

Accompagner la personne
en formation

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



P S Y C H O S U P

Yann Serreau

Accompagner la personne en formation

DUNOD

Illustration de couverture : Franco Novati

| | | |
|--|---|--|
| <p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p> |  | <p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p> |
|--|---|--|

© Dunod, Paris, 2013
ISBN 978-2-10-059916-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

| | |
|---|-----|
| PRÉFACE : FORMER POUR ORIENTER ET ORIENTER POUR FORMER | XV |
| INTRODUCTION | XIX |
| CHAPITRE 1 ACCOMPAGNER EN FORMATION | 1 |
| CHAPITRE 2 GUIDER AVEC LE DISPOSITIF PÉDAGOGIQUE | 9 |
| 1. Les acteurs des situations d'accompagnement | 13 |
| 1.1 Les « accompagnés » | 13 |
| 1.2 Les accompagnants | 15 |
| 1.3 Les tuteurs en entreprise | 16 |
| 1.4 D'autres acteurs | 16 |
| 2. Les dispositifs observés | 17 |
| 3. Situations de l'accompagnement en formation | 17 |
| 4. De la compétence à la certification | 25 |
| 5. Pédagogies | 29 |
| CHAPITRE 3 ACCOMPAGNER PAR DES POSITIONNEMENTS : L'ÉVALUATION EN ENTRÉE ET EN SORTIE DE FORMATION | 33 |
| 1. L'admission | 36 |
| 2. Processus de sélection | 37 |
| 3. L'évaluation du chantier de fin de formation | 42 |
| CHAPITRE 4 ACCOMPAGNER L'ACQUISITION DE CONNAISSANCES | 45 |
| CHAPITRE 5 ACCOMPAGNER LES TEMPS EN ENTREPRISE | 53 |
| 1. Les finalités en jeu | 57 |
| 2. Les facteurs de réussite | 60 |

| | |
|--|-----|
| 3. Les dysfonctionnements communs | 63 |
| 4. Les outils | 69 |
| 5. La conjugaison de deux accompagnements | 72 |
| CHAPITRE 6 ACCOMPAGNER LE PROJET PROFESSIONNEL | 75 |
| 1. Contextes et enjeux | 78 |
| 2. Le projet professionnel | 81 |
| 2.1 Les étapes de la construction d'un projet professionnel | 82 |
| 3. Le bilan | 85 |
| 3.1 Le parcours et les qualités personnelles | 85 |
| 3.2 Le portefeuille de compétences | 86 |
| 4. Le projet | 88 |
| 4.1 Motivations, attentes et aptitudes | 88 |
| 4.2 Les cibles de la formation et cibles professionnelles | 91 |
| 4.3 La recherche de stages et d'emploi | 93 |
| 5. Pédagogie et accompagnement du projet professionnel | 93 |
| 5.1 Dispositifs | 93 |
| 5.2 Difficultés et points clés d'accompagnement | 94 |
| CHAPITRE 7 ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DE POSTURE | 99 |
| 1. La posture | 104 |
| 2. Augmenter ses responsabilités | 106 |
| CHAPITRE 8 PILOTER ET ORIENTER SA VIE : QUEL ACCOMPAGNEMENT EN FORMATION ? | 113 |
| 1. Introduction | 116 |
| 2. Les processus « piloter et orienter sa vie » | 117 |
| 2.1 La mission : œuvrer à ce qui fait sens | 120 |
| 2.2 Les directives | 123 |
| 2.3 Les indicateurs | 126 |
| 2.4 Entrée du processus : les désirs | 128 |

