



**Revue internationale de pédagogie de  
l'enseignement supérieur**

**32(3) | 2016  
Numéro spécial - automne 2016**

---

## Postures professionnelles des conseillers en évolution professionnelle

Anne Jorro

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ripes/1131>  
ISSN : 2076-8427

### Éditeur

Association internationale de pédagogie universitaire

### Référence électronique

Anne Jorro, « Postures professionnelles des conseillers en évolution professionnelle », *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur* [En ligne], 32(3) | 2016, mis en ligne le 20 décembre 2016, consulté le 08 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/ripes/1131>

---

Ce document a été généré automatiquement le 8 septembre 2020.

Article L.111-1 du Code de la propriété intellectuelle.

---

# Postures professionnelles des conseillers en évolution professionnelle

Anne Jorro

---

## 1. Introduction

- 1 Les professionnels de l'accompagnement et du conseil sont incités, dans le cadre de la loi sur la formation, l'emploi et la démocratie sociale parue au journal officiel du 6 mars 2014, à assurer une nouvelle mission de conseil en évolution professionnelle. Cette mission oblige à penser la professionnalisation des conseillers en insertion professionnelle, des conseillers d'orientation, des accompagnateurs, des consultants par rapport à une manière d'agir différente auprès des bénéficiaires du conseil. Censés maîtriser un certain nombre de connaissances relatives aux aspects juridiques et financiers du droit à la formation, à l'évolution des métiers, et, dans le même temps être en mesure de faire expliciter le parcours professionnel du bénéficiaire afin que ce dernier puisse élaborer son projet d'évolution professionnelle, ces professionnels du conseil sont conduits à adopter une nouvelle posture professionnelle.
- 2 Cette nouvelle posture pose un certain nombre de problèmes aux conseillers. D'une part, parce que certains professionnels ont le sentiment de mobiliser déjà les savoirs professionnels pour accompagner et conseiller les bénéficiaires et que la mission de conseil en évolution professionnelle ne leur semble pas différente de celles qu'ils effectuent quotidiennement. D'autre part, parce que d'autres professionnels perçoivent les enjeux sociétaux ainsi que l'ampleur de l'activité de conseil. En effet, dans cette perspective, les conseillers chercheront non seulement à comprendre les parcours socio-professionnels des acteurs, à mettre en évidence les activités professionnelles porteuses de compétences transversales, mais aussi à co-élaborer le projet d'action en tenant compte des contraintes des contextes organisationnels de travail et de l'évolution des secteurs d'activités. Dans ce contexte, la manière d'agir et d'interagir

avec des bénéficiaires, dans une interaction parfois délicate, oblige à questionner la spécificité de la posture professionnelle du conseiller en évolution professionnelle. La formation universitaire qui a été mise en œuvre vise précisément à permettre aux professionnels du conseil de gagner une réflexivité nouvelle sur leurs pratiques en réinterrogeant les modèles sous-jacents de leurs activités et les modalités opératoires mises en œuvre. Le fait de bénéficier d'une formation universitaire constitue d'ailleurs une opportunité de décentration et de développement professionnel pour des acteurs très engagés dans l'exercice de leur métier.

- 3 Le présent texte relate la recherche-formation qui s'est déroulée sur trois mois entre mars et mai 2015 au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) avec une douzaine de professionnels du conseil et de l'accompagnement développant ou souhaitant développer cette nouvelle mission. A partir de situations d'analyses de pratiques, la spécificité de l'activité de conseil en évolution professionnelle a fait l'objet d'analyses approfondies en termes de postures et de gestes professionnels.
- 4 Nous présentons dans un premier temps les enjeux de formation pour un établissement d'enseignement supérieur à travers le caractère novateur de la professionnalisation des conseillers en évolution professionnelle, mission nouvelle qui suscite une perplexité et en même temps un intérêt des professionnels du conseil. Après une réflexion sur la spécificité de l'activité de conseil, sur l'idée même d'évolution professionnelle, les concepts de posture professionnelle et de geste professionnel sont étudiés. Le dispositif de recherche-formation qui a été co-construit avec les formés est précisé. Enfin, les résultats de cette recherche exploratoire sont discutés à la lumière des postures et des gestes professionnels mobilisés dans les situations professionnelles analysées collectivement.

## 2. Contexte

- 5 La professionnalisation des acteurs de l'accompagnement et du conseil, dans le cadre de la loi sur la formation, l'emploi et la démocratie sociale, a constitué une innovation pour deux équipes d'enseignants et de chercheurs du Cnam (psychologie de l'orientation et sciences de l'éducation) qui ont cherché à répondre à ce défi social. Les textes étant très peu explicites sur les spécificités du conseil en évolution professionnelle, l'équipe interdisciplinaire a choisi de réfléchir à la manière dont les acteurs construisent une posture de conseil, la mobilisent dans la relation avec le bénéficiaire dans un contexte de mutations du monde du travail.
- 6 L'activité de conseil pourrait paraître semblable à celle du conseiller en insertion, du conseiller en bilan de compétences. Or, il s'agit dans cette mission professionnelle de mobiliser un ensemble de compétences et de connaissances juridiques, économiques, d'ingénierie de formation et de faire preuve de souplesse, de ne pas s'en tenir à des procédures déjà maîtrisées pour articuler un ensemble d'éléments qui peuvent à un moment donné s'avérer concordants et offrir une configuration pertinente pour l'usager (une opportunité pouvant être saisie par le demandeur). Le projet d'évolution est donc susceptible de se transformer au cours de l'accompagnement si bien que la posture d'accompagnement et de conseil devient centrale. Le fait de sensibiliser les professionnels du conseil à un travail sur la posture professionnelle constitue un objectif de formation particulièrement sensible. Il s'agit de revisiter l'expérience des

