le travail de la personne		
91	c'est vrai que booster c'est ...j'suis quelqu'un quand même de très positive... et donc euh les gens ont beaucoup besoin de ça, ils ont des doutes, ils ont un manque de confiance en eux...et c'est vrai que souvent ils me disent Aude tu m'as redonné énormément confiance en moi. voilà et ça je fais un travail là-dessus en en parallèle avec effectivement...euh l'outil que moi j'ai intégré en venant du managérial	redonné énormément confiance	Posture	Accompagnement
97	Q4: D'accord, donc là quand tu es arrivée chez C3 euh si si on se recentre sur CAP projet... Donc euh C3 a une définition, une méthodologie. Est-ce que tu t'appuies sur cette méthodologie ?			
103	Bien sûr...à partir du moment où C3 a répondu à des appels d'offre...euh...que ce ces appels d'offres ont été gagnés par par ...euh le groupe j'veux dire bien sûr on va s'appuyer sur la méthodologie de départ et bien sûr on va valider à ce que tous les points qui ont été proposés soient validés	Bien sûr bien sûr on va s'appuyer sur la méthodologie de départ tous les points qui ont été	Fonction	Accompagnement

		proposés soient validés		
107	moi je sais que j'utilise tous les tests...on est pas forcé de faire tous les batteries de tests...mais bon voilà j'me suis appuyée sur cette méthodologie et forcément plus ou moins consciemment j'y apporte des outils	j'utilise tous les tests j'me suis appuyée sur cette méthodologie	Méthodologie	Accompagnement
110	on part de l'analyse comme j'en j'en ai bien parlé tout à l'heure...ensuite on va sur des recherches hein ? métiers, organismes formation	on part de l'analyse ensuite on va sur des recherches	Temporalité	Accompagnement
113	j'ai intégré euh...des outils, j'ai intégré des vocabulaires, du jargon, des plans d'action voilà...qui m'appartiennent un peu, qui sont dans...dans ma façon propre de faire.	des outils qui m'appartiennent un peu	Outil	Accompagnement
118	Q5 : D'accord...et si tu devais me décrire en fait le déroulé de ton accompagnement CAP projet	Pause de 10 minutes		
130	en gros j'te résumerai ça en en...1-2-3-4 on va dire 5 étapes. Alors...la 1 ^{ère} étape ce serai la découverte du CAP, la présentation du de...du programme euh...mais ce qu'il y a de très important effectivement c'est...ça va être tout le travail la 1 ^{ère} fois sur la	1-2-3-4 on va dire 5 étapes la 1 ^{ère} découverte du CAP	Temporalité	Accompagnement

	dynamique de groupe			
136	La 2 ^{ème} étape ça va être euh...de découvrir les centres d'intérêts individuels de chacun par...par le biais des tests etc. Et en parallèle euh...ça peut se faire pour le groupe et ça se travaille individuellement c'est tout ce qui euh...sa relation avec le marché de l'emploi.....donc euh voilà...intérêts perso et euh contexte économique on va dire en gros	La 2 ^{ème} découvrir les centres d'intérêts individuels... par le biais des tests le marché de l'emploi	(Aude fait appel aux tests pour découvrir la personne) Posture Dimension économique	Accompagnement Projet
140	ensuite effectivement il va y avoir euh beaucoup de euh un temps important de débriefe d'écoute etc. où on va poser des profils individuels où on va voir les aspirations enfin moi j'veux voir ça surtout en individuel les aspirations des uns et des autres, quelles sont leurs contraintes, quelles sont leurs ressources	temps important de débriefe d'écoute on va poser des profils individuels	Posture	Accompagnement
145	en parallèle long du CAP à travailler très vite l'outil portefeuille de compétences quoi j'l'ai expliqué donc bien sûr j'lai expliqué à chaque fois euh...euh...dès le départ je leur ai expliqué les objectifs et bien sûr y' aura des sous objectifs donc d'où celui d'intérêt ...l'intérêt du portefeuille de compétences. Comme outil y'aura bien sûr le portefeuille de compétences, la lettre, l'outil de	très vite l'outil portefeuille de compétences Comme outil	Outil	Accompagnement

	candidature, les entretiens d'embauche et j'en passe.			
150	on aura donc en 3 ^{ème} partie donc euh des de poser le profil on va dire ...ensuite on va commencer effectivement euh...à euh effectuer des ciblage et là on commencer à voir euh...les candidats effectuer des recherches de formation, des recherches métier par le biais de euh...multiples euh re euh..ressources.	en 3 ^{ème} effectuer des ciblage recherches métier, formation	Dimension économique	Projet
154	Les bénéficiaires font des enquêtes métiers euh commencent à chercher des stages euh des offres d'emploi après ça c'est vraiment un suivi individuel qui est adapté à chacun euh certains vont prendre plus de temps et changer même d'orientation sur un CAP projet ça c'est déjà vu et d'autres vont euh assez rapidement définir leur projet professionnel bon voilà	enquêtes métiers, stages suivi individuel qui est adapté	Dimension économique	Projet
159	sur le groupe on va travailler les objets de base qui sont intéressants pour tout le monde et en individuel on va vraiment faire un suivi individuel personnalisé...voilà et tout ça ça va nous amener à j'dirai en conclusion à un ciblage plus précis plus réductif avec un projet métier cible 1, voire ça peut arriver 2 euh voire 3 dans un certain cas	sur le groupe on va travailler les objets de base suivi individuel personnalisé	Outil	Accompagnement

163	Cible 1 c'est souvent le métier le plus accessible ou le métier qu'ils préfèrent même si même si ça passe euh par une form...par le biais d'une formation. Voilà...j'crois qu'en résumé très très résumé c'est ça	métier le plus accessible	Dimension économique	Projet
166	le but c'est que les gens ressortent euh et en ayant gagnés beaucoup de confiance en eux...à mes yeux c'est ça, et beaucoup de euh...un nouveau sens de l'action. Parce qu'on les retrouve quelque fois affaiblis et manquant de confiance en eux si bien qu'ils ne sont plus euh aussi efficace et perspicace dans leurs réactions.	en ayant gagnés beaucoup de confiance en eux un nouveau sens de l'action	Confiance Pouvoir d'agir	Effets
170	Q6 : D'accord, en fait pour toi ce serait ça un accompagnement réussi pour le projet ?			
171	dire qu'un accompagnement est réussi euh...moi je ne le vois qu'à travers la satisfaction des bénéficiaires..et des tonnes de boites de chocolats (rire)...dont j'ai hérité	la satisfaction des bénéficiaires	Bien être	Effets
173	non on fait pas de d'évaluation en fait donc euh personnellement euh je ...fais une petite enquête de satisfaction à chaque fois	je ...fais une petite enquête de satisfaction	Evaluation de l'accompagnant	Accompagnement
176	j'ai l'sentiment que j'ai réussi quand les gens me me disent que ça	ça leur a apporté		

	leur a apporté énormément, qu'ils ont repris confiance en eux, qu'ils y voient clair voire ils sont r'partis au boulot déjà enfin voilà...mais c'est vrai c'est très lié à...à...aux ressentis de de la personne qu'on a accompagné en fait	énormément repris confiance en eux qu'ils y voient clair voire	Confiance	Effets
180	Q7 : D'accord...et un entretien réussi ? Quand tu sors d'entretien et que tu te dis ah celui là j'ai réussi cet entretien ? Pour toi ça se base sur quoi ?			
182	si on veut généraliser en gros j'ai envie de dire y'a l'avant après, l'avant après euh quelque fois c'est flagrant euh la personne rentre, elle a la tête baissée, elle ressort elle a la tête haute avec un grand sourire et elle...a un plan d'action...bien propre voilà.	y'a l'avant après tête baissée... tête haute avec un grand sourire	Bien être	Effets
187	la mise en action avec le sourire surtout... de l'enthousiasme en fait c'est ça quoi...refaire retrouver de l'enthousiasme aux gens	la mise en action avec le sourire surtout de l'enthousiasme	Pouvoir d'agir Bien être surtout	Effets
190	donc c'est important de leur redonner l'enthousiasme	important de leur redonner l'enthousiasme	Bien être	Effets
191	Q8 : Est-ce que tu crois que le doute est nécessaire de temps en			

	temps ?			
192	R8 : oui...oui...c'est toujours euh...bon y'a des gens qui doutent pas mais ça permet de faire avancer, poser des questions	y'a des gens qui doutent		effets
194	Q9 : J'avais une dernière question, quels sont les ingrédients indispensables, selon toi, à la réussite d'un accompagnement CAP projet ?			
198	R9 : c'est la personne qu'est sorti de son CAP projet qui se sent autonome...par rapport à son projet professionnel...qui a un plan d'action clair et défini...et voilà voire même...pour quelque fois y'en a qui quitte le CAP projet ils ont déjà un poste quoi...voire même ils sont déjà en formation ça m'est déjà arrivée...	sent autonome	Pouvoir d'agir	Effets
202	la réussite c'est vraiment qu'elle personne soit autonome et souriante par rapport à son projet et qu'elle a hein j'me répète un plan d'action bien défini et bien clair	autonome et souriante plan d'action	Pouvoir d'agir Bien être	Effets projet
205	les ingrédients ?... Ah lalalala...alors c'est donc pour moi la personne qui accompagne...pour moi on doit avoir un bon esprit...bon d'abord une qualité	la personne qui accompagne - avoir un bon esprit	Compétences	Identité professionnelle