| | |
|---|------------|
| 2.5 Sortie : les actes | 128 |
| 2.6 Transformation : les compétences | 129 |
| 2.7 Le pilotage | 129 |
| 2.8 En synthèse | 130 |
| 3. L'accompagnement de la personne dans son projet de formation | 133 |
| 3.1 La compétence « piloter et orienter sa vie » : un apprentissage à développer ? | 133 |
| 3.2 Préalable | 137 |
| 3.3 Situations de décision dans le parcours de formation | 138 |
| 3.4 Accompagner la mise en œuvre du processus « piloter et orienter sa vie » et les prises de décisions | 140 |
| 3.5 La prise de décision et ses dérives, ses biais | 144 |
| 3.6 Accompagnement et décisions biaisées | 154 |
| CHAPITRE 9 ACCOMPAGNER DANS UNE RELATION | 163 |
| 1. Le respect | 166 |
| 2. L'altérité | 168 |
| 2.1 Les différences culturelles | 169 |
| 2.2 Valeurs « universelles » | 169 |
| 2.3 Diversité des fonctionnements cognitifs | 170 |
| 3. Autonomie | 175 |
| 4. Motivation | 176 |
| 5. Empathie | 177 |
| 6. Un regard optimiste : confiance et bienveillance | 178 |
| 7. La légitimité | 179 |
| 8. L'authenticité | 179 |
| 9. Être juste | 180 |
| 10. L'exigence | 180 |
| 11. Repères techniques | 180 |
| 11.1 L'écoute active | 180 |
| 11.2 Les questions | 181 |

| | |
|---|-----|
| 11.3 La reformulation | 182 |
| 11.4 Les affirmations | 182 |
| 11.5 Les formulations positives et les moyens d'action | 182 |
| 11.6 Faits/opinions/sentiments | 183 |
| 11.7 Je/tu | 184 |
| 11.8 Définir un objectif | 184 |
| 11.9 Le temps de latence du changement | 185 |
| 12. Des biais dans la relation | 186 |
| 12.1 La projection | 186 |
| 12.2 La manipulation | 186 |
| 12.3 Le transfert | 188 |
| | |
| CHAPITRE 10 FACTEURS DE RÉUSSITE D'UN ACCOMPAGNEMENT | 191 |
| 1. L'accompagnement institutionnel complémentaire à la formation | 194 |
| 1.1 Processus commerciaux | 194 |
| 1.2 Les fonctions administratives et logistiques | 196 |
| 1.3 L'accompagnement aval | 199 |
| 2. Clés stratégiques pour un accompagnement du développement de l'identité professionnelle | 199 |
| 2.1 L'engagement de la direction | 199 |
| 2.2 Visée de professionnalisation | 200 |
| 2.3 Des enseignants connaissant les réalités professionnelles | 201 |
| 2.4 Un pilotage de dispositif à partir de la « vision métier » | 201 |
| 2.5 Évaluation de l'accompagnement | 201 |
| 2.6 Considérations humanistes | 202 |
| 3. Continuer à se poser des questions et à n'avoir jamais rien d'acquis | 207 |
| | |
| CHAPITRE 11 SYNTHÈSE : LA FORME IDENTITAIRE « ACCOMPAGNER EN FORMATION » | 209 |
| 1. La construction identitaire de l'accompagné | 213 |
| 1.1 Synthèse : forme identitaire professionnelle | 217 |
| 1.2 Accompagner en formation | 217 |

| | |
|--|-----|
| 2. Forme identitaire de l'accompagnant | 226 |
| 2.1 La relation au monde et à l'existence | 227 |
| 2.2 La relation à soi | 227 |
| 2.3 La relation à l'accompagné | 228 |
| 2.4 Valeurs | 228 |
| 2.5 Posture | 229 |
| 2.6 Processus mis en œuvre par l'accompagnant | 229 |
| 3. Profil de l'accompagnant et acquisition de son expertise | 234 |
| 3.1 Profil de l'accompagnant | 234 |
| 3.2 Acquisition de la compétence d'accompagnant | 235 |
| 4. Questions ultimes pour... vous accompagner ! | 241 |
| | |
| ÉPILOGUE | 243 |
| | |
| REMERCIEMENTS | 247 |
| | |
| ANNEXES | 249 |
| Annexe 1. Le groupe Cesi | 251 |
| Annexe 2. La forme identitaire subjective d'orientation | 255 |
| | |
| BIBLIOGRAPHIE | 257 |

En partage avec les personnes qui travaillent au développement d'autres.

