

Le conseil en évolution professionnelle

Rupture ou continuité ?

Hors-série
AFPA
2018

Fabien Beltrame
Eric Bertrand
Ioana Boanca-Deicu
Stéphane Bon
Elsa Bonal
Anne Brabant
André Chauvet
Elodie Chevallier
Laurence Cocandeau-Bellanger
Marie-Hélène Doublet
Nadine Ferré

Birte Hansen
Agnès Heidet
Sabrina Labbé
Nathalie Lavielle-Gutnik
Lionel Lemaire
Thérèse Levené
Simon Mallard
Jonas Masdonati
Catherine Negroni
Dimitri Noël
Sylvain Obajtek

Bienvenu Obela
Maria Pagoni
Isabelle Pautrat
Caroline Perrin
Claudine Pierron
Martine Poulin
Magali Roux
Catherine Ruffin-Beck
Deli Salini
Paul Santelmann
Emeric Vidal

Que peut le dialogue territorial pour accompagner les parcours professionnels ?

« L'univers ressemble à un cerveau, pas à une machine. La vie est une histoire en train de se raconter. La toute première réalité, c'est cette histoire. Voilà ce que m'a appris le métier de mécanicien. »
(John Berger, 2009).

Accompagner un parcours, c'est prendre place aux côtés d'autres professionnels. Orchestrer cette pluralité, au plus près des spécificités territoriales, fait ici l'objet d'un travail collectif pour soutenir le travail accompli par les conseillers. C'est en tant que praticienne réflexive que nous restituons l'expérience d'« ateliers de dialogue territorial » réalisés avec et pour les professionnels impliqués dans les transitions professionnelles¹. Ses caractéristiques (contexte, finalité, structure, déroulement et méthodes) seront d'abord exposées. Puis sera mis en partage ce qui, pendant ces ateliers coopératifs, préoccupe les conseillers et leurs partenaires dans leur activité dédiée à la mise en œuvre du CEP. Enfin, seront esquissées certaines limites et quelques précautions pour son développement.

Ce dispositif à visée collaborative est travaillé en milieu ouvert, c'est-à-dire transversalement à différentes organisations ou institutions². Les professionnels y sont envisagés comme les acteurs principaux de leur développement, et le processus de coopération comme le résultat d'une coconstruction. La plus-value que la notion de communauté professionnelle apporte au CEP est ici argumentée.

Entrer en dialogue territorial revient à travailler les conditions de la mise en commun que doit susciter le CEP. Mais mettre en commun est-il suffisant pour le déployer ? Ne faudrait-il pas, pour ce faire, que les professionnels agissent ensemble ? Comment s'y prendre alors pour qu'une mise en commun conduise les professionnels à faire en commun ? Nous explorerons ces questionnements au moyen des ateliers de dialogue territorial.

ELSA BONAL, géographe, psychosociologue, intervenante en intelligence collective (elsa.bonal@deja-la.net).

1. Depuis 2015, Déjà-là conduit des ateliers de dialogue territorial avec les opérateurs du CEP de la région PACA (avec le soutien du Fonds social européen) et en Occitanie. Nous remercions l'ensemble des professionnels qui ont contribué à leur vitalité.
2. L'intervention en milieu ouvert a marqué l'émergence de la psychosociologie (Dubost, 2006).

Le territoire : une réserve de performance collective

En France comme à l'international, en milieu urbain comme en milieu rural, en interne comme en intra, fleurissent des initiatives collectives variées, proposant à des groupes de mettre en commun des ressources matérielles et immatérielles. Ce réflexe n'est désormais plus cantonné aux champs de l'économie sociale et solidaire ou du développement durable. « La mondialisation coexiste avec la renaissance de ce qu'on peut appeler des économies territoires, dont la compétitivité repose largement sur des formes de coopération et des capacités d'apprentissage hautement spécifiques [...] Dans le contexte économique actuel, la compétitivité d'un tissu local peut reposer sur sa spécialisation, mais elle résulte surtout de sa qualité d'organisation et de sa capacité à favoriser les apprentissages collectifs » (Veltz, 2002). Dans ce contexte sociétal, nous témoignons d'une de ces actions collectives, dont la conception et l'initiative nous reviennent. S'il est juste que la performance économique passe par des territoires apprenants, qu'en est-il pour les transitions professionnelles ?

