



**HAL**  
open science

## La place de l'éthique chez les Conseillers en Evolution Professionnelle (CEP)

Vanessa Vidaller, Émeric Vidal, Sabrina Labbé

► **To cite this version:**

Vanessa Vidaller, Émeric Vidal, Sabrina Labbé. La place de l'éthique chez les Conseillers en Evolution Professionnelle (CEP). *TransFormations: Recherche en éducation et formation des adultes*, 2022, 1 (23), pp.36-52. halshs-03555246

**HAL Id: halshs-03555246**

**<https://shs.hal.science/halshs-03555246v1>**

Submitted on 3 Feb 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## LA PLACE DE L'ÉTHIQUE CHEZ LES CONSEILLERS EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (CEP)

---

**Vanessa VIDALLER**

*Université Toulouse Jean Jaurès, Laboratoire EFTS (France)*

**Émeric VIDAL**

*Responsable pédagogique Batipôle, Limoux (France)*

**Sabrina LABBÉ**

*Université Toulouse Jean Jaurès, Laboratoire EFTS (France)*

### RÉSUMÉ

---

Cette recherche se pose dans un contexte économique mouvant au travers de nombreuses réformes, en témoigne la loi du 1er août 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », et aussi face à un constat de glissement d'une politique des organismes accompagnateurs plus centrée sur l'humain à une politique gestionnaire encadrée par des objectifs et des contraintes de moyen. Cette évolution d'une approche humaniste à celle de gestionnaire « prônant une mise en évidence des résultats et des produits au détriment des ressources et des processus » (Remy & Lavitry, 2017, p. 70) a d'ailleurs des conséquences sur les pratiques des personnes réalisant ces accompagnements (Divay, 2009 ; Lavitry, 2009), mais aussi sur la vision qu'ils ont de leur métier (Demazière, 2013 ; Balzani & Divay, 2008).

L'objectif est de comprendre, dans ce contexte professionnel mouvant et exposé, quelles sont les représentations que des professionnels de l'accompagnement ont d'un accompagnement éthique.

### MOTS-CLÉS

---

Accompagnement, éthique, *focus group*, représentation sociale, représentation professionnelle.

## INTRODUCTION

---

Venant en prolongement du rapport du CNEFOP (2016), « faut-il certifier le Conseil en évolution professionnelle ? », la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » (Loi n°2018-771 2018) confirme la volonté d'uniformiser la pratique du Conseil en évolution professionnelle. C'est ainsi que le législateur prévoit de transformer l'activité du conseil en évolution professionnelle en un métier à part entière, faisant appel à des règles professionnelles. L'arrêté du 29 mars 2019<sup>1</sup> confirme cette intention et constitue un véritable document normatif détenteur de réels repères professionnels (Vidal, Labbé & Vidaller, 2019).

Ce texte peut être assimilé à un véritable « référentiel d'emploi » (Maillard, 2014). En effet, il a pour vocation de circonscrire l'ensemble des activités et compétences incombant à ce professionnel de la relation à autrui. L'accompagnement y est décrit comme le cœur de son activité professionnelle. Nos travaux se proposent de questionner la place de l'éthique dans la réalisation de cette activité centrale, d'identifier comment la question de l'éthique se traduit dans certaines pratiques déclarées par les personnes interrogées.

### LE GLISSEMENT DES RÉALITÉS ET INJONCTIONS PROFESSIONNELLES

De nos jours, l'accompagnement est présent dans de nombreux domaines professionnels : le travail social, la formation, le travail éducatif, le travail soignant, les placements judiciaires, etc. Ce vocable est aussi recensé dans de nombreux actes de la vie quotidienne : il est devenu à la fois un terme « fourre-tout » et un « incontournable » (Paul, 2009b). Pour clarifier la notion, en 2004, Paul proposait une définition minimale de l'accompagnement qui serait : « être avec et aller vers, sur la base d'une valeur symbolique, celle du partage ». (p. 96). Ainsi la fonction principale de l'accompagnement se base sur la relation ; c'est grâce et au travers de l'Autre que l'individu va co-construire du sens et se donner des perspectives à venir (Paul, 2009a). Ce sens ne pouvant se faire seul, il n'émerge que dans le cadre d'une délibération interpersonnelle, cela « suppose également que l'accompagnant, dans cette position tierce, veille à établir le lien entre la personne et le réel plutôt que d'interférer entre lui et cette réalité » (Paul, 2009b, p. 26).

Dans cette perspective, l'accompagnement impose donc une certaine posture puisqu'il s'agit d'éveiller autrui à sa propre capacité à se prendre en charge. Dès lors l'accompagnateur doit, à la fois, être *facilitateur, expert, donner du temps, s'investir personnellement dans la relation et manifester de l'empathie* pour la personne accompagnée. Sa posture devient plurielle : il est à la fois celui qui donne et celui qui reçoit, actif et passif parce que l'autre l'est aussi. Tout en renvoyant à une nébuleuse de pratiques, l'accompagnement peut alors se rapprocher d'une « technique » qui va varier en fonction des valeurs, des postures, du cadre, du contexte et de la temporalité dans lesquels elle s'inscrit ; « la posture définit la manière de s'acquitter de sa fonction (ou de tenir son poste) ». Et selon l'auteure, « c'est nécessairement un choix personnel relevant de l'éthique » (Paul, 2004, p. 153).

Au travers de son étude, Fretel en 2013 met en avant une structuration des accompagnements, une standardisation et un renforcement de l'objectif du placement. Cette approche de l'accompagnement diffère de la définition même de la notion d'accompagnement et a un impact sur le travail des conseillers qui sont

---

<sup>1</sup> Fixe le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnelle prévu par l'article L. 6111-6 du code du travail

amenés à réaliser de plus en plus de reporting, d'actes identifiables et mesurables afin d'arriver à une « normalisation des sans-emploi » (Divay, 2011).

Les professionnels peuvent alors se sentir comme étant sur une plaque tournante, à l'interface entre la commande de l'institution et les attentes des personnes accompagnées (Paul, 2004). La position de l'accompagnateur est alors extrêmement complexe et doit viser trois exigences :

- répondre à une attente institutionnelle ;
- entendre la personne accompagnée dans sa singularité ;
- être efficace en tant que professionnel.

Certains professionnels expriment d'ailleurs le fait qu'ils répondent à trois « clients » : le financeur qui impose un cahier des charges (Roelens en 2000 parle de « client-payeur »), l'employeur qui exige une méthodologie et un rythme de travail (le « client-employeur ») et le bénéficiaire (le « client-bénéficiaire ») qui va être en contact direct avec le professionnel.

