

Quelques caractéristiques du travail dans les fonctions d'information, orientation, conseil et accompagnement

Patrick Mayen

Professeur d'université, directeur scientifique de l'équipe de recherche "Didactique professionnelle" au sein de l'ENESAD de Dijon

Tout d'abord, qu'est-ce qui peut m'autoriser à vous parler du travail que la plupart d'entre vous exercent alors que je ne l'exerce pas moi-même. Mon travail, c'est l'analyse du travail. Et mon cadre de recherche et de pratique, c'est la didactique professionnelle qu'on peut définir comme l'analyse du travail pour la formation.

Sur le plan de la recherche en didactique professionnelle, l'intérêt est de se demander d'abord ce qu'est l'activité ordinaire : quelles sont les situations que les professionnels ont à affronter au quotidien, et quels types d'activités, quelles manières d'agir, quelles manières de penser ils déploient pour venir à bout de leur journée, à bout de leur travail. Il s'agit aussi de comprendre comment des gens deviennent des professionnels expérimentés et si possible des bons professionnels. On essaye à partir de l'analyse de l'activité actuelle de professionnels, mais aussi de l'analyse du processus de construction et de développement des manières d'agir, de se situer et de penser dans leurs parcours professionnels, de concevoir des dispositifs de formation où aujourd'hui, comme on le dit souvent de professionnalisation.

Je me suis beaucoup intéressé aux situations de service : service commercial, technico-commercial, service aux personnes (Mayen, 2006) et depuis l'arrivée de la validation des acquis de l'expérience, au service aux personnes, au sens que vous connaissez bien c'est-à-dire de donner du conseil, d'informer, d'orienter des personnes dans des parcours, de conseiller.

Je vais donc énoncer un certain nombre de choses à partir de ce cadre théorique et méthodologique et à partir de quelques résultats de recherches qui pourraient être pertinents pour vous. Il s'agit, soit d'observations systématiques de professionnels en situation et là j'ai retravaillé les données issues d'observations réalisées en CIBC, dans des organismes de formation pour des bilans de compétences approfondis, des entretiens ANPE, des entretiens en Mission Locale et puis évidemment l'ensemble des données d'expériences que j'ai sur la VAE puisque j'ai travaillé à la fois avec des jurys, des accompagnateurs, des conseillers de point relais conseil (Mayen et Daoulas, 2006, Mayen et Perrier, 2007, Mayen, 2007).

Redéfinir le métier, redéfinir le travail

Je voudrais entrer dans le sujet avec l'idée que, peut être, on pourrait penser la professionnalisation de ces emplois ou fonctions qui s'exercent dans des institutions différentes comme celles que je viens d'évoquer qui n'ont pas tout à fait les mêmes finalités, ni tout à fait les mêmes objets ni les mêmes cadres, mais qui semblent appartenir néanmoins, à la même grande catégorie de métier.

Il me semble qu'il serait utile de construire une sorte de programme de recherche pour les individus eux-mêmes qui travaillent dans ces institutions. Un programme de recherche qui serait un programme sur la professionnalisation et entendez bien que j'ai parlé de professionnalisation des métiers et pas de professionnalisation des personnes. Quand on parle de professionnalisation des personnes c'est souvent avec l'idée facile que, si les gens étaient vraiment professionnels ou se professionnaliseraient, après, tout irait mieux, non seulement le travail lui-même serait mieux fait, mais en plus il serait tellement bien fait qu'il permettrait de résoudre des problèmes situés très en amont. Ainsi une très bonne orientation permettrait de résoudre les questions d'échec scolaire et, au-delà d'emploi dans une société donnée. Quand on parle de professionnalisation des personnes, c'est aussi avec l'idée que c'est là que résident l'essentiel des problèmes et cela permet d'éviter de poser des questions sur trois points pourtant déterminants :

- les questions d'organisation du travail,
- les questions d'organisation et de coordination et de mise en cohérence de l'action des différentes institutions ou de cohérence des politiques et des mesures,
- les questions d'organisation des parcours que des personnes ordinaires sont amenées à effectuer pour s'informer, s'orienter, faire des bilans, se former, être évaluées et certifiées, etc.... Dans ce sens, il est rare que soit pensé comme un processus de travail collectif le fait que des professionnels différents vont agir successivement pour prendre en charge des aspects différents des personnes. Définir les périmètres d'action de chaque fonction dans les champs de l'information orientation conseil, les buts spécifiques assignés... contribuerait ainsi à définir les invariants de métier communs à tous et les spécificités des fonctions particulières et situées dans des cadres institutionnels différents.

Une acception de la notion de professionnalisation, c'est la construction ou la redéfinition du métier. Ce que je veux dire par là, c'est qu'il me semble que dans le cas de l'information, de l'orientation, du conseil, de l'accompagnement, le travail est méconnu. Cela signifie que souvent on considère ce qui concerne ce métier à partir de grands traits de surface, de connaissances hâtives, d'impressions et d'opinions ou encore à partir de mots utilisés pour le définir. Par exemple « accompagner » qui doit être utilisé dans la désignation de 150 ou 200 types d'emplois ou de fonctions donnés qui n'ont pas grand-chose à voir les uns avec les autres.

Donc la première méconnaissance à lever consisterait à essayer d'une part, de reprendre systématiquement les situations qui sont le quotidien des professionnels et l'activité que ces situations (les buts qui sont assignés, les demandes qui sont faites par les personnes, les tâches qui sont à réaliser, les raisonnements qui sont à conduire, les connaissances qui sont à maîtriser) exigent d'eux. D'autre part, il s'agirait de mettre en évidence les manières de faire, et de penser qui semblent les plus à même de permettre d'agir de manière satisfaisante dans ces situations.

A partir de là, on pourrait peut-être caractériser ce qui constitue le noyau commun du métier mais aussi ce qui différencie les fonctions les unes des autres. La compréhension des différences, des nuances est essentielle car on a parfois trop tendance à penser que les mêmes pratiques, les mêmes formes de connaissances, les mêmes concepts et les mêmes formes de raisonnements ou encore de posture peuvent être pertinentes pour toutes les situations apparentées à l'information, orientation, conseil, accompagnement...

Ce serait ainsi un premier pas pour professionnaliser ce métier pour en informer les décideurs, les financeurs, les employeurs mais aussi pour constituer un véritable groupe professionnel, qui aujourd'hui, je crois reste finalement à construire.