	d'écoute...euh...la...l'accompagnant doit avoir un bon esprit d'analyse...maîtriser les techniques de communication, très important...parce qu'il va falloir bien questionner bien creuser bon...écoute, esprit d'analyse, techniques de communication ça va être ça...ça va être euh créer...être capable de créer une relation de confiance...ça c'est très important	- qualité d'écoute - bon esprit d'analyse - maîtriser les techniques de communication - créer une relation de confiance		
215	Q10 : Et quand tu dis créer une relation de confiance comment tu mets ça en place ?			
216	R10 : Ah...le comment en question...(rire)...pour créer une relation de confiance déjà il faut que la personne sente qu'elle se sente écoutée, respectée et non jugée	qu'elle se sente écoutée, respectée et non jugée	Relation	Accompagnement
217	ça c'est essentiel...qu'elle se sente libre de tout vous dire, qu'elle puisse exprimer ses freins là vous allez mieux la coacher parce que vous savez d'où elle part et où elle veut aller...c'est surtout ça pour moi	libre de tout vous dire exprimer ses freins	Relation	Accompagnement
220	en parallèle il faut la compétence technique...être capable au fur et à mesure de euh...de au vue du déroulement du projet donner les	donner les bons outils au bon moment	Outil	Accompagnement

	bons outils au bon moment...de faire les bons tests, de travailler le portefeuille, et faire les CV et faire les lettres la prospection, travailler la recherche			
224	leur montrer comment on fait pour mieux rechercher sur internet comment on fait pour mieux prospector comment on fait pour obtenir des stages...après c'est vraiment tout le professionnalisme technique de l'accompagnant et de ses connaissances aussi...connaissance du marché, connaissance des de la météo de l'emploi qu'est un super outil, connaissances...bon c'est très large...	leur montrer comment on fait	Outil/apprentissage ?	Accompagnement
229	Q11 : Et la motivation de l'accompagné est-ce que c'est important aussi?			
230	R11 : C'est essentiel ouais essentiel, tout ça c'est fait pour le motiver en fait, bien l'écouter, ne pas le juger, travailler dans un bon esprit euh voilà c'est...c'est le mettre à l'aise pour le motiver aussi...c'est tout le management motivationnel mais j't'en ai parlé ?	tout ça c'est fait pour le motiver	Motivation	Effets
235	j'utilise des techniques de recompensation...sur le moindre effort...sur le moindre travail tout de suite c'est de dire « ouais ça	techniques de recompensation...sur le	Outil	Accompagnement

	c'est super, y'a un travail de fond »...moi ça m'amuse de dire « Vot'CV y'a un 8.9 sur 10 bon on va encore pouvoir le valoriser »...mais c'est vraiment aussi une façon de communiquer, dans la maîtrise des techniques de communication, maîtrise des techniques de la motivation.	moindre effort		
241	Q11 : Est-ce que c'est pas quand tu dis euh... valoriser le moindre petit effort... est-ce que c'est comme si tu faisais la technique du petit pas, c'est-à-dire demander un p'tit peu pour enclencher quelque chose			
244	R11 : Si mais j'utilise pas forcément cette technique du petit pas, mais c'est surtout qu'on a l'habitude entre guillemet nous les français de critiquer...à l'école on met du rouge, y'a des fautes machin...il faut faire attention de ne jamais tomber dans ce piège, attention à chaque fois que la personne a une démarche...euh bah de l'encourager même si elle a fait des erreurs dans sa démarche. Elle a fait une démarche, il faut l'encourager et après l'amener à réfléchir comment mieux...mieux pratiquer...surtout surtout récompenser, partir du positif, créer une spirale positive, motiver en fait c'est ça c'est refaire partir les gens dans une spirale positive	l'encourager et après l'amener à réfléchir comment mieux...mieux pratiquer	Outil	Accompagnement

		partir du positif		
--	--	-------------------	--	--

Annexe 6 : Analyse Bénédictine

Lignes		Unité de sens	Sous thèmes	Thèmes
6	Q1 : je te propose dans un 1 ^{er} temps de me présenter ton parcours ?			
8	R1 : j'voulais être professeur des écoles... il me fallait une licence à l'époque pour rentrer à l'IUFM. Donc après mon BAC j'ai fait des études universitaires en psychologie	professeur des écoles licence en psychologie	Formation	Identité professionnelle
17	j'm'étais inscrite auprès de la Catho et j'ai pu pratiquer pendant un an...j'étais vacataire instit en remplacement sur toute la région...de la maternelle jusqu'en primaire...j'ai fait toutes les classes je crois. Et euh...et puis au bout d'un an j'me suis aperçue bah que finalement ça ne m'intéressait pas plus que ça finalement	vacataire instit... de la maternelle jusqu'en primaire	Expérience	Identité professionnelle
24	j'ai suivi une formation, j'me suis dit faut qu'tu restes dans la pédagogie la formation etc...et donc y'avait une formation pour adultes qui était à l'IFRADE à l'époque...formation de formateur d'adultes	formation de formateur d'adultes	Formation	Identité professionnelle
30	j'faisais de l'accompagnement en fait...l'accompagnement type TRE...j'ai travaillé avec des personnes sidaïques (inaudible)...qui	j'faisais de l'accompagnement	Expérience	Identité professionnelle

	n'existe plus d'ailleurs l'association. J'ai travaillé après avec l'association Léo Lagrange...j'ai travaillé à N. dans une structure MOTIVACTION euh...qui travaillait sur l'accompagnement (inaudible)...j'me suis éclatée...les outils...sur la création d'outils pédagogiques	TRE création d'outils pédagogiques		
43	j'me suis inscrite et puis suivi un an de formation et j'ai été gestionnaire informatique et pendant cette formation y'avait la possibilité de faire un stage mais au lieu de faire mon stage dans un centre de formation ou une école d'informatique j'ai choisi un centre de formation où on faisait de la formation à l'informatique...accompagnement des demandeurs d'emploi donc je cumulais les deux et j'ai été embauchée en CDI...	formation informatique formation à l'informatique accompagnement des demandeurs d'emploi	Formation Expériences publics	Identité professionnelle
49	j'étais coordinatrice de la plateforme j'faisais ça là bas donc...euh j'accompagnais les demandeurs d'emploi euh...sur les lignes d'information mais aussi tout ce qui était salariés d'entreprise...	coordinatrice de la plateforme	Expérience	Identité professionnelle
60	j'suis partie à T....euh à T. j'ai fait de la vacation auprès des entreprises, j'me suis proposée en tant que auto entrepreneur...indépendante pour faire de la formation informatique	vacation auprès des entreprises	Expérience	Identité professionnelle

	et j'avais pas un réseau assez large			
66	que y'avait un poste à Préface qui euh recherchait...j'avais travaillé à Léo Lagrange, j'avais déjà travaillé à une époque même si c'était loin...j'connaisais les valeurs et euh il cherchait une formatrice...donc il fallait monter la session de formation y'avait rien eu de mis en place...ah super nickel...donc j'ai eu le poste en CDD donc euh...donc là j'ai pu mettre en place tout ce qui est formation là c'était intéressant de tout mettre en place...et puis aussi avec un lien avec les responsables et avec l'accord du directeur de groupe ...donc j'ai travaillé en prison...avec les détenus...(inaudible) y'avait autre chose à mettre en place que le contenu	Formatrice j'ai travaillé en prison...avec les détenus	Expérience Expérience public	Identité professionnelle
91	j'suis allée à Pôle emploi...j'me suis dit bon voilà maintenant j'veux travailler sur mon projet...une reconversion...j'ai besoin de savoir c'que je veux c'que j'veux pas de quelle manière...plein de questions Là la personne m'a envoyée à Altédia... pour faire un CAP... c'était pas le même système à l'époque...on était suivi sur 3 mois tous les jours	Altédia... pour faire un CAP		

	eu un déclic à ce moment là aussi (...) et y'a un des jury qui est venu me voir en me disant « vous êtes faite pour autre chose...je sais pas quoi mais peut-être aller faire autre chose...peut-être consultant ou l'accompagnement »...c'était la personne qui m'avait en fait évaluée sur l'entretien de (inaudible)...et c'est là que j'avais pris conscience que j'avais peut-être d'autres atouts, d'autres pistes qui s'ouvraient à moi en fait	adultes à l'Afpa		
201	Q2 : Donc si tu devais définir aujourd'hui ton métier de consultant ? Ton métier de conseiller ?			
203	R1 : le métier de conseiller donc si tu veux...pour moi c'est euh...accompagner une personne...euh sur son projet professionnel...son projet professionnel à définir.	accompagner une personne sur son projet professionnel	Fonction	Accompagnement
205	correspondant euh à un point de sa vie euh...un point c'est-à-dire là maintenant...elle a une histoire avant...elle a peut-être des projets ou pas mais elle a des attentes...ses attentes elles doivent être mises en relation avec ses envies et ses valeurs...et à partir de là on peut réfléchir est-ce qu'elle a réellement une envie un projet	correspondant euh à un point de sa vie elle a une histoire avant... des projets... des attentes ses envies et ses valeurs	Temporalité/personne Dimension personnelle	Projet

