

Le Conseil en Evolution Professionnelle : de l'esprit du texte aux premiers pas.

Franck Damée – mai 2015
www.conjuguésdetalents.com

Voici déjà dix mois que l'arrêté fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnelle est paru au Journal Officiel, dix mois que l'inquiétude des uns (les opérateurs du bilan de compétences qui se sentent dépossédés...) s'oppose à la conviction des autres (les promoteurs du texte, les bénéficiaires directs de cette nouvelle redistribution...), dix mois que le noyau dur des cinq opérateurs habilités à délivrer le CEP est connu (Pôle emploi, les Cap emploi, l'APEC, les missions locales, les OPACIFS), dix mois que le monde de l'accompagnement des trajectoires professionnelles est en suspens... Et force est de constater que la mise en application est encore timide et balbutiante. Il faut bien admettre qu'il reste des zones d'ombre, notamment en ce qui concerne le financement du "processus", mais le CEP est bel et bien officiellement accessible depuis le premier janvier 2015 à tout actif, quel que soit son statut (demandeurs d'emploi, salariés du secteur privé, travailleurs indépendants, artisans, professions libérales, auto-entrepreneurs, salariés du secteur public, fonctionnaires titulaires, contractuels ou vacataires...)

Aussi, quatre mois après le démarrage officiel du CEP, il nous paraît utile de confronter l'esprit du texte et les premières amorces de réponses des opérateurs. Sans revenir sur les débats légitimes qui animent les acteurs de l'accompagnement des trajectoires professionnelles et les interrogations sur le devenir du bilan de compétences¹, je propose ici de commenter sur le fond quelques extraits du cahier des charges signé le 16 juillet 2014 de la main du Ministre François Rebsamen.

1.1. Définition et finalités du conseil en évolution professionnelle

Le **conseil** en évolution professionnelle constitue **un processus d'appui** à tout actif pour faire le point sur sa situation professionnelle, et, le cas échéant, élaborer et formaliser un projet d'évolution professionnelle quelle qu'en soit la nature (insertion professionnelle, mobilité interne ou externe, reconversion, reprise ou création d'activité...).

Il contribue, tout au long de la vie active de la personne, à améliorer la capacité de la personne à faire ses propres choix professionnels et à évoluer professionnellement, notamment par l'accroissement de ses aptitudes, de ses compétences et de ses qualifications professionnelles.

A cet effet, le conseil en évolution professionnelle doit aider la personne à clarifier sa situation et lui apporter des clés de compréhension de son environnement professionnel ainsi que des points de repère dans l'offre de qualifications et de formations, en appui de son projet d'évolution professionnelle. Il est délivré à l'initiative de la personne.

On peut d'emblée s'interroger sur le choix du terme "**conseil**" et faire ainsi écho à l'article publié par Alexandre Lhotellier en 2001 *Tenir conseil - Délibérer pour agir*². C'est du reste ce même article qui alimenta en 2006 la réflexion menée par le FUP³ pour penser la "mission conseil" déployée dans les fongecif. Alexandre Lhotellier nous rappelle à juste titre que "*le choix d'un mot n'est pas indifférent et que les questions de vocabulaire ne sont pas simplement verbales...*" On aurait pu parler d'accompagnement des trajectoires professionnelles, d'aide à l'évolution ou à la mobilité professionnelle... Alors quel sens donner ici à l'expression "conseil" ? Faut-il y voir la position haute du conseiller qui sait et qui dispense son savoir, ou est-ce le "tenir conseil" d'Alexandre Lhotellier⁴ ?

1- Voir à ce sujet le "*Rapport de préconisation concernant les évolutions du bilan de compétences*" du COPANEF 7 avril 2015

2- Alexandre L'HOTELLIER, *Tenir conseil - Délibérer pour agir*, 2001

3- Le Fonds Unique de Péréquation est devenu en janvier 2009 le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSP). C'est une association paritaire qui assure la coordination de l'ensemble des organismes paritaires collecteurs agréés (Opca et Opacif) relevant de son champ de compétence.