Ce dispositif de coopération revient à réunir autour d'un même objet, le CEP, une pluralité de contributeurs, privés et publics, tous attachés, pour des raisons différentes, à un certain territoire. Celui-ci est envisagé comme un espace vécu, auquel des institutions tentent, par leur prescription, de donner une cohérence. Pour le dire autrement, la territorialité du CEP est artificielle tant qu'un travail commun des professionnels qu'il concerne n'est pas sérieusement engagé. Si le territoire offre bien un substrat d'affect collectif qui facilite la mise en relation des acteurs, ce liant ne suffit pas. Le vécu nécessite d'être mis en partage.

Entre opérateurs du CEP, la diversité des procédures et des façons de les mettre en application peut constituer un atout autant qu'un frein à l'accompagnement des parcours professionnels. Cette dualité est un caractère intrinsèque à la diversité. A ce patrimoine, il s'agit d'adjoindre ceux d'une pluralité d'interlocuteurs des usagers : autant de collaborateurs potentiels des conseillers. Les ressources ne sont rien sans le crédit que leur accordent ceux qui sont en position de les qualifier, de les croiser, de les confronter, de les faire fructifier. Aussi la pratique de conseil nécessite-t-elle une tout autre densité d'interactions que celles procurées par les relations partenariales initiales d'acteurs, quand celles-ci existent : l'accompagnement des parcours demande à des secteurs qui ne se connaissent pas de travailler ensemble. Favoriser la capacité de négociation et de dialogue suppose d'améliorer la qualité des relations territoriales³. Au-delà ou en-deçà des

3. « L'investissement réalisé, tant dans les relations avec l'environnement et les institutions partenaires, que dans l'adaptation locale, voire la construction d'outils, sollicite de la part des conseillers engagement, esprit d'ouverture, créativité, esprit d'initiative et rigueur [...] De la qualité de ces relations territoriales et de la créativité collective qu'elle autorise dépend la capacité du dispositif à dépasser son aire d'impact immédiat sur le retour à l'emploi » (Dole, 2013).

investissements financiers et matériels, la fameuse attractivité territoriale repose sur un travail souterrain de lien. Il y a une transition à opérer d'un territoire artificiel vers un territoire dynamique, à même d'offrir un terreau à la créativité et à l'innovation.

La coopération apparaît comme une condition indispensable de réussite d'un service d'orientation de qualité au service des personnes (Dole, 2016). Instaurer, sur la base d'une proximité géographique, des relations de coopération entre gens de métier est consubstantiel à l'enjeu de performance collective que suppose le CEP. La vocation d'un atelier de dialogue territorial est de créer les conditions pour que « ça » se discute au sein d'une communauté professionnelle !

Le conseiller, ses pairs et les autres

La finalité d'un atelier de dialogue territorial est d'organiser des relations durables de réciprocité entre des professionnels. C'est évidemment entre conseillers, donc entre pairs, qu'un dialogue professionnel est utile : une communauté de métier est à construire. La connaissance du métier – et celui-ci connaît un développement rapide – est renouvelée en croisant les contextes d'exercice des différents opérateurs. Les subtilités du « tenir conseil » (Lhotellier, 2001) peuvent donner lieu à des apprentissages continus. Dialoguer entre pairs révèle de nouvelles ressources, la prescription ne s'incarnant pas de la même façon selon les stratégies nationales, régionales et locales, de pilotage des organisations. La pratique de dialogue territorial suppose une technicité, notamment en termes d'écoute et d'éprouvé, transférable à la relation de conseil avec l'utilisateur, et vice-versa.

Les transitions qu'accompagnent les conseillers supposent non seulement d'avoir identifié les ressources d'une pluralité d'acteurs, mais de négocier avec eux des adaptations pour favoriser un accompagnement sur mesure, en écho au parcours envisagé par le professionnel-utilisateur. Ce rôle d'intermédiation suppose de tisser une relation qualitative de confiance avec les collaborateurs territoriaux, non pas pour les influencer mais pour instruire les dossiers de façon la plus ajustée possible.

Il y a une pluralité de contributions à un parcours professionnel. Cette notion demande à être intégrée aux critères d'une pluralité d'acteurs jouant un rôle dans le parcours des professionnels-utilisateurs. Ces contributeurs n'établissent pas d'emblée leurs complémentarités : cela doit se discuter. Il n'y a pas de mobilité des usagers sans mobilité des professionnels qui les accompagnent, sans relations éprouvées de réciprocité.