À mes enfants, pour tout ce qu'ils m'ont appris.

À mon épouse, qui m'accompagne et à qui je dois tant...

PRÉFACE

FORMER POUR ORIENTER ET ORIENTER POUR FORMER¹

1. Par Patrick Mayen, professeur de didactique professionnelle à l'université de Bourgogne. Laboratoire « Unité de développement professionnel », Agrosup Dijon.

Le livre écrit par Yann Serreau porte sur une fonction spécifique des métiers de la formation : celle d'accompagnement de l'orientation et de la professionnalisation pendant cette période particulière de la vie que constitue une formation longue, dans l'enseignement supérieur, pour des étudiants jeunes et peu expérimentés et pour des adultes, expérimentés engagés dans une évolution de carrière.

Malgré l'accroissement du recours à la fonction d'accompagnement dans un grand nombre de secteurs professionnels, on ne sait pas très bien ce que sont, effectivement, les différentes situations de travail d'accompagnement, leurs caractéristiques, leurs spécificités. On ne sait pas non plus très bien comment s'y prennent les accompagnateurs, quels principes d'action les dirigent, quels outils et quelles manières de se situer, de penser et d'agir, leur sont propres. L'idée d'accompagner est séduisante et dans beaucoup de cas, ceux qui accompagnent sont mis en situation d'accompagner sans toujours être bien préparé pour le faire. Qu'est-ce que c'est ? quoi faire ? et comment faire ? sont trois questions qui préoccupent ou devraient préoccuper ceux qui ont à exercer la fonction, et aussi ceux qui la confient.

Dans ce sens, ce livre est une contribution intéressante à la fois à la définition un peu plus précise de ce que peut être un type d'accompagnement, et, en même temps, à la mise à disposition – étonnamment généreuse – de repères pour se situer, penser et agir en accompagnateur. On y trouve une description et une justification de ce qui fait l'action, depuis le cadre de l'action, ses prescriptions, ses contraintes, son organisation, jusqu'aux différentes modalités de l'activité : les croyances, les valeurs et les principes de l'accompagnement, les repères pour prendre position, les concepts et les théories pour raisonner et agir, les modes d'action et les outils concrets. On peut ajouter que l'un des intérêts tient en la discussion que l'auteur fait de ses choix, de ses pratiques pour montrer au mieux que l'action ne se réduit pas à des règles ou à des outils.

Je voudrais par ailleurs, développer un second point qui apparaît dans le livre de Yann Serreau et qui mérite qu'on s'y arrête. J'ai intitulé cette préface « Former pour orienter et orienter pour former » pour mettre en évidence un phénomène qui n'est pas toujours exprimé aussi clairement que dans ce livre : l'orientation n'est pas un processus antécédent à la formation et il n'est pas un processus indépendant de la formation. Qu'est-ce qui est si important dans cette assertion ?

Dans un premier mouvement, ce qui est important tient au fait que la grande majorité des personnes qui entrent en formation n'ont pas terminé leur orientation. La formation n'est ainsi pas le moyen de la

réalisation d'un projet totalement déterminé. Pour les personnes, la formation est attendue comme un moment dans lequel mais aussi par lequel l'orientation va se faire, se développer, se préciser. Pas seulement par le biais de l'accompagnement et des séquences consacrées à l'orientation et au projet professionnel, mais par le moyen de toutes les situations de la formation. Un cours, la rencontre avec une discipline, des méthodes, des connaissances, peuvent contribuer à définir les contours du domaine, du travail, des phénomènes et des objets du travail, des compétences professionnelles, au même titre qu'un stage ou qu'une visite de terrain.

Dans un second mouvement, l'orientation entendue comme un développement de la connaissance des milieux et du travail, redéfinit le rapport à la formation et réoriente les intérêts et les processus d'apprentissage. Le processus d'orientation organise et oriente le processus de formation et peut ainsi l'optimiser.