Voyons à présent plus précisément ce que l'on peut dire du travail pour différents emplois et fonctions relevant de la catégorie de l'information, orientation, conseil :

Premier point, contrairement à ce qu'on imagine parfois ou à ce qui se diffuse dans le discours courant, il n'y a pas une catégorie d'emploi ou un métier, il y a certainement des catégories d'emplois très différentes et des fonctions extrêmement différentes dans le champs des métiers de l'orientation, de l'information, du conseil.

S'il y a quelque chose qui nous trompe, ce que j'appelle des traits de surface, c'est d'abord les mots qui sont utilisés. L'exemple courant, c'est accompagnateur mais il y en a un autre qui est très intéressant et que j'ai repris en regardant les données pour préparer cette conférence, c'est par exemple, l'analyse de l'expérience. L'analyse de l'expérience se retrouve dans le bilan CIBC, dans les bilans de compétences approfondis, évidemment chez le PRC et également chez l'accompagnateur en validation des acquis de l'expérience. Ce qui est assez troublant quand on regarde la validation des acquis de l'expérience, c'est que les accompagnateurs n'aiment pas beaucoup savoir qu'avant eux un conseiller en point relais conseil a réalisé une analyse de l'expérience. Il est même souvent dénié au conseiller en point relais conseil, le droit de pouvoir réaliser une telle analyse. Or si on regarde les choses de loin, on s'aperçoit que les deux catégories de professionnels utilisent des référentiels, font parler des personnes à propos de ce qu'est leur passé (dont font partie évidemment leurs expériences ou leurs activités) et on pourrait se dire qu'il y a un chevauchement, que c'est la même tâche et que probablement se sont les mêmes compétences. Ce qui impliquerait que quelqu'un qui est PRC pourrait devenir accompagnateur ou vice versa. Or ce n'est pas du tout le cas. D'une part parce qu'on oublie un élément fondamental de ce qu'est une tâche, à savoir, le but visé. Dans les deux cas les buts sont fondamentalement différents. Dans le cas du PRC, il s'agit premièrement, d'analyser l'expérience pour identifier sa durée. Cela nous renvoie à la définition de l'expérience comme une durée d'exercice d'une activité. Deuxièmement, analyser l'expérience a pour but d'identifier un champ de diplôme ou un champ de certification correspondant à l'expérience ou, plus exactement, auquel correspond l'expérience. L'expérience est à prendre ici dans son acception d'expérience-acquis.

Dans le cas de l'accompagnateur, l'analyse de l'expérience ne se réalise pas tout à fait sur le même objet puisque ce ne sont pas nécessairement les mêmes expériences qui sont travaillées avec la personne et le but n'est pas le même puisqu'il s'agit d'aider une personne devenue officiellement candidate à élaborer un document écrit, normé qui doit convaincre des jurys. Les manières de le faire, de faire coopérer la personne à cette activité sont différentes.

Un bilan de compétences approfondi où le but consiste à élaborer un document qui servira éventuellement à la personne pour faire valoir ses capacités, aptitudes, connaissances, savoir faire n'est pas non plus de même nature que les deux tâches précédentes. Or, si les buts diffèrent et si les conditions diffèrent aussi, on sait que l'organisation de l'activité c'est-à-dire les manières de faire et de penser sont différentes, les manières de se situer ou comme on dit : la posture à adopter vis-à-vis de la personne avec qui et pour qui on travaille, diffèrent aussi.

Si on prend au sérieux la notion de métier et l'idée selon laquelle, même au sein d'un métier, il y a des différences, des spécialisations, cela veut dire qu'il ne va pas de soi de passer d'une fonction à une autre, du travail dans une situation et une autre, d'un répertoire de capacités à un autre. Il y a une transition à opérer c'est-à-dire une transformation de ses manières de faire, une réélaboration de ses manières d'agir avec les personnes et de se situer avec elles. Donc ça c'est un point important parce que on observe très souvent, dans ce secteur comme dans d'autres, des confusions en pensant qu'on va très facilement passer d'une activité à une autre ou que les activités sont les mêmes.

La confusion, c'est très pratique, pour les financeurs ou les employeurs dans le sens où puisque on se dit que quelqu'un a déjà été accompagnateur, on va pouvoir lui demander d'accompagner et puisque quelqu'un a fait de l'analyse de l'expérience, on va lui faire refaire de l'analyse de l'expérience alors que dans les deux cas de figure, on a faire à des tâches, des populations, des objectifs, des manières de faire, de penser tout à fait différentes.

En revanche, lever la confusion, ça peut lever soulager certaines choses : les tensions entre acteurs qui agissent successivement dans un processus, le sentiment de ne pas être en phase avec la tâche nouvelle quand on se sentait compétent pour les tâches précédentes. Cela soulage aussi les bénéficiaires eux-mêmes qui peuvent comprendre parce que les professionnels peuvent l'expliquer, qu'ils ne vont pas encore devoir refaire ce qu'ils ont l'impression d'avoir déjà fait avec d'autres. Si on pense que le métier consiste à aider les gens à s'orienter, la première chose à faire est de les aider à s'orienter dans leur parcours d'orientation, ce qui n'est possible que si les situations et les compétences professionnelles sont clairement définies et si les professionnels peuvent les définir pour leurs publics.

Construire le métier et professionnaliser à partir d'une référence au métier, est l'idée qu'il y a un saut qualitatif entre une pratique spontanée, peu formalisée, mal identifiée et dont les résultats sont difficile à identifier, et des pratiques de métier. Ce que j'ai découvert fondamentalement en travaillant avec un groupe de conseillers de point relais conseil en Bourgogne.

Ce saut qualitatif concerne évidemment tout le système. On sait bien que chacun de nous, peut conduire une activité de travail à différents niveaux. On peut la conduire à un niveau minimal ou à un niveau beaucoup plus élevé.

Une caractéristique des activités qui se réalisent avec d'autres, c'est le fait que l'on peut les conduire à différents niveaux et que, quelle que soit la qualité du travail, de toute façon on va toujours au bout de la prestation.

J'ai commencé mon travail dans des garages avec des gens qui reçoivent des clients dans des concessions automobiles et les gens finissent toujours par s'en aller, que la prestation ait été réussie ou pas, qu'on ait donné beaucoup de soi-même en tant que professionnel ou pas beaucoup, que le client soit content ou pas content, de toute façon, il va finir par s'en aller. Et c'est une grande difficulté du travail que ne pas avoir la possibilité de s'accrocher à un certain nombre de contraintes qui nous tiennent, des passages obligés, des procédures impératives pour tenir l'activité à un certain niveau. Même si on peut faire beaucoup de reproches au travail industriel ou à d'autres travaux où les procédures et les machines guident et soutiennent une partie de l'activité, on sait bien que c'est plus confortable, au moins de ce point de vue, que les situations de relation avec d'autres dans lesquels les professionnels sont seuls avec les personnes, ne disposent pas de manières de faire reconnues et éprouvées qui aboutiraient presque toujours à un bon résultat bien identifié.