En lien avec ces besoins, un atelier de dialogue territorial vise en premier lieu à améliorer la connaissance qu'a chaque partie prenante des ressources existantes, et notamment des offres de service. Situer, ce n'est pas seulement savoir que cela existe, c'est aussi relier sa propre activité à cette ressource potentielle et se

préparer à la solliciter, soit pour l'utiliser directement, soit pour établir un relai de l'usager vers l'homologue qui lui permettra de les mobiliser.

L'enjeu de connaissance se double donc d'un lien d'interconnaissance. Travailler en économie servicielle suppose toujours de mobiliser un réseau relationnel⁴. On sait combien l'accès à différentes offres se trouve ralenti lorsque le professionnel est dans une relation dépersonnalisée à un organisme donné. Et à l'inverse, combien cet accès est facilité lorsque le professionnel est en relation avec quelqu'un de l'intérieur.

Une troisième dimension de la réciprocité à établir relève d'une dynamique de reconnaissance. Solliciter un tiers professionnel pour lui relayer l'accompagnement, c'est lui reconnaître un savoir-y-faire spécifique : il fait œuvre de métier. Cela suppose de créer les conditions d'une reconnaissance mutuelle de ce que chacun cherche à réaliser, au quotidien de son activité. C'est s'accorder, quitte à explorer des dissonances. Pour accéder à ce troisième stade, il faut avoir eu l'opportunité de « parler travail » ensemble, à partir de problématiques précises qui permettent d'éclairer ce que l'autre réalise. C'est la troisième vocation des ateliers de dialogue territorial.

Un établi pour les collaborateurs des transitions professionnelles

Cette démarche de coopération a été expérimentée sur six territoires différents. Cela a impliqué près de sept cents professionnels. Environ deux cents ont conduit les ateliers coopératifs lors d'un événement final, réunissant entre quatre-vingts et cent-cinquante participants par édition.

Les organismes concernés sont : les contributeurs récurrents (*Pôle emploi*, FONGECIF, APEC, mission locale, centre d'information et d'orientation, *Cap emploi*, CARIF-OREF, deux OPACIF [FAFTT, AFDAS], associations⁵ ; des participants fréquents (collectivités territoriales, chambres consulaires, maison de service public, maison relais-emploi, université, quatre OPACIF [Opcalia, UNIFAF, Uniformation, Constructys], point-bureau d'information jeunesse, CFA, cité des métiers, établissements publics de coopération intercommunale ; des acteurs jusque-là non mobilisés (organismes de formation, entreprises, associations d'insertion, cabinets de recrutement, écoles, autres OPACIF, syndicats employeurs, chambre régionale d'économie sociale et solidaire, chambre d'agriculture, fédérations de branche professionnelle, etc.

Le réseau potentiel d'acteurs est différent en milieu urbain et en milieu rural. Il est spécifique à chaque territoire et évolutif dans le temps. Il a vocation à

4. Selon l'économiste Christian du Tertre (2011), les trois actifs stratégiques immatériels de l'économie servicielle sont : la qualité des liens de confiance noués sur un territoire ; des compétences ; la pertinence des produits et services au regard des attentes des usagers.

5. On pense notamment aux associations dédiées aux minorités, parmi lesquelles les migrants.

s'étendre : chaque événement permet de repérer des interlocuteurs à associer à la prochaine démarche. C'est la raison pour laquelle sont identifiés les acteurs non participants à ce jour.

La démarche territoriale s'appuie sur un petit groupe et sur une assemblée : leur mobilisation est initiée à deux étapes distinctes de la démarche. Le premier sera coproducteur de la démarche avec l'intervenante. Il s'agit de l'instance territoriale dédiée au CEP, qui n'est pas réservée aux conseillers. Là où elle n'existe pas (encore), il reviendra à un groupe plus largement dédié aux questions d'emploi ou d'orientation d'accueillir le processus. Concrètement, cela représente quinze à vingt-cinq professionnels, réunis en un « groupe de coopération ». L'assemblée désigne ceux que réunit l'événement clôturant ce parcours de coopération : l'ensemble des professionnels concernés par le CEP. C'est en coopérant que l'on produit de la coopération : le dispositif vise à ce que chaque partie prenante puisse l'éprouver.