C'est de ces deux mouvements convergents et étroitement associés que s'occupe le type d'accompagnement présenté et développé dans ce livre, un accompagnement qui aide les personnes engagées dans une formation à lier, redéfinir en un double processus intégré les mouvements de l'orientation et de la formation.

On voit donc que ce livre n'est pas qu'un livre pratique, et pourtant il l'est radicalement, mais il l'est aussi parce qu'il est un livre où les pratiques sont fondées sur la pensée et la connaissance.



INTRODUCTION

Le spot lumineux du vidéoprojecteur s'éteint. Les yeux des membres du jury sont braqués sur Bertrand R. Ce dernier vient de conclure avec fougue la présentation de son chantier de fin de formation d'ingénieur : conduire le démarrage d'une ligne de fabrication de nouveaux plats cuisinés aux saveurs exotiques. Le responsable de la formation donne la parole aux membres du jury pour les questions. Elles s'enchaînent. Toutes visent à cerner le professionnalisme du candidat :

- Vous avez mentionné le retard pris dans la mise au point du processus de fabrication. Comment avez-vous mobilisé les membres de votre équipe sur ce projet pour faire face à la surcharge de travail qui en découle ?
- Vous nous avez parlé d'un problème de température sur le four de cuisson. Quelles sont les solutions techniques que vous avez envisagées ? Quelle a été votre action pour arriver à la résolution de ce problème ?
- Votre chiffre concernant le prix de la réparation m'a surpris. En êtes-vous sûr ?
- Nous n'avons pas bien compris pourquoi vous aviez pris l'option d'un sous-traitant externe pour la réalisation de la machine de conditionnement. Pouvez-vous l'expliquer ?
- Vous nous avez montré qu'aujourd'hui la ligne disposée d'une capacité plus grande que les prévisions. Quelle incidence sur le plan stratégique cela a-t-il pour l'entreprise ?
- Comment avez-vous prévu d'assurer la pérennité des résultats obtenus ?
- Quelles ont été vos plus grandes difficultés ? Vos plus grandes sources de satisfaction ?
- Et votre projet professionnel, quel est-il ? Que comptez-vous faire une fois votre diplôme obtenu ? dans cinq ans ?
- À l'issue de cette formation, de quoi vous sentez-vous capable, aujourd'hui ?

L'échange est intense. Bertrand R. répond, partagé entre l'ardeur et la vigilance. Vient le moment de la délibération. Bertrand R. sort. Les membres du jury expriment alors une impression générale qui aidera au renseignement de la grille de compte rendu de délibération.

Monsieur L., directeur d'une usine de composants électriques : « J'ai apprécié la capacité d'analyse de Bertrand R. et la façon dont il a su poser les problèmes et les traiter. Il a fait preuve de ténacité et d'une certaine autorité. On peut lui reprocher quelques imprécisions dans les chiffres

et sa vision sur l'impact stratégique semble encore un peu confuse. Au global, il fait preuve d'une certaine efficacité. Je suis convaincu. »

Madame T., responsable ressources humaines d'une société de l'agroalimentaire : « Pour ma part, je trouve qu'il a démontré une réelle aptitude à fédérer les services supports. Il a trouvé les ressorts de motivation pour impliquer ses collaborateurs. C'est quelqu'un qui ose aller sur le terrain. Certes, je rejoins l'avis précédent sur l'aspect confus de sa vision stratégique, mais il est encore jeune, et son projet ne lui a probablement pas laissé beaucoup de temps pour affiner l'actualité de cette question. J'aurais aimé qu'il parle davantage sur la façon dont il a traité sa relation avec les fortes personnalités de son équipe. Mais au final, il semble que cela se soit passé de la meilleure façon possible. Son projet professionnel est très lucide. Il mesure ses limites. Il a en effet besoin de consolider cette expérience avant d'ambitionner un poste de plus grande envergure. Il fait preuve d'une saine ambition, le tout avec beaucoup de cohérence. »

