

Travail en action

L'orientation professionnelle

Facette subversive de la
formation des adultes?

Chantal Thomas



C.D.G.A.I.

Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente

L'orientation professionnelle

Facette subversive de la formation des adultes?

Chantal Thomas

Collection : *Travail en action* - CDGAI 2018

Coordination et conception : Marie Anne Muyshondt

Design et mise en page : Alain Muyshondt

Éditeur responsable : CDGAI asbl, Parc Scientifique du Sart Tilman, Rue Bois-St-Jean, n°9, 4102 Seraing, Belgique

ISBN : 978-2-39024-119-5

Le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.)

Le C.D.G.A.I. est une A.S.B.L. pluraliste d'Education permanente reconnue et subsidiée par la Fédération Wallonie–Bruxelles et la Région wallonne. Il a été créé en 1972, au sein du Service de Psychologie Sociale de l'Université de Liège afin de promouvoir l'action, la formation et la pédagogie par le groupe ainsi que l'analyse scientifique des processus et des techniques d'animation de groupes.

En instituant un éventail de formations accessibles à tout.e adulte intéressé.e, son fondateur, Pierre De Visscher, entendait intégrer une approche originale, de niveau universitaire, à la vie sociale.

La dénomination choisie insiste sur trois dimensions :

- *Centre* : lieu de rassemblement et d'échange, pôle d'attraction.
- *Dynamique des groupes* : discipline scientifique et mode d'activités privilégiant l'action du groupe restreint, conçu comme une totalité dynamique, un champ de forces au sein duquel se produisent des phénomènes différents des processus psychologiques individuels.
- *Analyse institutionnelle* : souci d'appliquer l'analyse psychosociale aux processus institutionnels traversant les formations sociales : groupes et mouvements sociaux, collectivités, organisations.

Outre un *programme d'activités de formation* ayant lieu dans ses locaux dont une formation longue à l'animation de groupes, le C.D.G.A.I. *répond à des demandes* d'associations et d'organisations publiques et privées afin d'y effectuer interventions, animations, formations et accompagnements, dans et par l'action sur les groupes restreints. Il publie aussi des *livrets pédagogiques* liant « Groupe et Société ». Enfin, son *Centre de Ressources* met à disposition du public livres, revues et outils pédagogiques.

La convergence entre la démarche véhiculée par l'Education permanente et celle du C.D.G.A.I. est manifeste : contribuer à la formation du citoyen critique, actif et responsable en vue de forger une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire.

A cette fin de changement social, dans les champs d'action développés, proposer des savoirs, ouvrir à la poursuite de la réflexion (principe de non-clôture), s'abstenir de dire à autrui ce qu'il doit penser, être ou faire (principe de non-substitution) sont, parmi d'autres, autant de ferments qui portent l'association.

Les publications pédagogiques

Dans cette perspective de science–action psycho-sociale, le C.D.G.A.I. invite des acteurs et actrices de terrain à prendre la plume et à exposer, transmettre et partager leurs expériences, perceptions et connaissances des réalités sociales qui sont les leurs ouvrant ainsi des pistes de réflexions à leurs propos.

Au public lecteur, les livrets pédagogiques ainsi conçus, dévoilent des pans de réalités sociales obscurs jusque–là, ou en élargissent la perception ou encore l'affinent en vue de stimuler et mobiliser la curiosité, la réflexion, l'esprit critique et l'action.

Chacune de nos quatre collections – *Travail en action*, *Culture en mouvement*, *Mobilisations sociales*, *Méthodologie* – en présentant des échanges de regards et de savoirs, a pour finalité de contribuer à poser les jalons d'une société plus humaine et plus reliante que celle qui domine actuellement.

La collection *Travail en action*

Champ hautement investi aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans l'environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.

Il peut être source d'emprisonnement mental et physique ou terrain propice à l'épanouissement et à l'émancipation.

Ces publications proposent une analyse critique du travail notamment sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en dénonçant des mécanismes structurels qui produisent cet état, elles convoquent également des grilles de lecture reposant sur l'expérience vécue ou perçue et enrichie de leurs connaissances, par des acteurs et actrices des secteurs sociaux, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des issues et des pistes possibles.

La collection *Culture en mouvement*

Coiffant ce monde inégalitaire et modélisé par des standards de production et de consommation de masse, émergent des initiatives individuelles, groupales ou collectives comme en témoignent les livrets de cette collection.

Identité et récit, narration, rencontres multiculturelles, problématique de la création culturelle, atelier d'écriture, identité en création, dimension politique de la musique, sentiment d'appartenance, slam, radios associatives, partenariats, graffiti et Street Art, Arts urbains, langues maternelles... sont autant de thèmes portés par des intervenants où affluent souvent,

en filigrane du texte, l'implication, l'investissement voire la passion qui les habitent.

Ces thèmes se révèlent comme étant autant d'exceptions qui bousculent et tentent de faire basculer les offres dictées par les lois du marché.

La collection *Mobilisations sociales*

Débusquer manipulations, assujettissements, aliénations, discriminations, déterminations, pressions sociales possibles : tel est notamment le propos des thèmes abordés par cette collection ; s'y côtoient des illustrations éclairantes de modes de fonctionnement qui semblent tellement évidents, aller de soi, que leur portée, leur effet, leur impact en deviennent invisibles à nos yeux.

Les regards avisés et critiques posés par les auteurs.es que ce soit relativement à l'emprise, l'engagement, le genre, le complot, la propagande, l'exclusion,... cherchent à déconstruire des schémas que nous avons tendance à véhiculer, bien malgré nous. Ils nous ouvrent à plus de clairvoyance, de lucidité, affûtent nos capacités de perception et d'analyse critique et revigorent notre élan dans l'action.

La collection *Méthodologie*

Les publications de cette collection abordent prioritairement les pratiques professionnelles d'animateurs et de formateurs de l'Education permanente.

En exposant leur approche et en précisant leurs avantages et leurs limites, les auteurs.es nous livrent là soit leur propre recherche exploratoire et créative et l'outil qui en jaillit, soit la synthèse de méthodes héritées dont ils usent, soit la découverte ou la redécouverte de principes et méthodes d'action innovantes sur lesquelles se fondent les mouvements alternatifs actuels.