Dans le même ordre d'idée, Lavitry (2016) identifie l'existence de sortes d'éthiques, de deux types de positions qui vont se confronter chez les professionnels de l'accompagnement :

- l'éthique du placement (priorité à la recherche d'emploi, vision gestionnaire de l'accompagnement, normes sociotechniques), « l'éthique du placement s'inscrit prioritairement dans les normes sociotechniques du métier, elle correspond à l'orientation entrepreneuriale de l'institution » (Lavitry, 2016, p. XIV).
- l'éthique de l'accompagnement (priorité à la demande, au désir de la personne, vision humaniste de l'accompagnement, normes socio-cliniques), « davantage orientée vers l'intermédiation, l'éthique de l'accompagnement privilégie les normes socio-cliniques » (Lavitry, 2016, p. XV).

La concomitance de ces deux logiques peut amener sur le terrain l'apparition de deux groupes de professionnels empreints d'une éthique potentiellement différente, entraînant des pratiques antagonistes dans l'accompagnement des bénéficiaires, voire des dissonances cognitives chez un même individu, faisant naître de potentiels conflits au sein de groupes professionnels quand l'éthique devrait au contraire susciter des échanges positifs et du soutien.

Car en effet l'éthique va se manifester dans la posture adoptée par le professionnel dans le cadre de son exercice et l'on risque alors de voir éclore des conflits entre des valeurs attachées à l'accompagnement défini comme un « processus non linéaire qui cherche à répondre aux besoins de la personne, [supposant] de construire une stratégie chemin faisant » (Paul, 2004, p. 100) et une politique d'activation de contrôle en lien avec le « client-employeur » et le « client-financeur » ; c'est-à-dire en lien avec une politique gestionnaire au détriment d'une politique humaniste.

Mais si l'on reprend la définition de Ricœur (1991), l'éthique est une sagesse pratique dont l'ambition est « la visée de la vie bonne avec et pour les autres, dans des institutions justes » (p. 204). On entrevoit ici le caractère résolument situé de l'éthique qui ne peut être posée de l'extérieur et qui nécessite au contraire d'être questionnée dans les groupes afin d'être partagée et définie collectivement. « L'éthique professionnelle

constitue ainsi à la fois une forme de régulation sociale de l’agir professionnel et un principe d’organisation des professions ou des champs professionnels, qui permet aux acteurs de se reconnaître eux-mêmes grâce à des orientations et des valeurs partagées, et même certaines solutions à des problèmes concrets et récurrents » (Jutras & Labbé, 2014, p. 106).

## ÉTUDE VIA LE PRISME DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES ET PROFESSIONNELLES

Nous avons choisi d’ancrer notre réflexion dans le champ de la psychologie sociale *via* l’étude des représentations sociales (Moscovici, 1961 ; Jodelet, 1989) et professionnelles (Piasser, 2014).

Pouvant être définie comme une « grille de lecture » de la réalité (Moliner, 1988), les représentations sociales fonctionnent comme un système d’interprétation de la réalité déterminant les comportements et pratiques des individus. C’est « une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d’une réalité commune à un ensemble social » (Jodelet, 1989, p. 36). Ainsi définie, la théorie des représentations sociales va nous permettre d’appréhender ce que les professionnels pensent être un accompagnement éthique.

S’agissant d’un groupe de professionnels, nous nous référons à une catégorie particulière de représentations sociales : les représentations professionnelles. Véritable guide pour l’action, les représentations professionnelles sont des représentations sociales particulières, selon Bataille *et al.* : « les représentations professionnelles toujours spécifiques à un contexte professionnel sont des ensembles de cognitions descriptives, prescriptives et évaluatives portant sur des objets significatifs et utiles à l’exercice de l’activité professionnelle » (Bataille *et al.*, 1997, p. 75).

## MÉTHODOLOGIE

---

La démarche empirique est composée de deux temps qui allient des analyses quantitatives et qualitatives. Nous avons réalisé, dans un premier temps, un *focus group* auprès d’un même groupe de professionnels afin d’accéder aux représentations véhiculées dans le collectif interrogé. Puis dans un second temps, une restitution – que nous appellerons investigante avec Bergier (2001) – des résultats a été faite après une première analyse. Ce second temps nous permet non seulement une validation interne de nos premières analyses, mais au-delà nous espérons qu’il suscitera un nouveau temps réflexif visant à renforcer l’effet potentiellement transformateur du *focus group*. Le processus ainsi engagé permet non seulement de mettre à jour les représentations individuelles, de les faire s’exprimer afin d’identifier les éléments dissensuels et consensuels et, potentiellement, de favoriser la création de nouvelles normes dans le groupe autour de l’objet : un accompagnement éthique.

## PARTICIPANTS

Quatorze<sup>2</sup> personnes ont été invitées à participer à ce *focus group* présenté comme espace d’échanges et de recherche collaborative qui aurait lieu lors de réunions d’équipe bimensuelles. Ces personnes ont entre 5 et

---

<sup>2</sup> De sexe féminin.

27 années d'expérience dans le domaine du conseil et de l'accompagnement, elles sont titulaires de diplômes de niveau I dans les domaines de la psychologie, des sciences de l'éducation, des ressources humaines ou du commerce. Elles travaillent au sein d'une même structure<sup>3</sup> associative qui réalise différentes prestations d'accompagnement<sup>4</sup> au projet professionnel auprès de différents publics<sup>5</sup>.

## PROCÉDURE

### Temps 1 : réalisation du *focus group*

Le temps d'échange a duré une heure, heure durant laquelle la hiérarchie n'a pas participé (conformément à notre demande) afin que les échanges puissent être libres. Les participantes ont installé les tables en « U » afin que chacune puisse avoir une visibilité d'ensemble sur ses collègues.

Nous<sup>6</sup> avons animé la séance, avons présenté l'objectif et les étapes de la démarche, ainsi que les règles de déontologie propres aux recherches en Sciences Humaines<sup>7</sup>. L'accord a été demandé avant d'enregistrer et nous nous sommes engagées à leur réserver la primeur des résultats en vue d'identifier les éléments susceptibles d'être remontés à leur hiérarchie<sup>8</sup>.

Après avoir ouvert le débat avec cette phrase « selon vous, quelles seraient les postures à adopter dans le cadre d'un accompagnement éthique ? », les animatrices ont noté les thématiques abordées et laissé l'appareil faire le travail d'enregistrement. Comme annoncé en introduction du *focus group*, elles ont invité les personnes à conclure leurs échanges après une heure de débat et ont proposé une rapide synthèse des échanges.

### Temps 2 : retour pour une restitution investigante

Comme lors de la première étape, le temps de retour sur le *focus group* a duré une heure, heure durant laquelle la hiérarchie n'a toujours pas participé (toujours conformément à notre demande). Après avoir explicité la manière dont les analyses lexicales ont été construites, l'étape de co-construction des interprétations a pris place, laissant place à une parole libre dans une intention interprétative cette fois-ci. Il a été présenté aux participantes les 4 classes de discours ainsi que le dendrogramme (figures 1 à 5) sur lesquels elles ont pu s'exprimer. Les participantes ont ainsi été invitées à s'exprimer et à rebondir sur les analyses proposées. Nous avons opéré, à leur demande, des nouvelles explorations au cœur du logiciel Iramuteq (recherche de graphes illustratifs, consultations des profils, consultations de concordanciers pour une analyse fine des variables actives significatives des classes) et les avons invitées à nommer chacune des classes.