Mettre et faire en commun

La démarche se déroule sur une amplitude de trois à six mois, pour aboutir à la réalisation d'un événement d'une journée. Elle emboîte deux dynamiques de coopération. La stratégie est de coopérer entre opérateurs du CEP en vue de coconstruire un événement territorial, qui génère à son tour de la coopération entre conseillers et collaborateurs.

Constituer un tel groupe suppose d'engager un processus de subjectivation, pour faire en sorte que chacun ait l'opportunité de réfléchir puis d'énoncer ce qui le met au travail, à ce moment-là, ce qui est difficile ou au contraire satisfaisant pour lui de réaliser dans son activité de mise en œuvre du CEP. C'est convoquer l'expérience de ceux-là même qui irriguent les territoires locaux de leurs actions d'accompagnement pour tenter d'attraper le réel de leur activité. Ces sujets sensibles sont à considérer comme des difficultés du métier ; ils représentent autant de biais d'échanges entre pairs. Ce mode de socialisation des problématiques rencontrées dans l'activité a pour effet d'installer durablement des liens de réciprocité au sein de la communauté professionnelle.

Une façon complémentaire de révéler le potentiel territorial est de faire la lumière sur des collaborations qui y ont déjà été tissées. Confrontés à des problématiques complexes, des professionnels ingénieux ont « bricolé » des réponses. Ce qui s'invente alors recouvre un vrai pouvoir d'inspiration pour des situations apparentées. Ce qui est stimulant ici est moins la recette, ou la bonne pratique, que le processus par lequel passent les acteurs pour transformer un obstacle en opportunité de coopération avec leurs pairs. Un inventaire des leviers et des freins rencontrés par les opérateurs en matière d'appui aux parcours professionnels est ainsi établi. Traduit en problématiques, il constitue la trame de l'événement à

venir : les ateliers coopératifs. A ce stade, le tiers intervenant désigne les méthodes d'intelligence collective adaptées pour mettre au travail chacune des problématiques, et assure une formation des intéressés pour en permettre une utilisation autonome.

Le panel d'ateliers de coopération est coanimé par les membres du groupe de coopération, à partir de problématiques qu'eux-mêmes ont identifiées. Un rôle d'animation revient à chaque membre volontaire. Un atelier réunit une vingtaine de participants ; il est porté par un trinôme : l'exposant, centré sur la problématique ; le gardien de la méthode, légitime pour assurer son bon déroulement ; le scribe, qui garde la trace de la richesse des échanges. Cette répartition des charges sécurise la conduite de l'atelier, car animer un groupe de réflexion ne va pas de soi. Surtout, elle autorise un transfert et un partage des rôles : les professionnels sont conduits à faire en commun, ils font l'expérience d'être, ensemble, porteurs d'une dynamique d'échanges professionnels. Cela passe par des ateliers pratiques dont ils ont bâti le contenu en relation directe avec leur expérience professionnelle, à partir de ce qui fait question pour eux à ce moment-là. Naît une réelle attente à l'égard de celles et ceux que l'événement territorial va réunir. Celui-ci commence à ne plus être une fin en soi, mais à s'inscrire dans une histoire.

Faire événement : partager l'opportunité d'ajuster des usages

L'événement de coopération territoriale est constitué de séquences en grande assemblée, d'une vingtaine d'ateliers coopératifs et de moments informels de convivialité. Ceux-ci font partie intégrante des cadres soutenant la coopération ; les professionnels y prolongent les relations engagées en ateliers.

Il s'agit de faire en sorte que divers professionnels entrent en dialogue. Et pour permettre le dialogue, il faut empêcher le débat ! Sans le cadre d'une méthode, un travail de parole en groupe s'exposerait en effet à de multiples écueils : monopole de la parole par quelques-uns, parole convenue et consensuelle, affrontement idéologique, jugements de valeur, disqualification de la parole d'autrui par simplification, etc. La méthode est le point d'appui du cheminement de la pensée du groupe ; elle soutient l'écoute sans laquelle l'effort de pensée patine. Sans cet effort, on ne fait que dire ce que l'on sait déjà. La méthode contient des balises pour favoriser un double mouvement d'écoute d'une autre personne, en résonance avec une écoute à soi-même.

L'originalité de cette démarche de travail en petits collectifs tient aux méthodes de dialogue mises en œuvre. Chacune est adaptée à la problématique d'atelier qui est à travailler par le groupe de contributeurs, accompagné par le trinôme : *speed-dating*, débat mouvant, double-tour, accélérateur de coopération, méthode des échos, atelier-métier, forum-ouvert, cartes heuristiques, place du marché, *world-café*, champ des possibles, antiproblème, table d'instruction, etc.