4- "*La démarche du conseil implique donc à la fois : la construction d'une communication dialogique, un travail du sens pour rendre signifiants la situation, le projet et l'action, l'accompagnement de la mise en œuvre (ou non) de l'agir jusqu'à son terme*"



"Améliorer la capacité de la personne à faire ses propres choix professionnels... notamment par l'accroissement de ses aptitudes, de ses compétences et de ses qualifications professionnelles... lui apporter des clés de compréhension de son environnement professionnel..." Les expressions utilisées ne laissent aucun doute quant à la dimension pédagogique attendue, il n'est pas suffisant d'élaborer un projet professionnel, il faut encore faire grandir le bénéficiaire et l'éduquer au choix. Cela suppose que le conseiller en évolution professionnelle soit aussi pédagogue/guide/mentor, et l'on peut imaginer que les attendus du CEP feront riper les conseillers des 5 opérateurs sur des postures qu'ils ont peut-être moins l'habitude d'investir.

Pour accompagner leurs personnels dans cette évolution, certaines associations régionales de Missions Locales ont mis en place des formations à destination des conseillers... De son côté le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels accompagne les Fongecif pour décliner, de façon opérationnelle, une offre de service commune... Pôle Emploi devrait pour sa part s'appuyer entre autres sur les compétences des 750 psychologues venant de l'AFPA...

Le CEP est défini comme un **processus d'appui** à l'élaboration et à la concrétisation des projets personnels d'évolution professionnelle. Jean-Patrick GILLE, Président de l'UNML⁵ précisera à l'occasion de la journée "Orientation et conseil en évolution professionnelle au sein des missions locales" organisée en décembre 2014 que "le Conseil en Evolution Professionnelle, ce n'est pas un programme ni un dispositif. Le Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) constitue pour tout actif un appui qui doit favoriser l'évolution et la sécurisation de son parcours professionnel. Concrètement, il s'agit d'un service de proximité et d'une prestation individualisée, dans le champ de l'orientation et du conseil en formation." Le CEP est donc un processus d'appui, un service de proximité, une prestation individualisée, mais il n'est ni un programme ni un dispositif (?) Si l'on peut saluer ici la tentative de précision de Jean-Patrick GILLE, on reste surpris par l'emploi d'un terme à forte connotation "mécaniste" et qui est plus souvent utilisé dans l'industrie, la recherche ou l'informatique⁶ que dans le secteur de l'accompagnement humain... L'on est effectivement davantage habitué dans les milieux du conseil et de l'insertion à parler de dispositifs (bilan de compétences, VAE...) ou de programmes (d'insertion, de formation...). Alors pourquoi ce terme "processus" ? Faut-il y voir une volonté de différenciation avec les "dispositifs" et autres "programmes" souvent liés à des financements identifiés ou des possibilités de congés individuels ? Rappelons que le CEP est délivré hors temps de travail et que s'il est gratuit pour le bénéficiaire, on ne sait pas encore exactement comment il sera financé.

1.3. Attendus du conseil en évolution professionnelle pour les bénéficiaires

Le conseil en évolution professionnelle permet au bénéficiaire :

- de **disposer d'un temps d'écoute et de recul** sur son parcours professionnel ainsi que d'un suivi par un référent dans les différentes phases du conseil en évolution professionnelle ;
- d'**accéder à une information individualisée** ;
- d'élaborer une stratégie d'évolution lui permettant de **construire ou de préciser son projet professionnel**
- de vérifier sa faisabilité ;
- de **cerner, le cas échéant, les compétences ou les qualifications à faire reconnaître, à acquérir ou à développer** ;
- de **construire un plan d'actions** permettant notamment d'identifier les interlocuteurs, les leviers et les financements disponibles pour mettre en œuvre son projet.

Disposer d'un temps d'écoute et de recul : Alexandre Lhotellier (toujours lui) nous rappelle que le temps est "une des pierres d'achoppement du conseil [...] On demande au conseiller d'être producteur de vitesse, mais le temps n'est pas la vitesse."⁷ On peut entendre ici que ce temps d'écoute et de recul se différencie du temps de l'action. C'est l'occasion de sortir la tête du guidon pour faire le point car, comme je le soulignais déjà en

5- Union Nationale des Missions Locales

6- Le dictionnaire nous apprend qu'un processus est une "suite ordonnée d'opérations aboutissant à un résultat, façon de procéder"