---

<sup>3</sup> Que nous ne nommerons pas par souci d'anonymat pour les participantes et la structure.

<sup>4</sup> Du CEP, des bilans de compétences...

<sup>5</sup> Cadres, salariés, demandeurs d'emploi, travailleurs handicapés, jeunes...

<sup>6</sup> Deux des co-auteurs de cet article.

<sup>7</sup> Liberté de participer, garantie de l'anonymat, restitution du corpus retranscrit aux participants entre autres.

<sup>8</sup> Un support de communication présentant les 4 classes de discours présenté lors de la co-analyse des résultats a été remis en guise de restitution à la direction qui n'était pas présente durant l'échange.

## MÉTHODES D'ANALYSE DES DONNÉES

Suite au temps 1, l'enregistrement a été retranscrit en vue d'une analyse lexicale automatisée. Nous avons fait le choix de ne pas identifier les caractéristiques personnelles des différentes prises de paroles afin de privilégier le niveau groupal pour l'analyse.

Après un nettoyage du corpus<sup>9</sup> (extraction des tics de langage, anonymisation, corrections orthographiques mais non syntaxiques), nous l'avons soumis à des analyses lexicales automatisées *via* le logiciel libre Iramuteq (Ratinaud, 2009, 2014). Deux analyses ont été effectuées, une classification hiérarchique descendante et une analyse factorielle des correspondances.

La première, la *classification hiérarchique descendante* (CHD), consiste à partager le corpus en classes de discours distinctes. Pour ce faire, le logiciel réduit les mots à leurs racines (variables actives) avant d'opérer des calculs statistiques permettant de révéler des co-occurrences entre certains termes. Cette opération statistique réalisée, nous obtenons des univers sémantiques censés représenter différentes dimensions de la représentation professionnelle recueillie. L'étape suivante consiste habituellement à nommer ces classes en déterminant la thématique surplombante abordée. Alors que le chercheur réalise seul cette étape dans la plupart des cas, dans cette recherche (à visée participative), les deux animatrices ont opéré une première analyse en amont du second rendez-vous, et l'ont soumise au groupe en vue d'une interprétation collective des résultats. C'est l'aboutissement de ces deux étapes qui sera livré dans la partie résultats.

Un second type d'analyse a été effectué à l'aide du logiciel Iramuteq : l'analyse factorielle des correspondances qui permet d'entrevoir la manière dont le verbatim s'exprime sur différents plans factoriels. L'objectif ici est d'entrevoir les grandes dimensions organisatrices et les principales tensions significatives dans la représentation étudiée.

## RÉSULTATS

---

La figure 1 présente le dendrogramme, il permet d'appréhender la manière dont la classification hiérarchique descendante a partitionné le corpus global.

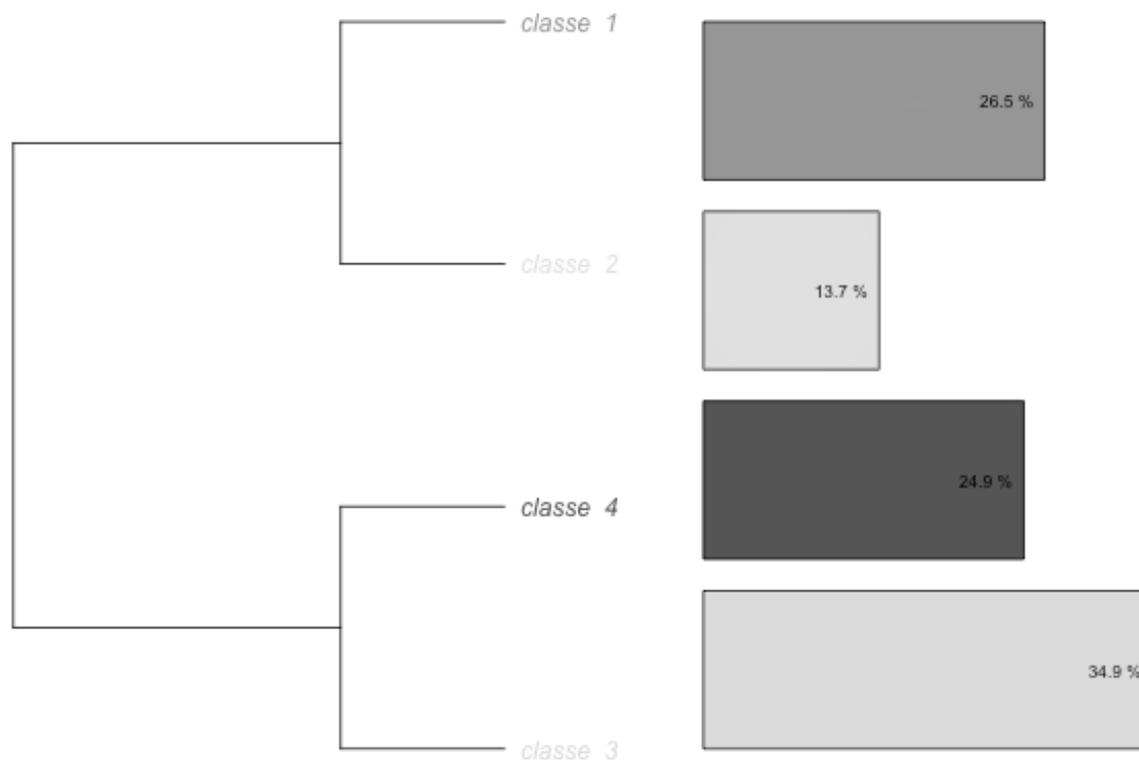
Il présente 4 classes<sup>10</sup> de discours qui se distinguent les unes des autres. Les classes 1 et 2 s'opposent aux classes 3 et 4.

---

<sup>9</sup> Corpus constitué de 11 148 mots.

<sup>10</sup> Le pourcentage noté pour chacune des classes renvoie à la proportion de variables actives contenues dans la classe par rapport au corpus global.

