

« L'impact des mutations en cours (numérique, usages) sur l'offre de service et les pratiques de conseil »

par André Chauvet

1- Des mutations d'importance

Opportunités, stratégiques, développement de nouveaux métiers, « robotariat », « ubérisation » des services, précarisation généralisée...le développement du numérique a plusieurs faces et donne lieu à des débats multiples sur ce qu'il apporte et sur ce qu'il transforme. En premier lieu, c'est le travail qui est transformé. Dominique Meda et Patricia Vendamin¹ insistent sur la contradiction entre les attentes projetées aujourd'hui par les individus sur le travail et les changements en cours du marché du travail, les conditions d'exercice et le malaise qui est ainsi généré. Car la période actuelle est traversée de multiples changements suscitant questionnements et inquiétudes, tant individuels que collectifs. Multiplication des transitions ou des ruptures, non linéarité, imprévisibilité, risques de déclassement, vulnérabilités prenant des formes nouvelles et persistantes, renforcement de déterminismes sociaux...autant de conséquences d'une mondialisation des échanges qui accélère l'obsolescence rapide des repères individuels et collectifs et soumet chacun à des menaces nouvelles et permanentes. Les impacts de ces changements ne sont pas nécessairement écrits. Ils supposent qu'on les interroge dans leur nature et leurs effets. Car le développement du numérique introduit un nouveau rapport au savoir et modifie de manière radicale les usages de chacun. Cela a des conséquences sur tous les plans de vie. Dans ce contexte, les métiers de la formation, du conseil et de l'accompagnement sont directement impactés tant dans leur finalités que dans leurs modalités de mise en œuvre. Les débats sur la virtualisation touchent tous les métiers et construire une offre de service de conseil nécessite de prendre du recul sur toutes ces évolutions qui impactent également ses modèles économiques, que l'on soit dans la cadre d'une mission de service public ou pas.

Car les professionnels du conseil interviennent dans des logiques de service à l'utilisateur, visant pertinence et personnalisation, ce qui suppose à la fois d'anticiper ses besoins mais également de mieux comprendre les usages spontanés et leurs conséquences tant dans le rapport à la ressource informative que dans l'élaboration des décisions individuelles.

Ces évolutions accélérées et générales amènent à une réflexion tant politique, stratégique que méthodologique sur les organisations et les formes le plus adaptées

¹ Dominique Meda, Patricia Vendamin, Réinventer le travail, PUF, 2013

de conseil aux personnes pour faire face, tout au long de la vie, à ces situations. Cela nécessite une approche élargie qui prenne en compte à la fois la multiplicité des facteurs agissant mais également leur interdépendance. Par ailleurs, l'augmentation de la mobilité professionnelle choisie et contrainte a de nombreuses conséquences, notamment sur les besoins de conseil en évolution professionnelle et d'accompagnement. Elle remet en question l'organisation historique des processus d'accès au monde du travail. Plus de mobilité, c'est non seulement des choix à reconsidérer régulièrement mais c'est également la nécessité de développer des compétences tout au long de la vie facilitant cette adaptation et ces transactions permanentes. Sur ce plan, la mise en œuvre du Conseil en évolution professionnelle (CEP) est significative de cette nouvelle donne.

On repère aussi une préoccupation permanente sur les possibilités d'évolution qui induisent des recherches d'informations fréquentes et multiformes.

Comprendre les impacts de ces évolutions sur la construction d'une offre de service de conseil et les modalités d'exercice les plus adéquates est un enjeu majeur à un moment de notre histoire collective où la demande de formation, de conseil et d'accompagnement est plus que jamais intense et exigeante.

2- Des impacts à différents niveaux

2-1 Evolutions générales : des demandes et des usages nouveaux

On peut nommer de façon schématique ces bouleversements².

Plusieurs facteurs conjoints sont susceptibles de modifier le rapport des personnes au service proposé et leur investissement. Des aspirations différentes se révèlent : sens du travail et réalisation de soi, déplacement et négociation des priorités, demande de personnalisation du service rendu. Des usages nouveaux, parfois paradoxaux, apparaissent : perte de confiance dans les institutions, développement des réseaux sociaux, de la recommandation, de stratégies de recherche d'emploi multiformes. Les investigations des ressources sont moins linéaires et focalisées, plus dispersées, aléatoires et divergentes. Les approches sont plus opportunistes au regard de la difficulté d'élaboration et de mise en œuvre de projets à très long terme.