7- Alexandre L'HOTELLIER, *Tenir conseil - Délibérer pour agir*, 2001



1993, *"l'orientation professionnelle est un moment de suspension entre deux états déterminés, entre deux situations sociales identifiées. Par suspension, il faut entendre qu'il s'agit de bien autre chose que d'une simple et anodine transition : il est en fait question ici d'un arrêt de l'action, du temps, et donc de la vie ; l'homme se remplit sur lui-même pour se situer en marge de l'action, avant de se déployer à nouveau pour imprimer un nouvel élan à son existence."*⁸

Quels moyens les cinq opérateurs nationaux vont-ils déployer pour offrir ce temps d'écoute et de recul ? On le sait, la durée moyenne d'un entretien individuel à Pôle emploi, à la Mission Locale ou au Fongecif ne dépasse pas une heure. Est-ce un temps suffisant pour installer une écoute propice à la prise de recul ? Pour mettre en œuvre des outils permettant de clarifier les priorités du bénéficiaire ou d'identifier ses compétences et ses aspirations ? On peut en douter. Le deuxième niveau (le conseil personnalisé) promet assurément d'être le plus chronophage et c'est à la fois un changement de rythme (gérer des entretiens de 2 heures et plus) et de posture (être davantage dans l'attitude compréhensive que dans l'attitude de conseil)⁹ que les opérateurs vont devoir apprivoiser. Il s'agit donc d'une évolution substantielle du métier qui se trouve malheureusement masquée par l'emploi du même terme "conseiller", car il est bien question pour répondre au cahier des charges de passer de "donner des conseils" au "tenir conseil" de Lhotellier. C'est assurément pour les professionnels concernés un défi intéressant et une belle opportunité de gagner encore en qualification.

Accéder à une information individualisée : à l'heure numérique où l'information est de plus en plus accessible, à la fois dans sa quantité, dans sa diversité et dans la rapidité d'accès, on peut s'interroger sur ce que signifie **accéder à une information individualisée**. Si chacun peut avec une certaine liberté et une relative facilité accéder à (presque) toute l'information dont il a besoin pour travailler sur sa trajectoire professionnelle, quel peut être l'apport du conseiller en évolution professionnel à ce niveau ? Sans doute faut-il encore savoir choisir l'information pertinente, y accéder rapidement sans se perdre dans le flux, avoir les clés pour l'analyser et prendre du recul.

Ici encore se pose la question du sens du conseil. Il peut être tentant pour le conseiller en évolution de donner à son interlocuteur l'information qu'il juge pertinente... Tentant parce qu'il maîtrise cette information (ou croit la maîtriser) et que cette maîtrise le légitime dans son rôle de "conseiller-sachant", tentant aussi parce que c'est plus rapide de donner la réponse que de poser la question et laisser chercher... Il peut être également intéressant pour le conseiller en évolution d'investir un rôle pédagogique, d'amener le demandeur à se poser les bonnes questions, de l'outiller pour une recherche plus efficace et une meilleure analyse de l'information.

Dans le premier cas de figure, il y a un risque de projection (le conseiller donne l'information qu'il pense utile... Mais qui ne répond peut-être pas à la demande) et donc d'une forme de manipulation contraire au respect de l'initiative du demandeur. Il y a également un risque de mettre le demandeur en situation de dépendance (lui donner du poisson plutôt que de lui apprendre à pêcher pour qu'il gagne en autonomie et en liberté). Dans le deuxième cas, il a un risque de décourager le demandeur si celui-ci se vit comme un consommateur passif (qui veut tout, tout de suite et avec le minimum d'effort) et il y a assurément un risque d'inflation du temps de conseil (du moins à court terme).

Pour juguler cette inflation du temps de conseil, il est toujours possible d'automatiser une partie du travail. On peut citer l'initiative de quatre Opacif (L'Afdas, le Fafft, Unifaf et Uniformation) qui se sont associés pour développer des services numériques dévolus au conseil en évolution professionnelle¹⁰. On trouve ainsi sur leurs sites des informations sur le CEP, un questionnaire qui vous oriente sur le bon opérateur en fonction de votre statut¹¹, des tendances de l'emploi selon les régions, des fiches métiers, des modules de e-learning pour apprendre à rédiger un CV gagnant, réussir des entretiens ou évaluer la faisabilité de son projet professionnel... Tout ce qu'il faut pour réaliser des bilans professionnels en ligne. Ces services numériques sont plutôt bien faits mais on peut s'interroger sur la prise en compte du degré d'autonomie du bénéficiaire

