

France compétences

MARCHE SUBSEQUENT N°3 : LE CEP A L'ÉPREUVE DES USAGES : QUELS EFFETS  
POUR SES BÉNÉFICIAIRES ?

Rapport final

14/04/2023

pluricitè  
GROUPE

itinere  
conseil

  
orseu  
Recherche & études

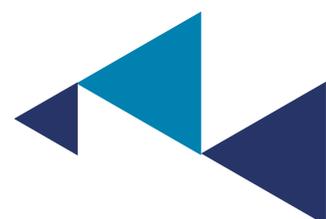
11 rue Scribe 75009 – Paris

Tél : 01 81 69 01 40

[www.francecompetences.fr](http://www.francecompetences.fr)

SIRET : 130 024 565 00017 – Code APE : 84 13Z

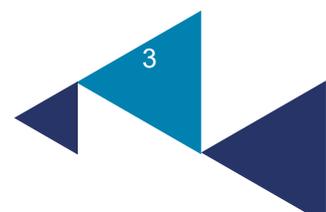
Autorité nationale de financement et de régulation de la formation professionnelle et de l'apprentissage



## Table des matières

<b>Introduction – Rappel des objectifs et méthodologie déployée .....</b>	<b>4</b>
1. Une étude pour caractériser les effets et les apports du CEP .....	4
2. Une méthodologie principalement qualitative, appuyée par du matériau quantitatif.....	6
3. Partis pris et points de vigilance .....	10
4. Une nécessité de s'intéresser aux motifs de recours et natures d'appuis pour observer et comprendre les effets du CEP .....	11
<b>Partie 1 - Le CEP comme appui informationnel : l'accès à l'information comme objet de la relation de service ou point d'entrée dans un accompagnement plus long.....</b>	<b>15</b>
1.1. <i>Comment l'appui informationnel se traduit-il en pratique ? .....</i>	15
1.2. <i>Quels résultats et effets de cet appui informationnel sur l'avancement du projet et le parcours de reconversion des bénéficiaires ?.....</i>	22
1.3. <i>En synthèse : tableau synoptique des effets observés de l'appui informationnel .....</i>	31
<b>Partie 2 - Le CEP comme aide à la réflexion/décision : appuyer l'élaboration d'un projet, soutenir sa construction et sa mise en mots.....</b>	<b>33</b>
2.1. <i>Comment l'aide à la réflexion / décision se traduit-elle en pratique ? .....</i>	33
2.2. <i>Quels résultats et effets de cet appui réflexif sur l'avancement du projet et le parcours de reconversion des bénéficiaires ?.....</i>	41
2.3. <i>En synthèse : tableau synoptique des effets observés de l'appui réflexif et méthodologique.....</i>	57
<b>Partie 3 - Le CEP comme fonction d'aiguillage et d'orientation vers d'autres acteurs/prestations/ressources .....</b>	<b>58</b>
3.1. <i>Comment la fonction d'aiguillage se traduit-elle en pratique ? .....</i>	58
3.2. <i>Quels résultats et effets de cette fonction d'aiguillage sur l'avancement du projet et le parcours de reconversion des bénéficiaires ?.....</i>	64
3.3. <i>En synthèse : tableau synoptique des effets observés de la fonction d'aiguillage .....</i>	70
<b>Partie 4 - Le CEP comme aide à la légitimation et au développement de la confiance en soi .....</b>	<b>71</b>
4.1 <i>Comment l'aide à la légitimation et au développement de la confiance en soi se traduit-elle en pratique ?.....</i>	71
4.2 <i>Quels résultats et effets de cette aide à la légitimation et à la confiance en soi sur l'avancement du projet et le parcours de reconversion des bénéficiaires ? .....</i>	77
4.3 <i>En synthèse : tableau synoptique des effets observés de l'aide à la légitimation et la confiance en soi</i>	84
<b>Partie 5 - Les effets combinés des différents appuis et les variables favorables ou défavorables au changement .....</b>	<b>85</b>
1. Le développement des capacités comme programme d'action du CEP.....	85
2. Le CEP comme aide à la construction d'un espace de capacitation : synthèse des effets et facteurs clés	87

Cas de figure 1 : des parcours pragmatiques, qui produisent les effets escomptés .....	88
Cas de figure 2 : des parcours plus denses, marqués par une capacitation des bénéficiaires qui convertissent en évolution professionnelle la mixité des ressources dispensées.....	90
Cas de figure 3 : des effets intermédiaires en termes de développement de la capacité d’agir, non convertie à ce stade dans des changements professionnels.....	95
Cas de figure 4 : une relation plus ou moins dense qui n’est pas convertie en réalisations pour des raisons souvent personnelles, interpersonnelles ou contextuelles.....	98
Cas de figure 5 : des échecs à des épreuves, décisives dans le processus d’évolution, qui conduisent à un coup d’arrêt .....	100
<b>Conclusion : Le CEP produit des effets multiples, qui demandent à être caractérisés plus finement ....</b>	<b>102</b>
<b>Annexe : Tableau des profils des bénéficiaires interrogés.....</b>	<b>104</b>



### 1. Une étude pour caractériser les effets et les apports du CEP

#### 1.1 Retour sur les objectifs du CEP

Créé dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle de 2014 et modifié via la loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, le Conseil en Evolution Professionnel (CEP) à destination des actifs occupés a été redéfini et ses finalités précisées dans l'arrêté du 29 mars 2019 fixant le cahier des charges relatif au CEP : « *Le conseil en évolution professionnelle constitue un processus d'appui à tout actif pour faire le point sur sa situation professionnelle, et, le cas échéant, élaborer, formaliser et mettre en œuvre une stratégie visant l'évolution professionnelle, l'insertion, le développement des compétences, la certification professionnelle, la mobilité interne ou externe, la reconversion, la transition professionnelle, la reprise ou création d'activité, etc. Il prend la forme d'une offre de services (...), gratuite, accessible à tout actif indépendamment de son âge, de son secteur d'activité, de son statut et de sa qualification. Il contribue, tout au long de la vie active de la personne, à améliorer sa capacité à faire ses propres choix professionnels et à évoluer, notamment par l'accroissement de ses aptitudes, le développement de ses compétences et l'accès à de nouvelles qualifications professionnelles* ».

Selon ce même texte, le CEP permet au bénéficiaire de disposer d'un temps d'écoute, de recul et d'appui sur sa situation professionnelle, afin :

- D'exprimer sa demande et de clarifier son besoin
- D'accéder à une information personnalisée et pertinente ;
- D'élaborer une stratégie d'évolution lui permettant de construire ou de définir son projet professionnel ;
- De vérifier la faisabilité et la pertinence de son projet au regard notamment de sa situation, de son environnement professionnel, des besoins des territoires, et des tendances socio-économiques ;
- D'identifier, le cas échéant, les compétences ou les qualifications à faire reconnaître, à acquérir ou à développer ;
- D'identifier les ressources et les appuis favorisant la mise en œuvre de son projet (dispositifs, prestations complémentaires, financement ...) ;
- De formaliser sa stratégie d'évolution ;
- D'être soutenu tout au long de la mise en œuvre de sa stratégie.

Ces finalités ne sont bien sûr ni uniques ni exclusives les unes des autres. Après 4 ans de mise en œuvre et de manière concomitante à la rédaction des nouveaux marchés CEP à destination des opérateurs régionaux, France Compétences a engagé des travaux essentiellement qualitatifs pour identifier si les effets observés du passage dans le CEP correspondent effectivement aux finalités qui lui sont fixées.

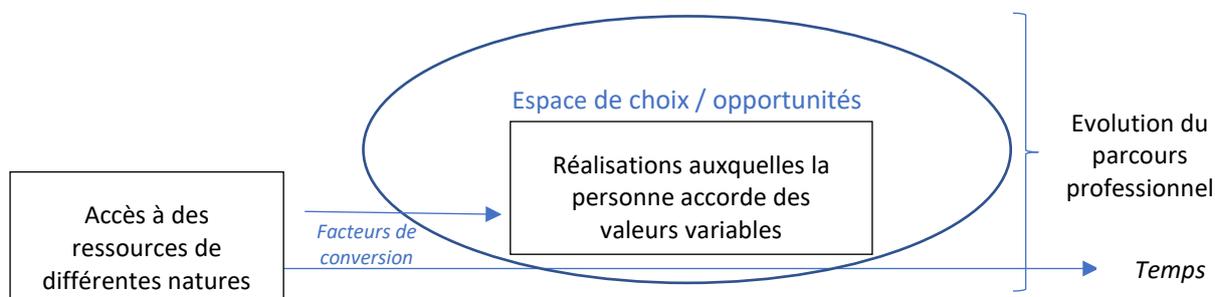
#### 1.2 Démarche théorique de l'étude

**Les enjeux de la présente étude portent donc sur les usages du CEP et les effets sur les parcours des bénéficiaires (uniquement les actifs occupés accompagnés par un opérateur régional).** Le CEP, comme son nom l'indique, est une relation de « conseil », par nature fortement inter-individuelle. Les objectifs du CEP sont de contribuer à « améliorer la capacité des personnes à faire leurs propres choix professionnels » et à développer une compétence à s'orienter tout au long de leur vie professionnelle.

Il s'agit ici d'analyser la façon dont la conception initiale du CEP, comme un outil permettant aux usagers de « faire le point sur leur situation professionnelle », transite dans différentes formes d'usage, d'accès à des ressources, desquelles découlent différents effets sur les parcours (évolutions possibles du parcours) et sur les personnes elles-mêmes (plus grande liberté de choix, capacitation).

**Le cœur de l'étude concerne les différents effets du passage dans le CEP : à la fois les effets directs et immédiats, et les effets indirects et différés. Ce travail a une visée exploratoire, descriptive et compréhensive : il s'agit de faire émerger, rendre visible, illustrer par des récits/retours d'expérience, mais aussi autant que possible quantifier, les dimensions plurielles qui se logent derrière les effets et apports du CEP.**

Nous plaçons notre questionnement dans une théorie d'action inspirée de l'approche par les capacités<sup>1</sup>, résumée dans le schéma suivant.



Cette approche permet d'appréhender les effets d'un dispositif au-delà de la seule satisfaction (ou insatisfaction) des bénéficiaires quant aux ressources proposées ou à l'évolution de leurs parcours. Dans cette perspective théorique, appliquée notamment au champ des dispositifs de formation, d'emploi ou des parcours professionnels<sup>2</sup>, plusieurs éléments comptent :

- L'accès à des ressources (et plus largement des droits) individualisés ;
- La conversion de ces ressources et droits en opportunités de choix et en réalisations de valeur.

Dans le cas du CEP actifs occupés, il s'agit d'abord de bien délimiter le type de ressources auxquelles les usagers ont un accès effectif. Il s'agit de ressources objectives voire matérielles comme la définition d'un plan d'action, l'aide au financement d'un projet, ou de ressources plus subjectives comme un soutien dans l'élaboration d'un projet, une écoute, des conseils.

**Ces ressources sont disponibles à différents moments du passage dans le CEP** (et non une seule fois comme dans le schéma synthétique ci-dessus). Ces ressources peuvent être sollicitées par le bénéficiaire ou fournies par le conseiller. **Ces ressources vont être co-construites, dans le cadre de la coactivité de la relation de conseil.** La nature et la profondeur de la relation entre l'usager et le conseiller vont donc jouer sur la co-construction de ces ressources et sur l'usage qui va en être fait.

L'approche proposée considère ensuite **la façon dont ces ressources de différentes natures vont être converties dans un espace de choix élargi et dans des réalisations de valeur pour la personne.** D'un point de vue théorique, chaque ressource va être convertie, ou non, ou partiellement, dans des opportunités

<sup>1</sup> Sen A., *Repenser l'inégalité*, Paris : Seuil, 2000 ; Nussbaum M., 2012, *Capabilités. Comment créer les conditions d'un monde plus juste ?* Paris, Flammarion

<sup>2</sup> Zimmermann, B. 2011. *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*. Economica ; Bonvin J. M., N. Farvaque, « L'accès à l'emploi au prisme des capacités, enjeux théoriques et méthodologiques », *Formation emploi*, 98 | 2007, 9-22 ; Van der Klink, J.J.L., Bültmann, U., et al. 2016. Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications : a perspective based on the capability approach. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 71–79.

nouvelles pour la personne dans la conduite de son parcours. Différents facteurs de conversion interviennent, qui représentent les paramètres explicatifs de variation :

- Des facteurs de conversion personnels, liés aux caractéristiques, profils socio-professionnels et expériences passées des bénéficiaires ; à leur rapport à l'emploi et aux attentes envers le CEP et plus généralement à une relation avec un intermédiaire
- Des facteurs économiques et sociaux : l'état du marché du travail ou de l'offre de formation sur son territoire par exemple ;
- Des facteurs territoriaux ou organisationnels, qui vont jouer sur la mise en place du CEP comme cela a été repéré par certaines études<sup>3</sup>.