Ce panel élargit notre connaissance et notre compréhension critique des pratiques ; il nous incite et nous convie à aller de l'avant !

Intentions de ce livret

- Appréhender les différentes facettes de l'orientation professionnelle formative : son histoire, ses aspects techniques, pédagogiques et politiques.
- Défendre l'orientation professionnelle en tant que dispositif émancipateur.

Publics visés

Toutes personnes intéressées par l'andragogie, par ce sujet précis, et, plus particulièrement, les travailleurs et travailleuses du secteur de l'insertion socioprofessionnelle.

Table des matières

1. Introduction	11
2. Historicité de la question	13
3. Vision panoptique de l'orientation professionnelle	17
4. Conclusion	31
Notes	33
Bibliographie	34



1. Introduction

Fondatrice d'un centre d'orientation professionnelle¹ que j'ai dirigé pendant plus de vingt ans, j'éprouve le besoin aujourd'hui de partager sur ce paradigme dont les contours restent flous pour les travailleurs et travailleuses avec ou sans emploi, pour les formatrices et les formateurs, pour la plupart des opérateurs de formation qui agissent dans notre Région, et même, au vu de leurs vagues-hésitations, pour les pouvoirs publics subsidiaires.

Au fil du temps, je dirais des années nonante à aujourd'hui, la question de l'orientation professionnelle des adultes est passée d'un statut de quasi non visibilité à celui de facilitant pour initier un parcours d'insertion. Et pourtant, l'orientation des adultes, c'est tellement beaucoup plus que cela ! Je vais tenter d'en faire la démonstration dans ce livret.

J'ai vécu cette évolution, on pourrait dire cette progression, en tant que professionnelle.

Bien sûr, la reconnaissance, même partielle, de dispositifs d'orientation professionnelle est extrêmement bénéfique pour les usager·ère·s à qui il est rendu possible de vivre ce processus, mais ce mot « orientation » recouvre encore aujourd'hui des interprétations et donc, des mises en œuvre différentes, voire opposées, en ce qui concerne les options de valeurs et la pédagogie proposée.

Je pense, quant à moi, que, s'il n'est jamais bon d'uniformiser les pratiques et les outils, il est néanmoins fondamental de baliser, de formaliser les fondamentaux éthiques qui doivent prévaloir à leur mise en œuvre. C'est ainsi que m'est venue l'idée de transmettre un témoignage sur ma vision, ancrée dans celle de Retravailler-Liège, en sorte que les réflexions qui ont jalonné mon expérience puissent faire écho à d'autres professionnel·le·s qui pourront s'en emparer au besoin, et à tous les bénéficiaires qui pourront en retirer du profit pour choisir où cheminer dans un paysage chargé d'offres.

2. Historicité de la question

En Belgique, en Fédération Wallonie-Bruxelles, l'acception de l'expression « orientation professionnelle » a été longtemps confinée aux centres psycho-médico-sociaux, qui, satellites des écoles, proposaient, et proposent d'ailleurs toujours, un service de guidance et de conseil aux adolescents et à leurs familles pour choisir des options scolaires, des études ou une école adaptées aux capacités des jeunes, à leurs résultats scolaires et à leurs centres d'intérêt.

Les approches de ces centres sont essentiellement ancrées dans la question des performances scolaires. Indépendants des écoles, ils en sont néanmoins partenaires et sont membres à part entière au sein du système éducatif. Leur but est de permettre aux élèves de trouver leur juste place dans la galaxie scolaire, afin qu'ils et elles répondent adéquatement à ses exigences et réussissent leurs études.

C'est au cours des années quatre-vingt que l'orientation professionnelle me semble avoir été admise sous une nouvelle définition. La fin de la linéarité des carrières due à la montée inexorable des chiffres du chômage ont amené des adultes à chercher leur voie, à remettre en question leurs choix professionnels initiaux. Ces personnes ont eu besoin de structures auxquelles s'adresser.

C'est à ce moment-là que mon propre parcours a croisé leur chemin.

En effet, animatrice dans un mouvement d'éducation permanente s'adressant exclusivement à des femmes, la question du chômage ne pouvait que retenir mon attention, car l'autonomie financière passe par le travail, et elle est une condition sinon suffisante, en tout cas nécessaire, à l'émancipation.

En communauté Wallonie-Bruxelles, le décret sur l'Education Permanente, promulgué en 1976, définissait un cadre formidable pour initier des actions visant la prise de conscience par tous et toutes de leurs capacités à agir sur la société en devenant des citoyens actifs et actives.

Le chômage, problème majeur de société que nous pressentions comme durable, notamment pour les femmes, s'est bien vite

trouvé au cœur des débats des groupes que nous animions. Le besoin criant des participantes était d'accéder aux informations pour connaître leurs droits, leurs obligations, pour apprendre à cheminer dans les arcanes d'une administration des services de l'emploi déjà très labyrinthique.

Pour obtenir des réponses à ces questions, où s'adresser si ce n'était à un mouvement d'éducation permanente qui visait l'autonomie et l'émancipation des femmes ?

Très vite, des propositions de formations ont été proposées à des demandeuses d'emploi.

Très vite, j'ai compris l'ampleur de la demande, l'urgence des besoins et la dimension citoyenne de l'enjeu. Ce dernier était le fruit d'un changement social d'une ampleur incroyable : les femmes voulaient accéder à l'emploi de manière durable, sans que leur but soit d'apporter un salaire d'appoint ou une aide provisoire au ménage. Il s'agissait d'une stratégie collective d'*empowerment* et d'émancipation, que j'entends comme l'octroi de davantage de pouvoir aux individus ou aux groupes pour agir sur les conditions sociales, politiques ou écologiques auxquelles ils sont confrontés. L'explosion de la scolarité féminine dont Christian Baudelot et Roger Establet (1992) font mention dans leur ouvrage *Allez les filles!* portait ses fruits. Ces auteurs en parlent ainsi : « parmi les changements du siècle passé, seule la diffusion de la télévision dans les foyers européens offre un taux d'accroissement aussi rapide et soutenu que la progression des scolarités féminines ».