Alors la professionnalisation c'est probablement, dans un certain nombre de cas, passer d'un niveau à un niveau un peu supérieur de conduite du travail. Un niveau supérieur cela signifie, par exemple, que l'attention va être sollicitée sur des points plus importants et plus nombreux pendant une longue durée. Cela signifie que les jeux d'esprits et les stratégies professionnelles complexes (modes de raisonnement, identification des variables essentielles, des moments critiques, diagnostics permanents, changement des stratégies, interruption des routines pour passer à autre chose) vont être le lot commun et le lot quotidien. Alors chacun a bien conscience que c'est pratique d'utiliser des routines et c'est bien pratique de refaire si possible à peu près les mêmes choses d'un moment à un autre, d'une tâche à une autre et donc aussi d'une personne à une autre. Car il y a une certaine répétitivité des cas qui se présentent à vous et en même temps chacun est singulier et c'est seulement en prenant en compte la singularité que le travail peut être bien fait pour les personnes supposées en bénéficier.

Quelques caractéristiques du travail d'information, d'orientation, de conseil et d'accompagnement

Aider ou influencer

Qu'est ce qui caractérise les activités d'aide et d'accompagnement ? Le psychologue Jérôme BRUNER a beaucoup travaillé sur les interactions de tutelle. A partir de ce qu'il a écrit on peut définir les activités d'aide de la manière suivante : il y a des personnes qui ne peuvent pas faire ou qui ne feraient pas certaines choses, sans l'aide d'un autre ou qui ne pourraient pas faire ou pas aussi bien ou pas de la même manière quelque chose sans l'intervention d'un autre.

On voit tout de suite la situation de contradiction dans laquelle se trouve un conseiller, à savoir que d'une part il y a bien une fonction d'aide au sens où quelqu'un n'a pas nécessairement les capacités, les connaissances, les raisons pour réaliser quelque chose mais en même temps on voit qu'il y a nécessairement quelque chose qu'on appelle parfois du forçage, de prise en main de l'activité de l'autre. Il arrive que le conseiller ou l'accompagnateur soit amené à faire faire à une personne quelque chose qu'il n'a pas tout à fait envie de faire mais que le système de contraintes sociales lui impose malgré tout de faire et de faire d'une certaine manière. C'est une préoccupation pour de nombreux professionnels qui est beaucoup discutée lorsqu'ils ont l'occasion d'en parler ensemble. C'est une préoccupation de métier, car le souci de ne pas faire à la place de l'autre, le souci de ne pas engager l'autre dans des voies qui ne lui conviendraient pas, de lui laisser son propre espace de décision, d'intention doit être une préoccupation. Un professionnel de la relation d'aide sans cette préoccupation ne serait pas un professionnel. Influencer, dans ce genre de relation est absolument inévitable puisque le professionnel se trouve sur le chemin de la vie d'un autre.

Des prestations ouvertes

Autre élément de caractérisation : il me semble qu'on se trouve toujours dans ce qu'on pourrait appeler une intervention « provisoire », une prestation ouverte qui est nécessairement inachevée. Là encore, c'est une caractéristique structurelle, il n'y a pas moyen de s'en débarrasser puisque cela fait partie de la situation.

D'abord, les personnes qui vivent des situations d'orientation, de conseil, d'accompagnement, continuent à vivre leurs vies, pendant le temps des prestations et elles vont continuer leurs trajectoires et vont être soumises à d'autres influences ou vont continuer à rencontrer d'autres personnes.

Ensuite, une large part de ce qui se construit dans et par la transaction d'accompagnement ou de conseil est destiné, comme on dit encore à « faire son chemin », à aider à prendre des décisions, après coup, à réaliser seul des tâches pour des motifs qui dépassent le cadre de la prestation d'aide toujours ponctuelle.

Enfin, ce qui se construit doit être inachevé parce que si le conseiller intervient trop et boucle la prestation ou donne un résultat trop bien déterminé, il a toutes les chances de produire, également, après coup, un effet de blocage. Le professionnel est donc en situation d'intervenir et de produire une prestation ouverte, qui laisse de la marge, parce qu'il y a d'autres personnes qui vont intervenir dans la suite des événements (dans un parcours d'orientation, de formation, de recherche d'emploi, de VAE... Les personnes elles-mêmes vont être les premiers utilisateurs de ce qui est construit. Or, il existe des risques pour que les paroles, les éléments de bilan ou d'évaluation, les conseils pèsent d'un poids trop lourds ou soient trop impératifs et ne laissent pas de marges qui permettent à chaque personne de nuancer, de remettre en question, voire d'infirmer.

On peut dire encore que l'interaction entre un professionnel et une personne construit un **produit semi-fini**. Cette notion de produit semi-fini est née dans la construction automobile avec le constat que le service conception de chacune des pièces produit la meilleure pièce possible mais au moment de l'assemblage ça ne fonctionne pas. On part maintenant de l'idée que l'on ne conçoit pas des pièces complètement terminées mais on laisse de la marge, des possibilités, de l'ouverture, pour que l'ajustement soit possible avec les autres parties du produit conçu. Or il me semble que les prestations que vous pouvez avoir à réaliser ou qui se réalisent dans ce milieu là sont des prestations obligatoirement ouvertes et de la nature du produit semi-fini pour les autres personnes qui interviennent par la suite mais aussi produit semi-fini pour la personne qui va vivre d'autres événements seul ou avec des professionnels dans le cours de la vie qui continue à se dérouler.

Comment réguler son action sans accès aux résultats de son action

Une conséquence directe de cette prestation ouverte, qui n'est qu'une transition dans une trajectoire, tient à la difficulté pour chaque professionnel de disposer de ce repère essentiel pour réguler son action : l'accès aux effets de son action.

Premier problème : on sait bien que pour apprendre, on a besoin d'avoir accès aux résultats de son action. Les activités qui relèvent de l'information, orientation, conseil sont des activités dans lesquelles on a très difficilement accès au résultat de son action. Pour apprendre par l'expérience, si on n'a pas idée des effets que l'on produit on peut difficilement ajuster ses manières d'agir.