**Ceci fait que les usages des ressources offertes dans le cadre du CEP vont varier d'une situation à une autre.** Sous l'influence de ces facteurs de conversion, les ressources vont élargir plus ou moins fortement l'espace de choix des personnes, c'est-à-dire sa capacité. Selon la théorie d'action, l'usager va avoir plus de choix possibles mais va aussi être mieux équipé pour se placer en position de choix. Sans qu'il y ait nécessairement d'évolutions du point de vue des réalisations (la personne reste par exemple dans le même emploi après son CEP), elle peut avoir été placée en situation de choix authentique (d'autres opportunités ont été identifiées ; elle a pris du recul sur son activité professionnelle). Des évolutions en termes de réalisations (une entrée en formation, une bifurcation professionnelle) peuvent être une forme de concrétisation d'un pouvoir d'agir renforcé grâce à un accompagnement adapté. Il s'agit ici de considérer des résultats qui ont de la valeur aux yeux des individus, en soi, et non au regard de critères externes<sup>4</sup>. Mais un CEP peut aussi ne conduire ni à des réalisations de valeur, ni à un plus grand espace de choix.

Au-delà de l'identification des différentes catégories d'effets sur les usagers et leur parcours, la présente étude cherche au maximum à déterminer les variables qui peuvent expliquer les effets, qu'elles soient :

- socio-démographiques (âge, sexe, niveau de qualification, CSP...) ;
- en lien avec le parcours dans le CEP (type d'Unité d'œuvre - UO<sup>5</sup>, nombre d'interactions, relations avec le conseiller...) ;
- ou encore exogènes (situation dans l'emploi, conjoncture, déménagement...).

Pour approcher cela, une méthodologie principalement qualitative a été déployée, combinée avec des données quantitatives.

## 2. Une méthodologie principalement qualitative, appuyée par du matériau quantitatif

### 2.1 Schéma général de la méthodologie

L'étude sur les effets du CEP s'appuie sur 3 sources principales :

---

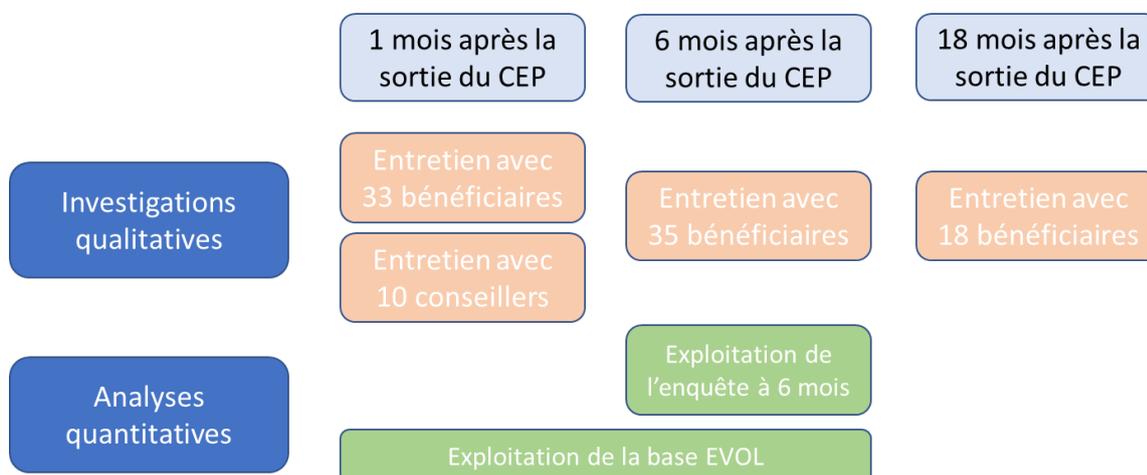
<sup>3</sup> « [Coopérer pour mieux orienter : zoom sur les pratiques locales des acteurs du CEP](#) », A. d'Agostino, L. Baghioni, A. Legay L. Gayraud, A. Valette-Wursthen, *Céreq Bref* n° 383, 2019

<sup>4</sup> Cf. Marchal E., Remillon D., 2012 « La recherche d'emploi façonnée par la pluralité des modes de valorisation du travail », in Eymard-Duvernay F. (dir.), *Epreuves d'évaluation et chômage*, Octares.

<sup>5</sup> Le service du CEP se découpe en plusieurs unités d'œuvre dont trois correspondent effectivement à l'interaction avec les bénéficiaires. Parmi celles-ci l'UO1 délivre un premier niveau de conseil personnalisé. L'UO2 concerne l'accompagnement personnalisé, qui peut concerner l'appui à la formalisation du projet (UO2.1) ou l'appui à la mise en œuvre du projet (UO2.2).

- Des entretiens qualitatifs avec des bénéficiaires du CEP (86) à des temporalités différentes (1 mois après la sortie du CEP, 6 mois et 18 mois) ;
- Des entretiens qualitatifs avec des conseillers CEP ayant accompagné des bénéficiaires interrogés (10) pour obtenir un regard croisé sur les parcours ;
- Des exploitations quantitatives issues de l'enquête à 6 mois et de la base EVOL<sup>6</sup>.

La temporalité post-sortie du CEP est un angle fondamental de l'analyse, car les effets dans le temps évoluent, d'où la méthodologie choisie. Le schéma ci-dessous donne à voir la relation entre méthodologie et temporalité dans les parcours :



## 2.2 Les entretiens avec les bénéficiaires du CEP

86 entretiens avec des bénéficiaires du CEP ont été réalisés. L'échantillon obtenu présente les caractéristiques suivantes :

	Profil des bénéficiaires interrogés en entretien	Comparaison à la population mère
<b>Ancienneté de la sortie du dispositif</b>	+ 1 mois : 26 + 6 mois : 39 + 18 mois : 21	Les bénéficiaires sortis depuis + de 18 mois sont volontairement moins nombreux. En effet, plus l'entretien est conduit à distance de la sortie du dispositif moins les récits sont précis.
<b>Répartition Femmes / Hommes</b>	Femmes : 53 Hommes : 33	Strictement similaire à la répartition dans la population mère
<b>Répartition par tranches d'âge</b>	Moins de 26 ans : 5 26-44 ans : 53	Une surreprésentation des plus jeunes (+3 points) et des plus de 45 ans (+7 points) au

6 France Compétences dispose d'informations sur les bénéficiaires du CEP et leurs parcours via deux sources distinctes :

La base EVOL, indiquant les caractéristiques des bénéficiaires et les réalisations dans le cadre des différentes UO du CEP. Elle est divisée en trois bases de données reprenant chacune les informations pour l'UO1, l'UO2.1 et l'UO2.2 ;

Une enquête proposée à tous les bénéficiaires (des UO 1 et 2.1) ayant accepté d'être contactés 6 mois après leur sortie du CEP. Cette enquête a été engagée à partir de septembre 2021. De ce fait, seuls les bénéficiaires ayant terminé leur CEP en mars 2021 ou après sont potentiellement concernés par cette enquête.

	45 ans et plus : 28	détriment de la tranche intermédiaire (-10 points)
<b>Répartition par niveau de qualification</b>	Sans diplôme : 7 CAP-BEP et bac : 34 Bac +2 : 18 Bac + 3 et plus : 26 NC : 1	L'échantillon suit globalement la répartition observée au sein de la population mère
<b>Répartition par CSP</b>	Ouvriers : 7 Employés : 51 Professions intermédiaires : 14 Cadres et professions intellectuelles supérieures : 7 Autres ou NC : 7	Les employés sont sous-représentés (-13pts) au profit des ouvriers (+3 pts) et des professions intermédiaires (+4 pts). Ce choix a été fait car leur part est conséquente chez les bénéficiaires du CEP. Cela a permis de diversifier les profils interrogés sur cette dimension.
<b>Répartition par UO</b>	UO1 : 36 UO2.1 : 26 UO 2.2 : 24	Sur les UO suivies, l'écart entre les bénéficiaires interrogés et la population mère est plus important. Recueillir le témoignage de moins de bénéficiaires de la seule UO1 était un choix initial mais a été renforcé par la difficulté à mobiliser ces profils (-24 pts). Les bénéficiaires d'une UO2.2 sont ainsi largement surreprésentés (+27pts).

L'échantillon interrogé présente ainsi des différences par rapport à la population mère, permettant de diversifier les différents profils interrogés. La prise en compte de cette diversité de situations facilite dans l'analyse la caractérisation des effets du CEP qui aurait été plus délicate si certains profils n'avaient pas été surreprésentés (ex : davantage d'UO 2.2 pour approfondir les CEP « longs »).

### 2.3 Les entretiens avec les conseillers CEP

Des entretiens auprès de 10 conseillers CEP ayant accompagné des bénéficiaires interrogés dans le cadre de l'enquête qualitative ont été réalisés afin de croiser les regards sur des parcours précis. Ils permettent d'appréhender plus finement la manière dont les interactions se sont déroulées, les intentions des conseillers et en retour la réception par les bénéficiaires, les perceptions des deux protagonistes sur les effets obtenus. Ont été ciblés des conseillers issus de notre échantillon de bénéficiaire à 1 mois, pour garantir que les personnes interrogées se souviennent des parcours évoqués. Tous les groupements d'opérateurs ont été représentés dans le cadre de cette démarche. Ces entretiens sont intégrés au fil de l'analyse lorsqu'ils apportent un point de vue complémentaire.

### 2.4 L'exploitation quantitative

#### *Méthodologie de l'exploitation*

France Compétences dispose d'informations sur les bénéficiaires du CEP et leurs parcours via deux sources distinctes :

- La base EVOL, indiquant les caractéristiques des bénéficiaires et les réalisations dans le cadre des différentes UO du CEP. Elle est divisée en trois bases de données reprenant chacune les informations pour l'UO1, l'UO2.1 et l'UO2.2 ;
- Une enquête proposée à tous les bénéficiaires (des UO 1 et 2.1) ayant accepté d'être contactés 6 mois après leur sortie du CEP. Cette enquête a été engagée à partir de septembre 2021. De ce fait, seuls les bénéficiaires ayant terminé leur CEP en mars 2021 ou après sont potentiellement concernés par cette enquête.

Pour produire un maximum d'informations à partir des données disponibles (système d'information EVOL et enquête à 6 mois), une fusion entre les bases a été réalisée pour croiser les données de ces deux sources. Cette base ne prend ainsi en compte que les répondants à l'enquête.

La fusion des fichiers a ainsi permis d'associer les éléments de l'enquête à 6 mois au profil et au parcours de **6 396 bénéficiaires du CEP (soit des personnes ayant terminé leur CEP entre mars 2021 et janvier 2022)**. Seuls les bénéficiaires ayant rempli entièrement le questionnaire sont pris en compte dans l'analyse. **C'est sur cette population que porte l'exploitation réalisée.**

### *Redressement de la population*

Afin d'assurer la fiabilité des résultats produits, un redressement de la base de données a été réalisé. La population mère utilisée est l'ensemble des bénéficiaires ayant clôturé leur CEP après le 1<sup>er</sup> mars 2021, soit n = 197 074. Les deux populations ont été comparées sur la base des variables présentées dans le tableau ci-dessous :

Variable	Modalités
Sexe	F/H
Age	Variable regroupée en 3 catégories : moins de 26 ans, 26-44 ans, 45 ans ou plus
Niveau de qualification	Variable regroupée en 5 catégories : niveau 1-2, niveau 3-4, niveau 5, niv 6-7-8, non renseigné
Taille de l'entreprise	Quelques anomalies dans la population mère (modalités hors dictionnaire => regroupées dans les catégories existantes / impact marginal)
Typologie du mandataire	<i>Type 1 : Lots Groupement évolution mandataire Tingari : IDF / HDF / Centre Val de Loire</i>
	<i>Type 2 : Lots Groupement évolution mandataire Catalys : Bretagne, Normandie, Pays de la Loire</i>
	<i>Type 3 : Lots réseau EVA (CIBC) : Grand Est, Bourgogne France comté, ARA, PACA, Occitanie, Nouvelle Aquitaine, Guadeloupe, Réunion, Mayotte</i>
	<i>Type 4 : Autres : Guyane, Corse, Martinique</i>
Parcours CEP	Fin UO1 / Fin UO21

Ces variables ont fait l'objet de comparaison via un test statistique<sup>7</sup> : toutes les différences constatées sont statistiquement significatives. L'ensemble de ces variables ont été utilisées pour le calcul du redressement

<sup>7</sup> Pearson's Chi-squared test with Yates' continuity correction

par pondération (quotas simples appliqués). Finalement, le poids attribué à chaque individu varie entre 0,13 et 8,9.

### *Profil de la population*

Logiquement, le profil des répondants n'est pas strictement le même que celui des bénéficiaires du CEP. Sur plusieurs caractéristiques des bénéficiaires, la surreprésentation de certaines catégories parmi les répondants est particulièrement forte. Cela est particulièrement vrai concernant l'âge des bénéficiaires (avec une surreprésentation des plus âgés) et les UO suivis (surreprésentation des bénéficiaires ayant suivi une UO2.1, ce qui apparaît cohérent au regard du niveau d'implication dans la démarche).