Plus formées, plus motivées par le projet de conquérir leur autonomie, elles restent marquées par la culture patriarcale et manquent de confiance en elles-mêmes au moment d'effectuer des choix. Faisant face aux injonctions contradictoires liées au rôle de mère et à celles de travailleuse, elles vivent des tensions qui gagnent à être déposées et partagées en groupe pour que, à partir de situations personnelles, nous arrivions à dessiner les contours d'une question collective porteuse de bénéfices et de changements sociaux. Au cœur de la demande, plusieurs défis s'offraient qui devaient être relevés : (ré)ouvrir les possibles du monde du travail, appréhender ses réalités, démystifier les difficultés et « autoriser » une dynamique d'évolution.

Cette affaire méritait, de notre part, le déploiement d'un dispositif professionnel et pédagogique différent de celui dont nous

dispositions pour accompagner les groupes à résoudre des situations insatisfaisantes ou des problématiques ponctuelles, locales et circonscrites.

C'est de France qu'est venue une piste concrète, une approche pédagogique novatrice et visionnaire, celle de l'association Retravailler, créée par Evelyne Sullerot en 1973. Je reviendrai plus tard, et de manière approfondie, sur les partis pris de cette approche.

Les statuts de l'association Retravailler-Liège ont été déposés en 1993, à un moment où une nouvelle opportunité de reconnaissance de la part de la Région Wallonne se profilait : la possibilité d'exister en tant qu'organisme d'insertion socioprofessionnelle. Cette reconnaissance pouvait encore être doublée d'une autre, celle du Fonds Social Européen. Néanmoins, si d'aventure vous croisez les textes officiels et vade-mecum de ces premiers dispositifs, vous constaterez que l'aspect « qualifiant » ou au minimum « préqualifiant » des modules candidats aux financements était incontournable.

C'était un temps où étaient seules promues les formations techniques, grâce auxquelles on « apprenait un métier ».

L'approche pédagogique émancipatrice, qui vise l'investigation, la métacognition de son propre fonctionnement au niveau de ses apprentissages ou de la résolution de problèmes, ses capacités à gérer les changements : cette approche-là génère des doutes et méfiance. J'ai même entendu, d'un agent du Fonds Social Européen, que nous ne serions pas subventionnées pour « accompagner la conception de CV et mener un travail d'assistante sociale » (l'utilisation du féminin, dans ce cas, étant d'autant plus éloquente dans le chef de mon interlocuteur qui souhaitait ardemment être compris : il donnait son feu vert pour subventionner des formations, pas du travail social).

Si je cite cette anecdote, c'est que je trouve assez piquant qu'une décennie plus tard, l'orientation professionnelle soit devenue une étape obligatoire et prescrite aux demandeurs et demandeuses d'emploi à travers plusieurs dispositifs destinés spécialement aux personnes peu qualifiées.

Alors que nous avons persisté à défendre une vision de l'orientation professionnelle qui rend à l'usager·ère l'expertise et la responsabilité de ses décisions d'évolution personnelle et professionnelle, de valoriser son expérience, voilà que

« l'élaboration obligée d'un projet professionnel devint une redoutable injonction pour ceux n'ayant aucun matériau (qui) se voyaient invités à construire une maison dont ils cherchaient désespérément la première pierre » (Nallet, 2003, p. 11).

Cette situation a pourtant amené de nombreux organismes d'insertion socioprofessionnelle à se pencher progressivement sur cette question de l'orientation professionnelle qui changeait de statut au fil du temps.

Puisqu'il fallait en faire, pourquoi pas ? L'orientation renvoie aussi à une notion plus géographique, aux points cardinaux, aux panneaux directionnels... L'information sur les métiers et les conditions d'accès aux formations, un entretien de deux heures mené par un conseiller et éventuellement assorti d'un test d'intérêt, un entretien d'accompagnement psychosocial mettant au jour des difficultés personnelles freinant l'implication en formation, et bien d'autres choses, se sont vus attribuer les vertus d'un travail d'orientation.

Loin de moi l'intention de mener des procès d'intention. Simplement, quand un paradigme est flou, il est voué à se trouver interprété de multiples façons.

Les prochains chapitres permettront de vous livrer la vision partagée, au sein du réseau Retravailler, de l'orientation des adultes.

3. Vision panoptique de l'orientation professionnelle

Une démarche pédagogique

Evelyne Sullerot², initiatrice de la démarche pédagogique de Retravailler, définissait déjà ainsi l'orientation professionnelle en 1979: «c'est le lieu d'articulation entre l'état des possibilités, souhaits et compétences professionnelles des individus d'une part, et l'état de l'emploi et le système d'accès à l'emploi d'autre part. C'est un lieu carrefour.» (Sullerot, citée par Périer, 1990, p. 40)

Mais qui est aux commandes au moment d'aborder ce carrefour? La réponse à cette question est déterminante pour les professionnels comme pour les usagers, car elle détermine leurs posture et place respectives.

Notre option met tout en œuvre pour que ce soit l'individu qui demeure à la fois l'objet et le sujet responsable du processus. C'est la forme pronominale du verbe, «s'orienter», qui est convoquée quand on parle d'orientation formative comme celle que j'ai pratiquée.

Les adultes qui abordent ce processus se voient accompagnés de manière empathique, des outils leur sont proposés qui balisent le chemin jusqu'au choix de la direction qu'ils et elles décident de prendre. Cette approche est à l'opposé de toute démarche d'expert, qui prescrirait la voie jugée la meilleure en fonction de critères prédéfinis.

Cela peut s'avérer tentant: combien de fois n'ai-je entendu «et vous (*qui êtes une professionnelle des métiers*), que pensez-vous de mon projet? Quel choix croyez-vous le meilleur pour moi?»

À chaque interpellation de ce type, je me suis entendue répondre un argument imparable: je ne souhaiterais pas que quiconque, même une éminente experte, me dise que faire de ma vie, c'est pourquoi je ne me permettrai jamais de faire cela à d'autres.

L'orientation peut sans doute être vue comme un ajustement au marché des candidats et candidates à l'emploi. La vision développée par le réseau auquel j'appartiens soutient le contraire : l'orientation professionnelle est un processus dynamique, un moyen, pour la personne elle-même, d'appréhender finement, comment elle « *fonctionne* » au moment de gérer le changement. Cette métacognition pourra être re-convoquée dans l'avenir si de nouveaux changements se produisent dans sa vie : elle saura que rien n'est insurmontable et qu'elle possède les ressources en elle pour progresser vers là où elle estime bon d'aller pour son épanouissement.