Dans les situations comme celles de l'information, orientation, conseil, on voit bien que les résultats de l'action sont à court, à moyen et à long terme. L'accès n'est donc pas facile. En outre, lorsqu'il y a des effets manifestes, ils sont en plus difficilement attribuables, à la prestation réalisée. Ils peuvent tout à fait dépendre d'autres facteurs qui relèvent soit de la personne, soit des conditions dans lesquelles la personne poursuit son activité. C'est une caractéristique assez exceptionnelle des activités éducatives, des métiers de l'accompagnement et du conseil.

Donc non seulement on ne peut pas ajuster son action en fonction des résultats qu'elle produit, mais en plus, dans un certain nombre de cas, les effets de la prestation ne sont pas reconnus par les personnes puisque justement, ils ne sont pas visibles. Mieux, en fait les effets de la prestation sont destinés à être appropriés par les personnes. C'est réussi, en somme lorsque les personnes peuvent penser et agir parce qu'elles se sont si bien incorporées l'interaction de conseil qu'ils l'ont oubliée. Enfin, l'accès aux résultats de son action permet d'assurer ce que Bandura appelle sentiment d'efficacité : se sentir utile, en tant que professionnel particulier, et sentir le métier utile aide incontestablement à vivre le travail et à vivre au travail.

Cela pose évidemment un problème pour la professionnalisation des métiers parce qu'est ce qui nous dit que telle manière d'agir, que tel geste professionnel est le bon geste à opérer à un moment donné. C'est pour cela qu'il est si intéressant pour les professionnels de se rencontrer et pour confronter et échanger les manières de faire dans telle ou telle situation avec tel type de population et pour viser tel but parce qu'on a accès non pas aux effets de son action encore qu'on peut être mutualiser le peu d'effets qui sont observables pour les uns et les autres mais on a surtout accès à des manières de penser, de se situer, d'agir. On peut découvrir que les situations vécues sont les mêmes pour une grande part, que les « gestes » professionnels que l'on met en œuvre sont partagés par d'autres. On découvre d'autres gestes professionnels, dont certains semblent, au moins aux dires des personnes, plus efficaces que d'autres et on a moyen par là de gérer, de réguler son action et de construire ces compétences non plus tout seul dans son coin avec des idées indéterminées mais avec d'autres. Ainsi, identifier des manières de penser et d'agir, c'est en même temps construire le métier, et développer ses compétences et les développer dans le métier et par rapport à lui.

Des prescriptions multiples

Un autre élément de caractérisation, c'est un travail à prescription complexe,

Premier facteur, quand on fait l'analyse du travail, la première chose c'est de regarder la prescription c'est-à-dire ce que l'institution qui les emploie demande aux gens de faire. La définition de ce que doit être un bilan de compétences à tel endroit, de ce que doit être un bilan de compétences approfondi par exemple. Dans ces prestations, très encadrées, on observe que les objectifs qui sont fixés sont très nombreux, à la fois extrêmement précis sur certains points, et en même temps de comporter une part tout à fait importante de flou –je ne dis pas de marge - concernant la manière dont ça peut être réalisé.

Deuxième facteur, dans le même ordre d'idées, une difficulté caractéristique du métier est qu'à la fois les professionnels ont à répondre à des prescriptions sociales et en même temps, il est énoncé que tout cela doit se faire au service de la personne particulière et spécifique ou singulière qu'ils ont en face d'eux. Les professionnels ont donc à opérer une combinaison entre deux types d'injonctions en sachant qu'il y a généralement un troisième type d'injonction qui relève de l'institution plus particulière dans laquelle ils se trouvent, qui elle-même, peut avoir ses propres buts ou ses propres systèmes de contraintes. Par exemple, si l'entretien pouvait se réaliser en trois quart d'heure alors qu'il est financé pour une heure cela permettrait de tenir l'année et pouvoir avoir un budget équilibré en fin d'année ce qui est tout à fait légitime de la part de celui qui dirige l'institution mais qui pose évidemment des problèmes à celui qui doit réaliser la prestation.

Un professionnel doit donc agir avec ces prescriptions et en fonction de ces prescriptions. C'est-à-dire s'en débrouiller, composer avec des prescriptions qui sont en tension, parfois peu cohérentes entre elles. Il doit, pour sa part, déployer des manières d'agir compatibles avec les différents types de prescriptions qui lui sont assignées. C'est ce qu'on appelle en psychologie du travail la redéfinition de la tâche qui va orienter ensuite la manière dont nous conduisons notre activité.

Un monde de catégories prêtes à l'emploi qui limitent la pensée pour agir

On trouve souvent dans les métiers de la relation de services le problème des catégorisations. Quand je travaillais pour les garages, les catégorisations les plus énoncées par les professionnels étaient les clients « chiantes » : les retraités, les femmes, les étrangers et les jeunes. D'emblée, l'arrivée d'un client qui s'apparente à une de ces catégories déclenche une posture défensive et des manières d'agir méfiantes et agressives. Ensuite on catégorise tous les clients par « tous les clients sont des voleurs ». Ce sont des catégorisations très opérantes c'est-à-dire qu'une proposition comme cela que l'on tient pour vraie guide l'activité, et pas de manière très consciente. Ces catégories se transmettent et s'échangent dans le milieu et entre professionnels et elles forment des catégories qui empêchent d'agir efficacement. Car, en l'occurrence, au garage, cela ne fait que renforcer la méfiance des clients, générer des interactions tendues, abrégé les phases d'écoute des explications données par les clients et des demandes qui sont les leurs. En fin de compte, non seulement le service n'est pas bon mais les professionnels entretiennent les problèmes dont ils se plaignent en permanence. On pourrait dire : c'est le métier puisque ce sont des manières de penser et d'agir partagées, mais les manières de penser et d'agir qui produisent de mauvais résultats et qui, en plus créent de la souffrance et des problèmes aux professionnels eux-mêmes ne peuvent guère faire office de savoirs et de savoir-faire de métier.

Dans les activités de travail de l'information, conseil, on a aussi une tension entre des caractérisations relativement faciles et immédiates et puis ce que l'on appelle des conceptualisations. Les catégorisations faciles proviennent de quelques grands traits issus des catégories sociales ou de traits de personnalités des personnes que l'on rencontre. C'est pratique et ça permet (ou ça entretient) des routines. Par exemple, une femme de plus de 45 ans, demandeur d'emploi est un profil facile, souvent rencontré. Les manières de prendre en charge la demande d'une personne qui semble correspondre à un grand segment bien identifié, sont disponibles, prêtes à l'emploi. Il n'y a guère à réfléchir.