	professionnel...est-ce qu'elle se projette ou pas et à partir de là de là où la personne en est...en fonction de ce qu'elle dit...ce qu'elle exprime...	partir de là de là où la personne en fonction de ce qu'elle dit...ce qu'elle exprime...	Dimension Relation	
210	bien va se dérouler des étapes...pour aboutir à son projet...A partir de là bah j'ouvre ma boîte à outils, donc si j'ai besoin d'une clé à molette et bien je prends la clé à molette, si j'ai besoin du marteau et bien je prends le marteau tu vois ?	se dérouler des étapes ma boîte à outils	Temporalité/étapes	Accompagnement
215	Et en fonction de chacun j'adapte en fait...j'adapte dans la durée et dans le contenu...y'a des personnes je vais vite y'a des personnes je vais lentement	en fonction de chacun j'adapte j'adapte dans la durée dans le contenu	Relation Temporalité/étapes outil	Accompagnement
217	et puis y'a les objectifs de la personne et y'a les miens...par contre	les objectifs de la	Dimension personnelle	Projet

	j'ai besoin moi de me mettre des objectifs...par rapport à cette personne...	personne me mettre des objectifs	Projet de l'accompagnant	
219	Q3 : Donc tu fixes avec elle des objectifs ?			
220	R3 : Bah on se met d'accord dès le 1 ^{er} RDV	on se met d'accord	Relation	Accompagnement
220	c'est-à-dire que le 1 ^{er} RDV j'écoute (...) Surtout ses attentes...qu'est-ce qu'elle attend de moi ?...et comment elle se projette à l'issue de ce parcours qu'est-ce qu'elle aimerait comme résultat qu'est-ce qu'elle en attend ?...elle dès le départ	1 ^{er} RDV j'écoute elle attend de moi comme résultat	Etapes Evaluation diagnostique Evaluation diagnostique	Accompagnement Accompagnement
224	d'accord donc voilà pour moi comment je vois mon accompagnement par rapport à ce que vous me dites...les objectifs	par rapport à ce que vous me dites	Relation	Accompagnement
227	très vite je leur demande leur parcours...euh voilà moi j'aime bien entendre les envies, les valeurs...euh comment « j'me projette » etc....ça détermine tout l'accompagnement	leur parcours les envies... les valeurs comment « j'me projette » ça détermine tout l'accompagnement	Dimension personnelle Relation	Projet Accompagnement

229	j'leur dis bon bah voilà euh...par exemple c'était une personne qu'est perdue elle avait un projet et elle l'abandonne elle sait plus où elle en est aujourd'hui...j'ai dis j'peux pas travailler avec vous...si je prends la définition du CPP...vous êtes là pour confirmer un projet or là vous n'en avez pas ...donc soit je signe pas...soit j'adapte...et je remets à ma sauce mon CPP	j'adapte	Posture	Accompagnement
234	j'vais respecter le cahier des charges voilà euh...la durée, le nombre d'heures euh la date de début la date de fin	respecter le cahier des charges... la durée, le nb d'heures	Fonction	Accompagnement
239	je vais utiliser la courbe de vie...euh...les compétences...travailler sur les valeurs...on fait des tests	la courbe de vie les compétences les valeurs tests	outils	Accompagnement
241	puis j'ai travaillé le réseau sur le réseau extra professionnel j'prends du temps là-dessus...parce que c'est important...moi j'ai besoin d'être située sur...pour partir sur un métier parce que	le réseau extra professionnel	Dimension sociale	projet

	(inaudible)...elle a des compétences			
244	j'veais travailler sur Pass'avenir...sur l'analyse de différents métiers, sur les secteurs on va échanger là-dessus	Pass'avenir différents métiers	Outil Dimension économique	Accompagnement Projet
245	euh alors j'me dis ça peut être de 2 à 4 jours...à moduler en laissant des marges	2 à 4 jours à moduler	Temporalité/étapes Relation	Accompagnement
246	voilà pis après j'dis avec elle on va faire des projets...après j'prends le plan A (inaudible) mais en parallèle j'ai le plan B...parce que l'objectif global donc à la fin c'est quand même confirmer un projet...avec des étapes...	j'dis avec elle on va faire des projets l'objectif global... confirmer un projet	Relation Fonction	
250	Q4 : Oui...Alors tu parles de cahier des charges donc c'est-à-dire des étapes...un contenu...CAP projet c'est pareil t'as un cahier des charges avec un contenu qui est déterminé par Pôle emploi ou C3...			
253	R4 : Alors le contenu il est C3 alors t'as des outils, t'as un package ok?...donc t'as plein d'outils euh que tu as pour t'aider...et pour t'aider une planification...tu sais t'as regroupement 1 ce que tu peux faire le regroupement 2 c'que tu peux faire...alors ça tu l'as de toute	le contenu il est C3 d'outils euh que tu as pour t'aider et pour t'aider une	Fonction	Accompagnement

	façon pour toutes les prestations	planification.		
256	Euh moi j'ai besoin de sentir le groupe...donc dès euh comme la personne...donc j'ai besoin de m'imprégner...et en fonction de ce que je ressens j'n'amène pas les choses au même moment par rapport au cahier des charges	moi j'ai besoin de sentir le groupe en fonction de ce que je ressens	Méthodologie	Accompagnement
259	les outils c'est pareil...j'vais pas utiliser les mêmes outils si j'ai un groupe dynamique...si j'ai plus de personnes de différents secteurs	pas utiliser les mêmes outils	Méthodologie	Accompagnement
261	d'où l'importance de la 1 ^{ère} demie journée...et la présentation...j'vais être très, très, attentive à c'qui s'passe...qui parle...à qui elle s'adresse...quels mots elle emploie... savoir sur qui j'peux m'appuyer	savoir sur qui j'peux m'appuyer	Relation	Accompagnement
269	Les éléments moteurs ou ressource du groupe... Assez rapidement quitte à c'que ça change après		Méthodologie	Accompagnement
269	ça va me permettre de me dire bon cet après midi comme le matin c'était très actif euh...l'après midi j'vais plutôt faire quelque chose de réflexion		Alternance de rythme/temporalité	
274	puisque le matin c'était très communicatif j'leur ai laissé la parole	le matin... l'après midi	Temporalité	Accompagnement

	moi j'étais dans l'écoute...l'après midi on va inverser...prendre son rôle aussi de consultant		Relation (adaptation)	
279	Si à l'inverse...la matinée je sentais que le groupe euh j'le tire, ça dort ils sont pas très bien...et bien l'après midi je les fais travailler en sous groupes (inaudible)...et puis après euh...j'adapte y'a du contenu, le moyen et...	j'adapte	Relation	Accompagnement
282	Q5 : Un fil rouge en fait ?			
283	R5 : Ouais...y'a quand même des étapes dans la construction de projet professionnel... (Inaudible)...dans la prestation CAP projet	des étapes dans la construction de projet	Méthodologie	Accompagnement
285	toutes les personnes n'arrivent pas euh avec les mêmes attentes mais surtout euh...n'arrivent pas au même point...Si par contre tous étaient à zéro	pas au même point	Posture	Accompagnement
287	y'a 6 regroupements plus les entretiens...j'peux établir qu'il y a 3 étapes...3 grosses étapes...le moi, le projet et...la réalisation...	6 regroupements 3 étapes le moi,	Temporalité Dimension personnelle	Accompagnement Projet

		le projet et... la réalisation	Dimension économique Plan d'action/projection	Projet Projet
290	C'est-à-dire le moi qui j'suis etc...le (inaudible) .l'environnement...ce serait les 3 étapes de sa vie... Sauf que... c'est pas l'cas puisque...ils sont pas au même niveau	ils sont pas au même niveau	Posture	Accompagnement
293	la construction du projet...elle passe par 3 étapes...et c'est c'que j'leur transmets...c'est-à-dire euh...l'étape où j'en suis, qui j'suis où je vais	c'est c'que j'leur transmets	Apprentissage	Effets
295	à partir de là qu'est-ce que j'aime qu'est-ce que j'aime pas...quelles sont mes contraintes, quelles sont mes compétences quelles sont mes qualités etc....	j'aime... j'aime pas contraintes, qualités compétences	Dimension personnelle	Projet
298	moi j'leur dis toujours il faut 2 projets...j'peux pas travailler sur 1...c'est pas possible...quelqu'un veut être électricien, il veut être électricien et...j'ai besoin toujours de...peut-être que moi j'en ai besoin mais j'leur impose ça en fait...ça c'est vrai...même si on le	moi j'en ai besoin... j'leur impose ça		