Un cadre pour l'action

Le rayonnement européen du réseau Retravailler a pu créer un intérêt particulier et des curiosités quant aux « outils » qui se concevaient et circulaient dans notre réseau.

Au risque de décevoir, je pense que le seul « outil » indispensable à un dispositif d'orientation est le professionnel ou la professionnelle compétente pour concevoir une progression pédagogique adaptée aux besoins de la ou des personnes accompagnées. Et ce n'est pas peu dire, car, en effet, le besoin est constant de réorganiser ses interventions en puisant dans une palette d'outils et de moyens adaptés aux différents publics qui sollicitent un accompagnement, tout en maintenant cette posture facilitante et favorable aux avancées des projets.

Le profil professionnel du formateur ou de la formatrice en orientation s'apparente en cela à ce que pouvait donner à voir et à entendre Remy Bricka³ parmi les interprètes en vogue dans la chanson française des années septante. Bien sûr, chaque intervenant ne peut rassembler toutes ces ressources : c'est la compétence collective de l'équipe qui doit être équilibrée pour rencontrer les finalités du dispositif. Il est nécessaire que soient présentes des capacités en animation et dynamique de groupes, mais également en gestion d'entretiens individuels. Car ne l'oublions pas, l'alternance entre collectif et face à face est fondamentale pour l'atteinte d'objectifs opérationnels différents. J'y reviendrai.

Au confluent de la sociologie, de l'économie et de la psychologie, ce profil sollicite des ressources variées pour répondre aux exigences de la mission qui amène à :

- analyser la demande, le vécu, les compétences ;
- solliciter et encourager des interactions adéquates avec l'environnement ;
- transmettre les clefs de la collecte d'informations ;
- questionner les représentations liées au travail, aux métiers, aux stéréotypes de sexe ;
- amener les individus à analyser les possibles transferts d'expériences en envisageant de nouveaux agencements de celles-ci ;
- favoriser l'affirmation identitaire ;
- solliciter la mise en route de la réflexion et de l'action ;
- conforter la prise de décision sur des choix réalistes et réalisables.

Ce travail passionnant a, en effet, affaire avec la complexité, puisque l'humain est son cœur de métier. Dès que la dynamique d'évolution est mise en marche, toutes les sphères de vie sont bousculées. L'attention ne peut donc se concentrer exclusivement sur les questions professionnelles, mais doit tenir compte de tous les autres repères : sociaux, culturels, familiaux qui seront inévitablement entraînés dans le changement.

Je veux mentionner ici le point important que représente la posture de médiateur en tant que position éthique dans les interventions en orientation professionnelle.

« L'intervention auprès des personnes, surtout lorsqu'elle porte sur leurs choix, décisions ou stratégies professionnelles, a fortiori avec des personnes en difficulté psychosociale, est un exercice à haut risque. Risque d'injonction, risque de psychologisation, risque d'internalisation... Le rôle de médiateur qui est assigné au professionnel de Retravailler l'installe en position de tiers, qui, comme tel, introduit, reformule, décentre et synthétise. (...) Il organise, alimente et accompagne le processus de changement. Il ne s'agit pas d'une intervention sur l'autre, mais d'une intervention pour l'autre, laissé libre de prendre, dans le matériel proposé ce qu'il est en capacité d'entendre, d'intégrer et de traiter. » (Nallet, 2003, p. 16)

Cette volonté et capacité...

- de pratiquer l' « *auto-orientation* »,
- de s'éloigner et même d'agir à l'opposé du diagnostic-pronostic,
- d'initier la prise de recul,
- d'accompagner le changement et les choix dans l'empathie et le respect,

...répond à plusieurs objectifs et, par-là, promet plusieurs effets développés dans les points suivants.

Ouvrir l'horizon

Le ou la stagiaire est mis.e en position d'explorer, à 360 degré, tous les paramètres nécessaires pour prendre des décisions.

Les potentialités personnelles sont les premiers éléments à évaluer de manière la plus objective possible. Même si elles sont en évolution permanente et dépendent des interactions contextuelles, il est fondamental d'appréhender et de nommer ses savoirs, ses capacités et ressources, les situations qui ont été favorables ou au contraire dommageables pour ses apprentissages et pour son épanouissement.

Cela peut apparaître simple et même simpliste, mais n'oublions pas que les adultes qui abordent cette étape particulière du champ de la formation ont été façonnés par le système scolaire et restent marqués par des modalités d'évaluation sanctionnantes, voire par l'échec. S'approprier ses propres savoirs, admettre qu'il en est des fondamentaux que l'école ne transmet pas mais que l'on a acquis par l'expérience, cela génère souvent des doutes, parfois du déni, et toujours des émotions.

Cette étape est toujours fondatrice en matière de confiance en soi, et amène à se connaître soi-même. Retravailler, tout comme l'ADVP⁴, « situe donc l'orientation comme une démarche d'accompagnement d'un sujet riche d'expérience à la prise de conscience de ses affects, de ses émotions et sentiments, pour les conceptualiser, les organiser et en dégager une signification » (Pelletier, Bujol, 1984)

Après avoir exploré ses propres ressources, le ou la stagiaire est amené.e à s'ouvrir au groupe. Chaque usager et usagère est en effet, aussi, intégré.e dans un groupe de personnes qui

vivent également le processus : c'est pourquoi je peux affirmer que l'orientation est un processus de socialisation. A ce propos, je partage ici le point de vue de Claudine Leguet, citée dans *Retravailler, une méthode à vivre* (1990) qui en dit ceci : « Si un processus de socialisation vise l'adaptation de la personne à son milieu, cela ne signifie pas pour autant une réduction à une conformité qui s'effectuerait passivement. Un processus de socialisation n'a donc pas pour visée une adaptation pure et simple à un système social mais prend en compte l'individu dans une triple dimension : objet de socialisation, sujet de sa propre socialisation, agent de socialisation pour les autres. » (Pelletier, 1990) Cet aspect fondamental du processus pédagogique se réalise à travers l'ingénierie des dispositifs dans lesquels le groupe joue un rôle fondamental.