conseillers et de réfléchir à des manières d'agir et d'interagir avec le bénéficiaire du conseil qui soient à la fois plus souples et soutenantes.

- 7 La formation co-construite avec les professionnels intègre des temps de réflexion sur leur compréhension des parcours professionnels des bénéficiaires, sur la place accordée aux expériences vécues dans la situation de conseil, sur leurs manières d'inciter les usagers à la réflexivité. La formation comprend des temps d'apports conceptuels et des temps d'analyses de pratiques. La recherche-formation s'inscrit dans une démarche collaborative avec les professionnels du conseil. Le fait d'analyser les situations professionnelles et d'en retirer les savoirs de l'action constitue la ligne de travail partagée par les enseignants-chercheurs et ces professionnels.

### 3. Évolution professionnelle

- 8 Le terme d'évolution professionnelle, tel qu'il est présenté dans le cadre législatif, est peu usité dans la recherche en éducation et en formation. En effet, depuis une vingtaine d'années, les recherches ont plutôt tenté de problématiser le développement professionnel des acteurs dans les situations de formation et de travail. La notion d'évolution professionnelle tendrait à souligner les possibilités de changement vécues par les acteurs tout au long de leur carrière professionnelle. Les recompositions des trajectoires socio-professionnelles sont ainsi pensées avec l'idée que, dans un contexte d'emploi et de travail en mutation, les acteurs peuvent changer d'activité professionnelle que ce soit de façon contrainte ou délibérée.
- 9 Au plan de la recherche, le terme d'évolution professionnelle suppose une lecture des changements vécus par les acteurs sur une temporalité donnée. Leurs parcours constituent en tant que tels des objets de recherche étudiés avec des approches sociologiques, socio-cliniques, biographiques et psychologiques (Burney, Ertul & Melchior, 2013).
- 10 Dans le cadre de cet article, nous cherchons à spécifier l'évolution professionnelle non pas comme la marque d'une progression systématique dans la carrière d'un individu mais plutôt comme le déplacement d'un individu vers une activité professionnelle qui peut occasionner des apprentissages nouveaux ou des transferts de compétences. Mais l'évolution professionnelle intègre aussi la possibilité pour un individu de faire l'expérience d'un déplacement professionnel qui constitue une promotion. La notion d'évolution professionnelle semble tenir compte des intentions de changement des acteurs avec des variations quant aux conditions de progression de carrière.
- 11 Autant le concept de développement professionnel sous-tend l'idée d'un progrès qualitatif et quantitatif dans la situation d'un individu, autant le terme d'évolution professionnelle renvoie à l'idée d'un changement de situation, de champ d'activité, de mission, de travail. Il s'agit pour certains de vivre des ruptures de champs d'activité ou au contraire de s'adapter à des évolutions de champs d'activités ou encore de se positionner autrement dans le contexte de leur activité professionnelle. La palette est donc très large pour appréhender l'évolution vécue et souhaitée par les individus.