On peut résumer ces évolutions autour des quelques points suivants.

La nature des ressources³

La dissociation historique entre un savoir officiel stable et les points de vue, nécessairement subjectifs (et donc suspects) n'est plus si simple. C'est parfois le savoir officiel, édulcoré, faiblement individualisé qui devient suspect d'où la recherche d'informations de points de vue selon différentes modalités (réseaux sociaux notamment). Plusieurs facteurs amplifient ces phénomènes :

- Un savoir disponible, manipulable, **sous la main**, facilement accessible
- Un savoir **fluctuant, mobile, éphémère**, toujours en mouvement

² Voir Sandra ENLART, Olivier Charbonnier, Faut-il encore apprendre, DUNOD, 2010

³ Voir le Blog de Denis Cristol <http://4cristol.over-blog.com>

- Un savoir **multiforme** : à côté de l'officiel, rationnel, scientifique, validé mais également subjectif, polémique, paradoxal, en somme inachevé et contestable
- A côté d'un savoir **pérenne, structurant, un flux incessant de données jetables** dont l'usage est problématique et la valeur discutable.
- Un clivage **dépassé entre objectif/ subjectif, formel/informel** : exemple de l'accès à l'information sur les métiers. Les informations formelles, validées, certifiées sont de moins en moins suffisantes pour avoir de l'information stratégique utile : il s'agit de recourir à des personnes avisées qui associent un point de vue fondé mais qui n'est pas la vérité.
- Cela génère une **suspicion pour le savoir officiel**. La recommandation peut prendre le pas sur l'avis scientifique fondé et conduire à des choix individuels aberrants aux conséquences graves pour les personnes.
- Le passage d'une **organisation structurée, hiérarchisée et encyclopédique**, systématique à des approches erratiques, à des sources **fragmentaires** dont la qualité n'est pas garantie, et qui peuvent n'avoir aucune connexion entre elles.
- Le passage d'un mode **analytique et séquentiel** à un mode plus holistique, moins contrôlé.
- Un **savoir co-construit, œuvre collective** et plus uniquement parole sacrée, incontestable de savant.

Tous ces éléments amènent le professionnel à devoir « jouer » avec la donnée récupérée, analysée, interprétée par l'utilisateur ce qui suppose également pour lui une veille sur ce flux incessant. Cela est d'autant plus crucial que les éléments invariants sont moins nombreux et les évolutions rapides. Le risque c'est que l'information proposée officiellement soit d'un niveau de généralité telle qu'elle ne puisse aider les personnes à prendre des décisions stratégiques complexes. Et que la recommandation des « autres » prenne le pas sur les conseils avisés.

Le rapport au savoir se modifie donc et change de facto le rôle du professionnel.

L'accès aux ressources

Les ressources informatives sont de plus en plus facilement accessibles sur des sites officiels régulièrement actualisés. Elles sont aussi évoquées, expliquées, dans la presse généraliste ou spécialisée mais également dans des forums ou espaces collaboratifs multiples. L'utilisateur a donc de plus en plus accès à des informations de nature différente. La valeur ajoutée du service n'est donc pas uniquement dans l'accès mais plutôt dans **l'interprétation des informations** dans la situation des personnes. Ce qui peut amener à prendre en compte les stéréotypes, rumeurs, fausses informations dans la gestion du service.

Les modalités d'accès au service

Les modalités d'accès au service se sont diversifiées et l'utilisateur va aussi adopter une stratégie au regard du temps disponible et de la facilité d'accès à ce service. D'où le recours au téléphone, mails et autres moyens de communication permettant de gérer les temps courts et d'éviter les déplacements. Sur ce plan, les personnes vont choisir le service en fonction :

- De leur préoccupation (se former, évoluer, quitter leur emploi...)
- De la modalité (téléphone, mail, entretien de face à face....)

- Du niveau d'approfondissement de ce service (ce qui suppose que cette donnée soit lisible)
- De la possibilité ou non d'engager ce processus de manière autonome (outils auto consommables, produits en libre-service.....)