Les caractéristiques environnementales doivent aussi se trouver appréhendées. Pour cela voilà notre explorateur ou exploratrice tenu.e de cheminer dans les méandres des systèmes dont dépend son avenir. Le monde du travail, loin d'être uniforme, présente des facettes qu'il faut connaître pour ne pas s'y perdre. Et même, avant l'entreprise, quelles qu'en soient sa forme et sa dimension, ce sont aussi les questions de droit du travail et de l'administration des services publics de l'emploi qu'il est bon d'appréhender.

Et enfin, la question des métiers est sans doute celle qui demandera le plus d'implication aux personnes qui s'interrogent quant à leur avenir professionnel. En effet, non seulement nous ne nous projetons a priori que dans un nombre limité de métiers proches, connus, alors qu'il en existe de nombreux autres, mais en plus, nos représentations s'avèrent souvent approximatives, voire fausses concernant les professions que nous pensons connaître. Face à ce constat, rien ne vaut le contact direct avec ceux et celles qui exercent les métiers que nous pressentons possibles et intéressants pour nous : c'est lors de ces rencontres que les ajustements au réel se concrétisent, donnant du grain à moudre au processus de décision. Néanmoins, ces investigations demandent une bonne dose d'énergie pour chercher l'information et la traiter, pour se mettre en mouvement vers d'autres, pour communiquer adéquatement.

Un processus comme celui de l'orientation professionnelle est autonomisant et éducatif si et seulement si il permet à celui ou celle qui le vit de choisir en toute connaissance de cause après

s'être engagé.e de manière authentique et s'être approprié.e les savoirs et outils du processus, seules façons d'être maître de ses décisions.

Déconstruire un *puzzle*

Les usagers et usagères des dispositifs d'orientation professionnelle se présentent aux opérateurs du parcours d'insertion en annonçant qu'ils et elles se sentent perdu·e·s, déphasé·e·s, démun·i·e·s face au marché de l'emploi, et par là, face à leur avenir professionnel. La plupart ont déjà travaillé, mais nombreux et nombreuses sont ceux et celles qui ont vécu des échecs et une relativement longue période sans emploi.

Bien sûr, l'adjectif «longue» est sujet à interprétations selon qu'il est prononcé par les services publics en charge de gérer le chômage, par l'office des statistiques, par des médecins et psychologues ou par la personne elle-même. Cette dernière a forcément intégré une série de prescrits et de jugements culpabilisants, mais son intime représentation de son temps de chômage est aussi liée à l'intensité de sa recherche d'emploi, à la pression économique qui s'abat sur elle, à son état de santé, et à d'autres éléments tout personnels.

Elle se présente donc, façonnée de doutes, d'urgence et de craintes, mais néanmoins «une». Nous pouvons comparer cette unité à un système qui, vaille que vaille, existe et survit, à un *puzzle* dont les pièces sont assemblées, présentant une forme globale insatisfaisante mais connue.

Les explorations pratiquées dans le cadre d'un bilan d'orientation vont déconstruire ce *puzzle*, en isoler les pièces, remettre en question leur place dans la réalisation finale, questionnant ainsi la juste imbrication l'une à l'autre. Mes compétences sont-elles bien celles que je pense? Comment les articuler dans un autre contexte que celui ou ceux que j'ai connus? Comment conjuguer mes centres d'intérêt à la réalité du monde du travail? Les contraintes liées à ma situation familiale, personnelle sont-elles compatibles avec le travail que je cible? ...

Ces questions mettent le chaos dans certaines croyances et représentations. D'autant que d'autres prises de conscience fondamentales affluent forcément, en lien avec l'identité de l'individu. Le rapport au travail, donne toute personnelle

de l'identité d'une personne, est mis en lumière, mettant à l'épreuve l'engagement, les résistances, les aspirations et les renoncements, l'énergie disponible, les limites qu'impose le principe de réalité...

C'est un moment charnière pour les professionnels de l'accompagnement: empathie, recul et confiance dans la progression pédagogique à l'œuvre, sont, alors, plus que jamais indispensables.

Le temps de la déconstruction, s'il est anxiogène, est incontournable pour autoriser la reconstruction d'un *puzzle* unifié, d'une forme plus adéquate, et dont les pièces s'emboîteront mieux, sinon parfaitement: le nouveau projet professionnel.

Faire du temps un allié indispensable

Nous venons de dessiner les contours d'un processus d'orientation: introspectif, dynamique, socialisant, explorateur, et questionnant les représentations. Comment imaginer que cela puisse se faire « *en deux coups de cuillère à pot* » ?

Il serait impossible d'envisager un programme aussi décoiffant en quelques séances rapprochées, le risque étant alors non seulement de ne pas aboutir, mais surtout de « *forcer* » le projet, c'est-à-dire de se déterminer sans avoir pris suffisamment le temps de la réflexion, de la confrontation avec les professionnels qui exercent les métiers dont on fait l'hypothèse qu'ils seraient peut-être faits pour nous, et aussi, de ne pas laisser percoler les idées, les choix, au point de ne pouvoir les argumenter et les faire siens.

Cet aspect de l'inscription des processus d'orientation dans la durée est fondamental, on l'aura compris, sous l'angle pédagogique. Le bon sens nous dit assez les bienfaits des décisions mûries, surtout celles qui auront des implications sur les pans fondamentaux de notre vie. Mais je reviendrai sur les enjeux politiques du temps accordé, autorisé à l'orientation dans le point suivant.

Intégrer le projet choisi

Le choix pour le ou la professionnel·le d'agir en position de médiateur (c'est-à-dire, je le répète, à l'opposé de celle qui amène

à poser un diagnostic) « est aussi une stratégie d'intervention qui fait le pari d'une meilleure appropriation des informations si c'est l'individu qui les collecte et les traite ; de solutions d'autant plus appropriées qu'elles auront été construites par l'intéressé·e ; de probabilités d'aboutissement du projet proportionnelles à l'engagement déployé à l'occasion de son élaboration. Il s'agit donc aussi d'un parti pris d'efficacité. » (Nallet, 2003)

Car en effet, le pari est gagné quand la personne met en œuvre le plan qu'elle a élaboré, et pour ce faire, il lui aura fallu l'intégrer, se l'approprier au point d'être prête à le vivre, à le faire vivre.