## 4. Professionnalité émergente dans le conseil ?

- 12 Les métiers du conseil seraient selon Mayen (2015) marqués par les caractéristiques suivantes : un travail solitaire, sans feedback, sous forme d'une intervention rapide sur la trajectoire de vie d'une autre personne. Le conseil est bien une intervention ramassée dans le temps, contraignant le professionnel du conseil à mobiliser plusieurs compétences d'écoute, de dialogue, d'analyse et de synthèse en vue de permettre la co-construction d'un projet d'action. Lhotellier (2001) souligne l'importance de la dimension dialogique du conseil à travers le « tenir conseil » qui caractérise l'activité délibérative.
- 13 Dans la situation du conseil en évolution professionnelle, les usagers peuvent solliciter un entretien afin de réfléchir à leur situation professionnelle ; ils peuvent également s'inscrire dans une démarche plus longue et bénéficier plusieurs fois de cet entretien.
- 14 Les compétences requises pour le conseil en évolution professionnelle semblent plus proches de celles des professionnels de l'orientation, du bilan de compétences. A première vue, la différence n'est pas tangible et dans le contexte du conseil en évolution professionnelle, la question posée consiste à identifier ce qui fait précisément la différence, ce qui relèverait d'une professionnalité spécifique dans cette nouvelle mission. Dans la recherche conduite par Mayen (2015) en Bourgogne (France), les professionnels enquêtés identifient des points clés de l'activité de conseil en évolution professionnelle, lesquels rejoignent les préoccupations habituelles des praticiens du conseil (conseillers d'orientation, d'insertion, coach, consultant). Autrement dit, l'activité du conseiller en évolution professionnelle convoque des savoirs transversaux autour des obstacles récurrents de l'activité de conseil. Trois d'entre eux sont ici caractérisés :
- L'écheveau de la demande : le conseiller se heurte bien souvent à une palette d'attentes plus ou moins explicites et il est conscient que la formulation de l'utilisateur peut cacher une autre demande ou laisser dans l'implicite un souhait, une attente. Le jeu de l'explicite et de l'implicite constitue des points de vigilance du conseiller.
  - L'activité décontextualisée : les individus explicitent peu leurs activités professionnelles ; la sémantique de l'expérience constituant un obstacle à la clarification de l'expérience. La difficulté pour le demandeur est d'attester de son expérience, c'est-à-dire de reconnaître dans le fil de sa pratique des savoirs et des compétences. Identifier ses points d'appui reste une activité complexe pour un usager que le conseiller soutient à partir de ses questions.
  - La charge émotionnelle : l'évocation d'un parcours ou d'une situation suscite parfois une charge émotionnelle que le conseiller tente de contenir dans l'espace de la rencontre.
- 15 Ces obstacles constituent pour les professionnels du conseil des points récurrents. C'est donc sur un autre plan que se jouent les différences. La recherche conduite au Cnam avec les professionnels nous a conduite à travailler le positionnement du conseiller devant l'utilisateur. La posture du conseiller reste fragile devant les usagers qui « apportent leurs noeuds et leurs angoisses » et qui verbalisent plus ou moins explicitement leurs attentes, leurs souhaits, leurs demandes. Les bénéficiaires formulent de manière détournée, opaque, voire émotive leurs préoccupations. La manière dont le conseiller se positionne dans le conseil, la façon dont il prend connaissance de la situation singulière du bénéficiaire rendent nécessaire une analyse à grains fins de son activité de conseil. La posture professionnelle du conseiller ne peut reposer uniquement sur les savoirs génériques d'une pratique de conseil. En effet, il

importe de saisir ce qui structure et libère l'activité de conseil en évolution professionnelle. Autrement dit, de repérer les inflexions de ces savoirs professionnels, d'identifier les gestes qui paraissent anodins, les ajustements improvisés. Si la relation au bénéficiaire est déterminante, il s'agit de comprendre plus finement comment le conseiller agit à la carte avec celui-ci, en prenant de la distance par rapport aux outils et aux protocoles habituels. L'agir professionnel du conseiller relèverait d'une présence à autrui et d'une mobilisation rapide et toujours ajustée de connaissances et de compétences pour permettre les conditions d'une réflexion, voire d'une décision chez l'utilisateur. La posture du conseiller s'avère cruciale puisque sa capacité à entendre la demande du bénéficiaire, à favoriser la prise de conscience chez autrui de ses possibilités d'actions apparaît déterminante dans la relation de conseil.

## 5. Construire une posture professionnelle

- 16 La problématique de la posture professionnelle montre la nécessité de ne pas en rester à un agir implicite que certains professionnels mobiliseraient tandis que d'autres se cantonneraient à une intervention type. Selon Demailly (2008), la rationalisation du travail relationnel qui suppose une clarification des positionnements des acteurs constitue un travail « intime autrefois laissé à la liberté de chacun » (p. 335). Pour le dire autrement, la posture constituerait un savoir de l'action, que les professionnels conscients des enjeux de l'interaction avec l'utilisateur, construiraient de façon à garantir la situation de conseil auprès du bénéficiaire. La posture impliquerait un travail sur soi, selon une démarche analytique qui croiserait les intentions et les actes. Ce travail conduirait non seulement à reconnaître la manière d'agir avec autrui mais aussi les effets de cet agir auprès d'autrui.
- 17 Dans le champ de la formation, les travaux de recherche sur la construction de postures professionnelles ont mis en évidence un système interne d'attitudes dans la situation donnée dans le contexte de la formation des formateurs en insertion (Mulin, 2014), une disposition psychique et corporelle pour les formateurs accompagnateurs d'équipes d'enseignants (Charlier & Biemar, 2012), un positionnement physique et symbolique de l'enseignant dans la relation pédagogique dans le contexte des nouvelles technologies (Lameul, 2006), une intention en acte pour la formation des évaluateurs dans le champ de l'éducation et de la formation (Jorro, 1998, 1999, 2011).
- 18 Le fait d'agir avec une intention particulière relèverait d'une posture construite en vue de réaliser une activité. Lorsque l'acteur adopte une posture, il a fait sienne une conception précise, une manière d'agir et de se positionner dans l'espace social. La posture montre un engagement de l'acteur dans l'activité effectuée. Pour Ardoino (1990), dans certains cas, l'engagement peut être entaché de duplicité et de ce fait relever d'une imposture. La confusion entre les postures relèverait d'un brouillage devant autrui et devant soi. Comme le fait de travailler sur la posture permet de clarifier son intention d'agir, le professionnel choisit dans son répertoire d'actions des manières de faire en congruence avec l'intention conscientisée.
- 19 La posture renvoie non seulement à une dimension psychique, une intention, mais également à une dimension physique. Ces deux dimensions sont en quelque sorte synthétisées par le professionnel au moment où il agit. Comme manifestation d'une intentionnalité auprès d'autrui dans un contexte donné, la posture implique la prise en compte de la corporéité dans l'activité. Le fait d'adopter une posture plutôt qu'une