Les différences entre le profil des répondants et la population mère sont moins fortes sur les critères de sexe, de niveau de formation, de taille de l'entreprise et de type de mandataire, bien qu'elles restent significatives. Peut être notée une légère surreprésentation des femmes dans les répondants à l'enquête, de même que les plus diplômés et les salariés de grandes entreprises. Tous ces éléments sont détaillés dans le rapport d'analyses quantitatives, présenté à France Compétences le 7 octobre 2022. Dans le présent rapport, sont repris uniquement des éléments permettant d'alimenter les analyses qualitatives.

## **2.5 Une Journée de Production Collective pour alimenter les premiers résultats**

Une Journée de Production Collective (JPC) s'est tenue le 20 décembre 2022 pour présenter et discuter les premiers résultats issus des analyses qualitatives et quantitatives. Ont notamment participé :

- Les équipes de France Compétences (Direction de l'Observation et de l'Évaluation ; Direction Territoires et Partenariats) ;
- Des représentants des 3 groupements d'opérateurs régionaux du CEP et l'APEC ;
- Des représentants d'Associations Transition Pro ;
- Des chercheurs ayant travaillé sur le CEP ou des thématiques connexes.

Ce temps de travail a permis de consolider les principaux constats issus de l'étude en les confrontant aux expériences/connaissances des participants à la JPC.

Les éléments issus de ces riches échanges sont directement intégrés dans le présent rapport final.

## **3. Partis pris et points de vigilance**

Quelques choix méthodologiques et constats en lien avec le matériau recueilli doivent être pris en compte pour appréhender finement le contenu de l'analyse présentée.

Tout d'abord, le choix a été fait de **diversifier les profils et donc les effets supposés** pouvant être associés au CEP. Ainsi, le cas le plus courant dans le CEP (recours à l'UO 1 avec une seule interaction) est faiblement représenté dans notre échantillon, par choix. L'idée est ainsi de documenter l'ensemble des effets observables avec le CEP, sans chercher à les quantifier. Un fois les différentes catégories d'effets stabilisées, des travaux pourront être engagés par France Compétences pour mesurer la part de chacun d'entre eux avec une méthodologie ad hoc.

Concernant l'échantillon qualitatif, celui-ci présente de fait un biais de sélection dans le sens où seules des personnes volontaires ont accepté de nous répondre. Il n'y avait pour les personnes contactées aucune obligation de répondre, ni « incentive » proposé. Outre les effets (relativement contrôlés) sur le profil de notre échantillon (cf. ci-dessus), il apparaît que les répondants aient certainement une vision plus tranchée

sur le CEP que l'ensemble de la population mère. Dans ce type de démarche, les personnes qui sont soit très satisfaites soit très insatisfaites sont plus volontaires pour donner leur avis. Toutefois, cela ne nous apparaît pas comme un frein à l'analyse, l'objectif étant bien de pouvoir caractériser l'ensemble des catégories d'effets, et non de les dénombrer.

Sur le volet quantitatif, outre la non représentativité des répondants à l'enquête à 6 mois – compensée par un redressement de notre échantillon (démarche qui compense les biais, mais ne peut pas les masquer entièrement) – des interrogations peuvent porter sur le contenu du questionnaire en tant que tel. Il s'agit ici de la première exploitation exhaustive de l'enquête à 6 mois, cela fait logiquement apparaître des pistes d'amélioration. Ces points ont été proposés à France à Compétences dans le cadre du rapport d'analyses quantitatives.

Enfin, les entretiens nous ont montré que tous les effets ou changements de situations ne peuvent pas toujours être strictement attribués au CEP. Des changements dans les parcours sont parfois liés à d'autres éléments que le CEP, sans que cela ne soit toujours clair pour les bénéficiaires. Cela implique une prudence dans l'analyse réalisée et les conclusions qui en sont tirées.

A notre sens, s'il faut être conscient de ces différents points de vigilance, ils ne remettent pas en cause la robustesse du matériau et ne biaisent ainsi pas fortement l'analyse présentée ci-après.

#### **4. Une nécessité de s'intéresser aux motifs de recours et natures d'appuis pour observer et comprendre les effets du CEP**

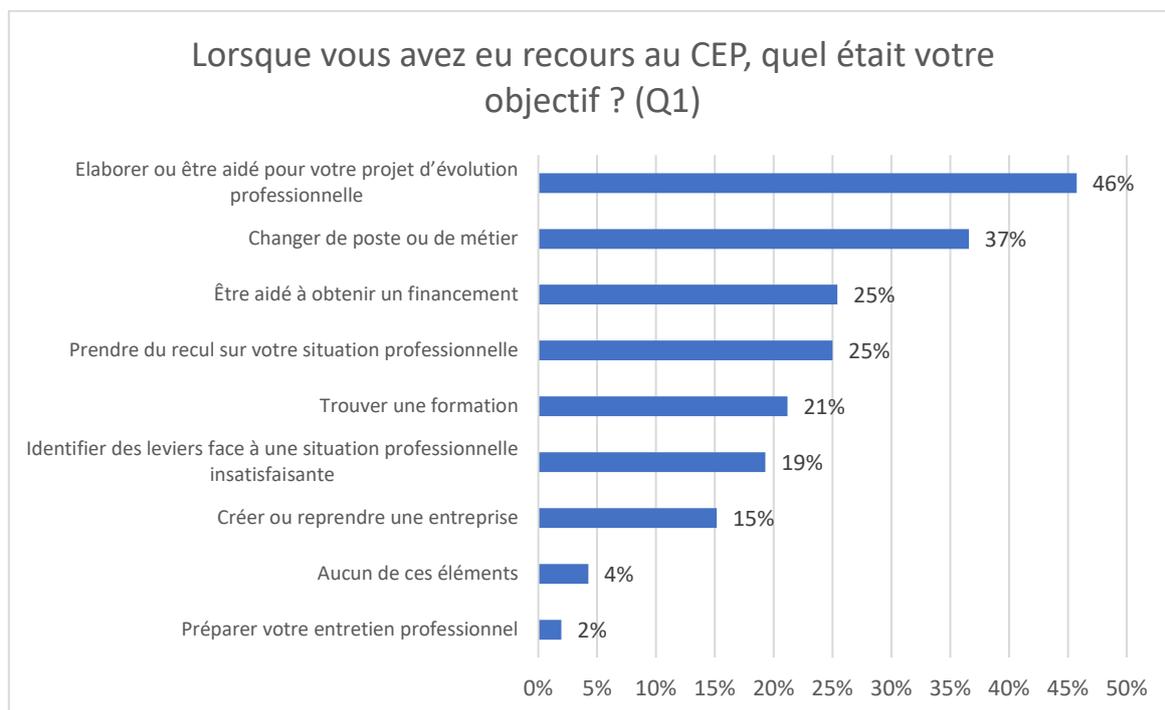
Pour approcher la réalité et les éléments explicatifs des effets du CEP, il est vite apparu impossible de se limiter à la simple lecture de ce que produit le CEP. Les effets dépendent de fait de la nature d'appui apportée par un conseiller CEP, elle-même dépendant des causes de recours au CEP chez le bénéficiaire. Cela implique dans les présents travaux de s'intéresser à cette chaîne de causalité dans son ensemble, qui arrive à la production d'effets.

##### **4.1 Les motifs de recours conditionnent la nature des appuis apportés**

Les services apportés dans le cadre du CEP vont donc varier selon les motifs de recours initiaux à celui-ci. La nature des demandes et attentes des usagers vont notamment dépendre :

- Du degré de maturité de leurs réflexions et des démarches entreprises au préalable. 3 grandes situations sont observées dans notre échantillon :
  - o Des usagers en questionnement quant à leur situation professionnelle actuelle mais qui en sont aux prémices de leurs réflexions → la demande adressée au CEP est relativement floue - cas 1 du schéma page suivante.
  - o Des usagers avec des projets plus ou moins avancés, motivés (voire déterminés) à changer de situation professionnelle mais qui ressentent un besoin d'appui à différents niveaux (vérifier la faisabilité de son projet, trouver la bonne façon de quitter son poste actuel, trouver une formation, un financement...) – cas 2 du schéma ci-dessous.
  - o Des usagers avec un projet avancé, une réflexion mature et ayant déjà engagé un ensemble de démarches. Ils sollicitent le CEP dans une logique pragmatique voire utilitariste : obtenir un renseignement, être aidé sur des aspects administratifs – cas 3 et 4 du schéma présenté au point 4.2.
- De leur degré d'autonomie dans la réalisation des démarches à suivre pour concrétiser leur projet et d'assurance / de confiance en eux pour mener à bien celui-ci.

Le questionnaire à 6 mois transmis aux bénéficiaires du CEP illustre bien la diversité des motifs de recours, et donc les potentielles différenciations dans l'accompagnement puis dans les effets produits. Les données quantitatives confirment cependant que le recours au CEP vise principalement à élaborer un projet d'évolution et à changer de poste.



*Source : Enquête à 6 mois, données France Compétences, exploitation Pluricité-Itinere-Orseu*

Les causes de recours sont multiples chez les bénéficiaires du CEP. Ainsi, en moyenne, chaque bénéficiaire pointe 2 motifs de recours (certains allant jusqu'à en signaler 5 ou 6). Le recours n'est donc pas univoque pour les bénéficiaires du CEP.

Les objectifs du recours au CEP semblent également varier selon certaines variables socio-démographiques. Ainsi, est observé que :

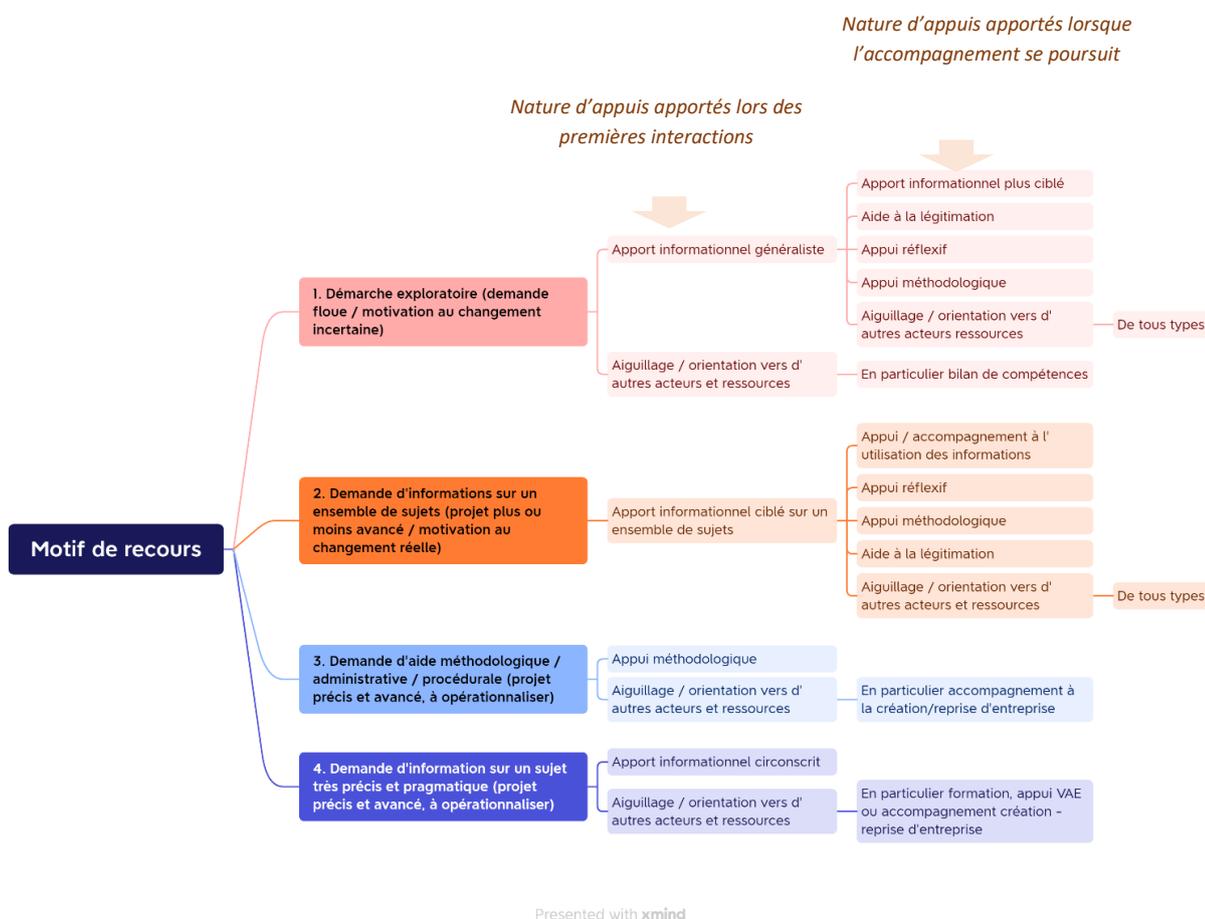
- Les bénéficiaires de moins de 25 ans sont une part plus importante à recourir au CEP pour changer de poste ou de métier (48% contre 37% de l'ensemble des répondants) ;
- Les hommes souhaitent plus souvent créer ou reprendre une entreprise que les femmes (22% contre 11%) ;
- Les personnes les plus qualifiées (bac +2 et plus) ont plus souvent pour objectif de prendre du recul sur leur situation professionnelle (29% contre 20% des personnes ayant un niveau de diplôme inférieur au bac) ;
- Les cadres cherchent plus souvent à identifier des leviers face à une situation professionnelle insatisfaisante (24% contre 17% des ouvriers) ;
- Les salariés d'entreprises de plus de 250 salariés recourent plus souvent au CEP pour être aidés à obtenir un financement (30% contre 20% des salariés d'entreprises de moins de 11 salariés).