La plupart de ces méthodes sont simples d'utilisation ; elles reposent sur une règle qu'il s'agit de dérouler : c'est la méthode (et non pas l'animateur) qui soutient le travail du groupe. Une attention particulière est accordée à la traduction de la problématique en questionnement. Une question engage un déplacement, un mouvement des uns vers les autres, nécessaire à la coopération. Elle n'est pas d'emblée vécue comme problématique par tous ; sa qualité est de nature subjective : elle mobilise les interlocuteurs car elle implique son auteur, qui est en attente de la réflexion qu'elle va susciter.

Ces méthodes développent le métier dans sa double maîtrise technique et sociale. La dynamique sociale dans laquelle s'insère le professionnel, et à laquelle il contribue, est aussi essentielle que les instruments qu'il manipule pour faire son travail. C'est une autre façon de penser la performance d'un collectif de travail, tant du côté de la technicité déployée que de celui de la reconnaissance socialisée d'une pluralité d'usages professionnels. Ce dialogue attise le feu du désir de professionnalité : celui de bien faire son travail, de s'y reconnaître et de s'y déployer, en relation avec une communauté professionnelle.

Ce qui frappe au sortir de chaque événement⁶, c'est la satisfaction, mêlée de joie et d'enthousiasme, exprimée par les professionnels. Et c'est bien le fait de « parler travail », de partager les difficultés du métier, qui produit cet effet : « Je ne suis pas seul à trouver cela difficile, à m'épuiser, à bricoler pour y arriver, à relever le défi ! » Eveiller ou renouveler le plaisir de penser et de travailler ensemble est un impact essentiel de la coopération appliquée aux pratiques professionnelles. Les conseillers et leurs collaborateurs ressentent que leur pouvoir d'agir est renforcé, en lien avec une performance collective présentisée.

Champ d'œuvres pour le CEP

Que nous apprend cette expérience d'une centaine d'ateliers coopératifs sur les besoins des conseillers et de leurs homologues ? Quels enseignements en retenir pour mettre en corrélation l'activité d'accompagnement des parcours professionnels avec le potentiel territorial ?

La promesse de performance collective s'illustre dans les termes suivants : mise en relation, information circulante, compréhension renouvelée d'un dispositif, mise en perspective d'une diversité d'usage d'un même outil, clarification des problèmes, analyse collective de situations problématisées, solution en réponse à un blocage, etc. Le réseau professionnel n'est plus seulement un annuaire, il est expérimenté comme source d'élaboration d'une pensée sur l'action, pleine de sens et de pragmatisme. Le partage des ressources s'en trouve banalisé. Revisitons les ateliers coopératifs dans cette perspective.

6. Événements de coopération territoriale en images : <https://www.youtube.com/watch?v=SGhjVaUWOIE> ; <https://vimeo.com/210574034>.

Une gamme d'ateliers offre à chaque participant l'opportunité de mieux situer son activité en lien avec celle d'une pluralité de parties prenantes. La connaissance mutuelle des différents réseaux d'opérateurs et de partenaires du CEP peut et doit être développée ; une inégalité d'accès à l'information a encore tendance à se concentrer en certains lieux. S'il s'agit de favoriser l'interconnaissance des offres de service, c'est la rencontre entre professionnels qui permettra de relier source, information et expérience d'accompagnement. Sans cela, il y a fort à parier que l'information s'accumule sans être mobilisée au moment où elle est requise. Cela revient à éclairer les conditions locales d'application des dispositifs prescrits. La meilleure circulation d'information renouvelle la compréhension des problèmes et leur résolution.

D'autres ateliers approfondissent les modalités de recours et d'usage des outils et des ressources de l'activité de conseil. Ils visent à problématiser l'aspect particulier d'un service, d'un règlement, d'une donnée socio-économique, d'un dispositif de financement ou de formation... Dans le fil des ateliers, sont explicitées les façons d'articuler, en situation d'accompagnement, des dispositifs de professionnalisation. Les conseillers découvrent d'autres usages des outils qu'ils connaissaient déjà, ils explorent des questionnements qui éclairent autrement leur activité.