Figure 1. Dendrogramme de la classification hiérarchique descendante réalisée sur le discours du focus group



Voici donc le résultat de notre travail d'interprétation collégiale mené lors de la séance de restitution investigante. Les différentes classes ont été nommées de la façon suivante :

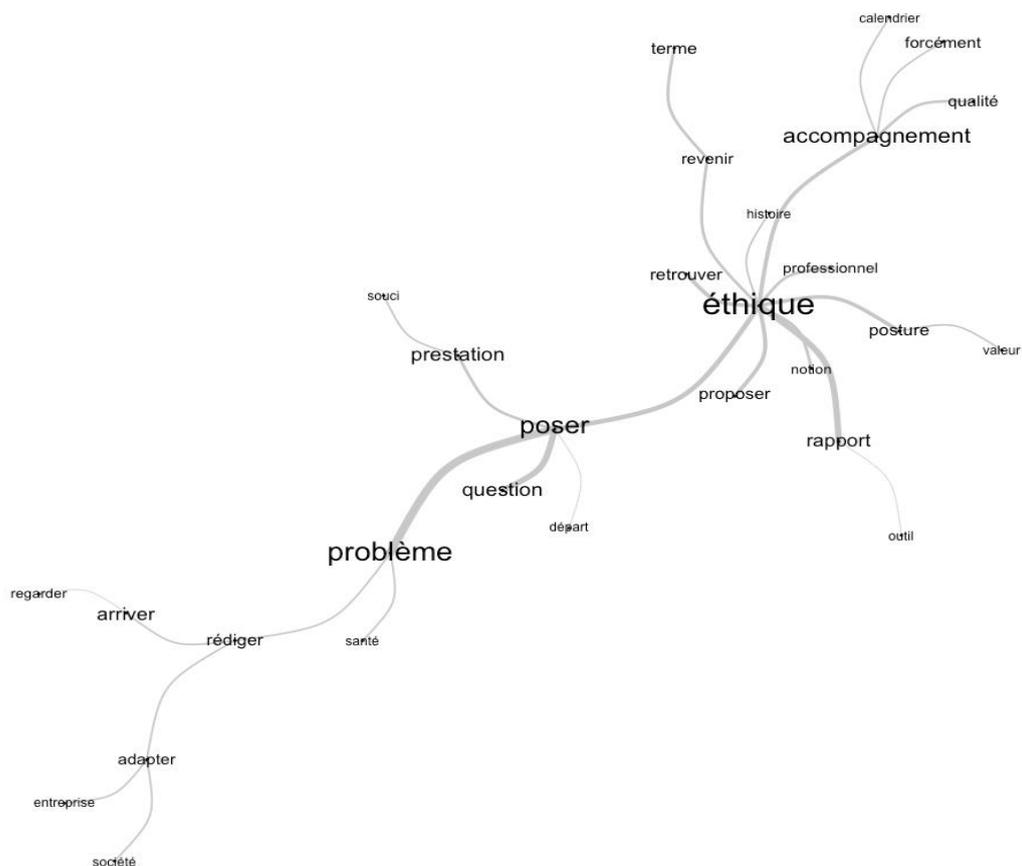
- Classe 1 : la tension entre gestes professionnels et valeurs personnelles ;
- Classe 2 : une prise en étai entre financeur et bénéficiaire ;
- Classe 3 : le temps nécessaire à l'accompagnement et le temps nécessaire à la coopération ;
- Classe 4 : les cas cliniques.

Voyons à présent à partir de quels éléments ces interprétations ont pu être proposées.

### **CLASSE 1 : LA TENSION ENTRE GESTES PROFESSIONNELS ET VALEURS PERSONNELLES**

La classe 1, nommée « la tension entre gestes professionnels et valeurs personnelles » représente 26,51 % de l'ensemble du discours analysé. Les termes les plus constitutifs de la classe (Chi2 les plus forts) sont les termes : *éthique, problème, poser, accompagnement, retrouver, revenir, qualité, forcément, question adapter*. Le schéma ci-dessous est produit à partir d'un graphe de similitude et présente à son tour la classe en mettant en avant la force des co-occurrences.

Figure 2. *Graphe de la classe 1*



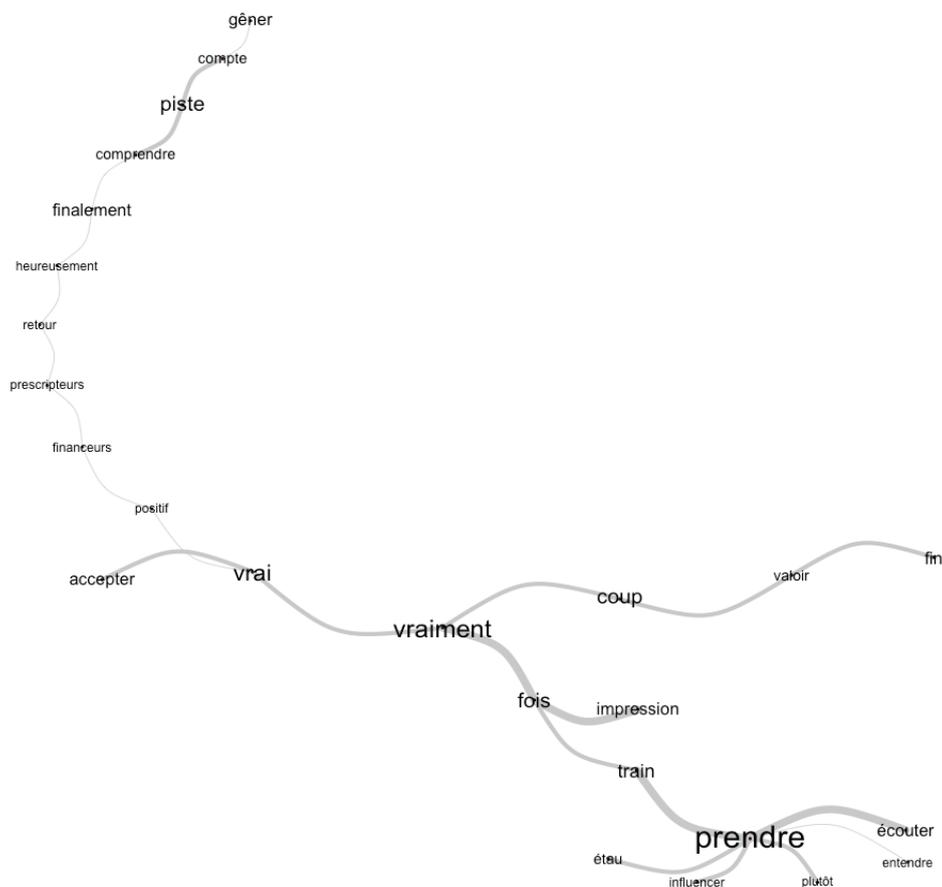
Si l'on porte notre attention sur les termes présents dans la figure 2 et sur le graphe de cette classe, on repère dans le discours des participantes les termes : *éthique, problème, poser, accompagnement*.

Il est question ici des contraintes liées à l'environnement et aux conditions d'exercice de l'activité professionnelle. Le terme « éthique » est associé aux termes « posture » et « valeur », « *ça peut faire écho avec des valeurs personnelles, de position, enfin voilà, on parle d'éthique, de posture (...) ça fait écho avec valeur, des valeurs aussi* ». Lors de la restitution, les professionnelles mentionnent le calendrier strict auquel elles sont soumises. Elles évoquent un environnement plus ou moins contraignant pouvant alors entraîner des problèmes éthiques. Elles évoquent l'impact de cet environnement sur la qualité du travail fourni. Elles posent ici la question des limites de chacun dans la réalisation d'un « accompagnement de qualité » en lien avec leurs propres valeurs ; chacune étant alors responsable de sa propre conduite, de ses gestes et de ce qu'elle accepte ou non de faire (Rolo, 2017).

