

Donner des appuis pour être autonome Les conditions de l'empowerment

Entre individualisation, personnalisation, assistantat ou même prescription, en quoi les appuis professionnels permettent-ils d'acquérir une capacité d'action, de s'émanciper ? Pour Danielle Kaisergruber, le déploiement des dispositifs ne garantit pas en soi la qualité de l'accompagnement.

De quels appuis a-t-on besoin dans son parcours ? Ils sont différents selon la situation de la carrière. Mais les problèmes qui se posent sont les mêmes pour des jeunes qui cherchent un premier travail, des demandeurs d'emploi, des actifs qui sont dans une situation professionnelle.

La montée des approches individuelles

Dans les entreprises, la gestion des ressources humaines individualisée est aujourd'hui éprouvée. Les entretiens d'appréciation sont individuels. Le droit à la formation est un droit individuel (DIF puis CPF), également appelé à s'inscrire dans un « compte personnel d'activité ». Plus récent, le conseil en évolution professionnelle, est ouvert à tous, salariés comme demandeurs d'emploi. La loi de réforme

de la formation professionnelle (5 mars 2014) est innovante et très complète quant aux possibilités « d'accompagnement » des personnes. Ces dispositifs ont été bâtis pour améliorer le système de formation continue tout au long de la vie dont on sait qu'il ne parvient pas à corriger les insuffisances de la formation initiale. Et ce d'autant plus que certaines situations sont plus dégradées que d'autres en la matière : les salariés stables travaillant dans les grandes entreprises sont mieux lotis que ceux qui naviguent en sous-emploi. L'individualisation vise également à s'adapter à l'éclatement des différentes situations, à la variété des souhaits de chacun, à la multiplicité des parcours.

Cette montée des approches de type individuel revêt deux sens différents. Le premier, c'est

l'individualisation des prestations et des outils, que ce soit à l'extérieur de l'entreprise (les organismes d'accompagnement) ou dans la gestion des carrières à l'intérieur des organisations. Les dispositifs publics qu'il s'agisse de salariés, de demandeurs d'emploi, ou de jeunes en début de vie active sont conçus pour être délivrés de manière personnalisée. Il s'agit dans tous les cas d'une politique active centrée sur l'individu : congé et droit individuel de formation, compte personnel de formation, englobés dans le compte personnel d'activité, conseil personnalisé en évolution professionnelle, entretiens individuels, individualisation des salaires... C'est exigeant pour les individus.

Le second, c'est l'appel à l'initiative individuelle pour bâtir son propre parcours, pour être soi-même l'auteur, le constructeur de son parcours professionnel par une place importante donnée à l'initiative individuelle au travers de droits attachés aux personnes. Dans une Mission locale ou chez Pôle Emploi, on vous demande « *quel est votre projet professionnel, que voulez-vous faire ?* » ; le demandeur d'emploi est mis en demeure d'avoir un projet.

La nécessité d'équiper les personnes

Pour permettre à cette individualisation de se développer, on dit souvent qu'il faut « outiller les personnes », leur fournir des appuis, les accompagner. Côté entreprise, cela signifie des entretiens professionnels tous les deux ans, obligatoires et à défaut d'accroître le crédit d'heures de formation du salarié. C'est une obligation dont on n'a pas encore mesuré l'impact. Ces entretiens ne portent pas, en principe, sur l'évaluation mais sur les perspectives d'évolution. Autre dispositif : le conseil en évolution professionnelle, gratuit et accessible à tous, sans distinction entre jeune et senior, entre actif et demandeur d'emploi, ouvert demain pour les fonctionnaires. Et c'est un « service public régional d'orientation » qui le met en place, et décline concrètement cet accompagnement. Il s'agit de faire un point sur les perspectives professionnelles de chacun à un moment donné de son parcours : est-ce que je change de poste, d'activité, de responsabilité dans mon entreprise, est-ce que pour progresser je complète mon portefeuille de compétences, est-ce que j'envisage de changer d'employeur, de région¹.