Une autre nature d'atelier consiste à valoriser les initiatives et les synergies locales, notamment lorsqu'elles engagent de la coopération interréseaux au sein des territoires. Des opérateurs ont su transformer des obstacles à la performance de l'accompagnement en opportunité de travail en chœur. Or, partout, des professionnels élaborent des réponses qui existaient déjà : ils les mobilisent avec économie lorsqu'ils ont l'opportunité de travailler en réseau. Rechercher à promouvoir des actions collectives est un biais d'articulation des pratiques professionnelles d'accompagnement, par exemple en direction d'un public donné ou d'une branche d'activité. Le projet collectif favorise alors la mise en cohérence d'une pluralité d'usages et de ressources dédiés à tel public ou à telle branche économique. L'éventail de regards cerne mieux l'objet commun et facilite l'action commune.

Il n'est pas exceptionnel que les parcours réussis soient le résultat d'accidents, d'erreurs ou de détournement de règles : des situations réelles que débrouillent les agents de la force publique et leurs collatéraux. Il est judicieux de revenir sur ces expériences et de prendre appui sur l'intelligence de la situation qui a alors été déployée. Les spécificités territoriales peuvent contrarier la traduction en actes des prescriptions. Autorisés à les travailler ensemble, au plus près du terrain, les conseillers et leurs homologues transforment ces contraintes en potentiels de développement⁷. Ils transforment des obstacles rencontrés pour accompagner les parcours en opportunités de collaboration.

7. Concernant le concept de potentiel de développement, voir Mayen (2014).

Partageons quelques questionnements explorés dans ces ateliers coopératifs : mieux travailler ensemble pour faciliter l'ingénierie financière des parcours de formation ; faciliter l'achat groupé de formation ; adapter les usages de la plateforme numérique au premier accueil ; ajuster les actes d'accompagnement en prenant appui sur les données socio-économiques locales ; sensibiliser les usagers sur les métiers où il y a du travail à prendre ; mieux féminiser les métiers ; co-construire des événements en direction des publics ; développer les opportunités de l'alternance en associant candidats et entrepreneurs locaux ; etc.

Les conseillers sont en quête d'informations adaptées et de sensations ajustées pour accorder leurs gestes professionnels, entre pairs et avec leurs collaborateurs. Confronter différentes façons de faire un travail de qualité stimule la pensée sur l'activité. Explorer différents usages est une source féconde d'apprentissages et de convergence de vues entre professionnels. Cela n'est pas sans provoquer quelques frottements : élaborer des conflits de normes ou de critères est un passage obligé du développement du métier (Clot, 2008). S'accorder, c'est aussi explorer certaines dissonances : cette capacité collective se construit. Ainsi, les notions de qualité du travail d'accompagnement et de communauté professionnelle sont intimement corrélées. On retrouve la notion de double composante de la performance collective : technique et sociale. L'expérience sociale de dialogue, possiblement conflictuel, et de lien améliore les actes techniques d'accompagnement et leur synergie.

Des événements éphémères aux effets durables ?

Un événement territorial suffit-il à impacter durablement les pratiques des acteurs locaux ? Il est permis d'en douter. Le processus d'intégration des informations, apprentissages ou enseignements, tirés de l'expérience n'est pas maîtrisable. C'est la même nature de difficulté que celle éprouvée au retour de formation : les conditions d'exercice professionnel ne favorisent pas toujours l'application de ce qui a été appris. Les modes d'action envisagés en assemblée peuvent ne pas être repris par la stratégie interne de l'organisme de rattachement. Il est aussi possible que les pratiques d'évaluation individualisée des actes professionnels contrarient les logiques d'action collective : celles-ci s'inscrivent mieux dans un management du travail (plutôt que des salariés) favorable à la créativité et à l'autonomie.

Pourtant, il ne s'agit pas seulement d'un événement. Celui-ci s'inscrit dans un processus de coopération qui a le temps de s'ancrer. Mais surtout, les professionnels n'ont pas attendu cette démarche pour coopérer. Elle ne vient que renforcer ce qui était déjà là. La coconstruction du contenu, qui fait l'objet des échanges professionnels, offre une continuité à ce qui a été travaillé. Les professionnels impliqués en sont comptables.