	travaille pas mais je veux qu'ils y pensent		Projet de l'accompagnant	Projet
302	la 2 ^{ème} étape qui va être sur...j'ai des envies, voilà...donc ça va déboucher sur tel et tel poste, tel et tel métier...euh donc euh on va travailler sur et bah les attendus, comment j'veais accéder est-ce que c'est faisable...ça passe par le travail des outils, les enquêtes métiers, l'ancrage...Pass'avenir	2 ^{ème} étape tel poste, tel métier les attendus travail des outils les enquêtes métiers	Méthodologie Dimension économique Outils Dimension économique	Accompagnement Projet Accompagnement Projet
306	plus sa propre expérience plus l'expérience du groupe...le regard du groupe donc voilà y'a plein de...d'échange là-dessus...et puis on laisse tomber et on repart sur le plan B...et puis quand on a fini on repart...voilà...on peut jouer comme ça	l'expérience du groupe le regard du groupe	Le groupe	Accompagnement
309	y'a des personnes qui vont passer du B plan 2 à l'étape 2 à l'étape 3 et d'autres qui vont rester plus longtemps à l'étape 2...et puis y'en a qui sont à l'étape 1 et qu'arrivent pas à passer à l'étape 2			Projet
311	pour moi l'objectif que j'ai à la fin c'est qu'au moins ils sont passés d'une étape à une autre...qu'ils restent pas à la même...donc y'en a	pour moi l'objectif que	Projet de l'accompagnant	Projet

	qui font 1-2-3..y'en a un qui fait 1-2...	j'ai		
314	Q6 : Un accompagnement réussi CAP projet pour toi ?			
315	R6 : C'est quelqu'un qui a passé une étape...au moins une...parce qu'elle était prête...et en respectant le rythme de la personne...si on respecte pas son rythme de toute façon...à l'étape 3 c'est bien on va déterminer tel projet mais elle va pas passer par l'étape 2 elle va passer par l'étape 0...faut tout recommencer...donc il vaut mieux passer d'une étape à l'autre la consolider...et quand elle sera prête elle pourra toujours passer à l'étape suivante	quelqu'un qui a passé une étape en respectant le rythme de la personne	Posture Relation	Accompagnement
320	Q7 : Donc tu enclenches un processus qui continue même après l'arrêt de la prestation...			
322	R8 : Exactement...et puis l'étape 3 quand elle est prête c'est valider. Valider c'est...ça y'est on a, j'ai tout euh...donc maintenant j'y vais ou j'y vais pas...j'me lance ou j'me lance pas...j'ai peur ou j'ai pas peur	quand elle est prête c'est valider	Evaluation du projet	Projet
326	et c'est là tout le travail sur moi étape 3 réussir c'est que la personne a écrit des étapes...qu'est-ce que je vais faire maintenant...	étape 3 la personne a écrit des	Méthodologie Plan d'action	Accompagnement Projet

		étapes		
327	Q8 : Donc les ingrédients indispensables pour...que l'accompagnement soit... réussi quoi ?			
329	R8 : J'sais pas s'il est réussi ou pas...euh le problème c'est que non...la réussite elle est p't'être moins...moi j'ai l'impression de l'avoir...emmener jusqu'au bout c'est ma réussite	emmener jusqu'au bout c'est ma réussite	Evaluation Evaluation	Projet Accompagnement
331	à l'issue euh...on évalue	on évalue	Evaluation	
331	moi j'fais toujours un débriefing à chaque euh regroupement...après chaque regroupement je prends toujours...euh...20 minutes pour dire...comment vous avez ressenti la journée, est-ce que ça a répondu à vos attentes, aux objectifs que j'avais dit le matin...euh comment vous vous sentez pour le prochain regroupement, est-ce que vous avez des idées pour le prochain regroupement...et euh voilà...ça c'est ma méthode	un débriefing à chaque euh regroupement vous avez des idées pour le prochain regroupement	Evaluation formative Relation	Accompagnement
336	le matin je...euh avant de commencer je donne toujours les objectifs de la journée...en leur précisant que peut-être ils seront pas tenus...Mais ils savent d'où on part et où on va...comment je	je donne toujours les objectifs de la journée	Méthodologie/posture	Accompagnement

	pense faire...euh maintenant euh...en leur disant...			
340	Q9 : Tu négocies avec eux ?			
341	R9 : Ah oui je fais par rapport à leur motivation...et puis après on fait un débriefing pour savoir comment ils ont ressenti la journée...est-ce que ça correspondait à ce que...aux objectifs...etc. et on...fixe les objectifs...voilà j'leur dit bah voilà pour la prochaine fois qu'est-ce que j'aimerai... vous qu'est-ce que vous en pensez...on échange...donc ça c'est à chaque regroupement et je fais la même chose pour les entretiens individuels	par rapport à leur motivation on fait un débriefing on échange	Relation Evaluation Posture	Accompagnement
347	Q10 : tu leur donnes du travail ou pas ?			
348	R10 : Oui...pas systématiquement mais en fonction de chacun	en fonction de chacun	Relation	Accompagnement
349	R8 : la réussite...le 1 ^{er} critère de réussite c'est...quand ils sont heureux...ouais certains ils disent merci d'autres ils sont contents...d'autres...de...certains y'a pas de projet mais bon ça peut (inaudible)...ils peuvent passer de 0 à 1...et par contre euh...ils ont repris confiance...et puis ils ont créé un réseau...et	1 ^{er} critère de réussite quand ils sont heureux ils sont contents ils ont repris confiance	Bien être Bien être	Effets

	puis ils sont sortis de l'isolement...euh...ils sont arrivés ternes...et ils repartent avec le sourire...une envie...se mettre en action...pour moi c'est une réussite ça...y'a la réussite de choses très concrètes et puis y'a des réussites...plus sur le ressenti de la personne...euh...après eux je n'sais pas parce que c'est qui me manque c'est une évaluation à T +...certains repartent avec un projet bien abouti d'autres ça été déclencheur...pour d'autres ça été perturbateur	ils ont créé un réseau ils sont sortis de l'isolement ils repartent avec le sourire se mettre en action réussite de choses très concrètes des réussites...plus sur le ressenti de la personne	Confiance Pouvoir d'agir Pouvoir d'agir Bien être Pouvoir d'agir Fonction Posture	Accompagnement
364	y'a l'accompagnement c'est une personne et cette personne là il faut l'amener là...avec son accord...et puis après j'ai plein d'outils	l'accompagnement c'est une personne avec son accord	Posture Relation	Accompagnement
366	c'est-à-dire que je pars toujours je centre sur la personne, même en groupe...et après le travail j'vais m'servir...c'est que...pour amener à un cap une personne du CAP à là et bien elle est intégrée dans un	je centre sur la personne	Relation	Accompagnement

	groupe aussi...et j'veais m'servir de certaines personnes pour elle...c'est un outil pour elle...	m'servir de certaines personnes	Le groupe	
371	Le groupe à un même moment entend la même chose sur l'truc mais...euh par exemple j'peux avoir un... un objectif qui est...j'sais pas moi on doit travailler l'entretien mais y'en à un qui est pas du tout rendu là...donc (inaudible)...mais la personne elle va travailler plus sur l'observation où elle va être plus euh dans l'ingénierie...un atelier...j'veais lui donner un autre travail	Le groupe j'veais lui donner un autre travail	Le groupe Posture	Accompagnement Accompagnement
376	j'veais la mettre en avant pour (inaudible)...j'veais lui donner la parole...mais pas être confrontée à l'entretien (inaudible)...parce que c'est pas parce que à un moment dans le cahier des charges on te dit il faut les préparer à l'entretien d'embauche...ils sont pas tous prêts	la mettre en avant dans le cahier des charges on te dit... ils sont pas tous prêts	Posture Posture	Accompagnement

379	c'qui est très important c'est de pas mettre en difficultés la personne...je ...pour moi j'me mets une grosse pression sur...il faut absolument que les personnes soient bien...il faut que j'les sente bien...et investis dans l'accompagnement	pas mettre en difficultés la personne	Relation	Accompagnement
382	Q11 : Si je te demande quels sont les ingrédients indispensables...ç'en est un ça...			
383	R11 : Oui...qu'ils se sentent en confiance...écoutés entendus...euh...et qu'elle n'ait pas l'impression ...surtout pas...d'être là...d'être euh...un nombre comme l'autre...surtout en accompagnement CAP...d'être un élément de plus que le le voisin etc. de suivre comment dire une prestation comme une formation qui a pas été choisie...j'essaie que chaque personne...dans le regroupement...reparte avec un élément perso	qu'ils se sentent en confiance écoutés entendus pas d'être un nb comme l'autre	Relation	Accompagnement
390	très vite c'est un travail d'investigation avant...d'implication...qui fait qu'il faut très rapidement prévoir euh...c'est le même thème, c'est le même regroupement...le même sujet	un travail d'investigation	Méthodologie	Accompagnement
404	fait je prends beaucoup de note sur la personne...dès le début...et puis je note et puis euh...par exemple j'sais pas on fait l'atelier	je prends beaucoup de note sur la personne	Méthodologie	Accompagnement