- autre relève de l'existence d'un rapport au monde spécifique ; ce rapport au monde étant constitutif de la manière adoptée par le praticien engagé dans une interaction. Dans la situation de conseil, la posture du conseiller est perçue par l'utilisateur, elle exprime une manière d'être et de faire qui est en quelque sorte décodée et interprétée.
- 20 Les approches de la phénoménologie herméneutique nous semblent pertinentes pour saisir la part de la corporéité du professionnel dans la situation de conseil. La posture dévoile une manière de se situer dans un contexte professionnel où l'interaction avec l'utilisateur est forte. Le philosophe Merleau-Ponty (1945, 1960) conceptualise le corps comme ouverture originaire au monde. Il est donc possible de penser que la posture installe une relation à autrui. Le sujet agissant appréhende ce qui l'environne non pas comme un simple fait objectivable, mais comme un phénomène qui traverse son existence et qu'il investit subjectivement : « Tout usage humain du corps est déjà une expression primordiale » (Merleau-Ponty, 1960, p. 108). La posture du conseiller peut avoir un effet incitatif dans la relation de confiance qui s'établit ; elle peut également interdire la construction d'une interaction constructive pour les deux interlocuteurs.
  - 21 Le concept de posture prend du sens dans une conception interactionniste de la situation de conseil. Si l'interaction entre deux protagonistes consiste en un processus dynamique de perception, d'interprétation et d'adaptation réciproque, on voit à quel point la posture professionnelle du conseil a des incidences sur le développement de la situation de conseil et sur la qualité du dialogue qui sera initié par le conseiller. Selon Goffman (1974), la présentation de soi dans l'interaction sociale permet de préserver la face. Les jeux de reconnaissance de soi et d'autrui nourrissent l'interaction si bien que la posture « ouverte » du conseiller puisse susciter une mise en confiance qui se traduira par un dialogue constructif.
  - 22 La posture professionnelle en tant qu'« expression primordiale » est mise en œuvre à travers des actes que nous conceptualisons en termes de gestes professionnels. Le geste est donc une unité d'analyse de l'agir professionnel qui introduit l'idée d'un mouvement du corps, adressé et donc orienté vers autrui tout autant que vers soi. Le concept de geste s'inscrit dans des approches anthropologique, philosophique (Merleau-Ponty, 1960), historique et tend à concevoir le corps comme « le plus naturel » instrument de l'homme dans ses activités quotidiennes (Mauss, 1950). Les recherches en anthropologie historique de Gebauer et Wulf (2004) mettent en évidence la puissance performative du geste qui produit sur autrui un effet.
  - 23 Ces différentes approches théoriques contribuent à comprendre l'activité professionnelle du conseiller qui cherche à structurer et à organiser la relation de conseil en invitant le bénéficiaire à la prise de parole et à la réflexion sur son parcours professionnel. Les gestes professionnels du conseiller peuvent être conçus comme des mouvements du corps adressés, engageant les deux interlocuteurs dans une activité d'analyse de l'expérience professionnelle de l'utilisateur. Penser l'activité du conseiller avec les gestes professionnels offre un grain d'analyse encore plus précis puisque le geste professionnel constitue un indicateur de la compétence (qui relève d'une inférence). Le geste peut être identifié, analysé dans son registre opératoire, celui du mouvement et dans son registre symbolique avec le sens qui s'en échappe et qui conduit à une interprétation.
  - 24 Alin (2010), travaillant sur l'agir professionnel des formateurs, le désigne comme un micro-acte. Dans la situation de conseil, Jorro (2016) a identifié des gestes de cadrage

qui inaugurent la relation de conseil, établissent une explicitation de la démarche de travail et donnent des repères au bénéficiaire du conseil.

## 6. Démarche de recherche

- 25 Construire des savoirs sur une pratique émergente a été l'enjeu de notre recherche exploratoire. Pour conduire ce projet, le choix d'une démarche collaborative avec les acteurs de terrain s'est imposé. Cette démarche de recherche semble d'autant plus décisive dans ce champ de pratiques émergentes que « le conseil en évolution professionnelle fait partie de cet ensemble de métiers dans lesquels les effets de l'action ne sont que très partiellement accessibles et perceptibles puisque les personnes ne reviennent pas » (Mayen, 2015, p. 36). La recherche collaborative qui a été mise en œuvre a requis une démarche participative qui a pour finalité la recherche et la formation, car elle vise la conscientisation des participants qui trouvent une manière de se former (Desgagné, 2007) et contribue dans le même temps à identifier des savoirs de l'action. Un rapprochement peut être établi entre la recherche collaborative et la communauté de pratique (Lave & Wenger, 1991) qui partagent le même but, celui de se former autour de préoccupations communes relatives au conseil en évolution professionnelle.
- 26 Le plan de travail de cette recherche-formation alliait des apports de contenus autour des concepts de parcours, d'expérience, de réflexivité, d'autoévaluation, de reconnaissance et des situations d'analyses de pratiques. L'alternance entre les apports conceptuels et les temps d'analyse de pratique a été instaurée de sorte que les professionnels du conseil disposaient d'outils conceptuels pour analyser les situations professionnelles de conseil qu'ils exposaient devant le groupe et qui faisaient l'objet d'un travail réflexif collectif. Parfois, à la demande des formés, les enseignants-chercheurs faisaient un apport théorique plus tôt que prévu. Ce fut le cas sur les aspects évaluatifs, sur le concept de reconnaissance. Par ailleurs, la démarche collaborative supposait des aménagements continus de sorte que les conseillers pouvaient revenir sur les situations déjà travaillées pour les reprendre et les approfondir.