1 A lire : Anne Fretel, Solveig Grimault, Jean-Louis Dayan, « *Qu'y a-t-il dans la boîte noire de l'accompagnement ?* »,

Prenons ici un peu de recul avec ce mot « accompagnement ». Nous vivons dans une époque où il faut être accompagné pour tout : accompagné pour arrêter de fumer, pour se marier, pour se maquiller... Des dispositifs à la main des individus, avec le risque qu'ils favorisent ceux qui peuvent se les approprier le mieux et le plus vite de par leur capital social et culturel. Par ailleurs accompagner, c'est un métier. Pôle emploi, les missions locales, Cap Emploi, l'Apec, les Fongecif(s) ont des conseillers qui « accompagnent », et d'autres prestataires... Les Régions qui ont cette compétence d'orientation s'organisent pour faire travailler ensemble tous ces professionnels et leur permettre de partager les enjeux et la réflexion sur l'appui aux personnes. Les métiers de l'accompagnement en matière professionnelle sont d'une exigence inouïe : ils demandent des connaissances sur les marchés du travail (selon les professions, les territoires), des compétences en psychologie, des connaissances sur les dispositifs existants, les filières de formation, les organismes de formation, l'ingénierie financière des dossiers, des connaissances juridiques. Ils exigent une éthique, une capacité à établir des relations, à co-construire des projets avec des personnes (et des personnalités)

Metis, avril 2016.

décidément dissemblables. Ces métiers demandent donc un très bon niveau de qualification et de formation interdisciplinaire (on imagine mal que des études de psychologie y suffisent) alors que les différentes institutions sont souvent menacées de restrictions budgétaires et recrutent comme elles peuvent².

L'Autriche a évalué la façon dont on pratique l'accompagnement. Ce n'est pas parce que l'on signe des engagements contractuels entre une personne et « son » conseiller que cela marche mieux. Ce n'est pas non plus en maniant la carotte et le bâton. Des incitations fortes et avec sanction ont un effet sur la reprise d'emploi, mais pas sur une qualité durable si l'on regarde de près d'adéquation entre les compétences et le poste. Les études de l'OCDE indiquent au contraire qu'un accompagnement renforcé, exigeant et « empathique » produit des reprises d'emploi beaucoup plus durables. Les Finlandais ont réfléchi aux limites de l'accompagnement et proposent de construire autour la personne comme une sorte de réseau de ressources que l'individu peut activer selon ses besoins. Une façon de sortir des pièges de l'accompagnement trop person-

2 Cf. Danielle Kaisergruber, « *L'orientation : désorientée ou réorientée ?* », Metis, mars 2016.

nel : les actifs ont à la fois besoin d'autonomie et d'appuis. L'accompagnant apporte des ressources mais au final c'est la personne qui agit. Il faut construire une sorte de dialectique entre « j'apporte des ressources » et « je construis mon parcours ».

Les conditions de l'empowerment des personnes

On parle alors « *d'empowerment* », de pouvoir d'agir et de processus d'apprentissage. « *Il est moins exclusivement business que « devenir entrepreneur de soi », met à distance le paternalisme* » (Jean-Marie Bergère³). L'empowerment est un choix d'émancipation individuelle dans le respect de l'égalité des chances. Les personnes ressources, celles qui accompagnent, qu'elles soient encadrants en entreprise ou accompagnants de chômeurs, sont elles-mêmes dans une tension professionnelle entre l'empathie, la recherche de l'aide à l'autre et des objectifs rationnels, des contraintes, des indicateurs. La fonction d'encadrer, en tant qu'appui professionnel, c'est suivre les équipes d'un point de vue de leur parcours et pouvoir en parler avec d'autres, entre pairs.

La clé de tout c'est la capacité

³ *Peut-on vraiment être « bien accompagné » ?*, Metis, mars 2016.

à faire vivre ensemble l'initiative individuelle et la vie collective. La responsabilité est de fabriquer du collectif à partir des destins individuels des uns et des autres. Le premier appui que devraient trouver les salariés, c'est au sein des entreprises de la part des encadrants. Plus l'individualisation des ressources se développe, plus il faut créer des dynamiques collectives.

D. K.

Danielle Kaisergruber est consultante et experte des questions emploi-formation. Dernier ouvrage paru : Formation : le culte du diplôme, éditions de l'Aube, 2012.