	CV...y'a des personnes qui disent « hop... tu sais... ton atelier CV »...quelle est ta couleur préférée...on va faire l'atelier CV mais prends plutôt des notes, fais pas ton CV...prends des notes sur tout...euh quelle couleur tu aimerais et puis...quelle type de forme tu aimerais...euh...tes compétences... pas listée parce que tu t'ai pas projeté... pas dans le projet, t'as pas ciblé...il va falloir (inaudible) il va falloir que tu m'fasse un puzzle de ton CV...y'a quelqu'un qui va m'faire le puzzle...	on fait l'atelier CV	Outil	
411	et puis y'en a d'autres qui arrivent avec un CV tout beau tout bien...y'a rien à faire...j'lui dis bah...ah il est super beau le CV...tient donc moi j'le trouve super beau j'le prends en base...j'me lève j'le montre aux autres...lui il se tait...qu'est-ce qui attire sur le CV, qu'est-ce qui voilà...et puis j'lui dis pourquoi vous l'avez fait comme ça ? C'est lui qui va dire pourquoi il a choisi cette couleur etc. il va parler aux autres...il anime au lieu que ce soit moi l'animatrice...c'est lui qui va animer...au bout d'un moment il va prendre ma place...il va ressortir il a l'impression...il a pas changer son CV hein...pourtant il a l'impression d'avoir appris beaucoup de choses...mais euh voilà...pour animer tu peux pas dire j'vais faire	C'est lui qui va dire pourquoi	Relation	Accompagnement

	ça ça ça ça...dans ma tête j'ai un objectif...	il a l'impression d'avoir appris beaucoup de choses	Apprentissage	Effets
423	je ne mène jamais jamais le même atelier parce que j'ai jamais les mêmes personnes devant moi...	je ne mène jamais jamais le même atelier	Posture	Accompagnement
425	j leur dis en début que chacun...à tout moment il va apprendre quelque chose, il en pas conscience ...mais de toute façon il va apprendre quelque chose...il va ressortir beaucoup plus grand...il en a pas conscience et puis j'ai pas les mots que pour lui	chacun...à tout moment il va apprendre quelque chose	Apprentissage	Effets
427	j'ai que le 1 ^{er} jour pour lui faire comprendre...donc très vite du moins la demie journée...il faut que je lui donne envie de revenir...ma personnalité, le groupe etc. donc je ne détaille qu'ils arrivent c'est pour ça que c'est très important de donner l'objectif de la réunion, j fais un débriefing et puis l'objectif de jour d'après du regroupement d'après...mais ils ont pas tout...surtout pas parce qu'ils se projettent...ils choisissent ils trient.etc.	que je lui donne envie de revenir	Compétence/relation	Accompagnement
433	Vous avez 6 regroupements on va travailler énormément ...la finalité c'est votre projet...validé...euh même on peut aller plus	6 regroupements	Temporalité	Accompagnement

	loin avec certains qui vont vite ceux qui vont aller vite on va peut-être même prendre des contacts...ceux qui ne sont pas prêts vous inquiétez pas non plus...parce que de toute façon...euh ce sera pour définir des étapes si vous y arrivez pas ce sera même sur du long terme	définir des étapes		
442	l'outil existe...j'ai besoin d'avoir une grosse caisse et après c'est là tout l'art de s'en servir... (inaudible)...y'a un moment où j'vais sortir cette boîte là...et puis à un autre bah la boîte elle va changer...et puis à d'autres moments bah j'vais m'dire ça va plus il faut que j'invente autre chose...d'où le jeu	c'est là tout l'art de s'en servir j'invente autre chose	Compétence/posture Compétence	Identité professionnelle
450	comme c'est dit tout le temps en groupe et en individuel...et puis je leur donne la parole...j'avais pas prévu ça mais je vois que ça vous intéresse...moi en tout cas moi c'est ma conception de l'accompagnement	je leur donne la parole j'avais pas prévu	Relation Posture	Accompagnement
452	après dans le métier de consultant j'ai mes limites...mes limites c'est euh...être euh...j'aime travailler sur l'individu euh sur les	j'ai mes limites	Posture	Accompagnement

	problèmes la personnalité... les attitudes et tout c'qu'est du cadre un peu perso...mais j'ai besoin...de mon noyau qu'est professionnel...je ne rentre pas dans le personnel...ça c'est mon caractère...non c'est mon caractère y'a des personnes qui font ça très bien mais euh je ne mets...je peux pas être conseil...sur des problèmes personnels...ça peut être entendu...là je peux écouter...j'entends, j'écoute là ça peut être un frein...et je reviens toujours toujours...au domaine professionnel...moi c'est ma protection...euh travailler le social c'est un autre métier...les problèmes personnels ça ne m'intéressent pas...ça m'intéresse pour l'individu mais ça ne m'intéresse pas dans la mesure où je ne peux pas apporter de solution...je ne veux pas m'approprier ces problèmes là et donner une solution à la personne et m'impliquer la dedans...donc c'est là la difficulté des TVE finalement...Trajectoire vers l'emploi... c'est des gens éloignés de l'emploi...j'en ai une qui n'a pas de logement...j'ai lui ai donnée le numéro de téléphone, l'adresse j'l'ai entendue c'est normal...faut que j'le prenne en considération...mais je n'ai pas pris le téléphone pour appeler Anjou Habitat etc.et j'le f'rai jamais...non y'a des assistantes sociales pour s'occuper de ça...je suis là pour conseiller	travailler le social c'est un autre métier		
--	--	---	--	--

	et je trouve qu'il y a des professionnels et chacun sa place...je suis pas ...je peux pas être			
472	j'me dis que la personne je dois lui donner les moyens de faire toute seule et la force de l'faire...parce que c'est à lui de chercher les solutions...parce que ça procure tellement mais tellement de satisfaction de faire soi même...que j'peux pas lui enlever ça	je dois lui donner les moyens de faire toute seule	Posture	Accompagnement
475	la personne au départ elle ne comprend pas...j'lui dis si je fais tout à votre place moi j'me fais plaisir en tant que pro j'ai l'impression de vous avoir aidé et en même temps c'est très égoïste...parce que finalement...j'veus ai pas appris comment faire (inaudible)...c'est comme la formation si tu prends la souris et que tu fais à la place...	appris comment faire	Apprentissage	Effets
479	dans l'accompagnement c'est la même chose...dans l'accompagnement y'a des types de consultants qui font à la place de...qui ont une bonne conscience pour un résultat...et puis t'as une personne qui va prendre beaucoup plus de temps...qui va s'mettre moins d'étape...mais qui va laisser la personne aller...à son			

	rythme...à son rythme...parce que la réussite elle est là...si on peut être qu'un p'tit moment qu'un p'tit passage...j'pense que c'est aussi pour ça peut-être que euh...aujourd'hui au bout d'un an un an et demi...j'ai plein de candidats qui reviennent...plein...ça c'est ma plus grande satisfaction...	laisser la personne aller...à son rythme parce que la réussite elle est là...si on peut être qu'un p'tit moment qu'un p'tit passage	Posture Evaluation	Accompagnement Accompagnement
--	---	--	---------------------------	--------------------------------------

Annexe 7 : Analyse Clotilde

Lignes		Unité de sens	Sous thèmes	Thèmes
	Q1 : Peux-tu me rappeler ton parcours ?			
8	R1 : Mon parcours...donc en fait j'ai une petite formation universitaire de base...euh j'avais..j'me suis engagée dans une voie assez générale qui était AES pour la continuité de mon BAC ES	petite formation universitaire AES	Formation économie et sociale	Identité professionnelle
14	j'me suis orientée vers euh la science de gestion avec toujours cette volonté moi d'aller vers les ressources humaines	science de gestion ressources humaines	Formation gestion Formation RH	Identité professionnelle
18	j'ai validé donc la maîtrise science de gestion qui délivre euh...un titre de maîtrise d'ingénieur. j'ai fait un DESS, master 2 maintenant en management et processus qualité. Donc là c'était une formation en partenariat avec LESCA, école de commerce et l'ISTIA qu'est devenue l'école d'ingénieur qu'était le pôle ingénierie au niveau de l'université d'Angers.	maîtrise science de gestion master 2 en management et processus qualité	Formation gestion Formation management	Identité professionnelle