8- Franck DAMEE, *L'orientation scolaire et professionnelle et la cristallisation de l'angoisse existentielle*, 1993

9- Voir les attitudes d'Elias PORTER : Selon la théorie de Porter, les « attitudes » regroupent des comportements traduisant notre système de valeurs. Elles se classent sur un axe partant de « intérêt pour mon point de vue » pour aller vers « intérêt pour le point de vue de l'autre »

10- mon-cep.adfas.com, moncep.fafft.fr, mon-cep.unifaf.fr, moncep.uniformation.fr

11- Sauf que si vous êtes salarié du secteur public, il ne semble pas y avoir d'interlocuteur...



(maîtrise de l'internet, compréhension des données statistiques et chiffrées...) et sur l'indispensable facteur relationnel qui fonde le conseil. Combien de demandeurs ne dépasseront jamais ce "sas numérique" parce qu'ils ont préalablement besoin d'être encouragés, soutenus, ou simplement besoin de sortir de leur isolement? Et si les phases 2 et 3 du CEP sont essentiellement traitées en ligne, qu'advient-il du grand principe de co-construction¹² avec le conseiller rappelé dans le cahier des charges ?

Construire ou préciser son projet professionnel : encore une fois le projet est présenté comme l'aboutissement du processus d'orientation et l'on peut ressentir ici la critique faite en son temps à l'ADVP¹³ par Christine REVUZ¹⁴ : "*Qu'accompagne-t-on : la concrétisation du projet, ou la personne dans sa capacité à vouloir, à se projeter ?*"

Si l'action du conseiller se résume à accompagner la concrétisation du projet, il y a selon Christine REVUZ un risque d'enrôler la personne dans une logique de projet où il n'y a pas d'autre choix que d'avoir le "choix" de faire un projet. Une forme de dictature du projet qui participerait à exclure "ceux qui n'en ont pas" et qui inciterait par conséquent les individus à élaborer n'importe quel projet sans réelle conviction, et donc avec bien peu de chances de concrétisation.

Dans le deuxième cas de figure (accompagner la personne dans sa capacité à vouloir, à se projeter) il est question d'amener l'individu à se construire en affirmant sa liberté, selon le principe ontologique que l'homme sera d'abord ce qu'il aura projeté d'être¹⁵. On comprend bien ici que l'accompagnement ne se situe pas au même niveau. Jean Guichard écrivait déjà en 1991 qu'avec la notion de projet professionnel "*la place du praticien se trouve changée. Il n'est désormais plus un expert qui annonce à l'individu quelles sont les professions qui lui conviennent, mais une sorte d'accompagnateur qui l'amène à découvrir -pour le dire d'une manière particulièrement vague- comment il pourra au mieux réaliser ses potentialités, sa personnalité dans l'exercice d'une profession, et plus généralement encore dans l'ensemble de son existence.*"¹⁶

Il n'en demeure pas moins que même si le projet reste un outil intéressant, il conviendrait sans doute, dans un contexte socio-économique chaotique, de réfléchir à centrer davantage l'accompagnement des trajectoires professionnelles sur une logique stratégique que sur une logique de but à atteindre.¹⁷

Cerner, le cas échéant, les compétences ou les qualifications à faire reconnaître, à acquérir ou à développer : On retrouve ici de manière très explicite une partie du cœur de métier des conseillers VAE et des conseillers bilans de compétences. Cerner les compétences à faire reconnaître est d'un autre ordre que simplement dresser une liste des compétences déclarées pour rédiger un CV. Guy Le Boterf affirme à ce sujet "*qu'il ne suffit pas de s'estimer compétent pour l'être, mais que pour exister, toute compétence suppose le jugement d'autrui.*"¹⁸ Le conseiller en évolution professionnelle devra non seulement maîtriser les techniques qui permettent de faire émerger les compétences acquises, mais aussi savoir amener le bénéficiaire du conseil à s'auto-valider à sa juste valeur. La construction d'un système de preuves verbales des compétences¹⁹ répond à ces deux attentes.