Aspects politiques

Des publics, des enjeux

Au fil du temps, je l'ai abordé dans le deuxième point de ce livret, la reconnaissance des dispositifs d'orientation a évolué. Un autre élément a aussi été sujet à des changements importants : les caractéristiques des publics ayant recours à ces dispositifs.

J'ai personnellement assisté à la lente mais inexorable progression à ce niveau. Il y a trente ans, les mots entendus au moment de s'inscrire en formation étaient plus ou moins ceux-ci : « besoin de m'orienter pour choisir une nouvelle voie plus en phase avec mes envies, mes compétences et mon identité » ou ceux-là : « j'ai été licencié·e et je souhaite faire le point sur différents aspects de ma vie pour rebondir ». Aujourd'hui, le plus souvent, les individus font face à une obligation de s'orienter voire d'être orientés pour trouver un emploi.

L'État social actif s'est emparé des trajectoires professionnelles, présentant ses interventions comme bénéfiques pour les parcours d'insertion, puisqu'il est capable de récolter toutes les informations sur les actions, les étapes qui les jalonnent et sur leur chronologie.

Cette option idéologique, ayant pour moyen la centralisation des données concernant les personnes en vue de leur donner l'injonction d'agir et même de leur indiquer la manière d'agir sous peine de sanction, est totalement à l'opposé des valeurs et partis pris pédagogiques de Retravailler.

Fruit de la contamination de la social-démocratie par le libéralisme, cette pratique présente une absurdité dont elle ne fait même pas mystère : les demandeurs et demandeuses d'emploi sont tenu.e.s par l'obligation de moyens, pas de résultat. Je ne prendrai pas le temps ni la liberté d'analyser les effets de cette politique au niveau collectif. Mais en ce qui concerne les individus, je peux témoigner des dommages engendrés.

En rendant la personne seule responsable de son échec ou de sa réussite, alors même que l'emploi se raréfie et que les papes de cette politique dévastatrice y participent largement, la vie de milliers d'êtres humains bascule non seulement dans la précarité économique, mais également dans la culpabilité et l'angoisse.

Spécialement attachée au sens des mots et aux libertés prises pour les utiliser ou les dévoyer, j'ai vu s'introduire, dans les notes officielles des administrations de l'emploi (ou plutôt du chômage), un vocabulaire strictement médical. Ainsi, sont pratiqués l'*anamnèse* des situations professionnelles, la *prescription* d'actions en vue de trouver un emploi, l'*adressage* à des professionnels de la formation... De là à penser que les chômeurs sont atteints d'une maladie et que tout indique qu'il est nécessaire de *les soigner*, le pas est forcément facile à franchir. Et il est franchi ! Par de nombreux professionnels de l'encadrement des demandeurs et demandeuses d'emploi, mais aussi par les personnes elles-mêmes concernées, qui intègrent durablement cette stigmatisation.

L'horreur économique, l'essai de Viviane Forrester (1996) qui a reçu le Prix Medicis Essai, abordait déjà cette question : « les exclus du travail sont les premiers à se trouver incompatibles avec une société dont ils sont pourtant les produits les plus naturels. Ils sont conduits à s'estimer indignes d'elle, et surtout responsables de leur propre situation qu'ils tiennent pour dégradante (puisque dégradée) et même répréhensible. Ils s'accusent de ce dont ils sont victimes. Ils se jugent avec le regard de ceux qui les jugent, regard qu'ils adoptent, qui les voit coupables, et qui leur fait se demander ensuite quelle mauvaise volonté, quelles erreurs ont pu les mener là. » (Forrester, 1996)

Cette terrible question du malheur amassé est rarement abordée dans les discours sur le chômage qui émaillent pourtant de nombreuses prises de paroles politiciennes ou médiatiques. Depuis le *bestseller* de Viviane Forrester, plus de vingt ans ont passé, et je dirais que la teneur de ces discours est de plus en

plus cynique, proposant des solutions qu'on sait inefficaces, des litanies sans fondement ni projet (comme le célèbre « *Jobs, jobs, jobs* » du gouvernement belge depuis 2014), ou des vagues d'exclusions organisées. Il est question de *création de richesses et de croissance* qui devraient bénéficier à tous et toutes et créer de l'emploi. Or, nul besoin d'être diplômé·e en économie pour comprendre que c'est plutôt au profit que ces politiques donnent priorité. Et tant pis si la route est jonchée de personnes en perte d'estime de soi, en perte d'humanité, tout simplement, car réputées incapables de *s'intégrer*.

S'intégrer à quoi et comment ? Une fois de plus, mon expérience me permet d'affirmer que si *s'intégrer* c'est sortir du chômage pour cheminer vers un emploi qui correspond à une majorité de nos choix et besoins, l'enjeu et le niveau de difficulté peut varier en fonction de certaines caractéristiques sociologiques, économiques et culturelles des candidat·e·s à l'emploi.

Ceux et surtout celles qui subissent un chômage ou un éloignement de l'emploi de longue durée

De plus en plus d'individus n'ont pas eu, ou si peu, d'expériences professionnelles. Comment alors construire ce fameux portefeuille de compétences dans lequel on ne peut quasi rien capitaliser ?

Pour rappel, cet outil, propriété exclusive de la personne en formation, compile toutes les étapes de l'histoire professionnelle et personnelle, les hypothèses, les réflexions, le chemin, les choix... Il faut donc de la *matière* pour le compléter.

Faute d'éléments à décrire et dérouler, le premier besoin est alors de construire l'identité professionnelle pas à pas, et avant tout de redonner l'estime de soi. Revenir aux bases de l'éducation permanente, et s'atteler à donner les outils de compréhension du monde qui nous entoure. Qu'est-ce que la sécurité sociale ? Mes difficultés individuelles ne sont-elles pas la trace de l'échec collectif face au chômage ? Les prises de conscience qui émergent en groupe lorsque ces questions sont débattues soutiennent l'accompagnement individuel lors duquel la personne est amenée à préciser la place du travail dans sa vie. Les interactions groupales sont fondamentales en ce sens qu'elles permettent d'expérimenter *a minima* la communication assertive et la solidarité, valeur qui prenait rarement forme concrète pour les usagers et usagères isolé·e·s.