Le problème c'est que quand on regarde les choses d'un peu plus près on s'aperçoit que les deux personnes appartenant à la même catégorie peuvent au regard de quelques traits qui sont moins immédiats transformer complètement le tableau. Une des questions qui se pose pour les professionnels qui accueillent ces personnes c'est : comment passer de catégorisations immédiates, de représentations courantes et de manières d'agir standardisées à une personnalisation qui suppose une interprétation ouverte aux traits personnels d'une personne particulière ?

Alors une des choses qui me paraît des plus essentielles aujourd'hui c'est de considérer deux choses :

- d'une part, on n'a pas à faire à des grandes catégories c'est-à-dire on n'a pas à faire à un demandeur d'emploi de plus de 45 ans ayant exercé sa fonction dans tel secteur. Ce qui correspond aux grands segments définis par les institutions ou qui font partie des discours du monde (grands segments)

- d'autre part on n'a pas non plus à faire à une personne qui serait en dehors du monde. Au fond, à chaque fois on a à faire à une personne qui elle-même est engagée dans une configuration de vie dans laquelle on peut faire entrer un certain nombre d'éléments comme l'état de sa situation actuelle, l'état de ses envies, motivations, désirs, buts, rêves, ou éventuellement projets, l'état de sa situation familiale, personnelle, professionnelle, son degré d'engagement par rapport à la situation qu'elle est en train de vivre avec vous ou avec un professionnel de l'information, orientation, on a donc à faire à des configurations, pour ne pas dire : à des cas.

L'activité des professionnels de l'information, orientation me semble se déployer sur un mode très professionnel et très expérimenté à partir du moment où l'on enferme la personne ni dans les grands segments, ni la personne dans la personne elle-même. C'est-à-dire que précisément ce soit la mise en relation de caractéristiques individuelles avec des caractéristiques sociales, proches d'elle mais aussi proches de ce qu'elle veut aller chercher. On a une configuration comme cela qui est chaque fois particulière à condition que les professionnels puissent identifier les principaux éléments de cette configuration et qu'ils arrivent à les assembler en un ensemble.

Il y a un autre point qui intervient dans le travail et qui me paraît important. Dans certains secteurs professionnels, il y a beaucoup de discours, de documents, de mots, de bonnes manières de faire et de grandes injonctions qui sont proposées aux personnes et aux professionnels. Prenons le cas de la distribution de la parole dans les entretiens d'accompagnement. On tend à dire le plus souvent que le professionnel doit laisser la parole à la personne, écouter, etc. On s'aperçoit, cependant, que l'on peut avoir d'excellentes prestations d'accompagnement y compris en VAE alors que l'accompagnateur a beaucoup plus parlé tout au long de l'accompagnement que celui qui est accompagné. Cela ne veut pas dire que l'accompagnateur a fait le travail de celui qui est accompagné, cela signifie qu'à un certain moment l'accompagnateur a dû reformuler, a proposé des manières de penser, a montré des jeux d'esprit en les répétant, en se mettant en scène, en montrant comment on peut faire. Tout cela est mis à disposition de celui qui est en face et aide à avancer dans le processus d'accompagnement. On trouve cela très bien dans l'aide aux enfants, on dit comment se fait-il que pour des enfants qui ont besoin d'être aidés pour apprendre à réaliser certaines tâches avec la parole à un certain moment ceux qui doivent les aider parlent 80 % du temps et que les enfants ne parlent que 20 %. Tout simplement certains l'expliquent très bien en disant, il y a besoin d'un bain de parole et petit à petit celui qui aide à réapprendre à parler se retire pour laisser la place de parler à l'autre. Si je développe, cet exemple là, c'est parce que je pense qu'un professionnel des métiers de l'information orientation doit aussi à certain moment « se laver la tête » par rapport à un grand nombre de conseils ou de pseudo conseils qui circulent, qui imposeraient de bonne manière de faire, qui seraient vraies, systématiquement, pour toutes les situations. Ces conseils, ces techniques ou ces outils ne sont pas à mettre de côté, ils sont à réinterroger dans une perspective de professionnalisation, de construction d'un métier. Un métier ne peut pas se construire ni vivre à partir de discours d'opinions, de discours courants, de pratiques approximatives.

De la méconnaissance à la connaissance des personnes avec qui et pour qui se réalise le travail

Il se trouve que depuis quelques mois, on a lancé une recherche qui porte sur l'activité ordinaire des personnes entrant dans un système de certification ou sur l'activité des personnes ordinaires. Dans toutes les relations de service, on peut observer que les professionnels ne connaissent pas aussi bien les personnes pour

qui et avec qui ils travaillent qu'ils ne le croient ou qu'on ne le croie. Bien que beaucoup de professionnels aient une grande expérience des populations, ils les connaissent seulement selon un certain profil et selon certains traits. Ainsi, ils ne se représentent pas toujours le parcours dans lequel les personnes sont entraînées, parcours de demandeur d'emploi, de candidat VAE... la vie d'un client de garage. De la même manière qu'un enseignant n'arrive pas à se représenter qu'un élève peut penser à autre chose qu'au cours où peut avoir une vie en dehors de l'école

Mais il y a plus encore, peut-être nous ne nous représentons pas exactement ce qu'elles viennent de vivre dans leur vie personnelle ou dans leur parcours de formation, d'orientation juste avant de nous rencontrer ni ce qu'elles vivront juste après nous, soit parce que nous ne savons pas quelles sont les expériences par lesquelles elles sont passées, soit parce que l'on considère que cela ne nous est pas très utile. Or les dispositifs de formation qu'on a pu mettre en place qui permettraient aux différents professionnels d'enquêter puis de découvrir ce que vivent les personnes ordinaires avant, en même temps, après, le moment de la transaction avec elles et de ce qu'elles vivent au moment de la transaction avec nous est un élément absolument déterminant qui transforme pour une bonne part le système de compréhension de la personne par la suite.