Sur ce plan, on voit bien que la maîtrise de ces usages peut devenir un facteur d'exclusion pour une partie du public.

Des modes d'investigation, de traitement et de décision

Mais au-delà du rapport à la ressource, c'est bien également le mode de traitement qui est modifié. On observe plusieurs stratégies en développement :

- **La sérendipité** (aller au hasard, fureter, picorer, provoquer la rencontre). L'illustration en est le surf sur internet où on passe d'un site à l'autre sans toujours avoir de plan préalable à disposition. Cela génère une multiplicité d'hypothèses pas toujours approfondies et un mode d'investigation de proche en proche. Et donc des investissements intenses et parfois éphémères.
- La **recommandation** (point de vue du tiers, du pair....). C'est la démarche de nombreux jeunes qui veulent récupérer un avis de pair sur un établissement, une formation, un métier. Forum, blogs, réseaux sociaux sont plus sollicités que les médias officiels et spécialisés. Cela pose des problèmes de qualité et de fiabilité de ces informations Et donc d'engagement éclairé.
- La **non linéarité** : le passage de modalités linéaires chronologiques à des modes plus itératifs (essai/ erreur) peut expliquer des investigations ou des choix apparemment incohérents. La logique n'est pas rationnelle mais plutôt opportuniste, circulaire et ouverte. L'articulation des deux modes de traitement est donc un enjeu. Et pour la formation, cela a des conséquences tant pédagogiques (maintenir l'attention et l'intérêt) que stratégique (donner du sens au parcours). Cela modifie également la demande. Le « comment ? » précède parfois le « pourquoi faire ? » (*Quelles sont les formations qui me sont accessibles ?*)
- **Les abandons** : il ne sont pas nécessairement liés à une absence de motivation pour le contenu proposé mais bien à une analyse contextuelle des avantages à poursuivre. Sur ce plan, d'incessants arbitrages sont observés, notamment au regard de paramètres situationnels (autres plans de vie, situation familiale) qui peuvent faire que ce qui était pertinent à un moment donné ne l'est plus dans la nouvelle configuration de la situation. Les engagements à plus long terme sont donc plus difficiles. Ce qui impacte le travail de conseil dans sa dimension « prospective ».
- **La contribution** : chacun peut « contribuer » à enrichir le savoir collectif. Le clivage savant / usager est moins net qu'autrefois. Cela explique des logiques de **délibération** (compromis, prise en compte des dissonances), ainsi que la simultanéité des modes **verticaux** (le savoir savant) et des modes **latéraux** (le savoir se construit et chacun y contribue).

2-2 Une ingénierie de la médiation à construire

Tout cela pose des questions essentielles sur le rapport à la ressource informative et les modes de développement de la connaissance. Amartya **Sen**⁴ distingue **mettre à disposition** les ressources et permettre leur usage adéquat. C'est **l'effectivité de l'utilisation et leur pertinence** qui est en question. Pour le professionnel, cela pose un certain nombre de questions essentielles :

- Quel rapport entre exposition à la ressource et appropriation : en somme quelles sont les conditions de médiation ?
- Quelle est la fonction du conseiller vis-à-vis du savoir et vis-à-vis du processus de construction de ce savoir ?
- Quelle est la responsabilité du professionnel ? Transmettre une information claire ou s'assurer de son utilisation possible ? Si on suit Amartya **Sen** dans son raisonnement, la réponse est évidente. Faire des choix éclairés suppose non seulement de connaître, de comprendre mais bien de pouvoir utiliser pour soi les informations transmises.

2-3 Une posture nouvelle⁵

La posture peut être définie comme l'attitude, la manière de se positionner. Elle renvoie à l'origine plutôt à la dimension corporelle mais intègre aujourd'hui à la fois une attitude morale et un comportement en situation. Dans le registre professionnel, nous pouvons élargir cette définition au terme de "ligne de conduite", c'est à dire une disposition d'esprit à l'égard de sa profession (Le Bossé, 2003), de son activité. On peut aborder la posture selon deux dimensions nécessairement articulées :

- Une conception de son rôle, ce qui renvoie à la fois aux finalités du service et aux rôles respectifs du professionnel et de la personne accompagnée (ce que Yann Le Bossé appelle la négociation des expertises, qui peut également renvoyer à l'alliance de travail⁶) ;
- Une attitude et des gestes professionnels en accord avec cette conception du travail.