Madame D., tutrice, directrice de production : « Je découvre Bertrand sous un nouveau jour. Je connaissais ses qualités d'homme de terrain, très pragmatique. Je le vois aujourd'hui faire une présentation de qualité, répondre avec affirmation aux questions posées. Je suis très satisfaite de cette prestation, car elle me montre combien il a pris d'assurance depuis qu'il est arrivé chez nous. Je m'aperçois qu'il est devenu un véritable jeune professionnel. J'aimerais que notre entreprise puisse l'embaucher. »

Et alors que les membres du jury renseignent la grille d'évaluation, le responsable de dispositif de formation ne peut s'empêcher de penser à toutes les étapes du parcours qui ont conduit Bertrand R. à cette évolution aujourd'hui validée par des professionnels. En effet, quelle transformation ! Le frêle jeune homme peu assuré qui s'est présenté trois ans plutôt aux entretiens de sélection souhaitait acquérir un diplôme mais n'avait que peu d'idées sur le métier vers lequel il s'engageait. Quel contraste avec l'affirmation de ses points de vue et de sa démarche, avec l'énoncé de son projet, tels qu'il les affiche lors de cette soutenance !

Défilent alors dans l'esprit du formateur les multiples séquences d'accompagnement de la personne tout au long de la formation et leurs acteurs : les entretiens d'information, puis ceux de sélection et leur avis assujettis de conseils, les séminaires sur le projet professionnel lieu d'échanges intenses, les entretiens de suivi, les moments cruciaux des évaluations devant les jurys de professionnels, les discussions de couloir, les observations liées à l'engagement dans la vie de promotion, les rencontres avec le tuteur, les échanges avec les enseignants, Et puis, en lien avec tout ce qui précède, la confrontation des rêves et des réalités,

la dynamique de la motivation et les émotions qu'elle suscite au fil du parcours, la découverte d'une nouvelle identité professionnelle avec gains et renoncements...

Avec tant d'autres enseignants ou formateurs, je suis à la fois un artisan et un témoin de telles évolutions.

J'ai souhaité formaliser et partager mon expérience. Elle s'est construite pour une part importante au sein du Cesi¹. L'idée de ce livre a rencontré l'écoute de Jacques Bahry, alors directeur général du Cesi, puis de ses successeurs.

Mon parcours (encart ci-dessous) m'a conduit à rencontrer de multiples personnes. Je leur suis particulièrement reconnaissant de tout ce qu'elles m'ont appris. Parmi elles, il y a les accompagnés, riches de leurs projets, tant de leurs tâtonnements que de leurs réussites. Il y a également mes collègues, engagés d'une manière remarquable (Uhalde, 2010) dans le développement des personnes.

L'accompagnement de la croissance des êtres tient une place importante dans mon existence. Il a été décliné en parallèle de mon activité professionnelle au travers de l'éducation de mes enfants et du chemin partagé avec des personnes dans des situations variées.

1. Centre d'études supérieures industrielles – <http://www.cesi.fr>

Trajectoire professionnelle de l'auteur. **Parcours à partir duquel s'est forgé le point de vue exprimé ici**

Ingénieur, j'ai exercé ce métier pendant près de dix ans au sein de deux groupes internationaux avant d'effectuer une transition professionnelle et de rejoindre le Cesi, il y a près de dix-neuf ans. J'y ai alors piloté des promotions et des dispositifs de formation d'ingénieurs, de responsables ressources humaines, de techniciens qualité, de passage cadre. Responsable qualité, j'ai conduit la mise en place de la certification ISO 9001 sur un site. Responsable de département puis d'établissement, j'ai managé des équipes autour de formations variées. J'ai ainsi connu des publics étudiants, alternants, salariés, demandeurs d'emploi. J'ai pu rencontrer des professionnels, dans des fonctions, des secteurs d'activité et des responsabilités variés. J'ai eu l'opportunité de concevoir des modules et des formations Inter et Intra, dans des domaines allant de la gestion de production à la prise de décision et à la connaissance de soi.