C'est quand même assez troublant qu'une personne qui réussit à obtenir son diplôme en VAE pour la première fois sans validation partielle a rencontré en moyenne une dizaine de professionnels différents appartenant souvent à des institutions différentes dans des espaces différents. A chaque fois, la personne a eu à découvrir la situation, à découvrir ce qu'elle devait faire dans la situation, ce qu'elle pouvait attendre du professionnel dans cette situation, à comprendre ce qui différencie le professionnel de cette situation de la suivante et de la précédente, a réalisé certaines tâches qui étaient induites par la rencontre avec chacun des professionnels. Et c'est très intéressant de comprendre qu'une personne va vivre des choses comme ça et que le moment où vous la rencontrez n'est pas seulement son expérience de vie, de travail, de demandeur d'emploi mais, c'est aussi son expérience avec le système qui est supposé l'aider à réaliser soit une formation, soit une certification, soit une reprise de travail, soit une reconversion. C'est une caractéristique des situations de travail qui sont celles de l'information, orientation, conseil qui est que les personnes non seulement sont aux prises avec une situation sociale où elles cherchent à, par exemple, retrouver un emploi mais souvent ce n'est pas de travailler qui leur poserait problème, ni même de pouvoir exercer l'emploi c'est d'arriver à passer toutes les étapes qui leur permettraient d'arriver à des situations dans lesquelles elles pourraient mettre en avant leurs capacités pour exercer l'emploi qu'elles auraient trouvé. C'est à peu près la même chose pour la formation ou la VAE. Il y a un effet profond de soulagement des personnes au moment où elles sont enfin dans l'accompagnement à produire leurs dossiers. On sait que c'est une phase extrêmement complexe, la réalisation du dossier de VAE et pourtant ce qui semble apparaître c'est que les personnes trouvent infiniment cela plus facile même si c'est plus complexe que toute la phase antérieure qui a consisté à passer par un ensemble d'étape. Une des idées principales que l'on met en évidence à partir de ces observations, c'est que ces personnes ordinaires à partir du moment où on les fait entrer dans le monde de ce que j'appellerai l'emploi, la certification, l'orientation, l'information, entrent dans un univers qui n'est pas familier, qui est un univers extrêmement complexe, peu lisible dans lequel les catégories ordinaires ne se retrouvent pas, avec des jeux de langage extrêmement nouveaux, nourris de mots que l'on n'a jamais entendu ou de mots qui ont des significations un peu différentes des significations ordinaires. Et le travail d'orientation de conseil et d'accompagnement consiste non seulement à aider les gens à aller vers l'emploi, vers une reconversion, vers un diplôme mais il consiste

aussi à aider les personnes à fréquenter cet univers particulier qui est celui supposé les aider à aller vers leur propre but.

C'est donc une tâche un peu étrange, ce moment de l'activité qui consiste non pas tant à aller au but directement mais apprendre aux personnes à jouer le jeu. Dans un bilan de compétences approfondi, on voit bien l'effort que déploient certains professionnels pour amener les personnes à s'approprier la notion de référentiel mais ils peuvent aussi déployer auparavant beaucoup d'efforts pour amener les personnes à s'approprier la mesure BCA et à construire avec la personne l'intérêt que cette mesure pourrait avoir dans la perspective de trouver un emploi ou de s'engager dans une formation.

Une partie de l'activité qui est à réaliser avec les personnes ne consiste donc pas à réaliser les tâches opératives pour atteindre le but mais à aider les personnes à apprendre les situations et l'action propres aux dispositifs intermédiaires entre une personne et ses intentions.

En fait, les personnes ont à réaliser des tâches, et à différer l'atteinte de leurs buts. Par exemple en VAE, il se passe beaucoup de temps avant qu'une personne puisse enfin se mettre au travail et élaborer son dossier ou bien il se passe beaucoup de temps avant qu'une personne puisse entrer en formation surtout si elle doit passer par des bilans, des entretiens, etc. Et là les personnes doivent comprendre un peu par quoi elles doivent passer, pourquoi, et comment. C'est le rôle de l'information.

L'information

La fonction d'information implique un noyau de capacité absolument fondamental sur lequel il ne peut pas avoir de doute aujourd'hui et pourtant souvent sous-estimé par les institutions, peut-être même sous-estimé par les professionnels à savoir qu'il ne peut pas y avoir d'information, de conseil sans que les professionnels maîtrisent le mieux possible l'information dont il est question.

Les systèmes de certification, les systèmes de formation, les parcours possibles vers l'emploi sont très complexes, peu cohérent, difficilement lisible et si les professionnels ne sont pas d'abord les experts de l'objet, de cet objet information, si ils ne sont pas spécialistes parcours et des dispositifs et pas seulement de ce qui concerne leur fonction, ils ne peuvent guère orienter les personnes au sens où il s'agit de les aider à se repérer. S'ils ne savent pas ce qui va se passer exactement aux étapes suivantes, ou s'ils ne savent pas clarifier un peu ces questions, la qualité même de la prestation est affectée. Justement, nous l'avons expliqué plus haut, parce que ce qui est travaillé avec une personne à un moment de son parcours est entendu, compris, interprété et projeté en fonction de ce qui a été vécu, et en fonction de ce qui va suivre.

Nous retrouvons bien l'idée que le travail et une fonction donnée ne sont pas indépendants d'un processus plus global de travail. Voilà une condition de professionnalisation : faire que des opérateurs des dispositifs qui se situent à une étape donnée, puissent rencontrer ceux qui travaillent avant et rencontrer ceux qui travaillent après. D'une part, pour que l'on puisse rendre le système plus fluide et moins redondant mais surtout pour que chacun puisse réguler son action en tenant compte de ce qui se passe avant et après pour la personne et y faire référence lorsqu'il est nécessaire de l'aider à se repérer.

Cette dimension-là de l'information est absolument décisive. Pour le conseil en points relais conseil il y a une définition de l'information : c'est une information exhaustive, c'est une information fiable, une information sur laquelle les gens

peuvent compter donc qui doit être actualisée. C'est une information qui doit être finalisée par ce qui peut être utile et appropriable par une personne.

On aurait tendance à la sous-estimer cette partie des compétences, à penser qu'elle est facile à construire. Enfin, l'information n'est pas un objet que l'on va prélever quelque part, et qu'on délivre sous la même forme à des personnes qui sont en face. L'information est en permanente élaboration, en permanent travail et il est bien évident qu'au cours d'un entretien quel qu'il soit, cette information là, va pouvoir être utilisée à différentes fins.

L'information n'a pas pour seul but d'informer. Bien évidemment, l'information sert à informer, à connaître un peu mieux certaines choses. Mais le plus souvent l'information va être injectée non pas pour que la personne sache quelque chose mais ça va être un élément qui va permettre à quelqu'un de réorienter une l'idée qu'il avait, ou d'interpréter sa demande ou de développer l'analyse de sa demande ou de susciter la mobilisation d'un élément de l'expérience.

L'information, pour un conseiller comme pour une personne, est une des bases pour réaliser d'autres activités : activités d'aide au conseil, activités diagnostic, activités de développement de l'expérience.