23	volontairement j' me suis pas engagée sur un DESS pur RH parce qu'au cours des stages que j'ai fait, des stages assez long, que euh grâce à l'IUP, j'me suis rendue compte bah que...que ça s'apprenait essentiellement sur le tas...que pour les filières enfin les euh...professionnels ressources humaines sortaient soit de juridique soit de psycho soit gestionnaire, mais que c'était pas forcément en apprenant euh...les choses en cours qu'on évoluait...donc euh voilà j'ai fait vraiment euh un DESS euh de façon transversale en gestion de projets	DESS en gestion de projets	Formation	Identité professionnelle
33	j'ai validé la fin de mes études par un stage chez France Télécom euh au service développement des compétences donc pendant 6 mois qu'a été r'prolongé 3 mois...puis que j'étais très bien rémunérée en tant que stagiaire j'pouvais tout à fait...prolonger dans les mêmes conditions, ils auraient bien voulu m'embaucher mais à ce moment là on ne recrutait absolument pas en externe sur les fonctions supports de France Télécom puis qu'ils étaient en pleine restructuration et il fallait déjà euh...épurer ceux qu'avaient le statut de fonction publique encore euh...pour pouvoir se	Stage chez France Télécom	Expérience RH	Identité professionnelle

	positionner			
41	coup c'était très très enrichissant, très formateur comme stage euh parce qu'en fait y'avait une euh une nouvelle DRH qui venait de prendre ses fonctions et elle était plus du côté commercial etc chez France Télécom comme cadre sup et elle ne connaissait pas du tout l'aspect RH donc elle m'a vraiment pris sous son aile mais en même temps c'était vraiment une grande confiance...	elle ne connaissait pas du tout l'aspect RH	Expérience RH	Identité professionnelle
47	on était très complémentaire...je...je lui apportais aussi bien des choses pures RH qu'elle ne... n'avait pas que j'avais pu voir moi dans mon stage euh l'année précédente quand j'avais été à A-habitat pendant 5 mois...pareil auprès de la DRH qui avait été aussi très enrichissant et donc là on était chez France Télécom j'étais donc basée sur A. mais c'était vraiment le la les gestions des ressources humaines sur toute tous les sites de la région X. donc c'était très enrichissant...donc on allait sur les sites pour démarrer de nouveaux projets, les initier à de nouveaux logiciels etc...voilà...Donc ça c'était vraiment par rapport au bagage de formation donc j'm'engageais vraiment sur la voie RH, plus gestionnaire RH en entreprise et puis bah recherche du 1 ^{er} job	je lui apportais aussi bien des choses pures RH stage A. l'Habitat gestions des ressources humaines sur toute tous les sites de la région X j'm'engageais vraiment sur la voie RH, plus gestionnaire RH en entreprise	Expérience RH RH	Identité professionnelle

			RH	
73	c'est c'qui m'a permis d'avoir vraiment ma 1 ^{ère} expérience professionnelle. C'était dans une SS2i : société de développement informatique euh...et là par contre j'étais plus sur la notion du support applicatif qu'ils appellent c'est-à-dire que je...je j'étais là plus pour former les futurs utilisateurs euh qui par exemple qui achetaient ces logiciels	1 ^{ère} expérience professionnelle. C'était dans une SS2i : société de développement informatique j'étais là plus pour former	Expérience formatrice	Identité professionnelle
81	j'étais devenue plutôt formatrice en fait donc c'était très très dur pour moi parce qu'il faut savoir qu'initialement face à un groupe euh j'étais tétanisée, il faut savoir que même à la FAC en promo euh...je pouvais pas faire un exposé oral...devant ma promo	formatrice	Expérience formatrice	Identité professionnelle
97	mais voilà j'me suis très vite rendue compte parce que de par mes collègues qu'étaient rentrés là, certains par hasard, certains par vocation, certains parce qu'ils avaient un plus dans l'informatique etc. que très vite j'allais avoir l'étiquette de formatrice collée au front et que j'n'pourrai jamais m'en sortir sachant que je privilégiais	très vite j'allais avoir l'étiquette de formatrice collée au front je privilégiais toujours		

	toujours les ressources humaines	les ressources humaines	RH	Identité professionnelle
117	donc j'ai fini par trouver un poste de gestionnaire euh formation du plan de formation etc. dans une grande entreprise. C'était à Y...parce que sur A. je n'trouvais toujours pas donc euh voilà ...je suis partie sur Y. euh c'était la 1 ^{ère} fois où j'obtenais vraiment de très bonnes conditions salariales etc. par contre par rapport au statut le CDI d'entrée d'jeu et tout ça	un poste de gestionnaire euh formation du plan de formation	Expérience gestionnaire/formation	Identité professionnelle
137	donc j'ai décidé de euh de rompre ma période d'essai...juste à la fin de ma période d'essai et donc je repars de nouveau en recherche d'emploi donc là ça m'a aidée un peu puisque j'avais intégré un service ressources humaines en entreprise...	j'avais intégré un service ressources humaines en entreprise	RH	Identité professionnelle
142	Voilà, donc là j'suis r'passée par un cabinet de recrutement euh...qui m'a repositionnée euh donc euh dans une entreprise à C., N. euh pas A. bien évidemment mais à C. donc là j'étais gestionnaire RH adjointe euh et bien RH c'était très intéressant...mais en fait c'était un remplacement	j'étais gestionnaire RH adjointe	RH	Identité professionnelle
147	Donc c'est pareil voilà après quelque moi et bah de nouveau en			

	recherche d'emploi et euh et donc à un moment donné j'ai suivi une prestation d'accompagnement au retour à l'emploi comme objectif emploi...par une structure euh prestataire de pôle emploi euh et là c'est vrai qu'la personne qui m'a accompagnée c'était une ancienne DRH euh...bah par rapport à ce qu'elle faisait son type d'accompagnement j'me retrouvais plutôt bien et puis j'me suis dit...j'me sentais capable de faire ce qu'elle faisait.	j'ai suivi une prestation d'accompagnement qu'la personne qui m'a accompagnée c'était une ancienne DRH	Expérience accompagnement RH	Identité professionnelle
156	j'ai mis mon courrier dans la bannette de la directrice dont j'avais repéré le nom et tout ça..et un jour elle m'a conviée pour un entretien et là en fait elle c'est qui l'intéressait c'était pas forcément pour être consultante en accompagnement ou autre c'était vraiment mon DESS, ma formation en gestion de projet et process qualité parce qu'elle voulait vraiment faire inscrire son cabinet dans une démarche qualité avec une certification ISO etc. Donc elle m'a recrutée en fait euh...sur ce projet	en gestion de projet et process qualité	Expérience gestion projet	Identité professionnelle
162	voilà j'suis arrivée j'fais un audit auprès de chaque consultant, de voir un p'tit peu quels outils ils utilisaient, euh comment ils s'y prenaient bah euh pour mener à bien leurs accompagnements etc. Et			

	bah j'ai mis en place vraiment des procédures sur chaque activité qu'on avait... sur des ateliers reclassement voilà beaucoup de choses et puis bah peu à peu j'ai pallié à des fois des absences ou autre c'est ce qui m'a amené...euh.. amené...euh... en termes d'accompagnement euh donc parfois collectif...fin voilà ou individuel et puis bah p'tit à p'tit voilà ça a pris le large euh...ça a pris l'ascendant en fait sur mon poste	j'ai pallié à des fois des absences... en termes d'accompagnement parfois collectif... ou individuel	Expérience accompagnement	Identité professionnelle
170	elle m'a vraiment conservée avec l'étiquette de coordinatrice au sein du cabinet euh c'est-à-dire que vraiment j'étais en charge de euh...de voilà de piloter un peu toutes les missions(...)parce qu'on était vraiment sur une activité très diversifiée pas comme ici où on est uniquement sur de l'accompagnement propre à Pôle emploi mise à part un peu de bilan de compétences...euh on faisait du conseil en entreprise, on faisait de la formation, on faisait euh...du bilan de compétences, on faisait des antennes de reclassement financement privé PSE ou autre, on était prestataire du Pôle emploi enfin c'était très très varié on avait un marché par l'AGEFIP pour l'embauche euh du travailleur handicapé donc euh voilà on intervenait sur de nombreux champs et euh bah du coup j'étais là vraiment pour avoir	l'étiquette de coordinatrice au sein du cabinet activité très diversifiée : - l'accompagnement propre à Pôle emploi - un peu de bilan de compétences - on faisait du conseil en entreprise - on faisait de la	Expérience coordinatrice Activités liées à l'accompagnement	Identité professionnelle

	le reporting, suivi d'activités, savoir un p'tit peu chacun où on en était...comment ça avançait par rapport aux délais...et tout ça	formation - antennes de reclassement		
181	Et en tant que coordinatrice euh j'avais aussi le rôle précieux de : identifier les appels d'offre et de répondre aux appels d'offre...voilà...donc noter toutes les liasses administratives et euh le suivi des contenus pédagogiques en fonction de tel consultant allait avec moi euh porter le projet...donc c'était un poste très riche très varié hyper intéressant...et au bout de 2 ans ½ licenciement économique	Coordinatrice identifier les appels d'offre et de répondre aux appels d'offre	Expérience coordinatrice	Identité professionnelle
201	Donc j'ai été licenciée, un mois après j'envoyais mes candidatures spontanées aux 2 structures : X, R....	X, R	Expérience Conseiller	Identité professionnelle
206	et j'ai démarré le sur lendemain chez R (...) mais c'était pour l'accompagnement des jeunes en contrat d'autonomie un public de 16 à 25 ans issu des quartiers zone sensible et eux non diplômés	l'accompagnement des jeunes en contrat d'autonomie	Accompagnement des jeunes	Identité professionnelle
239	c'est comme ça que je suis arrivée chez X depuis 2 ans ½	LEC	Accompagnement des	Identité professionnelle