Si la synergie déployée pendant les ateliers coopératifs dépend des méthodes d'intelligence collective utilisées, celles-là seules ne suffisent pas. C'est parce qu'on choisit de mobiliser les expertises d'usage des professionnels que ces pratiques collaboratives peuvent avoir un effet possiblement durable sur la qualité du travail d'accompagnement. La communauté professionnelle du CEP a besoin d'espaces de dialogue professionnel pour confronter les questions soulevées par le travail réel d'accompagnement et de collaboration. Avec la diffusion de l'idée d'intelligence collective, cette mise en garde d'usage est importante. Sans lien avec le réel de l'activité, ces méthodes ne mobiliseraient pas les troupes au-delà du temps de convivialité qu'elles auraient autorisé.

D'aucuns iront jusqu'à opposer que l'animation groupale est, elle aussi, affaire de métier. Y aurait-il un risque à ce qu'un professionnel non psychosociologue anime ce type de processus groupal ? Encore une fois, c'est affaire de méthode. Celles employées dans ces séminaires, cadre et conditions d'usage inclus, font le filet de l'animation groupale. Ce qui est travaillé ici est d'une autre nature que ce qu'engage un groupe d'analyse de la pratique professionnelle. Ce dernier requiert qu'un tiers compétent accompagne un travail d'analyse conduit par le groupe, portant sur une situation particulière portée par un des participants. Mais en termes d'échanges professionnels, il y a plus de dommage à ce jour à ne pas favoriser de réel dialogue professionnel. Cela est affaire de rééquilibrage : l'espace offert à ce jour aux risques psychosociaux nous semble plus important que celui rendu disponible aux ressources psychosociales. Il s'agit de prendre le risque de faire ressource. La méfiance à l'égard des effets de groupe apparaît symptomatique de l'histoire politique de nos sociétés occidentales, peu enclines à envisager la pluralité comme un atout sociétal (Arendt, 1951).

Nous insistons beaucoup sur la notion de communauté professionnelle. La « communauté » désigne « un ensemble dont les éléments sont liés par ce qui leur est commun, ou par ce qu'ils ont ou font en commun » (Dubost, 2006). Ici, c'est la mise en œuvre du CEP qui lie cette communauté professionnelle : il ne s'agit pas d'un être-ensemble flottant. Il n'y a pourtant pas à préciser quelles sortes de relations ou d'émotions sont associées à ce commun, ni à départager entre le réel et le virtuel du commun. Dans un monde « insuffisamment communé » (Giust-Desprairies, 2009), un service public comme le CEP gagne à être travaillé à plusieurs mains. La citation de John Berger en exergue de cet article évoque la nécessité de faire récit ensemble. Une communauté professionnelle du CEP, traversée de fortes interactions et dotée d'une grande richesse de relations sociales, reste à construire. Telle que nous l'envisageons ici, elle agrège une constellation de métiers, dont la communauté de métier des conseillers. Pour autant, il est nécessaire de se prémunir contre une image idéalisée des communautés professionnelles. Là encore, par le recours aux méthodes : il faut porter attention à l'effet des outils sur ce que nous produisons. Le dialogue professionnel intègre la notion de

conflictualité : une pluralité de critères orientent l'action, et cela stimule les échanges. Les méthodes d'intelligence collective ont vocation à favoriser la différenciation ; à la différence de la représentation d'un commun requérant à l'ensemble de s'aligner sur une seule position. La diversité est à préserver.

Ces événements de dialogue territorial gagneraient à être réitérés, voire pérennisés. Alternier les modes distanciel et présentiel est une manifestation contemporaine de l'être-ensemble professionnel. Certaines étapes de la démarche coopérative ont été réalisées en visioconférence. Les échanges générés en séminaire de dialogue territorial pourraient être soutenus et prolongés par des moyens complémentaires, à l'exemple de la fameuse communauté digitale de métier dédiée au CEP. Là encore, il ne s'agit pas de prêter au support numérique des effets magiques sur le sentiment d'appartenance communautaire. C'est la qualité méthodologique de cette communauté digitale de métier qui en fait l'utilité sociale.

On peut s'attendre à ce que ces expériences collaboratives inspirent des pratiques collectives d'accompagnement de communauté d'utilisateurs. Car ce qui est vrai pour les professionnels de l'accompagnement l'est aussi pour les professionnels accompagnés : on pense mieux entre pairs, on cerne mieux les situations dans lesquelles on est pris, pour les transformer en situations dans lesquelles agir.