Ces bases restructurent et permettent d'envisager le passage à l'action, mais ne nous leurreront pas, s'ils ne s'inscrivent pas dans la durée, ces temps partagés sont souvent retenus comme une parenthèse enthousiasmante dans des parcours de galère. Or, les centres d'orientation ne peuvent accompagner de manière intensive et sans limite les itinéraires tourmentés que le marché impose à la plupart des demandeurs et demandeuses d'emploi.

Les femmes

Il est terrible de constater, dans ce premier quart du XXI^e siècle, que la moitié de la population vit une situation significativement différente de l'autre en matière d'accès et de freins à l'emploi.

Les statistiques indiquent un fait : elles sont plus qualifiées, plus diplômées, pourtant les femmes ne vivent pas les mêmes carrières que les hommes. Il faut recourir à l'analyse de genre pour comprendre les phénomènes qui entourent cette réalité.

Pour rééquilibrer la balance de l'égalité, l'orientation professionnelle peut aussi jouer un rôle extrêmement important. En effet, s'ils ne sont pas questionnés, les choix initiaux des filles risquent de les entraîner vers des études et des secteurs où elles sont largement majoritaires et qui se caractérisent par un capital symbolique faible : c'est la segmentation horizontale.

Par ailleurs, la segmentation verticale les concentre dans des postes subalternes ou intermédiaires, ce à quoi l'on réfère en utilisant l'expression « plafond de verre ».

Le ou la professionnel·le de l'orientation est forcément confronté.e à cette question des deux sexes qui se séparent face à l'offre de formation. C'est pourquoi il est vital, pour rencontrer l'objectif d'ouverture des possibles, d'avoir soi-même pris conscience des stéréotypes à l'œuvre dans la division du travail pour pouvoir les débusquer et les contourner. C'est une des facettes subversives de l'orientation : œuvrer à une réelle mixité professionnelle et même de tous les rôles sociaux.

« Si les femmes continuent à s'orienter massivement vers des professions dont les compétences s'apparentent à celles qui leur sont traditionnellement affectées dans la sphère familiale et sociale (éducation, santé, accueil, service aux personnes...), si même après un début de carrière prometteur, elles acceptent ou choisissent encore de la voir stagner voire régresser lorsqu'elles

fondent une famille, on peut en déduire que la répartition des rôles entre femmes et hommes est encore très clivée et que les stéréotypes de sexe qui légitiment cette division gouvernent encore les réalités professionnelles, sociales, personnelles.» (Nallet, 2003)

Le temps de l'orientation, dédié à la gestion du changement, est un moment privilégié pour envisager de nouvelles perspectives, s'autoriser à saisir des opportunités jusque-là occultées par des représentations stéréotypées.

Les exclus, les stigmatisés...

Oui, les dispositifs d'orientation sont aujourd'hui sollicités pour accompagner des personnes qui étaient, il y a quelques années encore, dispensées de donner des preuves de leur volonté à s'insérer professionnellement, et pour cause: soit en grande difficulté psychologique, soit présentant des addictions, soit extrêmement précaires ayant vécu des épisodes de vie très violents, la guerre, l'immigration. Elles sont la plupart du temps prioritairement occupées par la réponse qu'elles doivent apporter aux besoins de la base de la pyramide de Maslow.

Les centres d'orientation professionnelle, comme toutes les associations d'insertion ont pourtant dû s'outiller (le plus souvent en s'appuyant sur des réseaux réunissant des opérateurs de la santé et du travail social) pour répondre aux exigences des décisions politiques qui leur dédient ces publics. Cela a forcément bousculé la dynamique des groupes comme celle des interventions individuelles.

La palette des caractéristiques des publics obligent les professionnels à opérer le grand écart entre le souhaité et le possible. Mais, sachant que toutes les études convergent pour mettre en avant le fait que le chômage a un effet extrêmement nuisible sur la santé, il faudra bien envisager l'avenir en intégrant cet aspect de la santé et de la grande détresse psychologique des usagers et usagères. Je cite ici Dominique Rossi, coordinateur de projets à Lire et Écrire Wallonie Picarde Asbl et membre du comité de rédaction de *L'essor*:

« La détérioration de la santé mentale sous l'effet du chômage constitue un phénomène très robuste, généralisable au travers du temps, de l'espace et de divers groupes sociaux. Il faut

également noter qu'après une période de chômage, même si on retrouve un emploi convenable (ce qui est aujourd'hui de moins en moins le cas), on ne récupère jamais le niveau initial de santé mentale » (Rossi, 2015)⁵.

Ceux et celles qui ont vécu un *Burn Out*

Alors que nous venons d'évoquer longuement les difficultés engendrées par le chômage, il faut aussi s'attarder sur la lourde charge qui, de l'autre côté de la barrière, pèse sur les travailleurs : stress, flexibilité, *managements* inadaptés qui ôtent tout sens au travail, non reconnaissance... Le nombre d'arrêts pour de longues durées de maladie augmente d'année en année. Ceux et celles-là sont souvent diagnostiqué·e·s en épuisement professionnel. Il m'a été donné de collaborer, avec un systémicien, à l'accompagnement de personnes touchées par ce phénomène.

Impossible, bien entendu, de se lancer dans l'analyse des compétences et des possibles nouvelles pistes de métiers sans passer par l'analyse approfondie des causes systémiques qui ont prévalu au problème de santé et à la rupture irrémédiable avec l'emploi précédent. Ici aussi, il est d'abord question de culpabilité, de sentiment d'incompétence, d'impression de n'avoir pas été à la hauteur du défi. La plupart du temps, dans ces circonstances, le corps a souffert autant que l'esprit et la cassure est profondément inscrite dans l'histoire de la personne, qui envisage son futur avec beaucoup d'appréhension, craignant de reproduire les mêmes comportements ou d'être à nouveau confrontée aux mêmes systèmes violents.

Là aussi, les outils de l'orientation professionnelle prennent toute leur amplitude, puisque comme le dit Françoise Fillon, Déléguée générale de Retravailler, s'orienter, c'est « mettre l'intelligence de son expérience au service d'une intelligence de son devenir ».