	maintenant... sur les LEC		LEC	
240	donc un accompagnement très enrichissant puisque là forcément déjà on a des moyens c'est-à-dire que y'a des bilans de formation qui sont détectés ou autre et bah on a accès aux financements euh...c'est des personnes qu'ont toujours été dans l'emploi, qu'ont un réel dynamisme, une réelle envie euh...on fait un travail constructif avec eux donc	on a des moyens des personnes qu'ont un réel dynamisme, une réelle envie		
244	avec les jeunes c'était super j'arrivais l'matin vraiment sans stress...euh on passe une bonne journée, dans une bonne ambiance conviviale et puis bah dès que j'faisais une lettre de motivation j'écrivais la 1 ^{ère} ligne « Wouah ! Clotilde comment qu't'es forte tu fais des trop belles phrases ! »...enfin voilà donc c'est...c'était bien mais ça manquait un peu de stimulation intellectuelle en terme d'accompagnement, de challenge d'avoir euh un cadre face à soi euh sur lequel bah il faut quand même euh être crédible et tout ça donc c'est c'qui manquait donc c'est c'que j'ai pu retrouver chez X mais avec du recul ce qui me manque véritablement c'est la...la diversification des missions	ce qui me manque véritablement c'est la...la diversification des missions		

257	donc c'que j'apprécie c'est vraiment l'aspect euh...grande autonomie dans le travail que l'on peut avoir, dans la manière qu'on conduit les accompagnements etc. mais en parallèle euh c'qui fait défaut c'est vraiment le...le manque de diversification dans le...nos activités	grande autonomie dans le travail dans la manière qu'on conduit les accompagnements	Posture	Accompagnement
261	Q2 : Si tu devais donner aujourd'hui une définition de ton métier de consultante se serait quoi ?			
263	R2 : alors elle évolue forcément au fil des expériences et d'autant plus depuis qu'on a perdu le marché LEC et qu'on s'est ouvert à...aux marchés euh plus type Pôle emploi, tout type de demandeurs d'emploi, des chômeurs de longue durée ou autre enfin...où les euh l'étiquette que j'ai jamais voulu avoir dans le sens où moi j'ai fait des études de j'suis gestionnaire avant tout c'est ce que j'estime...mais j'ai des personnes en face de moi en entretien qui...qui m'renvoient cette étiquette d'accompagnement social...et ça j'ai du mal à l'accepter aujourd'hui encore.	elle évolue j'suis gestionnaire avant tout cette étiquette d'accompagnement social	Posture	Accompagnement

270	qu’j’suis pas du tout euh ni assistante sociale ni conseillère sociale ni quoi que ce soit...mais je vois que euh bah la détresse aujourd’hui des personnes en recherche d’emploi en tant que conseillère en insertion professionnelle y’a le champ social qui prend le pas puisqu’on est obligé d’intégrer du coup l’environnement...euh...de la personne.	ni assistante sociale ni conseillère sociale conseillère en insertion professionnelle intégrer du coup l’environnement de la personne.	Posture Dimension sociale	Accompagnement
274	le fait d’être consultant ou conseiller c’est pas la même chose...euh aujourd’hui on est conseiller en reclassement professionnel, c’est le titre chez X donc même s’ils nous disent qu’on est consultant, aujourd’hui j’m sens absolument pas consultante, j’interviens absolument pas en terme euh...de conseil auprès des entreprises...euh je n’m sens pas....donc on est plus conseiller	consultant ou conseiller c’est pas la même chose on est conseiller en reclassement professionnel X : on est consultant	Posture Fonction	Accompagnement
279	en terme de définition ça va être bah accompagner les personnes euh...du début jusqu’à la fin par rapport au cahier des charges, en terme de délais notamment pour euh bah définir son projet professionnel...et l’accompagner au mieux dans ses démarches euh...pour aboutir et puis préciser ce projet en lui-même	accompagner les personnes du début jusqu’à la fin par rapport au cahier des	Fonction	Accompagnement

		charges en terme de délais définir son projet professionnel dans ses démarches préciser ce projet en lui- même	Temporalité	Projet
285	Q3 : donc X a donc un cahier des charges tu viens de me le dire...euh donc y'a une définition propre de CAP projet est-ce que tu peux m'en dire plus ?...en fait tu as la définition donné par X ou du moins la démarche à mener (...) Et puis y'a la démarche des conseillers (...) pour toi est-ce que c'est la même chose, est-ce que tu suis cette démarche à la ligne ?			
293	R3 :Absolument pas...absolument pas...déjà c'que j'peux constater c'est que...euh chacun d'entre nous euh...arrive avec son expérience passée, sa formation initiale (...)arrive aussi avec ses outils utilisés dans ses précédents cabinets dans lesquels on est passé...on peut le voir chacun ramène ses outils du N, de ci de là	chacun d'entre nous euh...arrive avec son expérience passée sa formation initiale	Posture Expérience professionnelle	Accompagnement

	moi du cabinet I...’fin...voilà on...on n’utilise pas uniquement que les documents de X bien évidemment on bannit les effigies les logos etc....mais on a tous déjà approprié...on s’est tous appropriés des le des outils qui font que on va orienter ou mener l’accompagnement de tel ou tel sorte	ses outils on s’est tous appropriés des le des outils	Outils Outils	Accompagnement Accompagnement
300	pourquoi je n’vais pas répondre à un cahier des charges de façon stricte par rapport à telle ou telle étape, c’est que moi je m’adapte aux personnes que je vais avoir en face de moi. Donc en aucun cas j’peux dire que sur telle prestation au 3 ^{ème} RDV on verra ça, au 4 ^{ème} RDV on abordera tel point...puisque tout va dépendre de la personne que j’ai en face de moi.	je n’vais pas répondre à un cahier des charges de façon stricte je m’adapte aux personnes tout va dépendre de la personne que j’ai en face de moi	Posture Relation	Accompagnement Accompagnement
305	Q4 : Et est-ce que tu peux m’parler justement du déroulement d’une prestation (...) toujours Cap projet			
308	déroulement d’une prestation CAP c’est l’alternance entre des séances de regroupement collectif et des entretiens individuels une semaine sur 2	l’alternance collectif / individuels	Temporalité Groupe	Accompagnement

		une semaine sur 2	Méthodologie	
310	c'est une prestation sur 3 mois...euh au cours de laquelle pour vraiment lancer cette dynamique de groupe on démarre sur 2 semaines consécutives sur des regroupements collectifs...et après on alterne une semaine sur 2 avec les entretiens individuels	3 mois	Temporalité	Accompagnement
313	donc là une nouvelle fois y'a toujours la problématique de est-ce qu'ils ont bien été orientés ou pas sur cette prestation...puisque logiquement le conseiller Pôle emploi qui prescrit cette prestation à ces demandeurs d'emploi c'est parce que ce sont des personnes qui sont perdues ou qui ont un éventuel projet mais qui doit être validé etc.....et comme toujours pour chaque groupe on a toujours un public complètement hétérogène c'qui fait qu'un certain arrive déjà avec un métier bien en tête euh donc euh...pour qui la prestation n'est pas toujours forcément adaptée	la problématique de est-ce qu'ils ont bien été orientés ou pas sur cette prestation public complètement hétérogène	Evaluation diagnostique Evaluation diagnostique	Accompagnement Projet
320	moi j'différencie de nouveau encore une fois entre l'accompagnement collectif les journées collectives où là on voilà on va quand même respecter un peu un certain ordre des choses pour amener les personnes à définir leur futur projet professionnel	j'différencie... entre l'accompagnement collectif... en individuel	Accompagnement du groupe Accompagnement	Accompagnement

	mais en individuel dès lors que j'ai des gens euh pour qui les étapes euh ont avancé beaucoup plus vite...euh j'vais peut-être très rapidement évoluer vers des techniques de recherche d'emploi		individuel	
328	Q5 : Donc toi tu distingues des étapes bien différentes les unes des autres ?			
331	R5 : alors ça va être la personne qui...n'est pas encore en capacité de se projeter vers l'avenir...du fait qu'elle ait des freins, qu'elle ait une période de deuil à faire du fait de son dernier emploi ou quoi que ce soit...donc là forcément on sait qu'ça va mettre du te...plus de temps avant de ...bah euh...venir à valider ...un projet professionnel ne serait ce que le déceler...donc ça c'est une étape mais tout le monde ne passe pas par toutes ces étapes	pas encore en capacité de se projeter/ freins/ deuil ça mettra plus de temps tout le monde ne passe pas par toutes ces étapes	Dimension personnelle Temporalité	Projet
337	euh y'a les personnes qu'ont des idées plein la tête euh...on est là pour voir si elles sont pertinentes et réalistes au regard du marché de l'emploi actuel...donc là c'est encore une autre étape par laquelle on passe à un moment donné...tout le monde...pour se confronter au marché de l'emploi...	au regard du marché de l'emploi actuel autre étape se confronter au marché de l'emploi	Dimension économique	Projet