Pour les conseillers, les accompagnateurs et les formateurs, la posture professionnelle est bouleversée par ces évolutions ce qui suppose le développement de gestes professionnels et de leviers d'ingénierie inédits fondés sur quelques principes forts et polémiques :

- La légitimité n'est plus dans l'unique maîtrise du savoir académique (nous serons souvent confrontés à des questions pour lesquelles nous n'avons pas de réponse, ou en tout cas pas de réponses simples ou sûres)
- Co élaborer, co construire, chercher, analyser ensemble deviennent des pratiques centrales
- La réflexion ne se fait plus uniquement en face à face. Pour la personne, ce travail est permanent grâce à l'accès aux ressources 24/24. On échange par mail, on se transmet des ressources et on fait des analyses conjointes. Le « on » implique un processus coopératif. Mais l'extérieur (les pairs la famille,

⁴ Amartya SEN, L'idée de justice, Flammarion, Champs Essai, 2012

⁵ André Chauvet, Quelle posture pour le professionnel du bilan de compétences, Revue Education Permanente N° 192, 2012

⁶ Voir articles spécifiques d'André Chauvet sur ces deux approches

sont aussi parties prenantes. Ils influencent le processus. On n'est pas en vase clos.

- Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas d'expertise sur le contenu (la complexité des systèmes de formation nécessite des conseillers au fait des subtilités du système). Mais cette expertise n'est pas utilisée dans un sens prescriptif (*vous devrez*) voire même incitatif (*vous devriez*) mais plutôt dans une approche délibérative (*au regard des différentes hypothèses, vous avez les scénarios suivants...*).
- En ce sens, le professionnel a la responsabilité de permettre une décision éclairée ce qui suppose de statuer ensemble sur les différents scénarios, leurs avantages et leurs risques dans la situation de la personne
- La décision revenant toujours à la personne, au regard des latitudes que le système lui laisse (accès à un financement par exemple)
- L'expertise se déplace vers la médiation des ressources, à leur interprétation pour la personne
- Le professionnel veille à la qualité des sources, à leur appropriabilité
- Il met en œuvre de multiples manières d'entretenir ce lien de soutien et de faciliter le processus d'avancée
- Quand il y a obstacle, il cherche à jouer le rôle de passeur, de facilitateur⁷
- Développer la curiosité, explorer d'autres hypothèses devient aussi un enjeu
- Utiliser le hasard, l'imprévu, le jeu comme ressources de mise en scène (Serious Game plus que diaporama complet et soporifique)
- « *Passer d'une logique de réponses agencées dans un programme autorisé à une logique de questions à élaborer ensemble selon plusieurs points de vue* » (Denis Cristol⁸). Cela suppose que chaque médiation de conseil soit toujours inédite (ce qui réduit le risque qu'un robot puisse jouer ce rôle !)
- Ce qui met un enjeu nouveau sur la veille professionnelle et la délibération des professionnels dans la construction d'un savoir structuré mais néanmoins souple.

En somme, faire face à l'inédit tout en structurant ce qui ne varie pas. Écouteurs, déclencheurs, scénaristes, éclaireurs, accompagnateurs, passeurs, médiateurs... autant de rôles à articuler.

En résumé, l'ingénierie se déplace de fait dans la sélection des sources et des ressources mais surtout dans leur **médiation** (mise en forme, interprétation, aide à l'appropriation). Car l'utilisateur doit de plus en plus faire face à une complexité parfois décourageante mais également à une faible pérennité des situations (accélération⁹) susceptible de générer de nouvelles formes de vulnérabilité liée à la difficulté à maîtriser ces codes sociaux mouvants. Par ailleurs, le passage d'une société du stock à une société du flux¹⁰ amène à prioriser ce qui est récent, nouveau et à rechercher plutôt des informations de point de vue (stratégies de la recommandation) plutôt que des informations qualifiées, objectives et neutres. On observe d'ailleurs que certains sites qui mettent à disposition des informations « qualifiées » sont surtout visités par

⁷ Voir la vidéo de Yann Le Bossé sur le DPA sur le site de Kelvoa <http://www.kelvoa.com/category/videos/>

⁸ <http://4cristol.over-blog.com/article-ce-que-les-nouvelles-fa-ons-d-apprendre-changent-pour-les-formateurs-111104457.html>

⁹ Hartmut ROSA, *Aliénation et accélération*, La découverte, 2012

¹⁰ Sandra Enlart, Olivier Charbonnier

les parents et très peu par le public jeune qui va plutôt interroger le point de vue du pair.

