

Que peut le dialogue territorial pour l'accompagnement des parcours professionnels ?
Vitaliser des territoires apprenants.

Elsa Bonal,
Géographe et psychosociologue, intervenante en intelligence collective, Déjà-là,
elsa.bonal@deja-la.net

Résumé :

Pour faire œuvre commune, on ne peut faire l'économie de développer le pouvoir d'agir de celles et ceux qui ont, au quotidien, à traduire en actes le projet de travailler ensemble. Cela concerne de manière particulièrement vive les professionnels en charge du Cep. Accompagner un parcours, c'est prendre place aux côtés d'autres professionnels tout autant que de l'utilisateur. Tel est le fondement des ateliers de dialogue territorial présentés dans cet article. Le recours à des méthodes d'intelligence collective permet aux conseillers et à leurs collaborateurs potentiels de construire ensemble une pensée collective et plurielle de l'accompagnement et de ses conditions d'exercice, hic et nunc.

A paraître :

Dossier hors-série 2018 AFPA-EDUCATION PERMANENTE

« Le conseil en évolution professionnelle (CEP) et l'ingénierie des parcours »

Publication : mars 2018.

« 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. »
Berger J., 2009.

Accompagner un parcours, c'est prendre place aux côtés d'autres professionnels tout autant que de l'utilisateur. 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 seront d'abord exposées : contexte, finalité, structure, déroulement et méthodes utilisées. 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 ou précautions pour son développement.

Du point de vue de l'intervention psychosociologique, 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 sera argumentée.

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

Le territoire : une réserve de performance collective

En France comme à l'international, en milieu urbain et rural, en interne d'organisations ou en inter, fleurissent des initiatives collectives variées, proposant à des groupes de mettre en commun des ressources matérielles et immatérielles. Un réflexe qui n'est désormais plus cantonné au champ de l'économie sociale et solidaire ou du développement durable. « La mondialisation coexiste avec la renaissance de ce qu'on peut appeler des économies territoriales, 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 collectifs³. » Dans ce contexte sociétal, nous témoignons ici 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 de donner, par leur prescription, 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.

¹ Depuis 2015, Déjà-là conduit des ateliers de dialogue territorial avec les opérateurs du Cep de la Région Paca

² Dubost J., 2006. L'intervention en milieu ouvert a marqué l'émergence de la psychosociologie.

³ Veltz P., 2002.

Entre opérateurs du Cep, la diversité des procédures et des façons de les mettre en application peut constituer un atout tout 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 toute autre densité d'interactions entre les acteurs que celles procurées par leurs relations partenariales initiales ; 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 territoriales⁴. Au delà ou en deçà des 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 personnes⁵. Instaurer, sur la base d'une proximité géographique des relations de coopération entre gens de métier apparaît 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 sérieusement conduit est d'organiser des relations durables de réciprocité entre des professionnels.

C'est évidemment entre conseillers, donc entre pairs, qu'un dialogue professionnel en inter 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 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 terme 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 avec le 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 entre tous ceux-là. Il n'y a pas de mobilité des utilisateurs sans mobilité des professionnels qui les accompagnent, sans relations éprouvées de réciprocité.

⁴ « 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 P., 2013

⁵ Dole P., 2016.

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 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'utilisateur 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 relationnel⁶. 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 80 et 150 participants par édition.

Les organismes concernés sont les suivants :

- **Contributeurs récurrents** : Pole Emploi, Fongecif, Apec, Mission locale, Centre d'information et d'orientation, Cap Emploi, Carif-Oref, Opacif (Faftt, Afdas), associations⁷.
- **Participants fréquents** : collectivités territoriales, chambres consulaires (Métiers-Artisanat-Commerce-Industrie), Maison de service public, Maison-Relais emploi, université, Opacif (Opcalia, Unifaf, Uniformation, Constructys), Point-bureau d'information jeunesse, Cfa, cité des métiers, établissements publics de coopération intercommunale.
- **Acteurs jusqu'à présent non mobilisés** : organismes de formation, entreprises, entreprises et 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 milieux urbain et rural. Il est en fait spécifique à chaque territoire et évolutif dans le temps. Il a vocation à s'étendre : chaque événement permet de repérer des interlocuteurs à associer à la prochaine démarche. C'est la raison pour laquelle les acteurs non participants à ce jour sont identifiés.