## CLASSE 2 : UNE PRISE EN ÉTAU ENTRE FINANCEUR ET BÉNÉFICIAIRE

La classe 2, nommée « une prise en étau entre financeur et bénéficiaire » représente 13,65 % de l'ensemble du discours analysé. Les termes les plus constitutifs de la classe (Chi2 les plus forts) sont les termes : *prendre, train, piste, écouter, valoir, étau, fn, gêner, finalement, comprendre, accepter, impression*.

Figure 3. *Graphe de la classe 2*



Dans cette classe, différents acteurs de l'accompagnement sont mentionnés : le prescripteur et le financeur, mais les personnes accompagnées n'apparaissent pas. Il est plus question ici d'un « étau » au sein duquel se retrouvent les professionnelles dans la réalisation de leur travail *« Ce que j'entends, ce qu'on vit au quotidien c'est que, on est pris dans un étau »*.

Elles évoquent le sentiment d'être empêchées, entravées dans la réalisation de leurs activités. Nous sommes davantage ici du côté politique de l'accompagnement en opposition avec la dimension relationnelle de cette activité qui va être évoquée au travers des termes : *prendre, écouter, entendre*. La prévalence institutionnelle a des conséquences sur les pratiques car elles doivent satisfaire l'injonction au projet imposée par les prescripteurs et, de ce fait parfois, influencer (plutôt qu'accompagner) les personnes vers une voie plutôt qu'une autre : *« les inciter à prendre une voie plutôt qu'une autre, en fonction de nous, oui de nos propres intuitions, enfin de nos propres idées, les influencer peut-être ! »*.

Lors de la restitution, elles évoquent une certaine idée d'urgence, *« l'urgence de prendre le temps »*, *« quand tu dis aussi que tu ne prends pas le temps de te renseigner c'est que, en dehors du face-à-face, tu n'as aucun temps, on enchaîne avec les face-à-face »*.



d'aliénation expliquée par la théorie de l'accélération sociale (Rosa, 2012), et les métiers de la relation à autrui sont particulièrement touchés par cette forme d'aliénation professionnelle : les personnes en témoignent ici.

On observe que ce terme central est en relation avec d'autres mots comme *aller, travail, demander, bénéficiaire, face*. Les termes évoqués renvoient aux activités des professionnelles car tout est dorénavant soumis à la question du temps (ici illustré par l'apparition de noms de prestation : *bilan, AIF*<sup>11</sup>). Certaines diront que l'on est dans le cœur de ce qu'est devenu le métier ; tout tourne autour de la question du temps en lien avec des politiques gestionnaires (Roelens, 2000) : « *ils savent que les coûts horaires qui sont demandés dans les cahiers des charges sont quand même assez faibles par rapport à des structures comme les nôtres* ».

On observe dans le déroulé du *focus group* un phénomène de rationalisation *a posteriori* (Festinger, 1957), un moment de réassurance collective salutaire. Dès lors, afin de diminuer les tensions cognitives que peut provoquer ce rapport au temps, les professionnelles relativisent : « *bah la plupart du temps on est en face de personnes plus que compréhensives qui acceptent l'idée, quand on argumente sur l'importance du travail personnel, leur implication, etc.* ». Elles se partagent des « combines », des « ficelles » du métier (Dejours & Gernet, 2016) : « *(...) je fais comme toi, à chaque rendez-vous je commente l'emploi du temps, j'essaye de valoriser ce temps de travail personnel* ». Nous faisons l'hypothèse d'un effet de la recherche menée sur les professionnelles en discussion : il semble que le *focus group* facilite la création de nouvelles normes de travail *via* l'évocation de différentes pratiques mises en œuvre (pour la rédaction des documents de synthèse par exemple, certaines personnes disent réussir à les rédiger pendant le face-à-face, d'autres n'y arrivent pas et revendiquent une qualité de présence qui nécessite une disponibilité entière qui a pour incidence de devoir rédiger en dehors du temps d'entretien). Plusieurs stratégies existent donc, certains raccourcissent de 5 minutes les entretiens pour rédiger et d'autres le prennent sur du temps personnel après le travail : « *je fais quelque chose que je ne devrais pas faire, parce que ça me génère plus de travail, c'est que je consacre tout le temps avec les personnes* ». Les personnes réaffirment l'existence d'un réel problème, relatif au temps de l'accompagnement, mais donnent aussi à voir l'existence de solutions et se les partagent.

Au-delà de la problématique du temps de l'accompagnement, les professionnelles évoquent un même type de manque, pour elles-mêmes cette fois-ci, pour ce collectif qui est en train de se construire ; pour *échanger*, développer une intelligence collective, avoir des « *espaces de respiration* » permettant de supporter la réalité du travail et pour élaborer une norme collective : « *À travers ton exemple Julie, je sens que ce dont, ce dont on a toutes besoin, je trouve, c'est d'avoir ces temps d'échange* ». Le groupe réflexif se regarde en train de se constituer et en identifie déjà les bénéfices.

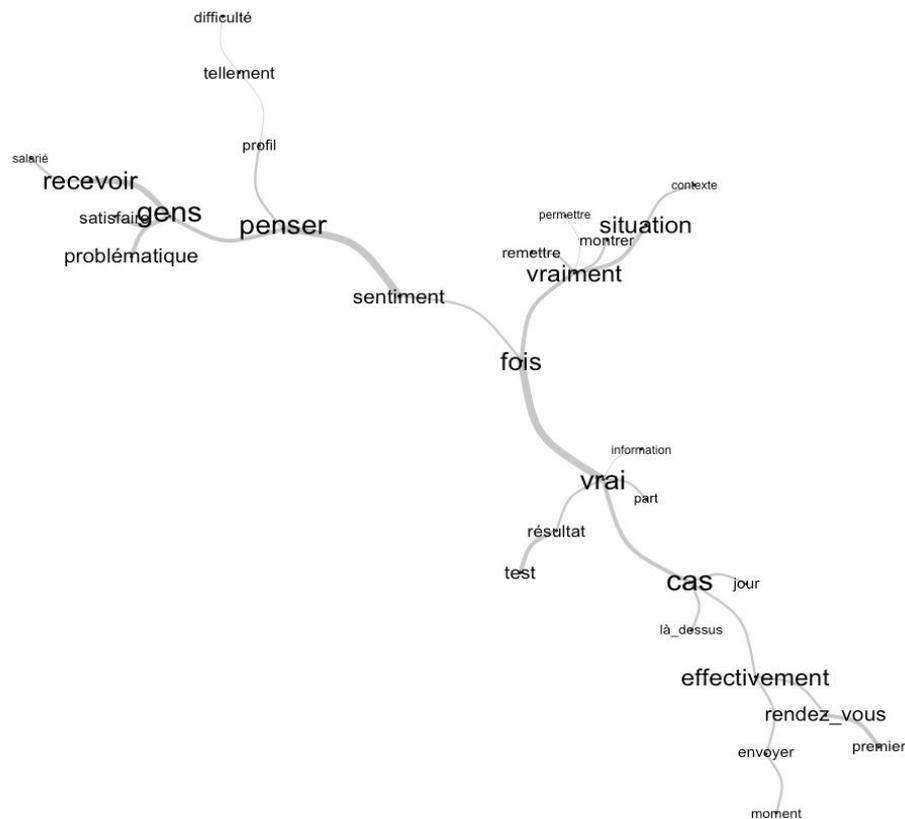
#### CLASSE 4 : LES CAS CLINIQUES

La classe 4 est nommée : « les cas cliniques ». Elle regroupe les 24,9 % du corpus analyse dans lequel il est question des personnes accompagnées. Les termes les plus constitutifs de la classe (Chi2 les plus forts) sont les termes : *cas, problématique, test, penser, résultat, tellement vrai, sentiment, situation*. Cette classe est représentée par la figure 5.