Ces évolutions rapides impactent à la fois la conception des ressources informatives et leur qualification, l'ingénierie des dispositifs de médiation mais plus globalement toutes les modalités de transmission et de construction des savoirs qui ne peuvent plus faire l'impasse sur les usages mais également sur les contributions possibles de l'utilisateur. Cela ouvre également des perspectives passionnantes en terme de modalités d'apprentissage plus expérientielles et plus collaboratives qui impactent tous les champs de la formation et du conseil. Où la question du sens de l'information est centrale. Et le public ne nous a pas attendus pour passer ce cap et construire des pratiques certes moins linéaires mais surement plus coopératives, dynamiques et réflexives. Beaucoup plus que ce que l'on en pense habituellement.

3- Les conséquences en terme d'ingénierie de service de conseil et de pratiques

Toutes les analyses récentes ou en cours sur les demandes de l'utilisateur (c'est vrai dans les logiques de service mais également dans les pratiques de consommation) s'accordent sur quelques points clés.

La question de l'accessibilité et de l'immédiateté

Si la stratégie de l'utilisateur est moins linéaire, elle est également plus impulsive. L'accès rapide à une ressource informative claire et utilisable est sa priorité. D'où l'enjeu d'un service facilement accessible (multi modalités, accueils immédiats) avec des délais de décision acceptables pour lui (les normes changent sur ce plan).

La transparence et la lisibilité

Aider une personne à décider en connaissance de cause (responsabilité centrale du professionnel aujourd'hui) suppose une clarté sur les informations transmises (qualité du message) mais également un vrai souci de l'appropriation de ces informations. Or l'environnement est de plus en plus complexe (CPF, multi financements...) ce qui risque d'exclure une partie du public.

La question de la personnalisation

Malgré la volonté d'aller vite, cela ne réduit en rien la demande de personnalisation. Toutes les informations un peu générales sont facilement accessibles ; c'est bien la traduction des informations pour la personne qui est l'enjeu afin qu'elle puisse l'intégrer à une stratégie. Ce qui a des conséquences en terme de modalités, de contenu et de posture du professionnel.

La sensibilité aux contextes

S'engager dans un parcours, c'est non seulement viser une évolution dans un domaine professionnel donné mais c'est également vivre une expérience individuelle et collective. Est-ce que les conditions contextuelles sont claires ? Est-ce que la personne a identifié les changements multiples auxquels elle sera confrontée ? S'intéresser aux conditions de réussite des parcours (compétences transversales

aisance dans les situations pédagogiques proposées), c'est prendre en compte la globalité de cette expérience en identifiant **ce qui peut être clarifié avant et ce qui peut être accompagné pendant et après**. L'enjeu est bien dans l'articulation de ces temporalités.

La fragilité des processus d'engagement

On a longtemps considéré que la poursuite du parcours était uniquement corrélée avec le niveau de motivation (mobilisation) et la maîtrise des contenus (sentiment de réussite). Si ces facteurs interviennent, ils ne sont pas les seuls. Les abandons sont aussi liés à des dimensions plus personnelles ou contextuelles, notamment tout ce qui renvoie aux incompatibilités avec ce qui est important pour la personne à ce moment là. Tout n'est évidemment pas anticipable. Mais la personne est la plus à même de déterminer les conditions contextuelles compatibles avec ses priorités de vie. Sans dialogue avec elle, tant avant l'engagement dans un parcours qu'après, on prend le risque (et on lui fait prendre le risque) d'une analyse purement objective et rationnelle. Or, la personne est la seule experte de sa situation. Ce qui suppose un échange sur une dimension plus approfondie.