### 6.1. Échantillon

- 27 Notre échantillon est composé de 12 acteurs ayant entre 38 et 56 ans, ayant pour mission d'accompagner et/ou de conseiller des publics variés : jeunes sans emploi, cadres en reconversion professionnelle, jeune cherchant une orientation, chômeurs. La représentation des femmes est majoritaire dans ce secteur d'activité. La motivation essentielle de ces professionnels réside dans la compréhension d'une nouvelle mission de conseil dont le législateur a dessiné les contours de façon globale. L'engagement des professionnels dans la formation est donc volontaire et en lien avec un projet de professionnalisation.

Tableau 1 : Échantillon de la recherche

Acteur	Genre	Statut et structure	Attentes



S1	F.	Accompagnateur de jeunes 16-18 ans dans une association	Comprendre la mission, le métier
S2	F.	Responsable des ressources humaines en entreprise	Se professionnaliser sur l'accompagnement Possibilité d'ouverture d'un cabinet de coaching
S3	F.	Conseiller dans une association pour l'emploi des cadres	Pouvoir accompagner et conseiller des cadres
S4	F.	Juriste en droit social dans une association d'insertion	Se professionnaliser
S5	F.	Conseiller en bilan de compétence	Se professionnaliser et aller vers l'ingénierie de formation
S6	F.	Consultant dans un cabinet de coaching	Se professionnaliser
S7	H.	Directeur de groupement d'établissements	Comprendre la mission, le métier
S8	F.	Conseiller dans un service universitaire d'information et d'orientation	Comprendre la mission, le métier
S9	F.	Conseiller en formation	Se professionnaliser
S10	F.	Conseiller en formation au conseil régional	Se professionnaliser
S11	F.	Conseiller dans une association d'insertion	Comprendre la mission, le métier
S12	F.	Conseiller dans un service universitaire d'information et d'orientation	Se professionnaliser

## 6.2. Dispositif de formation

- 28 La formation, organisée autour de deux types d'enseignement sur trois mois, l'un en psychologie de l'orientation (sept journées), l'autre en sciences de l'éducation (sept journées) visait la construction d'une réflexion sur les postures professionnelles et sur la qualité de l'interaction avec le bénéficiaire autour de l'analyse du parcours professionnel et, en particulier, de l'expérience professionnelle. L'alternance d'apports conceptuels et de séances d'analyse de pratiques devant permettre aux formés de réfléchir à leur propre conception de l'activité de conseil, et de construire une représentation plus ajustée de la mission de conseiller en évolution professionnelle. A la fin de la formation, les formés devaient rédiger une réflexion sur leur propre expérience d'accompagnateur et de conseiller en évolution professionnelle.

### 6.3. Recueil de données

- 29 Le dispositif de recherche-formation comprenait dix situations d'analyse de pratiques qui ont fait l'objet d'une présentation orale (parfois écrite avant la séance) puis d'une analyse collective. La grille d'analyse utilisée avec les participants pour l'analyse des situations était la suivante.

- Situation professionnelle : description de la situation de conseil
- Problème posé : mise au jour des difficultés du conseiller mais aussi de celles exprimées par l'utilisateur
- Conséquences de la situation problématique : identification des points de blocage
- Pistes d'action envisagées : proposition d'actions de la situation exposée
- Savoirs professionnels en jeu : caractérisation de la posture professionnelle et des gestes mobilisés par le conseiller

- 30 Cette grille d'analyse a été complétée afin de mettre en évidence les savoirs professionnels mobilisés dans la situation exposée ; ces savoirs apparaissaient en creux lorsque le praticien exposait des difficultés mais pouvaient également être dégagés d'une activité réussie. Au cours de l'analyse des situations professionnelles, la posture professionnelle du conseiller a été étudiée. De même, les actes qui apportaient une dimension qualitative dans la situation ont été identifiés, analysés et interprétés comme des gestes professionnels.
- 31 Le recueil de données est donc composé de dix grilles d'analyses et des traces orales des participants prises en note par l'enseignant-chercheur. La dernière colonne de la grille d'analyse intitulée « savoirs professionnels en jeu » a été plus particulièrement exploitée dans cette recherche. La récurrence des analyses produites en termes de postures et de gestes professionnels constitue le matériau de la recherche.