---

<sup>11</sup> Aide Individuelle à la Formation : [www.pole-emploi.fr/candidat/l-aide-individuelle-a-la-formation-aif--@/article.jspz?id=60856](http://www.pole-emploi.fr/candidat/l-aide-individuelle-a-la-formation-aif--@/article.jspz?id=60856)

Figure 5. Graphe de la classe 4



Dans cette classe, l'individu accompagné est central, on va le retrouver sous différentes appellations : « gens », « situation », « problématique » et « cas ». Elle est centrée sur la personne accompagnée et sur les situations des personnes qui semblent de plus en plus problématiques d'un point de vue sociétal. On retrouve l'expression d'un sentiment d'être en difficulté dans l'exercice de leur métier : « *mais voilà, mais bon, je pense, après des fois quand même qu'on n'est pas outillé c'est vrai* ».

La réalité de l'activité professionnelle prend toute sa place dans cette classe avec une dimension beaucoup plus humaine, certaines parleront d'affect, de sentiments, de ressentis. Molinier en 2011 précisera que « l'affect est l'indice de la valeur d'une tâche » (p. 19), les valeurs éthiques se manifestent donc, ici, à travers une dimension affective.

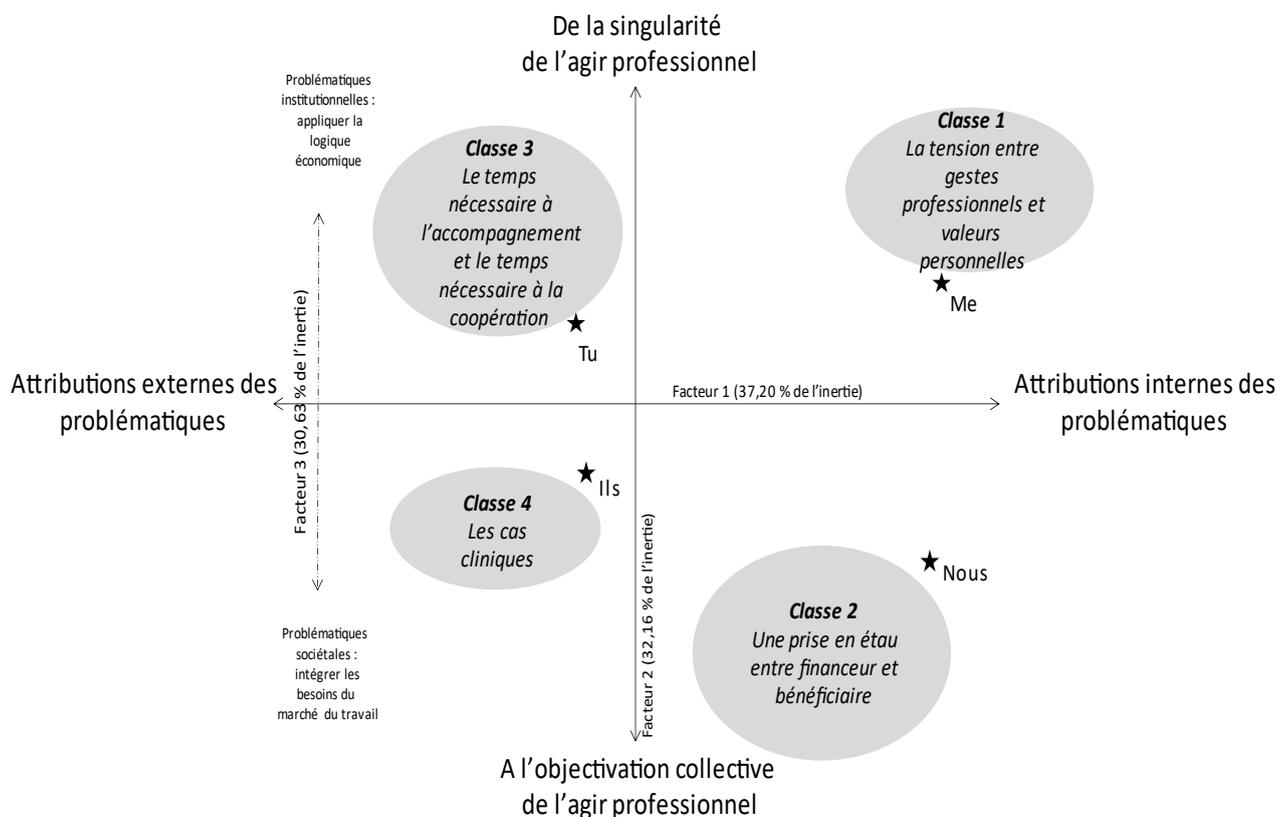
Lorsque les professionnelles évoquent le terme « cas », deux sens vont se manifester, le cas en tant que « personne normale » que l'on accompagne afin de résoudre une problématique en lien avec le travail. Et le cas en tant que situation particulière, comme les « *cas désespérés* » pour lesquels il s'agit de maintenir un espoir et la question éthique apparait face un monde du travail qui ne donnera pas de place à tout le monde, par exemple : « *J'ai plusieurs cas, c'était à peu près tous les mêmes profils, des hommes qui avaient entre 55 et 60 ans* ». Cette situation illustre aussi un système de tensions entre professionnels de l'accompagnement qui se « renvoient les cas » et donc potentiellement entre opérateurs et prescripteurs eux-mêmes. En effet, ces derniers, parfois à court de solutions devant des personnes « qui ne correspondent pas aux normes de l'emploi » (Lavitry, 2016, p. XXIV) peuvent être amenés à positionner des personnes sur des prestations externalisées auprès d'opérateurs partenaires afin qu'ils puissent réaliser le travail d'accompagnement approfondi nécessaire.

Comme lors de l'exposition de la classe 2, on entend beaucoup de « rires » lors de la restitution à l'évocation du terme « cas ». La restitution redevient un espace de libération de la parole, les délibérations libèrent les tensions des professionnelles et le collectif se met en œuvre pour jouer un rôle protecteur et défensif face aux contraintes du réel de l'activité.

## RÉSULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES ET SYNTHÈSE

Une analyse factorielle des correspondances a aussi été réalisée. Elle permet de montrer les grands principes organisateurs des univers sémantiques résumés et décrits dans la figure 6.