Procédures ou stratégies ?

Un autre élément qui est dans le même ordre d'idées. On a l'impression qu'il y a souvent des phases et des étapes bien déterminées, des procédures dans ces métiers-là. Or il semble que l'on peut observer chez ceux qui se débrouillent relativement bien et qui sont satisfaits de leur activité qu'il n'y a pas d'étapes impératives, pas de procédures assurées. Il y a effectivement un certain nombre de tâches qui sont à réaliser mais non seulement ces tâches, ne sont pas obligatoirement placées toujours au même endroit. On voit bien que deux conseillers peuvent réaliser des tâches à des moments très différents et sans obtenir de bons résultats mais ce qu'on voit surtout c'est que ces tâches se poursuivent tout au long de l'entretien.

Une phase comme l'analyse de la demande que moi j'appelle « le diagnostic » n'est pas une étape mais une activité permanente. Et on voit bien comment la demande d'une personne ou l'exposé de la configuration où elle se trouve est susceptible d'évoluer tout au long de l'entretien et de relancer l'analyse de la demande jusqu'à la fin. On a de très jolis cas où une dernière chose énoncée par le conseiller d'un seul coup réélabore tout l'ensemble ou alors ramène hélas les deux protagonistes, le conseiller et la personne, au début parce que un élément donné à la fin dont personne ne pouvait prévoir exactement ni une apparition, ni l'effet, a remis en question la configuration qui semblait s'être constituée jusque-là. Je crois qu'il faut souligner la complexité de ce type d'activité si on veut professionnaliser, il faut travailler probablement en prenant en compte ces phénomènes du fait que ni le diagnostic, ni l'analyse de la demande, ni l'information, ni le projet ne sont des objets terminés. Ils sont susceptibles de se transformer tout au long de l'entretien ou tout au long des transactions qui sont prévues avec la personne.

Un travail dans lequel il n'est jamais assuré d'obtenir un résultat

Un autre point qui préoccupe parfois les professionnels est la part d'incertitude profonde, à chaque fois que quelqu'un se présente dans une transaction à propos de l'utilité que cet entretien pourra revêtir pour la personne.

On a des exemples dramatiques. Des entretiens ANPE ou des entretiens BCA des prestations d'analyse de l'expérience pendant 1 h 30, se terminent avec quelque chose qui n'a pas fonctionné. Je ne dis pas que c'est la responsabilité de l'un ou l'autre. Pas énormément de motivation d'un côté, et un conseiller qui essaye par tous les moyens de pousser l'analyse de l'expérience, d'en pousser l'expression.

C'est une activité qui n'aide pas à se motiver pour le travail et si cela se produit plusieurs fois dans la journée, ce qui peut arriver ; il est sûr que ça n'encourage certainement pas à se lever le lendemain matin pour aller au travail. On est dans des activités où ces choses-là ne sont pas toujours énoncées, de la même façon que les enseignants disent très peu leurs véritables difficultés au quotidien parce que c'est un travail très solitaire. Il n'est pas sûr que d'énoncer dans les métiers de l'humain que les autres nous énervent que parfois on soit déçu, que parfois on ne sait pas quoi faire, que parfois on n'arrive pas à faire faire à la personne ce qu'on voit bien ce qu'on pourrait lui faire faire. Tous ces éléments de difficulté du travail sont à mon avis aussi à échanger sinon à faire savoir un petit peu plus largement mais ils sont à énoncer sous le mode de la professionnalisation, et comme des objets de débats de métier, comme caractéristique du travail. On pointe du doigt ce qu'on a à vivre chaque jour, ce qu'on doit faire et comment on peut le faire. Quelles stratégies, uns et les autres ont bien pu mettre en place pour ces situations.

Pour revenir à nos observations, effectivement, quand quelqu'un a un projet défini, plus une expérience de l'analyse de l'expérience, qui a un long parcours de demandeur d'emploi, on ne voit pas très bien ce que la prestation au moins au plan prescriptif peut lui apporter. Alors se pose toujours la question de ce qui échappe à la procédure, au fond, en quoi en dehors de la prestation qui est supposée être la prestation officielle, un professionnel cherche à proposer une certaine utilité à la prestation.

.Les gens sont parfois envoyés, viennent chez vous pour une prestation qui est codifiée et parfois en effectuant un petit décalage à ce qui est supposé être fait, vous découvrez avec la personne qu'il y a peut-être quelque chose à faire et peut être qu'à un moment donné dans les prestations difficiles, dans les prestations qui ne mèneraient à rien, a priori, il y a à trouver un moyen en tant que professionnel de rendre un certain service malgré tout à celui qui est venu, qui est pas tout à fait le service prescrit mais qui est un service qui pourrait permettre à la personne d'aller un petit peu plus loin ou d'en savoir un peu plus ou de comprendre quelque chose de plus qui n'aurait pas compris sans vous. C'est quelque chose qui échappe pour partie à la logique procédurale du travail. Mais qui est tout à fait imparable dans le sens où les objectifs qui font les grandes finalités, qui sont énoncées par l'État, les régions, par les prescripteurs publics, par les institutions sont de nature tellement générale et parfois tellement humaniste puisqu'on veut faire le bien de l'autre que ce type de prestation en dehors de la prestation prescrit, fait nécessairement partie de l'activité.

Routines et routines d'évitement de la routine

Alors peut-être quelques petits points pour terminer, que je voulais énoncer par rapport à des programmes qui sont en cours. J'insiste sur la question des routines, un professionnel c'est quelqu'un qui a des routines c'est-à-dire par exemple, qui identifie très vite la situation dont il est question. Par exemple, si vous faites appel de nouveau à un garagiste, il va très vite intervenir sur votre dispositif parce qu'il fonctionne avec les cas les plus probables c'est-à-dire qu'il entend un bruit, deux bruits sur votre voiture et puis il va faire un diagnostic extrêmement rapide. Dans 90 % des cas cela va fonctionner et 10 % des cas cela

ne va pas fonctionner donc il va réparer autre chose que ce qui pose problème à votre voiture. Mais ça peut toujours se rattraper.