Conclusion

Que peut la coopération territoriale pour l'accompagnement des parcours professionnels ? Sur son territoire, l'action du conseiller en évolution professionnelle revient à construire les conditions d'un dialogue sans cesse renouvelé. Le dialogue avec le professionnel usager est plus performant quand il est réalisé dans un environnement social où le conseiller est en dialogue continu avec ses pairs. Celui-ci favorise une double maturité sociale et technique des gestes d'accompagnement professionnel.

Le dialogue professionnel à l'œuvre dans les ateliers de dialogue territorial situe l'accompagnement des parcours professionnels comme une performance collective. Celle-ci articule deux dimensions de l'activité d'accompagnement : technique, centrée sur les actes professionnels ; sociale, centrée sur le travail en réseau. Cela suppose de prêter attention au développement du métier des professionnels, et donc à leur capacité de travailler avec d'autres, autrement dit à soutenir l'effort de penser.

Que permet alors la coopération ? D'apprendre du travail réel : l'activité devient source de développement des personnes, de leur métier et des collectifs. Cette dynamique de reconnaissance mutuelle active le lien social, dont on sait combien il est devenu précieux. Elle est aussi un moteur de développement de la qualité du travail au profit du service aux publics. La performance collective des gens de métier se construit au moyen de systèmes apprenants, au cœur desquels

les compétences collectives des collaborateurs sont soutenues, reconnues et développées. Sur les territoires apprenants, performance, qualité du travail et santé collective sont intimement liées⁸. ■

8. A ce sujet, voir les pistes explorées par l'Institut du travail et du management durable (www.itmd.fr).

Bibliographie

- ARENDE, H. 1951. *Les origines du totalitarisme*. Paris, Gallimard.
- BARRET, P. et al. 2003. *Guide pratique du dialogue territorial*. La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube.
- BARUS-MICHEL, J. ; ENRIQUEZ, E. ; LÉVY, A. (dir. publ.). 2013. *Vocabulaire de psychosociologie*. Toulouse, érès.
- BERGER, J. 2009. *De A à X*. Paris, Editions de l'Olivier.
- BONAL, E. 2017. « A quelles pratiques d'accompagnement œuvrer pour développer l'intelligence collective ? ». *Dans* : A. Chauvet (dir. publ.). *L'art d'accompagner autrement. Différents regards*. Auriol, Kelvoa, p. 117-124.
- CLOT, Y. 2008. *Travail et pouvoir d'agir*. Paris, Puf.
- DOLE, P. 2013. *Le contrat de sécurisation professionnelle. Premier bilan d'un dispositif individualisé de retour à l'emploi et d'accès à la formation. Analyses et préconisations*. Paris. Inspection générale des affaires sociales. RM2012-163P.
- DOLE, P. 2016. *Rapport évaluatif sur la mise en place du CEP*. Paris, CNEFOP.
- DUBOST, J. 2006. *Psychosociologie et intervention*. Paris, L'Harmattan.
- FAUCONNIER, D. ; MADRIÈRES, A. 2010. *Comment travailler ensemble ? Sept outils simples pour faire émerger du collectif*. Paris, Eyrolles.
- GIUST-DESPRAIRIES, F. 2009. *L'imaginaire collectif*. Toulouse, érès.
- LHOTELLIER, A. 2001. *Tenir conseil. Délibérer pour agir*. Paris, Seli Arslan.
- MAYEN, P. 2014. « Apprendre à travailler avec le vivant : l'entrée par la didactique professionnelle ». *Dans* : P. Mayen, A. Lainé (dir. publ.). *Apprendre à travailler avec le vivant. Développement durable et didactique professionnelle*. Dijon, Raison et passions.
- MAYEN, P. (dir. publ.). 2015. *Le conseil en évolution professionnelle, l'activité des bénéficiaires et le métier des conseillers : deux ans d'expérience en Bourgogne*. Dijon, Raison et passions.
- TERTRE, C. du. 2011. *Créer de l'activité sur les territoires. Les perspectives de l'économie servicielle*. Paris, Université ouverte des compétences, vidéo n° 125.
- THIEVENAZ, J. (dir. publ.). 2014. « S'étonner pour apprendre ». *Education permanente*. N° 200.
- VELTZ, P. 2002. *Des lieux et des liens. Le territoire français à l'heure de la mondialisation*. Avignon, Editions de l'Aube.
- ZARIFIAN, P. 2005. *Compétences et stratégies d'entreprise*. Paris, Liaisons.