La démarche territoriale s'appuie sur un petit groupe et 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.

⁶ Pour l'économiste Christian Du Tertre, 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.

⁷ On pense notamment aux associations dédiées aux minorités, parmi lesquelles les migrants.

Concrètement, cela représente un groupe de 15 à 25 professionnels, qui va être constitué en *groupe de coopération*. L'assemblée désigne ceux que l'événement clôturant ce parcours de coopération réunit : l'ensemble des professionnels concernés par le Cep. Ce n'est pas autrement qu'en coopérant qu'on produit de la coopération : le dispositif vise à ce que chaque partie prenante puisse l'éprouver.

Mettre & 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 de coopération suppose d'engager un processus de subjectivation. Celui-ci revient à ce que chacun ait l'opportunité de réfléchir puis d'énoncer ce qui le met au travail, à ce moment là, dans son activité de mise en œuvre du Cep : ce qui est difficile ou satisfaisant pour lui de réaliser. C'est convoquer l'expérience de ceux-là mêmes qui irriguent les territoires locaux de leurs actions pour accompagner les parcours professionnels : de tenter d'attraper le grain, ou le réel, de leur activité. Ces sujets sensibles sont à considérer comme des *difficultés du métier*. Ils représentent autant de biais durables d'échange entre pairs. Ce mode de socialisation des problématiques rencontrées dans l'activité a pour précieux 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 dans le territoire. 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, la bonne pratique, que le processus par lequel passent les acteurs pour transformer un obstacle en opportunité de coopération avec leurs pairs.

Un éventail de leviers et d'obstacles 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 sera 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 réunira une vingtaine de participants. Il sera porté par un trinôme : l'exposant, centré sur la problématique ; le gardien de la méthode, légitime pour assurer son bon déroulement ; et le scribe, qui garde la trace de la richesse des échanges. Cette répartition des charges au sein du trinôme sécurise la conduite d'atelier ; animer un véritable groupe de réflexion ne va pas de soi. Mais surtout elle autorise un transfert et un partage de rôles : les professionnels sont très concrètement 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 qu'une pluralité de professionnels entre en dialogue : pour permettre le dialogue, empêchez le débat ! Sans le cadre d'une méthode, un travail de parole en groupe s'expose 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. Elle 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 professionnel 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, anti-problème, table d'instruction, etc.⁸ La plupart de ces méthodes sont simples d'utilisation pour en faciliter l'usage : elles évitent d'encombrer les praticiens réflexifs réunis avec autre chose que ce qui leur permet de penser efficacement une problématique en lien avec leur activité. Leur principal atout est qu'elles reposent sur une règle, qu'il s'agit de dérouler : la méthode (et non l'animateur) soutient le travail du groupe.

Une attention toute particulière est à accorder à la traduction de la problématique en questionnement. Une question engage un déplacement : 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 tout aussi essentielle que les instruments qu'il a à sa disposition et 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 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 est frappant au sortir de chaque événement⁹, c'est la satisfaction, mêlée de joie et d'enthousiasme, exprimée par les professionnels. Et c'est bien de parler boulot qui produit cet effet ! C'est d'avoir pu partager les difficultés du métier : « je ne suis pas tout 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 leur pouvoir d'agir renforcé, en lien avec une performance collective présentisée.

Champ d'œuvres pour le Cep

Qu'est-ce que cette expérience d'une centaine d'ateliers coopératifs nous apprend des 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 ?

⁸ Nous ne sommes pas en mesure de détailler ces différentes méthodes dans le cadre des contraintes de cet article ; mais le lecteur retrouvera facilement sur la toile numérique la plupart d'entre elles.

⁹ Événements de coopération territoriale en images : <https://www.youtube.com/watch?v=SGhjVaUWOtE> ; <https://vimeo.com/210574034>.

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.

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 ; il y a encore une inégalité d'accès à l'information, qui a 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 leur 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'usages des outils et ressources de l'activité de conseil. Ils visent à problématiser un aspect particulier d'un service, d'un règlement, d'une donnée socio-économique, d'un dispositif de financement ou de formation, d'un outil. Dans le fil des ateliers, sont explicitées des façons d'articuler, en situation d'accompagnement, des dispositifs de professionnalisation. Les conseillers découvrent d'autres usages d'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 synergies locales, notamment lorsqu'elles engagent de la coopération inter-réseaux 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 : à savoir, des situations réelles que débrouillent les agents de la force publique et leurs collatéraux. Il est fort 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 développement¹⁰. Ils transforment des obstacles rencontrés pour accompagner les parcours en opportunités de collaboration.