Décoder, modéliser, revisiter le passé personnel comme professionnel pour y débusquer des similitudes, les loyautés et les ruptures : c'est construire une autre vision des faits qui ont entraîné l'épuisement, c'est aussi une façon de montrer de l'indulgence envers soi-même et de *rebooster* une motivation éteinte pour passer à la reconstruction de soi-même et de son avenir.



4. Conclusion

Parce qu'elle est, par essence, un lieu, un temps de remise en question des représentations sur soi-même, sur ses compétences, sur ce qui a prévalu à des choix précédents, puisqu'elle est émancipatrice, je pense que l'on peut conclure que l'orientation professionnelle est subversive.

En mettant l'individu au cœur du dispositif, en lui donnant les clefs pour (re)prendre le pouvoir sur son propre parcours, dont il est seul expert, sur ses choix, elle (re)donne le sentiment de compétences et en cela, elle est aussi un processus réparateur. Car en effet, pouvoir nommer et reconnaître ses compétences est un premier pas. Acquérir durablement ce sentiment est le suivant et l'approche de Retravailler en a fait une finalité.

Le défi qui attend les professionnel·le·s de l'orientation est de s'agripper au mât de leur déontologie et de la vigilance quand la tempête des prescriptions de l'État social actif leur intime l'ordre de faire plus vite, *d'orienter* plutôt que d'accompagner les changements et les choix. L'émergence des nouvelles mesures forçant la formation aux métiers en pénurie en est déjà un triste exemple.

C'est aussi un courant bien dur à remonter, à contre sens de la culpabilisation à l'œuvre dans les politiques de l'emploi et d'un système qui ressert inlassablement les mêmes recettes qui n'ont pourtant donné à personne le goût de progresser ou de se former, car elles visent plus le formatage des travailleurs et travailleuses que leur épanouissement et leur santé.

Une utopie...

Pendant cette période de ma vie professionnelle consacrée à l'orientation professionnelle, j'ai eu cette même impression que les enfants qui jouent avec un jouet à encastrer mais qui ne possèdent que des pièces dont la forme ne correspond pas à celle des orifices à remplir. Et pourtant, il serait possible de reconnaître les prestations d'orientation comme une entité propre, en dessinant ses contours hors de ceux de l'insertion et de la formation professionnelle.

Ce serait l'occasion de reconnaître les compétences spécifiques du personnel d'encadrement, d'accorder les moyens adéquats

pour l'action, dont le temps nécessaire aux suivis, la possibilité d'alterner l'individuel au collectif et d'adapter l'action aux individus demandeurs et à leurs parcours. Cela permettrait la reconnaissance de la fonction sociale de l'orientation en générant une vraie rupture avec la tradition des encadrements rigides et stéréotypés que nous connaissons aujourd'hui.

Cette utopique reconnaissance pourrait d'ailleurs s'appliquer à tous les publics, y compris les travailleurs et travailleuses en fonction, à qui les entreprises seraient tenues d'offrir la possibilité de vivre un bilan de compétences à un rythme défini, par exemple tous les cinq ans. Il faudra certes investir quelques moyens, mais le bénéfice collectif de cette mesure sera, c'est certain, sa répercussion sur le *bien-être au travail*, si souvent appelé de nos vœux, mais que l'on ne traite, dans nos sociétés, qu'une fois disparu.

Notes

1. Le Centre d'Insertion Socio Professionnelle Retravailler-Liège, créé dans le giron du mouvement d'éducation permanente FPS, réseau associatif de la mutualité Solidaris.
2. Évelyne Sullerot, (1924-2017) était une sociologue et militante féministe française, auteure de nombreux ouvrages sur la cause des femmes et la famille, co-fondatrice de l'ancêtre du mouvement français pour le planning familial et fondatrice de l'association Retravailler.
3. Remy Bricka est un homme-orchestre ayant connu un certain succès dans la chanson populaire française dans les années septante. Il chante et joue en même temps de plusieurs instruments fixés sur son dos et ses membres : caisses, harmonica, grelots et guitare.
4. ADVP : Activation du Développement Vocationnel et Personnel
5. Rossi Dominique, (2015), dans *L'essor*, revue trimestrielle du secteur de l'insertion socioprofessionnelle n°71, Namur, Belgique.

Bibliographie

- Baudelot Christian, Establet Roger, (1992), *Allez les filles !*, Paris, Seuil.
- Bellier Sandra, (1998), *Le savoir être en entreprise, utilité en gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert
- Boursier Sylvie, (1989), *L'orientation éducative des adultes*, Paris, Entente
- Le Boterf Guy, (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, D'organisation
- Forrester Viviane, (1996), *L'horreur économique*, Paris, Fayard.
- Méda Dominique, (1995), *Le travail en voie de disparition*, Paris, Aubier
- Nallet Françoise, (2003), *Défense et illustration de l'orientation professionnelle continue, le témoignage de Retravailler*, Paris, Retravailler.
- Pelletier Denis, Bujol Raymonde, (1984), *Pour une approche éducative en orientation*, Montréal, Gaëtan Morin.
- Périer Jacqueline, (1990), *Retravailler, Une méthode à vivre*, Paris, Acteurs de la formation.
- Vouillot Françoise, (2014), *Les métiers ont-ils un sexe ? Pour sortir des sentiers battus de l'orientation des filles et des garçons*, Paris, Belin.

Intéressé.e par :

- d'autres publications ?
- des ateliers ?
- des formations ?
- des interventions ?
- des accompagnements ?

**Centre de Dynamique
des Groupes et d'Analyse
Institutionnelle ASBL**

→ Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B-4102 Seraing
Belgique

www.cdgai.be

+32 (0)4 366 06 63

info@cdgai.be

L'orientation professionnelle

Facette subversive de la formation des adultes?

Formatrice et fondatrice d'un centre d'orientation professionnelle, l'auteurice souhaite laisser une trace de l'évolution et de la complexité de cette question en analysant avec recul les fondamentaux de sa pratique.

Au cœur de ces pages nous découvrons en quoi l'orientation des adultes appelle des compétences et des ingénieries pédagogiques différentes de celles de la formation professionnelle en général, et pourquoi c'est un enjeu sociétal important de la distinguer et de la soutenir.

ISBN 978-2-39024-119-5



9 782390 241195

*Ce livret est un outil d'éducation permanente réalisé
avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.*