## 7. Postures professionnelles en jeu

- 32 L'analyse des dix situations de conseil a permis d'identifier des manières d'agir auprès d'autrui qui renvoient à trois postures qui seront présentées ci-après. Le travail d'analyse a également permis l'identification de gestes professionnels reliés aux postures.

### 7.1. Posture d'accueil

- 33 Elle revient à organiser la situation d'entretien de sorte que le bénéficiaire comprenne le cadre dans quel il est accueilli, dispose de repères relatifs à la démarche du conseil en évolution professionnelle et comprenne le contexte de l'interaction. Le conseiller garantit le cadre de l'entretien et renvoie un message de réassurance au bénéficiaire ; la manière de se présenter devant autrui constituant un message de disponibilité ou pas. Durant l'accueil, le geste de cadrage constitue un geste professionnel important, car il installe la possibilité d'une alliance de travail (Guillon, 2013) dès les premiers temps de la rencontre. Le fait d'organiser les places respectives de chacun et d'aménager l'espace de travail pour mener à bien l'entretien renvoie au souci d'installer une situation

propice à l'échange, à préserver la face de chacun (Goffman, 1974) en définissant la démarche qui sera conduite. Durant cette phase d'accueil, le conseiller veille à recevoir la demande de l'utilisateur en cherchant à valoriser sa démarche. Le geste de reconnaissance de l'utilisateur dans sa démarche importe.

## 7.2. Posture d'écoute

- 34 L'attention portée à la parole du bénéficiaire permet au conseiller de comprendre le parcours professionnel de ce dernier sur une temporalité donnée. L'expérience est ainsi prise en compte. Le conseiller mobilise deux gestes professionnels dans cette situation. Il peut initier un geste de questionnement qui permet de caractériser la nature de l'expérience du bénéficiaire afin de repérer des potentialités d'évolution professionnelle. Il peut relancer le bénéficiaire afin qu'il précise une activité et qu'il détermine son niveau d'autonomie. Dans certains cas, lorsque le conseiller perçoit une réflexion irréaliste, il peut interpeller le bénéficiaire avec le geste de problématisation, lequel sollicite le point de vue du praticien sur les décalages entre son expérience et le projet anticipé.
- 35 La posture d'écoute n'est pas simplement une posture « docile », elle implique un art de la *parezzia* (Foucault, 2009) qui apostrophe le bénéficiaire en réinterrogeant les idées préconçues, les décisions prématurées. Cette éthique de la vérité est toujours délicate à tenir devant un interlocuteur et le geste de problématisation n'est pas sans risque. L'utilisateur peut ne pas entendre l'interpellation, se situer dans le déni. La posture d'écoute suppose une lecture critique de la situation ainsi qu'une lecture bienveillante et exigeante (Jorro, 2016). Le conseiller tente de solliciter une réflexion distanciée impliquant des processus d'auto- et de co-évaluation afin que l'utilisateur repère ses points d'appui et entrevoit également des pistes d'action. Des gestes de valorisation et d'ajustement sont mobilisés par le conseiller dans cette posture.

## 7.3. Posture de médiation

- 36 C'est une posture marquée par la volonté de faire lien : lien avec des ressources, lien avec des personnes-ressources qui pourraient être utiles pour l'élaboration du projet du bénéficiaire. Le geste de traduction permet la mise à disposition d'informations difficiles d'accès ; les représentations erronées à propos d'un secteur d'activité sont ainsi levées par le conseiller. C'est aussi une posture qui permet de soutenir les efforts accomplis par le praticien et de valoriser l'engagement du bénéficiaire dans ses démarches. La médiation implique également un geste de contractualisation qui souligne l'aboutissement d'une démarche et valide le projet auprès du bénéficiaire.
- 37 Ces trois postures mettent en évidence le caractère composite de l'activité du conseiller. Les postures d'accueil et d'écoute ont été identifiées par les conseillers pour chaque situation analysée. La posture de médiation est apparue dans deux cas précis lorsque le conseiller envisageait les limites de son intervention et veillait à proposer au bénéficiaire de poursuivre son activité en dehors de la rencontre professionnelle.
- 38 Soulignons que ces trois postures apparaissent déterminantes pour le chercheur : elles apparaissent au fur et à mesure du développement de la situation de conseil. Par ailleurs, les analyses ont permis aux conseillers d'identifier des actes précis, avec les gestes de cadrage, de questionnement et de problématisation parce qu'ils ont le

sentiment de mobiliser ces gestes. Cependant, la mobilisation opportune de ces gestes constitue un enjeu de professionnalisation.