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 ; avec et malgré tous les outils et les campagnes, mieux féminiser les métiers ; coconstruire des événements en direction des publics ; développer les opportunités de l'alternance en associant candidats et entrepreneurs locaux ; etc.

¹⁰ Mayen P., 2014. Nous ne développerons pas ici le concept de potentiel de développement.

Pour le dire autrement, 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 supposer quelques frottements : élaborer des conflits de normes ou de critères est un passage obligé du développement du métier¹¹. 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 suffirait-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 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 donc 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 bien parce que l'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 forte 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. Il 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 qui sont 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 terme 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.

¹¹ Clot Y., 2008

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 sociétal¹².

Nous insistons beaucoup à promouvoir la notion de communauté professionnelle. Le terme de communauté « désigne un ensemble dont les éléments sont liés par ce qui leur est commun, ou par ce qu'ils ont ou font en commun¹³ ». 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*¹⁴, un service public comme le Cep gagne à être travaillé à plusieurs mains. La citation de John Berger en exergue de notre 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.

Il est pour autant nécessaire de se prémunir contre une image idéalisée des communautés professionnelles. Là aussi, par le recours aux méthodes : il nous faut porter attention à l'effet des outils sur ce que nous produisons. Le dialogue professionnel est un dialogue conflictuel. Il intègre la notion de conflictualité : il y a une pluralité de critères qui orientent l'action et c'est cela même qui 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 et même pérennisés. Alternier les modes distanciel et présentiel est une manifestation contemporaine de l'être-ensemble professionnel. Il est arrivé que certaines étapes de la démarche coopérative exposée dans ces lignes aient 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 aussi, il ne s'agit pas de prêter au support numérique des effets magiques sur le sentiment d'appartenance communautaire. C'est bien 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

¹² Harendt H., 2002.

¹³ Dubost J., 2013. p.75

¹⁴ Giust-Despraries F., 2009.

articule deux dimensions de l'activité d'accompagnement : technique, centrée sur les actes professionnels, et sociale, centrée sur le travail en réseau. Cela suppose de porter 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 ; et on sait combien il est devenu précieux pour nos sociétés contemporaines. 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 aux moyens 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 liés¹⁵.

¹⁵ A ce sujet, voir les pistes explorées par l'Institut du travail et du management durable. www.itmd.fr

Bibliographie

- Barret P. et al., 2003. *Guide pratique du dialogue territorial*. La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube.
- Barus-Michel J., 2013. *Vocabulaire de psychosociologie*. Toulouse, Erès.
- 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 ?* Auriol, Editions Kelvoa, p.117-124.
- Clot Y. 2008. *Travail et pouvoir d'agir*. Paris, PUF.
- Dole, P., 2016. *Rapport évaluatif sur la mise en place du Cep*. Paris, CNEFOP.
- 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.
- Dubost J., 2006. *Psychosociologie et intervention*. Paris, L'Harmattan.
- Du Tertre, C. 2011. *Créer de l'activité sur les territoires. Les perspectives de l'économie servicielle*. Université ouverte des compétences. Vidéo Documentée Séquencée. N°125. Paris, Pratiques & Stratégies.
- 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, Erès.
- Harendt, H. 2002. *Les origines du totalitarisme*. Paris, Gallimard. 1^{ère} pub. : 1951.
- 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, Editions Raison et passions.
- Mayen P., 2014. « Apprendre à travailler avec le vivant : l'entrée par la didactique professionnelle ». Dans : Mayen P., Lainé A., *Apprendre à travailler avec le vivant. Développement durable et didactique professionnelle*. Dijon, Editions Raison et Passions.
- Thievenaz J. (dir. publ.). 2014. « S'étonner pour apprendre ». Paris, Education permanente. N°200.
- Veltz, P. 2002. *Des lieux et des liens. Le territoire français à l'heure de la mondialisation*. Avignon, Ed. de l'Aube.
- Zarifian, P. 2005. *Compétences et stratégies d'entreprise*. Rueil-Malmaison, Editions liaisons.