Le fait que les motifs de recours divergent selon des caractéristiques sociodémographiques entraînent des appuis différenciés selon ces critères, et donc des effets différents du CEP. La présente étude ne permet toutefois pas de caractériser finement les effets produits pour chaque caractéristique sociodémographique.

De fait, les natures d'appuis proposées par les conseillers CEP vont varier selon la demande et les besoins des bénéficiaires. Cela peut passer par des réponses uniques ou au contraire une combinaison de modalités, en lien avec la multiplicité des attentes à l'entrée.

#### 4.2 Le CEP amène à une multitude de parcours possibles

Le schéma ci-dessous fait le lien entre les grandes catégories de motifs de recours observés, et la combinaison d'appuis proposés via le CEP :



Dans le cas 1, le CEP se réduit souvent à une interaction au cours de laquelle des informations générales sont transmises, voire l'aiguillage vers un bilan de compétences. Souvent, les personnes ne donnent pas suite (tout du moins immédiatement). En revanche, dans les cas où l'accompagnement se poursuit, différents appuis vont être activés au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Dans le cas 2, les personnes arrivent avec une demande d'accompagnement sur divers aspects, ce qui va enclencher généralement un accompagnement plus approfondi et multidimensionnel.

Dans les cas 3 et 4, le CEP constitue un appui ponctuel dans un parcours qui mobilise d'autres ressources (personnelles, entourage personnel et professionnel, autres acteurs : OF...). Dans le cas 3, l'appui est d'ordre méthodologique ou administratif (ex : appui à la rédaction d'un dossier de demande de financement). Dans le cas 4, le bénéficiaire recherche une information circonscrite et ciblée (ex : liste d'organismes de formation).

Pour analyser finement les effets du CEP, il est nécessaire de partir de ces motifs de recours et d'identifier les appuis apportés en réponse, pour comprendre ce que chaque configuration peut produire (ou non) sur les bénéficiaires.

Le rapport est ainsi construit selon une entrée par nature des appuis apportés afin d'identifier les effets spécifiques à chacune. La combinaison des différents appuis peut venir majorer certains effets, notamment à moyen / long terme. La dernière partie du rapport propose ainsi une analyse plus globale et transversale des effets observés sur les parcours professionnels mais également des facteurs favorables ou défavorables à la transformation des appuis en changements effectifs des situations.

## PARTIE 1 - LE CEP COMME APPUI INFORMATIONNEL : L'ACCES A L'INFORMATION COMME OBJET DE LA RELATION DE SERVICE OU POINT D'ENTREE DANS UN ACCOMPAGNEMENT PLUS LONG

### 1.1. Comment l'appui informationnel se traduit-il en pratique ?

**Nature de la ressource** : Informationnelle

**Exemples de mots clés issus des entretiens** : « Dispositifs, financement, informations, savoir, comprendre, perdu, difficile »

**Contenu de la relation de service** : Transmission d'informations sur différents aspects

Présentation générale : une ressource informationnelle comme point de départ visant le développement d'un savoir pratique en vue d'élaborer un projet d'évolution professionnelle ou de le mettre en œuvre

Le premier type d'appui repéré renvoie à **la dimension informationnelle du Conseil en évolution professionnelle**.

La relation de service est ici caractérisée par une demande plus ou moins précise d'informations, d'un côté, et la fourniture d'informations, plus ou moins adaptées, en réponse. **Le terme « savoir » est fortement utilisé dans les entretiens** : il y a une demande d'expertise envers le CEP. Cette dimension de connaissance est indispensable pour que l'individu soit acteur de son projet.

*« Après le refus de ma RC c'était de savoir à quel dispositif j'avais droit pour pouvoir faire cette reconversion. Donc on est parti sur l'objectif de monter un dossier pour une démission reconversion » 8\_Florence 55 ans , UO2.1, + 1 mois*

*« Je n'allais pas me lancer sans savoir ce que c'était, savoir à quoi j'avais droit. Je voulais savoir si je devais démissionner avant ou pas. Je ne voulais pas me lancer dans une formation sans savoir... car j'ai des enfants à charge, il me fallait un salaire, des revenus. J'avais la volonté de faire cette transition mais pas mal d'incertitudes sur la manière de faire. » 84\_Sandra 44 ans, UO.2, +6 mois*

*« Mon objectif c'était de savoir comment je pouvais quitter mon emploi et comment être soutenue dans mon projet de reconversion, comme j'avais déjà un projet qui me plaisait. » 13\_Cécile, 31 ans, UO2.2, + 18 mois*

Lorsqu'il sollicite le CEP, le ou la bénéficiaire est ainsi en recherche d'informations (plus ou moins ciblées) permettant d'éclairer sa réflexion sur son évolution professionnelle. Il ou elle recourt au CEP dans l'attente d'une transmission d'informations, portant sur différents aspects : en matière de départ de l'entreprise<sup>8</sup>, d'accès à des dispositifs de formation, ou plus globalement pour se repérer dans l'écosystème. L'accès à l'information est central dans les parcours de reconversion<sup>9</sup> dans un contexte où les actifs disposent de différents droits individualisés et peuvent avoir accès à différents types de dispositifs sur leur territoire. Le

<sup>8</sup> Un cas sur deux dans notre échantillon. Les CSP ouvriers et employés, dans notre échantillon, ont plus souvent cette demande

<sup>9</sup> France compétences, « Des reconversions professionnelles variées et éloignées des modèles linéaires », La note d'études, n° 4, février 2022 ; « L'offre publique d'accompagnement à l'épreuve des reconversions professionnelles », La note d'études, n° 5, février 2022.

niveau de connaissance de cet écosystème complexe et des possibilités d'accès à ces différents dispositifs est très variable d'un individu à un autre.

*« Ce n'est pas difficile de changer de travail, mais ça l'est pour avoir les infos. Il faut un bac + 10 ! Si on ne cherche pas de son propre chef, ça reste difficile. Je trouve qu'on devrait avoir plus d'informations. Le CEP offre un accompagnement personnalisé, ça permet d'être rassuré, sinon on est stressé par le manque d'informations. »  
46\_Stéphanie, 25 ans, UO 2.1, + 18 mois*

*« J'ai fait des recherches sur internet [...] pour savoir comment je pouvais faire la formation tout en touchant le chômage [...] c'est là où j'ai entendu parler du processus démissionnaire [...] franchement, ce n'est pas facile de trouver des explications [...] moi je suis plutôt ok avec l'informatique [...] j'ai fait des études [...] je sais où trouver des informations [...] pour des personnes qui sont moins à l'aise ça ne doit vraiment pas être facile de trouver ! » 73\_Lucie, 36 ans, UO 2.1, + 18 mois*

Certains, ayant une bonne connaissance préalable, vont pouvoir recourir au CEP comme un appui informationnel complémentaire, permettant par exemple de préciser tel ou tel point. D'autres bénéficiaires du CEP ont, par contraste, une connaissance plus réduite de leurs droits et des dispositifs existants en matière d'évolution professionnelle. Dans cette relation de service, le conseiller est vu comme une ressource informationnelle, possédant un savoir précis sur un champ complexe.

Comme le schéma sur les motifs de recours le présente en introduction, la profondeur de l'information recherchée va varier selon la maturité du projet de la personne au moment où elle décide de solliciter le CEP (de la vague idée de changement à une extrême au projet aux contours déjà très définis et qui ne demande qu'à être opérationnalisé à l'autre extrême).

En matière de recherche d'informations, trois grands cas types se dégagent ainsi et vont engendrer des degrés d'appui informationnels différents et des effets également variables :

1. Des bénéficiaires qui s'interrogent sur leur situation professionnelle, dans une démarche exploratoire, sans demande précise exprimée au CEP. Ils en sont aux prémices de leurs réflexions, ils s'adressent au CEP pour exposer un questionnement assez général quant à leur situation. Leur décision de changer de situation professionnelle n'est pas prise.
2. Des bénéficiaires souhaitant changer de situation professionnelle mais se posant un ensemble de questions sur la direction à prendre et la méthode à adopter. Ils sont en recherche de tout un ensemble d'informations mais également d'accompagnement pour savoir comment utiliser ces informations. Ils expriment également le besoin d'être soutenus pour faire les bons choix entre les différents possibles (différentes orientations possibles, différents financements, différentes formations...).
3. Des bénéficiaires déjà « outillés », avec un projet (très) avancé, qui recourent au CEP avec une demande précise : obtenir la bonne information ou vérifier une information. Ils sollicitent le CEP pour opérationnaliser leur projet sur un point souvent ciblé (ex : obtenir un financement).

## Une information générale délivrée en réponse à des démarches exploratoires

Un point commun entre plusieurs bénéficiaires est **la difficulté à accéder à l'information concernant ses droits** en matière de reconversion professionnelle ou de formation de manière assez générale. Les extraits suivants témoignent de la complexité du système et des obstacles informationnels et cognitifs pour accéder à ces informations. Les bénéficiaires veulent alors « *se renseigner* », « *comprendre* », etc. Il s'agit d'actifs qui ont un projet de reconversion souvent peu arrêté, visant un premier niveau d'information concernant la marche à suivre pour éventuellement « *changer de travail* » ou « *faire une formation* ». Leur décision de changement n'est pas formellement prise au moment où ils sollicitent le CEP, ils sont avant tout en questionnement.

*« Le CEP m'a aidé car dans le milieu de la formation, c'était nébuleux... par exemple, je ne comprenais pas le Fongecif, VAE, formation professionnelle, contrat d'apprentissage... Ce que j'ai fait avec le CEP, c'est quelque chose qui va servir à autre chose, à la crise de la cinquantaine, je serai outillée. » 53\_Myriam, 45 ans, UO1, + 6 mois*

*« Je me sens mis au placard. J'aime mon métier, mais il est possible que je le perde prochainement...Je sollicite le CEP pour faire un premier point sur la situation. Pour voir les éléments auxquels j'ai droit. Il y a énormément de choses auxquelles on a le droit mais que l'on ne connaît pas. Je voulais me renseigner, savoir s'il y a un pépin. » 52, Jean-Pierre, 55 ans, UO1, + 6 mois*

L'indexation des entretiens, à partir d'une grille d'analyse transversale, permet de pointer le fait qu'un bénéficiaire sur deux dans notre échantillon évoque un recours au CEP par le besoin de faire le point, de construire un nouveau projet professionnel : il s'agit ici d'une **dimension avant tout exploratoire**, permettant de jauger de la possibilité d'élaborer ou mettre en œuvre un projet d'évolution.

**La recherche d'information peut alors avoir trait à cette démarche exploratoire** : pour reprendre un des extraits précédents, cela s'exprime par exemple par un verbatim tel que « *savoir ce à quoi j'ai droit* ». Dans notre échantillon, les CSP ouvriers et employés, les femmes, les plus âgés expriment un peu plus souvent que les autres un tel besoin d'accès à une information exploratoire.