Figure 6. Résultats de l'interprétation collective de l'analyse factorielle des correspondances et des mots outils significativement reliés aux classes de discours



Pour réaliser ce schéma, nous avons reporté les classes de discours identifiées dans les premières analyses (l'AFC). Nous avons aussi mis la focale, pour chacune des classes, sur un des mots outils significatifs de la classe (représenté par une étoile noire dans le schéma), « *me* » pour la classe 1 qui renvoie au professionnel lui-même en tant qu'être agissant ; et le « *nous* » dans la classe 2 évoque le groupe professionnel, l'équipe qui évolue, travaille dans le même contexte et qui est confrontée aux mêmes situations. Lié à la classe 3, le « *tu* » évoque une décentration de soi par rapport à la classe 1. Les mots outils « *te ou tu* » illustrent sans doute une prise de distance salvatrice « *on te le dit, tu es cadre, tu te renseignes sur ton temps personnel* » ou bien encore « *tu te protèges là* ». Enfin, le « *ils* » relié à la classe 4 réaffirme l'externalisation du discours sur les personnes accompagnées, sur les cas rencontrés et la complexité des cas à résoudre.

**Le premier facteur** (horizontal) semble distinguer deux types de discours. D'un côté (à droite), les problématiques semblent être inhérentes aux individus eux-mêmes (processus d'attribution interne, Heider, 1958 ; Moscovici, 1972). Dans ce cadre, l'éthique professionnelle permet l'accompagnement centré sur la personne et la réappropriation pour et par elle de son propre projet. De l'autre côté (à gauche), les problématiques semblent inhérentes aux contextes, au marché de l'emploi, aux politiques et non plus aux individus (processus d'attribution externe). Dans ce cadre, l'éthique professionnelle semble faire défaut tant les commandes institutionnelles sont dépourvues de leviers viables et acceptables pour les professionnels de l'accompagnement.

**Le second facteur** semble distinguer deux types d'agirs professionnels. D'un côté (en haut) s'exprime un agir singulier, individuel, qui questionne le professionnel seul face à ses pratiques professionnelles, et de l'autre (en bas) un agir collectif, de partage ? Ce qu'il y a de commun dans les activités quotidiennes.

**Le troisième facteur** quant à lui distingue deux types de causes externes de problématiques : d'un côté les problématiques institutionnelles avec l'idée de lutte contre les nouvelles gouvernances présentes dans les métiers de la relation à autrui et le modèle économique qui s'est invité dans les déterminants de leurs objectifs professionnels. De l'autre côté on envisage les problématiques sociétales auxquelles les professionnelles sont aussi invitées à faire face (voir sur lesquelles elles sont amenées à œuvrer) et la lourde tâche de faire avec le chômage en intégrant les logiques du marché du travail qui exclut de plus en plus.

## DISCUSSION

---

Au travers du prisme des représentations, cette étude a permis d'identifier certaines difficultés auxquelles sont confrontées les professionnelles. Des tensions éthiques, communes à différents acteurs des métiers du conseil et de l'accompagnement, sont exprimées ici (Remy & Lavitry, 2017 ; Machado & Desrumeaux, 2015 ; Lavitry, 2016 ; Demazière, 2013) – qu'ils soient opérateur ou prescripteur – et liées au développement depuis quelques années d'une politique gestionnaire au détriment d'une politique humaniste.

**L'évocation des « cas »** met en avant cette dimension qui préoccupe tout conseiller qui est de savoir si son conseil est pertinent, si ses compétences interprétatives ont bien analysé la demande, si les solutions proposées sont appropriées, si l'accompagnement répond aux attentes de la personne. Le retour des différents acteurs (prescripteurs, financeurs, bénéficiaires) sur la qualité du travail accompli apparaît comme important et permet de définir l'accompagnement comme répondant à une certaine éthique : « *Et il est vrai que les retours que l'on a sont vraiment positifs, des bénéficiaires ou de nos prescripteurs, voire de certains de nos financeurs* ». Mais il est parfois question de devoir faire comprendre à une personne que ses chances de se réinsérer sont faibles face à un marché du travail qui impose des normes de plus en plus contraignantes. Se retrouver en bout de chaîne d'un dispositif d'accompagnement, être la énième personne rencontrée mais aussi être le dernier espoir est lourd d'un point de vue identitaire : « *Bah il y en a... Enfin ils sont trimbalés de presta en presta. Ils arrivent là, et ils ne savent même pas pourquoi...* ». Ainsi, les professionnelles se retrouvent à faire le « sale boulot » (Hugues, 1962/1996 ; Molinier *et al.*, 2010) en ayant la lourde charge de repositionner la personne accompagnée face à une réalité souvent difficile à accepter. Pour certaines professionnelles une dimension affective peut ainsi être mise en balance dans le cadre de ces accompagnements dits « difficiles » qui questionnent la « bonne » posture et les « bonnes » pratiques, et qui peuvent amener à une certaine souffrance éthique.

**La question de l'étau** réfère à une zone de tension entre quantité et qualité (Remy & Lavitry, 2017) via le triptyque financeur, employeur, bénéficiaire. Cette problématique apparaît commune au groupe en lien avec la dimension « productive » de leur activité. Les difficultés en lien avec la **question du temps** vont prendre différents aspects, car le temps réfère aussi bien au temps de production (avec des volumétries à respecter), comme au temps de respiration, d'élaboration, de partage... « Du fait que le temps, comme pris dans un étau, se comprime et se compresse, une temporalité au rythme effréné supplante les autres : l'urgence » (Datchary & Gaglio, 2014, p. 14). Malgré des outils de gestion du temps de plus en plus efficace, ce dernier vient toujours à manquer et comme le précisent les professionnelles interrogées « *il est urgent de prendre le temps* ». Victimes elles aussi de cette accélération (Rosa, 2012), elles jonglent en réalisant différentes activités en parallèle tout en étant en face des personnes accompagnées. Ces pratiques questionnent les valeurs et l'éthique de certaines d'entre elles qui mettent en place des stratégies pour continuer à proposer aux personnes un accompagnement qu'elles considèrent « éthique » et en accord avec leurs propres valeurs. Il apparaît dès lors différentes solutions de repli, des postures recentrées sur la personne ou sur la réalisation de l'activité et particulièrement dans la rédaction des documents à remettre au prescripteur. Car au-delà du temps sur lequel la rédaction va être réalisée, le contenu de cette dernière amène certaines conseillères à se « protéger » en justifiant, via cet écrit, la qualité du travail demandé par le prescripteur : « *Quelque part je me protège dans le sens où j'ai fait mon travail. J'ai rendu un service* ».

Grâce au *focus group* les professionnelles ont partagé des situations qui les questionnent, elles ont profité de ce temps pour échanger sur leurs pratiques. Nous faisons ainsi l'hypothèse selon laquelle la recherche a permis l'émergence d'un « espace de délibération » (Dejours & Gernet, 2016) issu de la situation de discussion et qui a amené les professionnelles à s'inscrire dans le collectif. Ainsi au travers de ce temps d'échange, elles ont pu mettre en partage leurs pratiques et les différents « aménagements » pour ruser avec la réalité du métier.