Construire un plan d'actions : le plan d'action était sans doute un point faible du bilan de compétences puisque

12- "*Le deuxième niveau de conseil personnalisé doit permettre au bénéficiaire de formaliser son projet d'évolution professionnelle et d'y assortir une stratégie. Il implique une co-construction avec la personne de son projet d'évolution professionnelle reposant sur deux principes : la prise en compte de son degré d'autonomie et du niveau de maturation de son projet ; le respect de son initiative, de ses souhaits et du rythme d'avancement de son projet. Lorsque le projet d'évolution professionnelle et la stratégie associée sont formalisés, le bénéficiaire et le conseiller co-construisent un plan d'actions...*"

13- L'Activation du Développement Vocationnel et Personnel est une démarche d'orientation professionnelle développée au Québec en 1974 par Denis PELLETIER, Charles BUJOLD et Gilles NOISEUX.

14- Christine REVUZ, *Les impasses de la logique du projet, Pratiques Psychologiques* in Projets, Société Française de Psychologie, 1997

15- "*L'homme est d'abord un projet qui se vit subjectivement, au lieu d'être une mousse, une pourriture ou un chou-fleur [...] rien n'existe préalablement à ce projet ; rien n'est au ciel intelligible, et l'homme sera d'abord ce qu'il aura projeté d'être*" Jean-Paul SARTRE, *L'être et le néant*, 1943.

16- Jean GUICHARD, *Identité, Scolarité, Projet*, 1991

17- Voir à ce sujet : Franck DAMEE, *Repenser le bilan de compétences*, 2007

18- Guy LE BOTERF, *De la Compétence, essai sur un attracteur étrange*, 1994

19- Franck DAMEE, *Comment construire un Système de Preuves Verbales des Compétences*, 2014

<http://www.conjugeursdetalents.com/cdtPdf/artiConstruireSpvc.pdf>



le cahier des charges stipulait simplement "de prévoir les principales étapes de la mise en œuvre du projet". Les préconisations devant rester neutres, la synthèse remise aux bénéficiaires d'un bilan de compétences ne fait normalement pas apparaître le nom d'un organisme de formation ou d'un organisme valideur pour la VAE. Le conseiller en évolution professionnelle est habilité à aller beaucoup plus loin puisqu'il est indiqué dans les attendus du troisième niveau que *"lorsque le plan d'actions requiert l'aménagement d'un parcours de formation ou d'une prestation de service, le conseiller prend contact avec le financeur et/ou le prestataire, et étudie avec eux les possibilités d'adaptation de la durée, du contenu et, le cas échéant, du coût de la formation ou du service."* Nul doute que cette liberté devrait faciliter la concrétisation des projets. Il reste qu'exprimé de la sorte, le conseiller semble tenir seul les rênes dans cette phase opérationnelle. Il faudra sans doute être vigilant à ce que le bénéficiaire ne se sente pas désinvesti (ou dépossédé) de son projet dans cette phase. Et il faudra aussi se donner les moyens de garantir l'impartialité du conseil.²⁰

Le CEP est un processus/service/prestation ambitieux qui fera sans aucun doute évoluer de manière substantielle les métiers des opérateurs... Sur un plan technique puisque par exemple, il faut désormais élaborer des documents de synthèse aux niveaux 2 et 3. Sans doute aussi sur un plan organisationnel puisque que le CEP est délivré hors temps de travail, on imagine qu'il faudra réaménager les horaires d'ouverture, au moins pour les opérateurs recevant des publics salariés. Sur le plan des compétences, il sera peut-être nécessaire de compléter la formation de certains conseillers, d'introduire de nouveaux outils pour la phase 2... Mais c'est peut-être le changement de posture qui constituera l'évolution la plus marquante du métier des conseillers car, rappelons-le, il est bien question pour répondre au cahier des charges de passer de "donner des conseils" à "tenir conseil".

*Merci de n'utiliser ce texte qu'avec l'autorisation de l'auteur
Franck Damée – www.conjugueursdetalents.com*

20- A ce propos, le cahier des charges du CEP précise que *"afin de garantir l'impartialité du conseil en évolution professionnelle, les opérateurs régionaux ne peuvent exercer ni une activité conduisant à la réalisation d'actions de formation ni une activité de service conduisant à la réalisation de prestations pouvant être mobilisées en appui du processus de définition et de mise en œuvre du projet professionnel"* On peut s'interroger sur la position de l'APEC qui est à la fois opérateur national CEP et centre de bilans de compétences (prestation payante)