## 8. Discussion et interprétation

- 39 L'analyse des situations de conseil a permis de caractériser des postures professionnelles qui ont une incidence sur le développement de la situation de conseil. Deux résultats sont ici repris.
- 40 Le premier résultat de notre recherche consiste en l'identification de trois postures déterminantes dans la situation de conseil. En ce sens, il s'agit pour les conseillers en évolution professionnelle de mobiliser plusieurs postures. Nous avons souligné précédemment l'idée que la posture est à la fois portée par une intentionnalité et qu'elle s'exprime à travers la corporéité de l'acteur. Autrement dit, les plans psychiques et physiques sont intriqués. Ce qui, dans la communication interpersonnelle qu'est la situation de conseil en évolution professionnelle, a des conséquences pour l'interaction : interaction ouverte et évolutive qui permet la délibération telle qu'elle est théorisée par Lhottelier (2001) ou situation d'échange d'informations qui ne permet pas d'établir une alliance de travail et par conséquent un travail réflexif. Chacune des trois postures participe à la dimension constructive du conseil, la posture d'accueil incitant l'utilisateur à investir la situation, la posture d'écoute permettant une analyse approfondie de la trajectoire de l'acteur, enfin la posture de médiation proposant des liens avec des ressources extérieures afin que l'utilisateur soit conforté dans son intention et décide de réaliser son projet.
- 41 Le second résultat de cette recherche exploratoire porte sur le lien établi entre les postures et les gestes professionnels. Si la posture est selon Merleau-Ponty (1960) l'« expression primordiale » d'une intention conscientisée du conseiller, elle prend de l'épaisseur avec la mobilisation de gestes professionnels. Le geste professionnel apporte une précision sur les actes précis mobilisés par les professionnels, actes dont les incidences sont fortes dans la situation pour le bénéficiaire. Nous pourrions avancer l'idée que sans les gestes professionnels, la posture est évanescence, et sans la posture, les gestes ne prennent pas sens (Jorro, 2016). Ce qui spécifie un geste professionnel, c'est son adressage vers le bénéficiaire. C'est aussi sa dimension éthique puisque tout au long de la situation de conseil, le conseiller veille à saisir la singularité de la demande et à favoriser les conditions afin que le bénéficiaire élabore un projet qui a du sens pour lui.
- 42 Si l'on se réfère à la posture d'accueil, il est possible de considérer l'impact du geste de cadrage qui peut être d'une amplitude variée selon que le conseiller précise les repères de la situation de conseil ou laisse l'utilisateur dans une situation indéterminée. De même, le geste de reconnaissance du bénéficiaire dans sa démarche crée une situation de bienvenue ou, *a contrario*, lorsqu'il n'est pas manifeste, installe une situation plus impersonnelle.
- 43 Du côté de la posture d'écoute, deux gestes ont été particulièrement mis en avant comme le geste de questionnement qui oblige le bénéficiaire à préciser son expérience, à la déplier devant le conseiller afin d'explicitier les compétences acquises tout au long de son parcours professionnel. Quant au geste de problématisation, il incite le bénéficiaire à considérer la faisabilité de son projet. Le geste de problématisation est un geste particulièrement complexe, car il implique une interpellation sur les

contradictions ou les décalages entre le projet envisagé et le projet réalisable. Ces deux gestes relèvent d'un processus d'évaluation ou de co-évaluation que le conseiller a soin de mettre en scène à travers un dialogue bienveillant. Un troisième geste professionnel intervient qui consiste en la valorisation de l'expérience du bénéficiaire, geste du conseiller essentiel pour permettre la construction du projet du bénéficiaire.

- 44 Enfin, la posture de médiation a été analysée à travers trois gestes. Premièrement, le geste de traduction qui rend accessibles des informations sur les métiers, les secteurs d'activités, les formations. Deuxièmement, le geste de soutien qui encourage le praticien dans ce qu'il fait et qui se manifeste lors de la co-élaboration du projet d'action. Troisièmement, le geste de contractualisation qui permet de valider une démarche et qui clôture en quelque sorte le travail d'accompagnement et de conseil.
- 45 Soulignons que les gestes professionnels sont des indicateurs de la compétence dialogique du conseiller. Ils précisent le déroulement de l'activité du conseiller et, par leur caractère adressé, ont un effet sur le bénéficiaire du conseil en l'incitant à expliciter sa démarche et à construire son projet. Les conseillers repèrent prioritairement les gestes qui structurent la relation de conseil : le cadrage permet d'établir les règles du jeu et garantit la situation ; le geste de problématisation permet de nommer une difficulté et de la mettre en évidence. Les gestes qui sont moins décrits sont les gestes de reconnaissance et de questionnement qui semblent tout aussi importants tant ils libèrent la relation dialogique.