Des personnes parties prenantes de la construction du parcours

Les éléments précédents ont une conséquence évidente. Il s'agit de donner l'occasion à la personne d'exprimer ce qui est important pour elle et voir ce qui peut faire obstacle mais également les ressources qu'elle peut mobiliser en situation de formation (si son parcours passe par une formation). Tout l'enjeu du conseil est dans cette approche non plus prescriptive et experte mais bien éclairante et coopérative. Ce qui n'est pas contradictoire avec l'évocation d'informations claires sur ce qui n'est pas accessible pour l'instant (financiarisation des parcours, règles de sélection non négociables) mais qui peut permettre de les rendre appropriables par la personne et non excluant ou décourageantes.

Denis Cristol l'exprime de manière éclairante. « *La recherche de la connaissance pour la connaissance est battue en brèche par le besoin de faire société. Il est inutile de disposer de connaissances si celles-ci ne parviennent pas à nous faire vivre harmonieusement avec les autres, si des injustices sociales continuent à provoquer du désespoir et de la colère. « Apprendre avec » et « apprendre pour » renvoie le projet d'apprendre vers cette idée qu'on n'apprend pas seul mais qu'on le fait au sein d'une communauté humaine et pour cette communauté humaine¹¹. »*

Perspectives

A la lumière de ces évolutions, et pour que l'activité de conseil contribue à une société plus juste, il nous faut aller au delà de processus ou de discours qui oscillent entre encouragements et alertes, incitations à ceci ou cela, mises en garde et flux d'informations. Les personnes n'ont pas besoin qu'on leur répète que tout n'est pas possible. Ni qu'on leur dise que « *si on veut, on peut* ». Elles ont plus le désir de

¹¹ <http://www.formation-professionnelle.fr/2015/09/21/innover-en-formation-une-interview-de-denis-cristol/>

repérer ce qui est possible pour elles, ici et maintenant, dans leur situation. Cela déplace l'activité de conseil autour d'une exploration des possibles et d'un travail de conciliation inter et intra (moi avec moi-même, moi avec mon contexte) pour repérer ce qui pourrait lui permettre d'avancer, de faire évoluer sa situation dans un sens qui la mobilise, et qui est compatible avec tous ses autres plans de vie. Du coup, ce n'est pas tant la qualité de la formulation du conseil qui est centrale, c'est bien l'exploration critériée des différents possibles, de ce qu'ils peuvent apporter. Cela intègre nécessairement une réflexion où les questions « *quoi, comment, quand et où* » ne sont jamais chronologiques mais toujours itératives.

De nombreuses personnes nous l'indiquent en nous posant finalement une question assez simple : *qu'est ce qui accessible pour moi aujourd'hui ici et maintenant ?* Et ces personnes peuvent vraiment détester si on leur retourne, en disque rayé, notre rituel « *Vous avez un projet ?* ».

Il nous faut aussi intégrer l'idée que *reconnaître et saisir l'occasion* fait sans doute partie d'une compétence à évoluer tout au long de la vie. Et que chacun est capable de transformer une occasion en processus de mobilisation. Sans que personne ne soit capable de la prévoir à l'avance. Cela nous déplace de logique de prévision (savoir ce qui va se passer) à des approches plus **anticipatrices** (mettre en place les conditions que cela puisse avancer au regard de l'état de la situation, garder un œil sur ce qui évolue dans l'environnement, éclairer les décisions).

Car l'enjeu du conseil, ce n'est sans doute pas nécessairement de trouver la bonne solution (bonne pour qui ? pour combien de temps ?) mais plutôt de s'interroger avec la personne sur « *Est ce que cette solution convient à ma situation ?* » et « *Est-ce qu'elle est porteuse de possibles intéressants pour moi ?* »

Philosophiquement, on pourrait faire le lien avec ce qu'évoque François Julien sur « Agir à propos¹² ». Cela baisse les enjeux du bon ou du mauvais choix (où la crainte d'une possible irréversibilité empêche d'agir) mais surtout fait l'hypothèse que les processus seront permanents et qu'il nous faudra sans cesse réajuster pour rester *accordés* au monde professionnel. En ce sens, on peut plus parler d'une approche écologique du conseil. Intégrant intérêt pour soi et souci des autres. Où ce que je fais n'est jamais dissociable totalement de la communauté humaine à laquelle j'appartiens.

André Chauvet

¹² François Julien, Nourrir sa vie, Seuil, 2005