Plus récemment, responsable de la certification professionnelle « responsable en management d'unité et de projet », j'ai travaillé au référentiel de cette formation, avec les implications en termes de logique de compétences et d'évaluation.

Chef de projet de la conception et du déploiement de la plateforme Web 2.0 Viacesi, destinée à accompagner les étudiants dans la conception de leur projet professionnel, j'ai effectué un premier travail de capitalisation et de synthèse sur la démarche de conduite de projet professionnel étendue à l'ensemble des dispositifs du Cesi et sur son instrumentation.

Rattaché au laboratoire d'ingénierie des environnements d'apprentissage du Cesi, j'effectue actuellement des recherches sur l'accompagnement dans les dispositifs de formation.

J'ai expérimenté pour mes propres besoins la formation continue sur mon temps personnel, à plusieurs reprises, ainsi que la VAE.

C'est donc avec, en toile de fond à ma réflexion, des centaines d'accompagnement, d'entretiens de recrutement ou de suivi, de situations de jury, de projets accompagnés en entreprise, de réunions entre collègues que j'entreprends ces pages. Elles tenteront de partager une expérience et d'apporter ma contribution à la conceptualisation de l'accompagnement en formation. Cet accompagnement ne saurait être dissocié de son objet : la construction, pour une personne, d'une nouvelle identité professionnelle.

Je m'appuierai, entre autres, sur la pratique encore peu étudiée du Cesi. Mais le projet de ces lignes dépasse ce seul objet pour esquisser dans un

point de vue personnel une vision globale, dynamique et cohérente de la personne en développement. Et de même pour l'accompagnement de ce développement.

J'espère fournir ainsi aux accompagnants en formation repères concrets et cadres pour leur pratique, ainsi qu'une ambition pour leur métier.

Que dire de plus sinon que, rédigeant ces lignes, je serais heureux si le résultat peut contribuer à une pratique professionnelle et humaine de l'accompagnement du développement de l'identité professionnelle.

Le parcours que je propose se fera en plusieurs étapes. Dans un premier temps, nous esquisserons quelques caractéristiques de l'accompagnement en formation. Avec leur appui, nous identifierons des situations où il s'opère. Nous examinerons la contribution du dispositif en tant que tel.

Nous considérerons successivement l'accompagnement lors des évaluations en entrée et sortie de formation, puis lors de l'acquisition de connaissances, du temps en entreprise, du projet professionnel, de l'apprentissage d'une nouvelle posture.

Accompagner vers une nouvelle identité professionnelle ne saurait se faire sans inviter la personne à établir des liens avec ses autres projets, dans une vision globale. Pour cette raison, nous observerons le processus d'orientation de sa vie. Nous en tirerons les enseignements utiles à l'accompagnement du projet professionnel.

L'accompagnement se fait dans la rencontre d'un accompagnant avec un accompagné. Nous visiterons cette relation.

À la suite de quoi nous relèverons quelques facteurs de réussite de l'accompagnement au sein des dispositifs.

Nous affinerons, ensuite, notre modèle de la construction identitaire de l'accompagné pour en tirer les conséquences sur l'accompagnement, puis nous poserons une forme identitaire pour l'accompagnant. Nous traiterons enfin de la façon dont se développent ses compétences. Arrivera alors le temps de conclure notre parcours.

Pour illustrer notre itinéraire, nous nous appuyerons sur quelques cas dont le but est de concrétiser notre propos et encore davantage d'introduire de l'humanité au cœur de notre démarche. Ils rappelleront combien une approche de formalisation est modeste au regard de ce qui se joue dans l'accompagnement. Rationaliser et conceptualiser ne viennent que servir et étayer des processus avant tout relationnels et vivants.

ACCOMPAGNER EN FORMATION

Ce chapitre vise à dresser une première esquisse de l'accompagnement de la personne en formation. Cette description sera précisée et argumentée au fil des différents chapitres de cet ouvrage.