## CONCLUSION

---

Les politiques gestionnaires semblent être la cause de nombreux maux professionnels, en témoignent les résultats de cette étude. Les questionnements et tensions exprimés ici sont, somme toute, communs à d'autres métiers de l'accompagnement et du conseil : la triple exigence (Paul, 2004), les 3 « clients » (Roelens, 2010), les différentes postures (Lavitry, 2016) en sont quelques exemples. La question du temps apparaît souvent centrale, « la réactivité permanente, l'immédiateté à honorer dans la réponse aux sollicitations s'imposent ainsi aux travailleurs de tout secteur » (Datchary & Gaglio, 2014, p.14). Les professionnels victimes de cette accélération cherchent par tous les moyens à pallier ce manque qui peut les amener à donner un travail de moindre qualité, voire aller à l'encontre de ce qu'ils définissent comme leurs principes éthiques. Ainsi, face aux risques de pertes identitaires, de conflits éthiques conduisant certains professionnels à remettre en question leur carrière, voire leur équilibre affectif et cognitif, la démarche de recherche introduisant un simple espace d'échanges autour des questions éthiques (et ce, dans un laps de temps relativement court et donc peu coûteux au final pour les organisations) a permis l'engagement dans un processus de remédiation potentielle. Le *focus group* et les réflexions sur l'éthique professionnelle sont devenus de réels espaces de régulation sociale permettant l'émergence de nouvelles normes professionnelles. ■

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

- Balzani, B., & Divay, S. (2008). Analyse des pratiques professionnelles d'accompagnement des chômeurs. In M. B. Bernard Balzani (éd.). *L'accompagnement vers l'emploi. Acteurs, pratiques, dynamiques* (pp. 187-247). CES Paris, GREE Nancy, Lessor Rennes, Rapport final pour la DARES.
- Bataille, M., Blin, J.-J., Jacquet-Mias, C., & Piaser, A. (1997). Représentations sociales, représentations professionnelles, système des activités professionnelles. *L'Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation*, 57-89.
- Bergier, B. (2001). *Repères pour une restitution des résultats de la recherche en sciences sociales*. L'Harmattan.
- Datchary, C. & Gaglio, G. (2014). Hétérogénéité temporelle et activité de travail : Entre conflits et articulations. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 8(1), 1-22.
- Dejours, C., Gernet, I. (2016). *Psychopathologie du travail*. 2<sup>ème</sup> Edition. Elsevier Masson.
- Demazière, D. (2013). Qu'est-ce que le travail d'accompagnement des chômeurs ? *Regards croisés sur l'économie*, 13, 137-150.
- Divay, S. (2009). Nouveaux opérateurs privés du service public de l'emploi. Les pratiques des conseillers sont-elles novatrices ? *Travail et Emploi*, 119, 37-49.
- Divay, S. (2011). Une progressive rationalisation de l'encadrement des chômeurs. *Langage et société*, 137(3), 91-111.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford (CA) : Stanford University Press.
- Fretel, A. (2013). La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination. *Revue Française de Socio-Économie*, 11(1), 55-79.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York, USA : John Wiley & Sons.
- Hughes, E.-C., (1962/1996). *Le regard sociologique : essais choisis*. Paris, France : Editions EHESS.
- Jutras, F., Labbé, S. (2014). Ethique professionnelle. Dans A. Jorro, (éd.), *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (pp.106-108). Bruxelles, Luxembourg : De Boeck.
- Jodelet, D. (1989). Représentations sociales : un domaine en expansion. Dans D. Jodelet (éd.), *Les Représentations sociales* (pp. 31-61). Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Lavitry, L. (2009). De l'aide au contrôle : Les conseillers à l'emploi à l'épreuve de la personnalisation. *Travail et emploi*, 119(3), 63-75.
- Lavitry, L. (2016). Éthique de l'accompagnement et éthique du placement dans le suivi des chômeurs : une même impuissance ? *Le sociographe*, 54(2), XI-XXIX.
- Machado, T., & Desrumaux, P. (2015). Le rôle de la dissonance émotionnelle sur l'épuisement professionnel des conseillers en insertion. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 108 (4), 29-51.
- Maillard, F. (2014). Référentiel emploi. Dans A. Jorro, (éd.), *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (pp. 265-268). Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Moliner, P. (1988). *La représentation comme grille de lecture : étude expérimentale de sa structure et aperçu sur ses processus de transformations* [Thèse de doctorat de 3<sup>e</sup> cycle]. Université de Provence, Aix-Marseille I.

- Molinier, P. (2011). Les approches cliniques du travail, un débat en souffrance. *Sociologie du travail*, 53, 14-21.
- Molinier, P., Gagnard, L., Dujarier, M.-A., Jeantet, A., Lenel P., & Hamraoui E., (2010). Introduction au dossier. *Travailler*, 24, 9-20.
- Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse son image son public*. Paris, France : PUF.
- Moscovici, S. (Dir.) (1972). *Introduction à la psychologie sociale*. Paris, France : Larousse.
- Paul, M. (2004). L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique. Paris, France : L'Harmattan.
- Paul, M. (2009a). Autour du mot accompagnement. *Recherche et Formation*, 62, 91-107.
- Paul, M. (2009b). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, 20, 11-63.
- Piaser, A. (2014). Représentations professionnelles. Dans A. Jorro, *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (p. 273-276). Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Ratinaud, P. (2009). *IRAMUTEQ : Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*. <http://www.iramuteq.org>.
- Ratinaud, P. 2014. IRaMuTeQ : Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (Version 0.7 alpha 2) [R Interface for Multidimensional Analyzes of Texts and Questionnaires. Free software built with free software] URL: [accessed 2018-04-04] [[WebCite Cache](#)]
- Remy, C., & Lavitry, L. (2017). La quantité contre la qualité : Des professionnels de l'emploi entre « esprit gestionnaire » et relation de service. *Revue Française de Socio-Économie*, 19(2), 69-88.
- Ricœur, P. (1991). *Lectures I. Autour du politique*. Paris, France : Seuil.
- Roelens N. (2000). Intoxication productiviste et déshumanisation des rapports humains. Une psychologue du travail analyse les causes de son épuisement professionnel. *Travailler*, 4, 93-122.
- Rolo, D. (2017). Histoire et actualité du concept de souffrance éthique. *Travailler*, 37(1), 253-281.
- Rosa, H. (2012). *Accélération, pour une critique sociale du temps*. Paris, France : La Découverte.
- Vidal, E., Labbé, S., Vidaller, V. (2019, 23-25 octobre). Quel processus de professionnalisation pour les futurs conseillers en évolution professionnelle ? [Communication orale]. *RPDP Montréal : Former et développer l'intelligence professionnelle*. Longueuil, Québec. <https://www.fourwav.es/view/1190/info/>