341	avant ça euh donc y'a un p'tit peu la phase d'introspection...où on va plus revenir sur la personne qu'elle se recentre sur elle-même euh...pour en extraire des éléments, des compétences transférables mais aussi tout c'qu'est en lien avec ses motivations, ses aspirations...euh vraiment c'qui la...la motive et c'qui lui fait aller de l'avant	Avant phase d'introspection revenir sur la personne compétences transférables lien avec ses motivations, ses aspirations	Dimension personnelle	Projet
346	Q6 : D'accord par le biais de tests, par le biais de récit de vie ?			
347	ça va être une conjugaison de tout ça, une nouvelle en termes de test euh j'veais pas donner tous les tests à toutes les personnes...euh...donc j'ai 3-4 tests de base que je donne au démarrage pour quasiment tout le monde mais parfois j'suis quand même confrontée au fait que certaines personnes ne vont pas être autonomes pour pouvoir y répondre...donc ils pourront pas forcément...ils n'ont pas forcément la faculté de pouvoir de comprendre les consignes...même si c'est expliqué clairement. Donc j'veais pas non plus certains tests...même les 3 de base j'veais pas forcément les donner à tout le monde même si grosso modo	pas donner tous les tests à toutes les personnes	Outils	Accompagnement

	ceux là j'les donne à tous et puis bah en fonction des personnes qui sont vraiment plus en quête justement...y'en a pour qui les tests ça n'va absolument pas être parlant, pas les intéresser...donc j'impose quand même ces 1ers tests mais j'vais pas forcément aller au delà et y'en a d'autres au contraire qui vont être en demande...donc là j'vais leur fournir des tests complémentaires qui n's'ront pas fournis à d'autres personnes	en fonction des personnes	Relation	Accompagnement
360	même j'ai pas la prétention n'ayant pas de formation de psycho de base...euh j'ai pas la prétention que...euh...de pouvoir tout analyser tout interpréter et pour moi ce n'est pas non plus une science infuse donc j'vais vraiment plus me recentrer sur le vécu sur le récit des personnes euh...en r'partant sur...sur des documents...je joue beaucoup sur l'oralité en fait...euh sur la mise en confiance des personnes pour qu'elles se livrent le plus facilement	j'vais vraiment plus me recentrer sur le vécu sur le récit des personnes je joue beaucoup sur l'oralité la mise en confiance des personnes	Dimension personnelle Relation	Projet Accompagnement
366	Q7 : D'accord...donc tu dirais qu'une 1 ^{ère} étape c'est l'écoute ?			
369	R7 : (...) bah l'écoute c'est jusqu'au bout quand même (rire)			
371	1 ^{ère} étape Ouais...découverte des attentes...après identifier tout	découverte des attentes	Méthodologie	Accompagnement

	c'qu'ils ont ce qu'ils peuvent faire, c'qu'ils ont envie de faire	ce qu'ils peuvent faire, c'qu'ils ont envie de faire		
374	à un moment donné faut les faire passer à l'action...donc qu'on soit en démarche de r'cherche d'emploi ou qu'on soit en construction de projet...où là bah faut aller s'mettre devant le fait accompli qu'est-ce que c'est qu'le métier qu'est-ce que c'est qu'le secteur...aller rencontrer des professionnels ou autre...là c'est vraiment la passation à l'action	les faire passer à l'action le métier le secteur rencontrer des professionnels	Dimension économique	Projet Projet
378	Mais certains ne vont jamais y arriver...à passer à cette étape...donc y'a vraiment des étapes de coaching pour mobiliser, remotiver les personnes...et on est vraiment dans un...euh...pessimisme et une morosité latente qui fait que euh vraiment y'a un gros travail maintenant pour leur redonner la niaque euh...de...d'y..devenir plus optimiste envers l'avenir et pour les mobiliser pour leur démarche	étapes de coaching pour mobiliser remotiver les personnes	Posture	Accompagnement
384	Q8 : ça c'est en individuel ? En groupe ?			
385	R8 : C'est en individuel mais aussi en groupe on peut tout à fait s'appuyer justement entre euh les uns les autres comment ils	s'appuyer... les uns les autres	Le groupe	Accompagnement

	avancent c'qu'ils arrivent à faire euh...valoriser justement les personnes les plus introverties...en groupe en...mettre l'accent sur ces personnes alors qu'on sait qu'initialement faut plutôt...euh...les mettre...fin...s'mettent elles mêmes à l'écart. Le fait de les valoriser face à un groupe j'pense qu'ça a encore plus de poids que quand on les rebooste en individuel.	valoriser.. les personnes de les valoriser face à un groupe... plus de poids que quand on les rebooste en individuel.		Accompagnement
391	Q9 : pour toi la définition d'un accompagnement CAP projet réussi ?			
392	R9 : là aussi encore une fois y'a les personnes qui s'attendent à c'que dans les 3 mois ils retrouvent un emploi...mais sur CAP projet on n'est pas sur euh...un retour à l'emploi immédiat, on est vraiment sur la validation d'un projet.	la validation d'un projet	Evaluation sommative	Projet
395	Donc un accompagnement réussi ça va être une personne qui aura su définir 1-2 voire 3 projets pourquoi pas hein ?...qu'ils puissent mener de front ces 2-3 projets en parallèle, qu'ils puissent avancer soit sur des formations ou des retours à l'emploi	une personne qui aura su définir 1-2 voire 3 projets	Projet de l'accompagnant	Projet

397	qu'ils réussissent c'est-à-dire qu'ils aient repris confiance en eux et qu'ils sont prêts à entreprendre leur démarche pour mener à bien et...et croire qu'ils peuvent bien évidemment réussir ces projets	repris confiance en eux prêts à entreprendre leur démarche croire qu'ils peuvent	Projet de l'accompagnant	Projet
401	Q10: et les ingrédients indispensables justement à la réussite de cet accompagnement ?			
405	R10 : au niveau du consultant j pense qu'il faut qu'on soit impérativement dynamiques, positifs et qu'on s'adapte...voilà c'est les 3 choses essentielles bah pour euh pour donner envie parce que si de nous même on est euh...en recule et qu'on y croit pas pour eux euh...c'est pas ça qui va les faire avancer	dynamiques, positifs et qu'on s'adapte donner envie y croire	Compétences	Identité professionnelle
408	eux faut qu'ils se remobilisent, faut qu'ils r'prennent confiance...en eux et euh...et qu'ils s'autonomisent surtout dans leur démarche...on n'est pas là pour faire à leur place, on est là pour leur apprendre à faire...en autonomie	qu'ils se remobilisent qu'ils r'prennent confiance qu'ils s'autonomisent surtout dans leur démarche	Pouvoir d'agir Confiance Pouvoir d'agir Apprentissage	Effets

		leur apprendre à faire...en autonomie		
--	--	--	--	--

Accompagnement et définition de projet professionnel

Contribution à l'étude de l'accompagnement à la définition de projet professionnel, dans le cadre de la prestation CAP projet, auprès de personnes à la recherche d'emploi, par le biais de 3 interviews de consultantes d'un organisme prestataire.

Les 30 dernières années marquent des changements importants dans notre société, tant d'un point de vue individuel, par les évolutions de la sphère familiale (divorce, famille recomposée...) que d'un point de vue professionnelle (crise économique, chômage...). Notre société met donc en place des dispositifs de formation et d'orientation afin de gérer les mutations socio-économiques. L'afflux de personnes à la recherche d'emploi, de plus en plus important, nécessite également de la part de Pôle Emploi, de déléguer leur prise en charge, à des organismes privés. Les personnes accompagnées lors de ces prestations souhaitent répondre à deux impératifs, l'un économique, trouver un travail, l'autre existentiel, faire quelque chose qui leur correspond. Cap projet tente de remédier à ces attentes au travers d'un accompagnement spécifique.

L'auteure de ce mémoire, elle-même en transition professionnelle, cherche à appréhender les pratiques d'accompagnement afin de débiter sa nouvelle profession dans les meilleures conditions. Elle s'est interrogée sur les postures d'accompagnement, et en quoi celles-ci pouvaient avoir une incidence sur la mise en action des personnes accompagnées. Cette étude porte principalement sur la relation d'accompagnement de bénéficiaires du dispositif CAP projet, au sein d'un cabinet privé, et son incidence sur la construction de projet professionnel. Après avoir développé les concepts théoriques en lien avec sa recherche, l'auteure a interrogé des consultantes sur leur pratique d'accompagnement, en utilisant la technique de l'entretien semi-directif.

Elle a dégagé des points de convergences des pratiques, malgré des façons de faire différentes, ce qui lui a permis de mettre en perspective une nécessité de partager sa pratique et de jouer sur la complémentarité des uns et des autres. Il en ressort de cette étude des points non développés comme la notion d'apprentissage qu'il serait intéressant d'étudier selon la théorie tripolaire de Gaston Pineau.

Mots clés: Accompagnement-Projet professionnel-Motivation-Orientation