### **Illustration : 5. Baptiste, 28 ans, cuisinier (UO1.1, +1 Mois)**

*Baptiste est titulaire d'un CAP d'agent polyvalent de restauration et exerce le métier de cuisinier depuis 2012, année de sa majorité. Il a exercé au sein de plusieurs établissements, il est à ce jour en CDI. En ayant « marre de la restauration », il fait des recherches internet pour connaître les démarches à entreprendre pour se reconvertir. C'est de cette manière qu'il découvre l'existence du CEP et qu'il prend contact.*

*Il pense éventuellement à devenir chauffeur poids lourds car plusieurs membres de sa famille exercent ce métier et car il aime la conduite, et être autonome. Il a échangé à ce sujet avec son employeur avec qui il a convenu de faire la saison 2022 et donc de ne pas quitter son emploi avant novembre 2022.*

*« Je suis cuisinier depuis la majorité. Je veux changer car j'en ai un peu marre de la restauration, je veux voir autre chose. Mais c'est pas sûr, je veux juste avoir des infos, tout... pour être chauffeur poids lourds. Pour l'instant, c'est juste une idée ».*

*Baptiste a bénéficié d'un seul entretien téléphonique avec le CEP dans une logique assez exploratoire. Sa décision de changer de métier n'est pas totalement arrêtée. Il attendait de son échange avec le CEP uniquement « d'avoir des infos ».*

*Lors de notre entretien, Baptiste indique ne pas souhaiter aller plus loin dans ses réflexions pour l'instant, car il est en CDI.*

*« [Le rendez-vous CEP] c'était juste pour une info, savoir pour une reconversion. Elle m'a donné les infos sur comment faire les démarches, tout... C'était juste comme ça. (...) Ça a répondu à mes attentes, j'ai eu des informations. Ça ne m'a pas plus aidé que ça. Pour le moment, j'en suis nulle part, je continue ce que je fais, je sais pas trop pour le moment, je suis en CDI. Je préfère y repenser plus tard. »*

Dans cette catégorie, la démarche étant souvent très « floue », elle ne va pas déboucher sur un accompagnement plus poussé dans l'immédiat. Cependant, dans quelques situations de notre échantillon, l'appui informationnel très général est le point d'entrée dans une relation de conseil et d'accompagnement. Une conseillère évoque par exemple des cas de bénéficiaires qui sont venus pour une demande de connaissance générale sur leurs droits et qui « reviennent » ce qui leur permet de se saisir de l'accompagnement.

*« Je dirais que l'état des lieux lui a permis de bien comprendre le principe et le fonctionnement du CEP. Il a réussi à se saisir du service CEP. Il est revenu vers moi alors qu'à la base il venait juste pour mieux connaître ses droits. » Conseillère CEP n° 9*

Les entretiens que nous avons réalisés avec des bénéficiaires 1 mois après leur sortie du CEP (surtout en cas d'UO 1) donnent à voir cette zone possible où la demande d'information initiale va potentiellement se prolonger dans une relation d'accompagnement plus intensive.

### Une recherche d'informations sur de multiples dimensions afin de faire les bons choix et d'entreprendre les bonnes démarches

Pour une bonne partie des personnes de notre échantillon<sup>10</sup>, la **demande d'information est d'emblée multidimensionnelle** (connaître les formations existantes dans un domaine, identifier les possibilités de financement, savoir quelles étapes suivre...). Les bénéficiaires recourent au CEP en exprimant un réel souhait de changement et en ayant commencé à imaginer des possibles. Dans ces situations, **l'accès à l'information ne peut ainsi être appréhendé que de manière très intriquée à une demande d'accompagnement**, permettant de bien traiter cette information, de développer sa « connaissance de cause ». La relation bascule ainsi rapidement dans une relation d'appui/conseil permettant d'identifier les

---

<sup>10</sup> Rappelons ici que notre échantillon d'entretiens contient un biais de construction en ce qu'il inclut proportionnellement davantage de bénéficiaires d'une UO2 et donc d'un accompagnement individualisé, par rapport aux seuls bénéficiaires d'un seul appui-conseil. On observe un effet de la catégorie socioprofessionnelle, les ouvriers se limitant rarement à une seule UO1 (un sur quatre), alors que cela va être le cas de plus d'un cadre sur deux. Les ouvriers vont être ceux qui vont le plus souvent avoir des demandes sur les dispositifs de formation.

meilleures options en fonction de la situation singulière de la personne. Comme le met en évidence le témoignage ci-dessous d'une conseillère, le CEP permet également d'ouvrir le champ des possibles des dispositifs mobilisables (au-delà des seuls dispositifs labellisés « reconversion »).

*« Au premier rendez-vous, on a fait le point sur les possibilités qui s'offraient à elle en matière de formations, de dispositifs pour financer sa formation et quitter l'entreprise. On est tombé d'accord sur le fait que le dispositif démissionnaire c'était l'idéal pour elle, sachant qu'elle avait déjà demandé une RC à son employeur mais qu'elle avait été refusée. Ça a été notre axe suite au 1er rdv. Ça s'est pas fait tout de suite, on a quand même pris un temps de réflexion sur le meilleur dispositif. Elle avait pas mal de réseau, pas mal d'opportunités d'embauche, donc on s'est aussi demandé si une alternance c'était pas la meilleure solution. Mais au final on a opté pour le dispositif démissionnaire. » Conseillère CEP n° 6*

En effet, savoir qu'il y a plusieurs dispositifs existants pour financer une formation ou plusieurs solutions pour quitter l'entreprise n'est pas forcément suffisant, il y a un besoin d'aide pour accéder à ces dispositifs ou utiliser l'information. Par exemple, la bénéficiaire ci-dessous était en recherche d'informations pour quitter son employeur. Une fois les options disponibles identifiées, elle avait besoin d'un accompagnement individualisé pour faire son choix.

**Illustration : 13. Cécile, 31 ans, employée, UO2.1, + 18 mois**

*Cécile est diplômée en 2011 d'un Bac professionnel services (accueil, assistance, conseil). Elle intègre la même année le service courrier surendettement et recouvrement d'une grande banque où elle travaille pendant 10 ans. Elle a un projet de reconversion défini : devenir monitrice éducatrice. « En faisant mes recherches sur les formations et la reconversion, je me suis sentie perdue. Je me souvenais qu'au collège y avait un conseiller d'orientation et je cherchais un équivalent. Je suis tombée sur le CEP, j'ai trouvé le numéro et j'ai appelé le service (...). Mon objectif c'était de savoir comment je pouvais quitter mon emploi et comment être soutenue dans mon projet de reconversion, comme j'avais déjà un projet qui me plaisait. » Après une PMSMP qui lui est conseillée par sa conseillère, permettant de confirmer son projet, les rendez-vous suivants portent sur les dispositifs à mobiliser pour concrétiser son projet. Sa CEP lui conseille de s'appuyer sur le PTP. Le dossier est finalement refusé. Lors d'un 4ème rendez-vous, la conseillère lui conseille de viser le dispositif « démissionnaire ». Son dossier sera refusé mais Cécile sollicitera une rupture conventionnelle qui lui sera accordée.*

*Comme elle le dit elle-même, les entretiens ont permis d'accéder à différents types d'informations sur les dispositifs de sortie, et ceux-ci ont été « priorisés ».*

*« Lors du 1er entretien on avait priorisé les dispositifs : PTP, dispositif démissionnaire et RC. C'est dans cet ordre que me l'a conseillé la CEP. [Après les refus de PTP et de dispositif démissionnaire], j'ai demandé une rupture conventionnelle à mon employeur, qui a été acceptée. (...) Les facteurs décisifs ça a été de connaître les possibilités de financement, et de bénéficier des conseils de la CEP sur la démarche pour quitter mon entreprise. »*

*Les effets en termes d'accès à différents types d'informations sont indissociables de l'accompagnement, qui vise à conseiller Cécile dans ses choix, et à la soutenir. Cécile a pu bénéficier des conseils de sa CEP sur le contenu du métier visé en lui-même (la CEP avait en effet de l'expérience dans le domaine médico-social). L'aide dont elle a bénéficié dans le montage des différents dossiers représente également un soutien conséquent pour concrétiser son projet.*

La relation de transmission d'information n'est en effet pas purement mécanique ou algorithmique, mais humaine. Elle se tient dans une relation d'échange, de dialogue. Si les informations sont disponibles par ailleurs de façon générale (par exemple sur les dispositifs de formation), cette information n'est ni individualisée, ni qualifiée en fonction des besoins réels de l'individu.

Les entretiens réalisés avec des conseillers illustrent cette dimension d'informations / conseils au regard des besoins individuels. Il est notamment intéressant d'observer l'usage du « on » dans le verbatim comme témoin de cette relation d'échange.

*« Au premier rendez-vous, on a fait le point sur les possibilités qui s'offraient à elle (...). On est tombé d'accord. (...) On a quand même pris un temps de réflexion sur le meilleur dispositif. (...) On s'est aussi demandé si une alternance c'était pas la meilleure solution. Mais au final on a opté pour le dispositif démissionnaire. » Conseillère CEP n° 6*

*« Je lui ai donné des liens pour qu'elle puisse aller voir les webinaires de Transition pro en replay pour expliquer ces dispositifs-là, puis l'objectif c'était de savoir ce qu'elle en comprenait elle, puis discuter du gain et du coût associés à chacun des dispositifs. » Conseiller CEP n° 10*

Si cela ne concerne pas cette seule catégorie de demande (information multidimensionnelle), c'est dans cette partie de notre échantillon que l'on retrouve particulièrement des relations de service qui vont se poursuivre sous la forme d'un accompagnement plus long, via une UO2<sup>11</sup>.

#### Une demande d'information ciblée pour mettre en œuvre un projet déjà établi

A côté de ces deux premières catégories de demandes (exploratoire, d'une part, multidimensionnelle, d'autre part), d'autres logiques de recours se placent dans **une demande davantage « pratico-pratique »**. Les bénéficiaires ont déjà (largement) engagé leurs démarches, leur demande informationnelle est assez précisément ciblée. Ces demandes vont concerner un peu souvent les employés ou les professions intermédiaires, ainsi que les plus jeunes. Une conseillère interrogée évoque également le cas des indépendants qui sont en recherche d'une information très ponctuelle<sup>12</sup>.

*« C'est un service moins pertinent pour les indépendants : en général ils n'ont pas le besoin d'être validés ou appuyés sur des questionnements ; ils ont une information, ils*

---

<sup>11</sup> Rappelons cependant que notre échantillon d'entretiens contient un biais de construction en ce qu'il inclut proportionnellement davantage de bénéficiaires d'une UO2 et donc d'un accompagnement individualisé, par rapport aux seuls bénéficiaires d'un seul appui-conseil. On observe un effet de la catégorie socioprofessionnelle, les ouvriers se limitant rarement à une seule UO1 (un sur quatre), alors que cela va être le cas de plus d'un cadre sur deux. Les ouvriers vont être ceux qui vont le plus souvent avoir des demandes sur les dispositifs de formation.

<sup>12</sup> Notre échantillon d'entretiens est cependant trop réduit sur le cas des indépendants pour pouvoir croiser ce point de vue.

*veulent la confirmer ou pas (accéder à des dispositifs), et après ils se rendent compte qu'ils n'ont pas droit à tel dispositif parce qu'ils sont pas salariés, et l'accompagnement s'arrête là. » Conseillère CEP n° 9*

Dans la perspective décrite par la précédente conseillère, la relation porte sur un certain type d'information, plus précis. Pour certains bénéficiaires, il s'agit par exemple d'une demande concernant la possibilité de financer le permis de conduire par le CPF, les conditions d'accès à une VAE, ou une question portant sur un dispositif de financement particulier (ex : dispositif démissionnaire, Projet de Transition Professionnelle - PTP).

**Illustration : 61.** Benjamin, 33 ans, Directeur adjoint d'un point de vente de prêt-à-porter (UO1 ; +1 mois)

*Benjamin a évolué dans le monde du travail sans diplôme, après un Bac pro vente qu'il n'a pas obtenu. Il est aujourd'hui directeur adjoint dans une boutique de vêtements d'un centre commercial d'une grande ville, en CDI à temps plein. Il a auparavant été manager dans le secteur de la restauration rapide pendant 10 ans.*

*Il souhaite aujourd'hui évoluer vers un poste de directeur et aurait besoin de valoriser son expérience au travers d'une VAE de niveau Bac à Bac +2 en management.*

*Il a connu l'existence du service CEP par l'intermédiaire de son frère, qui avait lui aussi bénéficié d'un accompagnement.*

*L'accompagnement CEP s'est tenu sur un entretien unique réalisé en présentiel. Au cours de cet entretien, la conseillère et Benjamin ont exploré les formations en management pouvant correspondre à son expérience, y compris les formations équivalentes proposées par la CCI, l'AFPA, le GRETA, le CNAM. Les offres et les durées de formation ont été comparées. Les différents types de dispositifs et de financements ont été évoqués (CPF, la VAE, PTP).*

*L'accent a été particulièrement mis sur le fonctionnement de la VAE : c'est la modalité préférentielle pour Benjamin, dont l'emploi du temps ne permet pas de retourner véritablement en formation. La conseillère lui a notamment expliqué les étapes à suivre et le délai moyen de réalisation de 9 mois pour une VAE (si validation totale à l'issue du jury).*

La distinction entre les niveaux de services prodigués dans le cadre du CEP ainsi que sur les durées du CEP joue ici fortement. **Selon l'exploitation statistique de la base EVOL, les deux tiers (67 %) des recourants au CEP l'ont fait dans le cadre d'un premier niveau de conseil personnalisé**, c'est-à-dire une demande d'une information circonscrite et ponctuelle, mais pas d'un accompagnement vis-à-vis d'un projet. Ceci traduit un ensemble de demandes sociales visant un **appui-conseil court, pragmatique** : trouver un financement, repérer l'organisme de formation le plus adapté à leur projet, être mis en relation avec l'interlocuteur idoine, sécuriser le montage administratif d'un dossier, etc. Cela peut aussi concerner un **demande de type exploratoire** (Cf. cas évoqués plus haut), qui ne débouche pas sur un accompagnement plus long.