Dans les activités avec les humains, il est beaucoup plus difficile de faire confiance à la routine. On a dans le travail que j'avais fait avec les accompagnateurs de validation des acquis, une personne qui a écrit quelque chose d'important, c'est qu'on ne peut pas comprendre trop vite et on ne peut pas conclure trop vite. C'est extrêmement difficile de se construire une routine qui est une routine contre les routines. Comment arriver à se construire la routine de ne pas comprendre trop vite, de suspendre son jugement, sa compréhension et sa conclusion alors que précisément on est un professionnel expérimenté qui a vu beaucoup de cas et qui comprend très vite. Voilà, une part de l'activité qui paraît spécifique, qui monte le niveau d'activité et le degré d'attention et qui suppose aussi des échanges avec d'autres pour repérer tout les éléments sur lesquels on comprend trop vite, pour identifier les cas dans lesquels la compréhension trop rapide a pu produire des effets négatifs pour soi ou pour la personne que l'on reçoit. Et cet élément là, paraît un élément organisateur de l'activité, ne pas comprendre trop vite, ne pas conclure trop vite, suspendre son jugement, suspendre sa compréhension, en attendant le déroulement de la conversation, en attendant la réponse pour laquelle vous devriez avoir plus d'informations.

Peut-être, un autre élément aussi, et qui rejoint ce que j'ai dit tout à l'heure, au fond, on n'a pas accès aux résultats de notre action et on n'a pas de critères qui nous disent exactement qu'une intervention et qu'une transaction est réussie. François Héraud écrit un article dans le livre sur l'accompagnement, que l'on a écrit ensemble, et issu d'une analyse de pratiques. Elle écrit que pour un accompagnateur en validation des acquis de l'expérience ce qui est difficile au début c'est de distinguer la réussite aux diplômes, de la réussite de la prestation d'accompagnement. Tant qu'on n'a pas distingué pour soi ces deux objectifs on ne peut pas le négocier et l'expliquer à la personne avec qui on va travailler. On ne peut pas définir ses propres critères de réussite et ceux qui nous donnent satisfaction quand on travaille avec quelqu'un.

Donc cela me paraît un point tout à fait important, parce qu'on est dans des institutions et dans des situations dans lesquelles on aurait tendance très rapidement à attribuer aux professionnels la responsabilité de la réussite de ce qui se passe après l'intervention alors même, que c'est une intervention transitoire, provisoire, qui se réalise, avec l'ensemble des événements et des informations possibles dont on pourrait, dans l'idéal disposer, mais avec des éléments partiels, qui sont fortement marqués par les circonstances actuelles. Vous savez très bien que lorsque on reçoit quelqu'un, à un moment donné, la personne va parler de certaines choses qui sont en train de se passer et qui sont actives pour elle en ce moment, son expérience ne va pas être exprimée de la même manière et ce ne sont pas les mêmes traits de l'expérience qui sont exprimés à ce moment-là en fonction de la configuration actuelle qui est vécue et qui trois mois plus tard aurait été mieux ou moins bien. C'est très important de pointer ces éléments là non seulement, quand on agit mais aussi par rapport aux gens qui pensent que cette intervention a une influence très importante et massive sur les personnes qui sont passées parmi nous. C'est un problème considérable puisque une intervention de conseil, information, orientation, peut avoir un impact énorme sur une personne, un impact nul sur une autre. Un impact énorme puisqu'il y a une configuration actuelle et locale qui est ce qu'elle est ou un impact nul parce que la configuration actuelle et locale est aussi ce qu'elle est. Donc on a une relativisation essentielle à faire savoir mais aussi à s'approprier quand on fait ce genre de travail.

Conclusions

Si on montait aujourd'hui un programme de professionnalisation et je crois que ce serait utile, je pense qu'on aurait un certain nombre de points à prendre en compte. Je vais juste les énumérer :

Le premier point serait de redéfinir, fondamentalement, les missions sociales et en quoi la société veut que cela serve aux personnes. Et là on a quand même des discours tous azimuts.

Le deuxième point serait redéfinir les situations, les fonctions et les emplois et de les différencier, d'identifier les caractéristiques communes mais d'identifier les différences, parce que je ne pense pas qu'on puisse parler d'une fonction conseil, ni d'une fonction accompagnement mais à chaque fois de fonction conseil ou accompagnement ou orientation très spécifiques. Identifier quelles filiations et quelles ruptures cela produit sur les parcours professionnels des gens qui exerceraient ces emplois. Au fond, quand on a tel diplôme, quand on a tel parcours de formation ou telle expérience, quel type de fonction peut-on occuper en ayant de bonnes chances très rapidement de pouvoir exercer les autres fonctions ? Mais quelles sont aussi les fonctions qui supposent des ruptures ? C'est-à-dire de passer d'une certaine posture, de certains modes de pensée, de certaines manières d'agir à d'autres. Si on déploie les mêmes formes d'activités, les mêmes modes de pensée et les mêmes modes de posture, on a des chances d'être à côté de la situation. Et quelles sont celles entre les deux où il y a des filiations, des transformations et des élaborations obligatoires ? Je crois que ça c'est professionnaliser un secteur et construire des modalités de formation pour les personnes.

Troisième point, c'est la question des caractéristiques des publics, ce que vivent les gens quand ils participent ou ils s'engagent dans des dispositifs. Notamment, il faut insister sur le fait que toute construction d'une nouvelle forme sociale d'aide, d'accompagnement, d'orientation, génère une nouvelle forme sociale que les gens doivent apprendre et par laquelle ils doivent passer. Autrement dit, plus on cherche à aider les personnes, plus on construit des dispositifs institutionnels que les personnes doivent apprendre à fréquenter ces situations, apprendre les lois, les règles, les modes de fonctionnement, les jeux de langage. Construire tous les lieux d'échanges, les lieux de l'échange entre pairs, donc les analyses de pratiques entre pairs mais aussi les lieux de l'échange entre tous les acteurs je dirais par paires de catégories d'acteurs entre les uns et ceux qui viennent après, entre ceux qui interviennent en ce moment et qui interviennent plus loin, entre ceux qui financent et ceux qui réalisent, entre ceux qui gèrent l'institution et ceux qui exécutent le travail dans l'institution. Sinon, on en reste à des univers qui s'ignorent, à des incompatibilités dans le processus mais on arrive à ce que vous connaissez sans doute très bien que les différents acteurs s'accusent les uns, les autres. On est dans un système de tensions où les acteurs s'opposent. C'est pour ça qu'on a à construire des lieux d'échange non pas pour tout concilier mais pour que s'opère le meilleur ajustement des manières de produire.

Enfin, on devrait veiller à ce que le métier et le travail de ceux qui font de ce métier soit acceptable, au sens de soutenable. Les objectifs fixés à ces fonctions ne peuvent dépasser ce qu'il est possible de faire et notamment dans le monde tel qu'il est.

Patrick Mayen