## 9. Perspectives de recherche

- 46 Cette recherche exploratoire met en évidence la pertinence de travailler avec les conseillers en évolution professionnelle sur les postures professionnelles qui irriguent leur agir. L'interaction entre le conseiller et le bénéficiaire du conseil dépend étroitement de la qualité de la posture professionnelle du conseiller. Lorsque la rencontre commence, c'est la posture qui est perçue par le bénéficiaire et qui pourra installer une relation constructive. En cherchant à caractériser les manières de se présenter et d'interagir du conseiller, le chercheur étudie le caractère composite de sa posture, évoluant avec les intentions et le déroulement de l'activité de conseil.
- 47 L'articulation des postures et des gestes professionnels révèle la densité de l'activité d'accompagnement et de conseil auprès des bénéficiaires. Cette recherche met en évidence que la formation au conseil en évolution professionnelle offre l'occasion de revisiter les gestes de métier du conseiller. Ce qui structure l'activité de conseil est donc bien perçu des conseillers. En revanche, ce qui lui donne une dynamique interactive ne constitue pas encore un objet de travail et de formation.
- 48 Finalement, notons que l'identification des postures et des gestes professionnels constitue un premier résultat de recherche qu'il importe de confirmer par d'autres recherches, mais aussi d'élargir puisque la formation des conseillers sur ces postures constitue un enjeu majeur dans un processus de professionnalisation.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Alin, C. (2010). *La geste formation*. Paris : L'Harmattan.
- Ardoino, J. (1990). Les postures et impostures du chercheur, de l'expert et du consultant. Dans Actes du colloque *Les nouvelles formes de la Recherche en éducation* (p. 22-34). Paris : Matrice Andsha.
- Burney, N., Ertul, S. & Melchior, J-P. (2013). *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*. Louvain-La-Neuve : Academia-L'Harmattan.
- Charlier, E. & Biemar, S. (2012). *Accompagner : un agir professionnel*. Bruxelles : De Boeck.
- Demailly, L. (2008). *Politiques de la relation*. Lille : Septentrion.
- Desgagné, S. (2007). Le défi de coproduction de « savoir » en recherche collaborative, analyse d'une démarche de reconstruction et d'analyse de récits de pratique enseignante. Dans M. Anadon & L. Savoie-Zajc (dir.), *La recherche participative. Multiples regards* (p. 89-121). Québec : PUQ.
- Foucault, M. (2009). *Le courage de la vérité*. Paris : Gallimard.
- Gebauer, G. & Wulf, C. (2004). *Jeux, rituels, gestes. Les fondements mimétiques de l'action sociale*. Paris : Anthropos.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris : Ed. Minuit.
- Guillon, V. (2013). L'alliance de travail en psychothérapie, counseling et counseling de carrière. Dans I. Olry-Louis, V. Guillon & E. Loarer (dir.), *Psychologie du conseil en orientation* (p. 103-127). Bruxelles : De Boeck.
- Jorro, A. (1998). Le sujet et ses postures professionnelles : L'évaluation des liens. *Revue Pédagogie*, 12, 7-12.
- Jorro, A. (1999). Des postures aux styles professionnels : les dynamiques identitaires des cadres du système éducatif dans leurs missions d'évaluation. *Questions de recherche en éducation*, 1, 85-92.
- Jorro, A. (2011). Comprendre l'agir professionnel en éducation et en formation avec Ricoeur . Dans A. Kedau & D. Simard (éd.), *Paul Ricoeur et l'action éducative*. Laval : POL
- Jorro, A. (2016). L'activité évaluative dans le conseil en évolution professionnelle. Dans *Actes du colloque International de l'Admée-Europe*. Lisbonne, janvier 2016.
- Lameul, G. (2006). Posture professionnelle des enseignants en question ? Dans *Actes de la biennale de L'éducation et de la formation*.
- Lave, J. & Wenger, E.C. (1991). *Situated learning : Legitimate Peripheral participation*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Lhotellier, A. (2001). *Tenir conseil. Délibérer pour agir*. Paris : Seli Arslan.
- Mauss, M. (1950). *Anthropologie et Sociologie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Mayen, P. (2015). *Le conseil en évolution professionnelle*. Dijon : Editions Raisons et Passions.
- Merleau-Ponty, M. (1945). *Phénoménologie de la perception*. Paris : Gallimard.
- Merleau-Ponty, M. (1960). *Signes*. Paris : Gallimard.
- Mulin, T. (2014). Posture professionnelle. Dans A. Jorro (dir.), *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (p. 213-216). Bruxelles : De Boeck.

## RÉSUMÉS

Ce texte étudie la professionnalisation des professionnels du conseil invités à mobiliser de nouvelles postures professionnelles dans le cadre de la loi sur le conseil en évolution professionnelle. Après une réflexion sur la spécificité de l'activité de conseil, sur l'idée même d'évolution professionnelle, les concepts de posture professionnelle et de gestes professionnels sont étudiés. Le dispositif de recherche-formation, co-construit avec les formés (12 professionnels), comprend 10 situations d'analyse de pratique. Les résultats de cette recherche exploratoire montrent l'importance des postures et des gestes professionnels dans l'accompagnement des acteurs. Si l'activité de conseil est comprise avec les postures et les gestes professionnels qui la structurent, elle reste encore à approfondir du point de vue de la dynamique interactive entre le conseiller et le bénéficiaire du conseil.

This text studies the professionalisation of the professionals of the council invited to mobilize new occupational postures within the framework of the law on the council in occupational evolution. After a reflection on the specificity of the activity of council, on the idea even of occupational evolution, the concepts of occupational posture and gestures professional are studied. The device of research - formation, co-builds with learners (12 professionals), understands 10 situations of analysis of practice. The results of this exploratory research show the importance of the postures and the professional gestures in the accompaniment of the actors. If the activity of council is understood with the professional postures and gestures which structure it, it still remains to deepen from the point of view of interactive dynamics between the advisor and the recipient of the council.

## INDEX

**Mots-clés** : conseil, évolution professionnelle, posture, gestes professionnels, analyse de pratique

## AUTEUR

**ANNE JORRO**

Centre National des Arts et Métiers - CRF (EA 1410), Paris  
anne.jorro@cnam.fr