Pour rappel, le cahier des charges du CEP indique que le premier niveau de service permet au bénéficiaire d'exprimer sa demande, d'accéder à un premier niveau d'information individualisé et adapté à son besoin,

notamment afin de mieux appréhender son environnement professionnel et identifier les démarches possibles. Ces formes de demande d'un appui-conseil peuvent parfois prendre des contours très circonscrits, la demande est très ciblée.

Les entretiens réalisés auprès de bénéficiaires n'ayant réalisé qu'une UO1 témoignent de cette relation circonscrite.

### **1.2. Quels résultats et effets de cet appui informationnel sur l'avancement du projet et le parcours de reconversion des bénéficiaires ?**

Il s'agit ici d'évaluer les effets de la fourniture d'informations qui vont porter sur des sujets variables : le départ de l'entreprise, les dispositifs de formation en général ou un dispositif en particulier, etc. **Les effets sont indissociables des circonstances d'entrée dans le CEP, des caractéristiques individuelles des personnes, de leur contexte et du projet en tant que tel.**

Notons cependant que l'analyse qui consiste à réduire l'usage et l'effet de l'accès à un appui informationnel est ici nécessairement schématique puisque d'autres formes d'appui sont concomitantes : l'information transmise n'est pas « pure », elle s'intègre à une relation interpersonnelle qui va jouer, et elle s'intègre dans un ensemble d'autres types d'appui, notamment des accompagnements plus ou moins denses.

**Des effets immédiats rapides suite à la délivrance d'une information ciblée et sécurisée permettant d'accomplir les « bonnes » démarches au plus vite**

**Pour une grande partie des bénéficiaires déjà bien outillés par ailleurs, avec des circonstances de recours au CEP plutôt circonscrits et ciblées sur une demande précise (cas 3 des motifs de recours présenté précédemment), l'information est rapidement saisie et utilisée dans leur parcours.** C'est pour eux que la dimension d'accès à l'information va être régulièrement « exclusive » d'autres formes d'accompagnement. Le service est rendu sous la forme d'un accès à une information qui manquait ou d'une précision utile. Dans ce contexte, l'effet de l'appui est positif sur le parcours, sans pour autant être décisif. Le CEP a constitué une étape. Il a permis d'accélérer certaines démarches et de ne pas « se tromper » dans les actions à entreprendre mais il serait abusif d'attribuer la réussite du parcours de reconversion au CEP.

**Illustration** : 8. Florence, 55 ans, profession intermédiaire, UO2.1, + 1 mois

*Florence travaille dans une entreprise de transports publics au sein de laquelle elle a occupé différents postes : conductrice de bus, de tramways, puis, suite à des problèmes de santé : secrétaire, puis agent de maîtrise. Elle envisage de se reconvertir dans le domaine du soin aux personnes âgées. Elle demande une rupture conventionnelle en juillet 2021, qui lui est refusée. C'est à ce moment-là que la RH de son entreprise lui parle du CEP. Elle sollicite ainsi le CEP pour savoir quels sont les dispositifs qu'elle peut mobiliser pour concrétiser son projet de reconversion : suivre le DEAES (Diplôme d'Etat d'Accompagnement Educatif et Social) pour devenir auxiliaire de vie. Dès le 1er entretien, le dispositif de démission-reconversion est identifié. Florence commence son accompagnement le mardi 13/09 et veut positionner ses séances de CEP avant la date de dépôt de dossier de septembre, le 23/09. Les deux autres entretiens s'enchaînent*

*rapidement : 1er entretien le 13/09, 2e entretien le 15/09 et 3e entretien le 19/09. Le dossier est finalisé et déposé comme prévu le 22/09.*

**Dans un contexte d'individu acteur de son évolution professionnelle, la fourniture de cet appui informationnel permet aux individus de mieux se repérer et d'être en position de maîtriser leur parcours.** Cela rejoint une observation mise en avant notamment dans une étude réalisée pour France compétence sur les reconversions professionnelles BVA, selon laquelle une meilleure information des actifs est susceptible de produire davantage de recours aux solutions existantes : *« La diversité des parcours de reconversion conduit à une diversité de besoins d'information. Information générale, information technique, information sur les métiers, information sur les financements, etc. Les actifs en reconversion expriment à la fois la difficulté à trouver / qualifier les informations dont ils ont besoin, à identifier les bons interlocuteurs et l'existence de freins à la sollicitation d'un organisme en capacité de les informer et accompagner : la méconnaissance du « qui fait quoi », les formalités en amont (inscription, prise de rendez-vous...), les délais pour avoir accès à un interlocuteur, notamment lorsque le besoin d'information est ponctuel, la crainte d'entrer dans des démarches lourdes ou non adaptées, sont autant de raisons au non recours exprimés par les reconvertis. »*<sup>13</sup>

Ainsi, les bénéficiaires qui viennent avec une demande très précise et qui trouvent satisfaction vont pouvoir se comporter de façon autonome dans la conduite de leur projet. A plusieurs reprises est apparue l'idée qu'un effet sur le parcours est le fait de « gagner du temps ». Le CEP joue le rôle d'un **intermédiaire informationnel** qui facilite l'accès aux bonnes informations. Par exemple, un bénéficiaire qui s'était déjà renseigné en autonomie, s'appuie sur le CEP comme un élément informationnel parmi d'autres, lui permettant d'accélérer des démarches, d'aller plus vite au-devant de solutions existantes.

*« Je suis satisfaite de cet accompagnement. Je suis venu avec des questions. Je m'interrogeais sur le financement de la formation et j'ai obtenu les réponses. Je sais que sans cet accompagnement, je me serais débrouillée seule et arrivé au même résultat. Mais ça m'a économisé du temps. Je voulais être fixé sur cette reconversion avant la fin de l'année pour pouvoir arrêter mon entreprise sereinement ». 58\_ Clotilde 34 ans, UO1, + 1mois*

Les conseillères CEP interrogées pour cette étude mettent également en avant ce type d'effet.

*« Clairement le CEP rend les choses plus rapides. Je prends le cas d'une jeune fille orientée, elle veut une formation de pâtisserie à l'école des métiers, cela peut être compliqué... Le cheminement est compliqué pour la personne. S'ils s'orientent seuls, ils vont mettre plus de temps pour atteindre le même résultat ». Conseillère CEP n° 5*

*« L'objectif du CEP c'est de donner la bonne information pour faire un choix de manière éclairée, faire le meilleur choix et ne pas le regretter ». Conseillère CEP n° 2*

Le CEP peut ici être vu comme un détenteur de savoirs. **La relation va produire des effets si le CEP parvient à transmettre son savoir dans une information utile, pratique. Cet effet de la fourniture d'information ne préjuge cependant en rien de sa conversion en résultats sur le parcours et sur la satisfaction du**

---

<sup>13</sup> Parcours de reconversion professionnelle, Etude réalisée par BVA pour France compétences, 2022, p. 67.

**bénéficiaire.** L'individu va recevoir une information lui permettant de repérer des choix possibles ou une solution à privilégier. Rien ne dit du résultat de cette candidature ou de cette démarche. Par ailleurs le bénéficiaire peut très bien *en connaissance de cause* ne pas aller plus loin.

Un appui informationnel multidimensionnel comme point d'entrée vers un appui/conseil individualisé qui va produire des **effets progressifs**

Pour d'autres bénéficiaires (motif de recours du cas n°2), l'accès à l'information n'est pas suffisant en soi et va être un point d'entrée pour un accompagnement individualisé de type appui/conseil (cas où la demande d'information est dès le départ multidimensionnelle). Il est alors **délicat d'isoler les effets de l'appui informationnel des autres natures d'appui** exposées plus loin, tant l'apport d'information va être présent tout au long de l'accompagnement et se déployer de manière progressive aux côtés d'autres ressources. Néanmoins on peut tenter d'isoler sur la base des entretiens conduits certains types d'effets davantage liés à l'apport d'informations.

A court terme, les informations délivrées à cette catégorie de bénéficiaires qui exprime des attentes sur différentes dimensions vont notamment permettre :

- **D'identifier le champ des possibles** (ex : les formations existantes, les dispositifs financiers mobilisables) et les **avantages et inconvénients** de chacune des options qui s'offre à eux. Lorsque l'information est délivrée de manière « pédagogique » et suffisamment intelligible (un effort de « vulgarisation » des termes est souvent nécessaire), les **personnes parviennent à se saisir et s'approprier les informations délivrées, généralement par étapes successives** (chaque entretien avec le conseiller apporte de nouvelles informations au fur et à mesure de l'avancement des réflexions).

*Illustration : 19. Sylvain, 42 ans, employé, UO2.2, + 6 mois*

*Sylvain mobilise son CEP après avoir occupé un poste d'équipier polyvalent dans une grande surface alimentaire pendant 7 ans. Il envisage de quitter son employeur (le secteur et le management ne le satisfont pas) mais ne veut pas partir sans avoir un projet professionnel solide.*

*Sylvain prend contact avec le CEP par téléphone. Il réalise un premier entretien rapidement après sa prise de contact, en présentiel. Ce premier échange porte sur une demande globale d'accompagnement pour se réorienter professionnellement. Il évoque les différentes pistes qu'il envisage : se former sur le droit social pour devenir formateur, travailler en Espagne sur un poste d'accueil clientèle touristique, suivre une formation de Master FLE... Afin d'explorer plus en détails les pistes qui s'offrent à lui et de définir un projet professionnel solide, sa CEP lui présente le bilan de compétences. La question de son CPF est également abordée : Sylvain dispose d'environ 1000€ de CPF et il envisage à ce moment-là soit d'auto-financer le solde soit d'attendre de percevoir le crédit de l'année 2020 en 2021.*

*« La CEP m'a motivé davantage, sincèrement j'étais à l'aise, j'ai eu quelqu'un qui m'a semblé maîtriser complètement la partie accompagnement, et dès que j'avais une question j'avais une réponse immédiate. Sur le dispositif VAE ou le bilan de compétences par exemple. »*

*Sylvain entame à la suite de cet entretien un bilan de compétences entre janvier et mars 2021. Le bilan de compétences fait émerger une piste de reconversion vers un métier de formateur pour adultes, dans les domaines du commerce et des RH. Suite à son BC, l'accompagnement CEP se poursuit et apporte de nouvelles informations et appui sur différents aspects : une information sur le Projet de Transition Professionnelle, dispositif qui, dans son contenu, était davantage de nature à rassurer Sylvain par rapport à une rupture conventionnelle ou une démission-reconversion, un accompagnement au montage de ce dossier perçu par Sylvain comme « extrêmement complexe » (5-6 entretiens nécessaires).*

*L'information, le conseil, l'aide à la complétion du dossier proposés par la CEP pour l'aider à préparer sa rupture conventionnelle lui ont permis de quitter son entreprise dans les conditions qu'il souhaitait pour mener à bien son projet.*

**A moyen terme, cette transmission d'informations et l'accompagnement à sa bonne compréhension et utilisation va contribuer à développer la capacité des personnes à s'orienter**, à faire des choix en « connaissance de cause » (en identifiant les risques de chaque solution, en pesant les chances de réussite...). Dans le même temps que les personnes acquièrent ces compétences à s'orienter, leurs **démarches avancent et les étapes s'enchaînent de manière plutôt fluide** (même si des retours en arrière sont parfois nécessaires). Le développement de cette compétence à s'orienter va pouvoir être mise à profit immédiatement ou constituer un outillage pour le futur comme l'illustre le cas de Myriam (53\_Myriam, 45 ans, UO1, + 6 mois) évoqué plus haut qui indique que les informations apportées par le CEP lui ont permis de mieux se repérer dans l'univers complexe de la formation et de l'outiller pour un éventuel projet « à la crise de la cinquantaine ». Ainsi, **le CEP guide les démarches au fil de l'eau**. On peut penser qu'il sécurise le parcours et évite les abandons qui auraient pu être liés à un découragement face à une difficulté à se repérer ou à mobiliser les bonnes ressources (cette hypothèse ne peut cependant être formellement vérifiée dans le cadre de ces travaux).

**A plus long terme, des informations recueillies qui ne sont pas systématiquement converties dans une évolution professionnelle**

Toutefois, toutes les informations transmises ne sont pas nécessairement « converties » dans des effets positifs sur le parcours, que ce soit une conversion à très court terme (le bénéficiaire se saisit de l'information qu'il utilise dans la conduite de son parcours) ou à plus long terme et de façon accompagnée (le bénéficiaire a besoin d'une aide individualisée et l'accès à l'information n'est qu'un point d'entrée ou un élément de l'élaboration d'un projet d'évolution). Dans différents cas de figure, la relation de service, bien que basée sur des échanges d'informations, ne produit pas d'effets en termes de parcours d'évolution professionnelle.

**Un premier cas de figure regroupe les parcours sans changement.** Cela concerne certains CEP « courts » et « exploratoires » (motif de recours n°1) où l'individu souhaitait juste se renseigner, « pour voir » (exemple de Baptiste, cuisinier, vu plus haut, qui préfère pour le moment continuer son emploi « en CDI » plutôt que de s'attaquer à une reconversion). Dans ces cas de figure, la réflexion n'est pas mûre, l'échange avec le CEP permet en quelque sorte d'en prendre conscience. Le bénéficiaire fait le choix de ne pas poursuivre sa réflexion, tout du moins dans l'immédiat.

Dans d'autres situations, la **volonté de l'individu dans la mise en œuvre de son projet peut être entravée**. Il va s'agir des situations où le ou la bénéficiaire a accompli des démarches mais qui n'ont pas été couronnées de succès, par exemple une demande de financement de formation.

**Illustration : Pauline, 46 ans, formatrice, UO1, +6 mois**

*Pauline souhaite entrer dans un Master par validation des acquis professionnels, afin de devenir professeur des écoles. Suite à l'accompagnement CEP, Pauline a obtenu la réponse de l'académie concernant sa VAP : celle-ci a été refusée. L'académie l'a réorientée vers une licence 3 « professeur des écoles ». Elle réalise alors les démarches pour une demande de PTP (sans appui de sa conseillère CEP) en vue de suivre cette Licence 3 à distance. Son employeur (un centre de formation) soutenait le projet, et le PTP devait pouvoir financer la formation. Cependant, la candidature PTP n'a pas été acceptée. Elle a été très déçue par ce refus et a mis son projet de reconversion en veille. Elle envisage aujourd'hui d'autres solutions pour les années à venir. Elle a postulé dans l'enseignement privé, et obtenu une réponse positive mais pour un poste à temps partiel, ce qui n'est pas envisageable actuellement pour elle. Elle envisage également de passer le concours de secrétaire de l'Education nationale et de mobiliser des passerelles internes pour devenir professeur des écoles.*

*A ce jour, on ne peut pas dire que le CEP ait eu un effet sur le parcours professionnel de Pauline, étant donné que son dossier PTP a été refusé et que la relation n'a pas trouvé de solutions nouvelles effectives pour Pauline, qui avait déjà effectué des recherches conséquentes au préalable. Néanmoins le CEP a tout de même permis à Pauline de s'assurer qu'elle avait bien exploré toutes les possibilités, tout en la confortant dans l'idée de poursuivre ses démarches.*

*Pauline représente un cas de figure que nous caractériserons plus loin d'« échec à une épreuve » : l'accompagnement est valorisé mais la décision de refus conduit à un coup d'arrêt*

**Dans d'autres situations, c'est la qualité du service rendu qui est en question. Il se peut en effet que l'information soit de mauvaise qualité, ou bien que la relation de service dans laquelle elle s'insère soit elle-même de mauvaise qualité aux yeux des interrogés.** Des situations d'incompréhension dans l'échange, d'attentes non satisfaites, vont conduire à ce que le CEP ne produise pas d'effets sur l'évolution professionnelle. Il peut de plus y avoir **des situations de déception quand l'intermédiaire informationnel ne remplit pas son rôle**. Des bénéficiaires pointent par exemple des problèmes de « langage », de communication. Il y a échange d'informations techniques mais sans dialogue.

*« Elle connaît son travail, les systèmes de financement. Moi je n'y connais rien. Mais elle utilisait beaucoup d'acronymes, j'avais besoin de comprendre, qu'elle m'explique. Par exemple elle m'a dit : « on va faire un PTP ». « Ok, mais c'est quoi » ? Cette personne sait de quoi elle parle, elle veut m'aider, mais elle ne parlait pas le même langage » (49\_Louise, 29 ans, 18 mois)*

**Illustration : 62\_Lorraine, 39 ans, UO1, + 1 mois**

*Lorraine est aide-soignante au sein de l'hôpital public. Auparavant, elle a été militaire. Elle souhaite aujourd'hui devenir infirmière. Elle a passé et réussi le concours, puis déposé sa candidature auprès de l'IFMS (Institut de formation en soins infirmiers).*

*L'accompagnement CEP s'est déroulé via un entretien unique avec un conseiller. Au cours de cet entretien, la possibilité d'un dossier PTP a été évoquée, mais le conseiller a semble-t-il d'abord insisté sur le critères d'ancienneté de 24 mois dont 12 mois chez l'employeur actuel, qui s'accorde mal avec la situation actuelle de Lorraine, qui a démissionné de son ancien employeur et vient d'entamer un CDD. Au cours de l'entretien, le reste de la procédure a également été présenté (délai de prévenance vis-à-vis de l'employeur pour la demande d'autorisation d'absence pour congé de formation, modèle de courrier de demande d'autorisation d'absence, tutoriel d'aide à la saisie du dossier en ligne, critères fixés par Transition Pro...).*

*Cependant, le retour de Lorraine sur ce rendez-vous est particulièrement négatif : elle évoque d'abord la densité des informations transmises, et le fait qu'elle n'avait pas tout retenu. Puis elle indique ne pas s'être sentie rassurée ou soutenue : elle s'est plutôt sentie jugée pour avoir démissionné (peut-être un quiproquo) et a plus ou moins compris qu'elle risquait de ne pas pouvoir obtenir de financement, sans vraiment pouvoir l'expliquer clairement.*

*« Moi j'avais demandé à mon employeur s'il pouvait me prendre en CDD, car je ne voulais pas rester plus d'un an, car j'avais ce projet de formation l'année prochaine... Quand j'ai dit ça au conseiller, il m'a dit "ce n'est pas à vous de choisir le CDD, c'est à votre employeur de décider". Il y avait un peu de jugement dans ses propos, et ça, je ne supporte pas. Je suis venu pour présenter mon projet, pas pour avoir des jugements parce que je suis en CDD. »*

*Bien que le conseiller ait semble-t-il partagé des informations sur la procédure PTP (comme en témoigne le compte-rendu d'entretien), il ne semble pas avoir été en mesure de créer un véritable dialogue avec Lorraine, et cette dernière ne semble pas avoir compris les informations transmises, ni avoir eu accès aux solutions qu'elle attendait.*

*« Il m'a demandé pourquoi je venais – je lui ai parlé du concours, des possibilités de financer, qu'ils avaient fait ça pour une de mes collègues. Et lui, il a exposé tout un tas de trucs en me demandant à chaque fois « vous avez bien compris ? ». Mais ça ne répondait pas à ce que je voulais. Il n'a pas réellement cherché à comprendre mon projet. »*

Ces exemples témoignent de situation **d'incompréhension** sur le rôle du CEP et sur la nature de l'appui-conseil qu'il peut prodiguer. Des individus en proie à de profondes interrogations se tournent vers le CEP mais parfois sans objectif précis ; les entretiens ne permettent de fixer de tels objectifs. La relation ne produit pas de réassurance pour des actifs parfois « perdus » dans leur situation.

**Illustration : 52. Jean-Pierre, cadre, 55 ans, UO1, + 6 mois**

*Le CEP a été saisi à un grand moment d'interrogation dans l'avenir professionnel de Jean-Pierre. Cadre spécialisé dans la protection sociale, il se sent mis au placard dans une entreprise en difficulté. Il a perdu sa femme et a un enfant à charge. Il a sollicité un CEP sans objectif précis et sans envie particulière de changement mais plus dans une optique d'anticiper un éventuel licenciement. Dans son cas, le CEP n'a pas conduit engager d'autres démarches. Il y a eu incompréhension sur le rôle du CEP qui peut être mobilisé comme un conseil et un accompagnement sur un temps long. Le bénéficiaire*

*a vu le CEP dans une logique purement informative, non personnalisée, à un instant T. Cela n'a donc pas permis à monsieur d'aller plus loin dans ces démarches et de se sentier soutenu pour le faire.*

*« J'aurais vraiment eu besoin d'un accompagnement en fait, que l'on fasse avec moi, mais moi, je ne pensais pas que c'était possible [...] Quelques temps après, elle m'a envoyé un rapport et je ne sais pas ce que j'en ai fait. J'aurais aimé qu'on me suive plus. C'est compliqué, mon métier est précis et technique, c'est difficile de se reconverter. J'ai des compétences dans mon métier mais je n'ai pas de connaissances de ce qu'il se fait ailleurs. »*

*L'évolution professionnelle est également limitée par des paramètres familiaux qui ne dépendant pas uniquement du bénéficiaire lui-même. Aller plus loin dans les démarches pourrait avoir sur sa famille qui ne se sent pas en mesure d'assumer pour le moment.*

La conseillère de ce précédent bénéficiaire évoque un individu « déstabilisé » et pour qui l'entrée dans l'accompagnement a été difficile. *« J'ai proposé un bilan de compétences pour qu'il y ait un accompagnement approfondi. Je voulais qu'il réfléchisse à la construction d'un nouveau projet professionnel, avoir un épanouissement dans la perspective d'un changement qui accompagne jusqu'à la retraite. »* Ce monsieur n'est jamais revenu la voir.

*« Pour moi, le CEP n'a pas eu d'effets ou pas encore. Cela va peut-être cheminer sur un temps plus long, peut-être qu'il faudra un autre CEP. (...) Par rapport à des situations pros ce n'est pas le bon moment mais à un autre moment ça aura posé une graine. Le CEP dure tout au long du parcours pro : c'est un premier élément d'info et ensuite il n'y a pas de problème pour revenir... »* Conseillère CEP n° 1

**Enfin sont observés des cas où l'attente d'une information précise (la demande) et les éléments fournis par le CEP (l'offre) sont désajustés.** Si dans une majorité de cas nos entretiens indiquent un niveau de satisfaction sur le service rendu (d'autant plus que cela se convertit dans une évolution professionnelle, mais c'est aussi le cas de bénéficiaires interrogés qui jugent positivement la professionnalité et l'expertise du ou de la conseillère, sans qu'il y ait d'évolution à la clé), quelques cas témoignent d'une critique du service ou d'une partie de la relation. Il s'agit de **cas où l'information rendue est insuffisante, de faible valeur ajoutée, non « utile », voire des cas d'information erronée.** Ces critiques peuvent cependant prendre place dans une évaluation positive du CEP dans son ensemble.

**Illustration : 73. Lucie, cadre, 36 ans, UO1-UO2,1, + 18 mois**

*Lucie est satisfaite de l'aide apportée par son conseiller, vue à plusieurs reprises, quant à l'élaboration d'un dossier « démissionnaire ». Elle a notamment apprécié d'avoir un regard extérieur sur la production de son dossier et d'avoir des clefs pour maximiser ses chances d'acceptation. Lucie réalise de nombreuses démarches par elle-même et est à l'aise avec l'écosystème de la formation professionnelle ou des aides. Compte tenu de sa situation de travailleur handicapé, Lucie a naturellement eu le réflexe de se tourner vers l'Agefiph pour savoir s'il existait des aides à la reconversion. Elle évoque toutefois une déception quant au fait que son conseiller ne lui ait jamais évoqué l'Agefiph comme un interlocuteur possible. « J'ai eu de la chance [...] c'est moi qui ai appelé l'Agefiph*

*pour avoir des informations. Le conseiller ne m'en avait pas du tout parlé. C'est dommage car je ne pense pas que je suis la seule dans ce cas ».*

**Illustration : 64. Eric, 35 ans, ouvrier – manutentionnaire, UO2\_1, + 1 mois**

*Eric est ouvrier dans l'industrie. Titulaire d'un bac pro, il veut changer de travail et d'emploi. Après avoir fait du codage comme hobby, il envisage d'en faire un métier. Il a repéré une formation de niveau 5 accessible pour les stagiaires disposant d'un niveau Bac. Le montant de cette formation était également élevé (en moyenne : 13 000 euros). Sa demande envers le CEP vise donc à vérifier s'il y a d'autres possibles.*

*Lors de son deuxième rendez-vous, Eric a évoqué avec sa nouvelle conseillère les démarches à engager pour mobiliser les dispositifs de Transition Pro. Eric pointe des erreurs dans la transmission d'information fausses qui auraient pu entraîner des conséquences négatives sur son projet.*

*« Seul petit bémol que j'aurais [...] C'est des informations qui étaient un peu fausses [...] ça n'a pas eu d'influence négative mais quand même. En gros, la conseillère m'avait dit que c'était possible de cumuler démission/reconversion et un financement pour la formation. J'en avais besoin car la première formation que j'avais trouvée c'était 13 000 euros. Donc il me fallait de l'argent. Après un rendez-vous avec Transition pro, ils m'ont dit que ça serait pas possible, donc j'ai dû trouver une autre formation [...] heureusement que j'étais bien en avance et que j'ai pu retrouver une formation moins chère ». Eric a dû rechercher une nouvelle formation moins chère. Il est cependant satisfait de l'accompagnement dont il a bénéficié, notamment l'aide méthodologique pour monter un dossier « Transitions pro ». A l'automne 2022, Eric était encore en poste et attendait la validation de son dossier, en espérant entrer en formation début 2023.*

### Dans certains cas des échecs de compréhension de la demande qui peuvent empêcher une évolution souhaitée

Il faut enfin pointer des cas d'échecs de l'accompagnement. Le manque de suivi de la part de l'organisme porteur est mentionné dans l'exemple ci-dessous – le bénéficiaire déplore un départ de sa conseillère et l'absence de nouvelles.

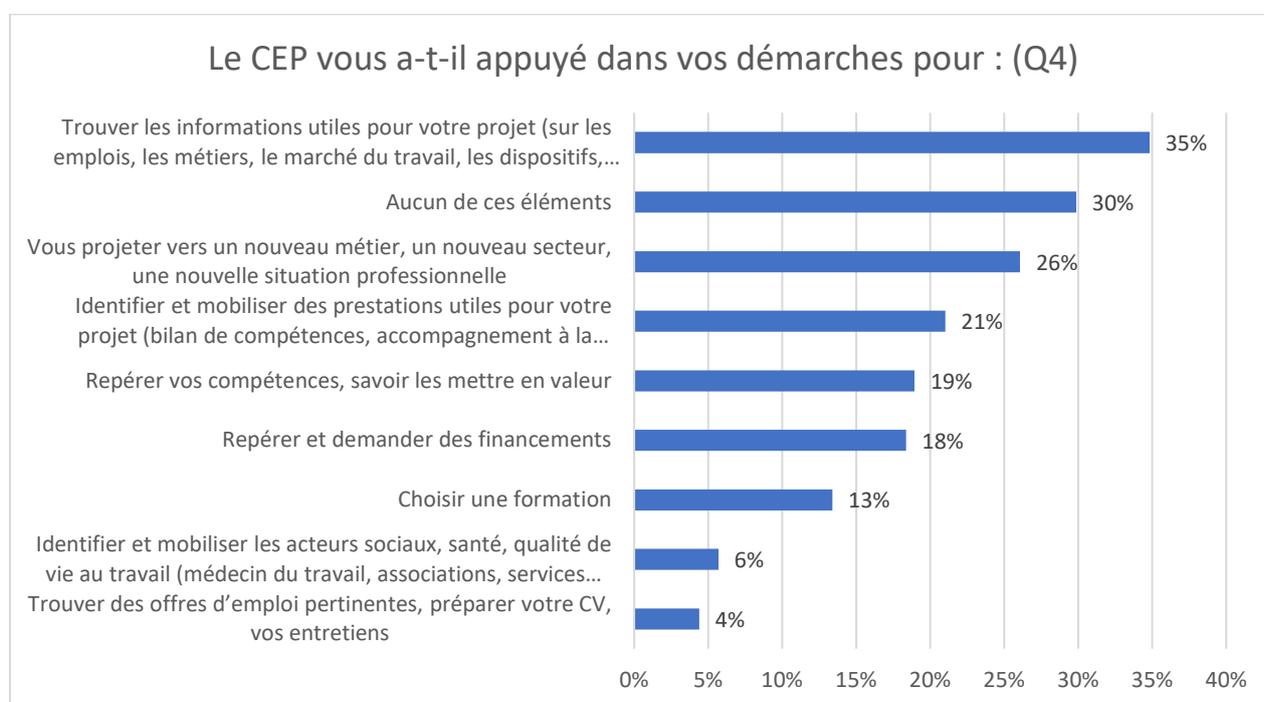
*« La CEP devait m'envoyer des docs sur les différents métiers en tension. Et au final, j'ai jamais eu de nouvelles. Du coup j'ai fait des recherches par moi-même, finalement je me suis lancée dans un BC que j'ai financé grâce à mon CPF. Je l'ai relancée en mai juin 2021, on m'a répondu qu'elle n'était plus là. » 29\_Alexandra, 48 ans, UO2.2, + 6 mois*

Plus fondamentalement **des erreurs de compréhension** peuvent être soulevées. Ces cas de figure renvoient à une mauvaise transmission d'informations, renforcé par un **manque de conseil**. Comme le dit la bénéficiaire suivante, sa conseillère « ne savait peut-être pas », mais ceci conduit à des décisions non souhaitées et regrettées. En l'occurrence la conseillère n'a pas alerté la bénéficiaire sur l'impossibilité d'être à la tête de deux micro-entreprises. Aurélie avait déjà en parallèle de sa précédente activité une micro-

entreprise de photographie, et son projet après sa démission était de lancer une micro-entreprise dans la gestion de patrimoine.

*« J'avais été très satisfaite de ma conseillère lors du bilan de compétences mais lorsque j'ai monté mon dossier pour Transition pro c'est là que ça s'est compliqué. Elle n'a pu vraiment m'aider pour remplir le dossier, ce n'était pas son métier, il y avait des données qu'elle ne connaissait pas. (...) sur les procédures tout était clair en revanche jusqu'au moment où j'ai démissionné. Le soir même je tombe sur un post instagram indiquant qu'on ne peut pas avoir deux micro-entreprises. J'étais blanche... Là c'est pas possible, je vais pas pouvoir avoir droit à Pôle emploi. J'écris à ma conseillère. J'ai été déçue car elle me dit m'avoir envoyé un mail avec toutes les informations... mais comme je lui avais exposé mon projet je ne comprends pas pourquoi elle ne m'a pas dit à ce moment-là qu'il y avait un problème. (...) aujourd'hui je ne lui en veux pas car j'ai trouvé une solution et je me remets en question. Peut-être que je suis passée à côté, mais quand même, je suis assidue... Peut-être qu'elle ne savait pas... » 28\_Aurélie, 37 ans, UO2.2, + 6 mois*

Selon l'enquête à 6 mois réalisée par France Compétences, 30% des bénéficiaires du CEP déclarent que le passage par le CEP n'a pas permis une aide dans leurs démarches d'évolution.



Source : Enquête à 6 mois France Compétences – Exploitation Pluricité-Itinere-Orseu

NB : Total supérieur à 100% car plusieurs réponses possibles.

Le fait de trouver des informations utiles pour le projet est néanmoins le premier appui identifié par les bénéficiaires. Des différences apparaissent selon les caractéristiques sociodémographiques de bénéficiaires :

- Les moins de 25 ans se sentent globalement plus appuyés dans leurs démarches, particulièrement pour identifier et mobiliser des prestations utiles pour leur projet (+5 points par rapport à la

moyenne) et surtout identifier et mobiliser des acteurs sociaux (+7 points par rapport à la moyenne) ;

- Les personnes les moins qualifiées (niveau inférieur au bac) ont été plus appuyées pour repérer leurs compétences et les mettre en valeur (21% contre 15% des bac +3 et plus), tandis que les plus qualifiés ont ressenti plus d'apport du CEP pour trouver des informations utiles pour leur projet (39% contre 30% des niveaux inférieur au bac) ;
- Enfin, les salariés d'entreprises de plus de 5000 salariés ont ressenti plus d'appui du CEP pour repérer et demander des financements (25% contre 16% des salariés d'entreprises de moins de 50 salariés) et pour trouver des informations utiles pour leur projet (40% contre 29% des salariés d'entreprises de moins de 11 salariés).

Globalement, il semble donc que les plus jeunes et les moins diplômés trouvent plus d'appui via le CEP comparativement aux autres populations.

### 1.3. En synthèse : tableau synoptique des effets observés de l'appui informationnel

	Effets immédiats observés	Effets à moyen terme	Effets à plus long terme
<b>Dans le cas d'un appui informationnel multidimensionnel</b>	<p>Identification du champ des possibles, des avantages / inconvénients des différentes options présentées = mieux se repérer d'un point de vue extrinsèque -&gt; les dispositifs, l'écosystème</p> <p>Se saisir et s'approprier les informations délivrées</p> <p>Développement de la capacité à s'orienter</p>	<p>Capacité à utiliser l'information utilisée / conversion des informations en décisions : choix en connaissance de cause, mobilisation de la meilleure solution</p> <p>Avancement dans les démarches, enchaînement des étapes de manière fluide</p> <p>Majore les chances d'obtention du financement / de la formation car généralement combiné à un accompagnement dans les démarches</p>	<p>Le CEP a guidé les démarches et évité les abandons au cours de celles-ci. Il contribue au changement de situation mais n'est pas le seul facteur</p>
<b>Dans le cas d'une demande d'information ciblée</b>	<p>Vérification-confirmer de ses droits / vérification de la faisabilité « technique » du projet</p>	<p>Mobilisation effective et rapide d'une solution adaptée (bon ciblage / gain de temps) /</p>	<p>Non décisif / le CEP a constitué une étape, a permis d'accélérer les démarches et de</p>

	Bonne identification des dispositifs et solutions (financement, formation, modalités de départ de son entreprise) adaptés à sa situation et son projet et des démarches à accomplir	meilleur recours au dispositif  Ne garantit pas l'obtention du financement / de la formation	solliciter les bons dispositifs mais l'effet sur le parcours de reconversion ne peut être imputé fortement au CEP
--	---	--	---

## PARTIE 2 - LE CEP COMME AIDE A LA REFLEXION/DECISION : APPUYER L'ELABORATION D'UN PROJET, SOUTENIR SA CONSTRUCTION ET SA MISE EN MOTS

### 2.1. Comment l'aide à la réflexion / décision se traduit-elle en pratique ?

**Nature de la ressource** : réflexive et méthodologique

**Mots clés issus des entretiens** : « *Projet, faire le point, ce que je veux faire/ne pas/plus faire* », « *étapes, dossier, administratif, commission* » ...

**Contenu de la relation de service** : un soutien à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet, en s'appuyant sur différents outils et une relation d'écoute

**Présentation générale** : un appui à la fois réflexif et méthodologique, à différentes étapes

Le second type d'appui est assez transversal. Il renvoie à une **dimension de « conseil »** par comparaison à la précédente nature d'appui qui était davantage centrée sur l'intermédiation informationnelle. Il est cependant assez rare que cette aide à la réflexion ou à la décision n'incorpore pas elle-même une dimension informationnelle<sup>14</sup>. Ainsi, les deux formes d'appui détaillées ici, une forme *réflexive* et une forme *méthodologique*, sont très liées aux précédents éléments. Ces deux formes sont elles-mêmes très complémentaires.

**La ressource réflexive, d'abord, renvoie à une relation de service dans laquelle le conseiller se place en aide à la réflexion et à la décision.** Il ou elle analyse la demande de la personne et, en l'interrogeant et la conseillant, lui permet de développer dans certains cas sa capacité d'orientation. La démarche est ici assez proche des relations de service étudiées dans la sphère de l'insertion et orientation professionnelles, caractérisées par une éthique d'écoute et de conseil, qui s'appuie sur une expertise sur les enjeux d'évolution professionnelle, avec une centration sur le « projet ». A la différence d'intermédiaires de l'emploi ou de l'insertion toutefois, les conseillers ne sont pas soumis à des objectifs d'entrée dans tel ou tel dispositif. Dans le CEP, les participants sont volontaires à participer.

**La ressource méthodologique, ou procédurale, ensuite, renvoie à une offre personnalisée d'informations et de conseils dans la mise en œuvre du projet.** Il s'agit de conseiller les bénéficiaires en termes d'étapes

---

<sup>14</sup> Ce qui explique que l'on retrouve déjà certaines bribes d'analyse concernant cette dimension dans la partie précédente.

à suivre, par exemple quitter l'entreprise, construire un projet, le mettre en œuvre. Pour chaque étape des informations sont données mais surtout les options disponibles peuvent être étudiées conjointement.

Le ou la bénéficiaire bénéficie ici d'un regard neutre et professionnel sur sa situation ; la dimension réflexive vise pour elle ou lui à développer un regard *sur soi-même* par le biais d'un échange avec autrui tandis que la dimension méthodologique ou procédurale vise à *mettre en actes et dans le temps* les décisions prises.

En effet, comme cela a été souligné par les travaux menés par France compétences sur les reconversions professionnelles, les processus de reconversion passent de façon synthétique par différentes phases<sup>15</sup> :

- une phase de réflexion, qui renvoie notamment à l'existence de filets de sécurité permettant de se projeter ;
- une phase de définition de projet pour laquelle l'accompagnement extérieur va être utile à certains profils d'actifs ;
- une phase de mise en œuvre : il s'agit de passer par des étapes comme le montage d'un dossier PTP, la création d'une entreprise... ;
- l'adaptation à la nouvelle situation professionnelle, le cas échéant.

L'appui-conseil dont il est question ici est donc assez transversal, car il porte sur les trois premières phases :

- **sécuriser son projet d'évolution** notamment le départ de l'entreprise dans certaines situations. Pour cela l'information obtenue via le CEP ou d'autres canaux doit transiter dans une analyse des options possibles et une prise possible de décision ;
- **élaborer un projet pour demain**, un plan d'action sur une temporalité
- **réussir à mettre en œuvre ce projet, en utilisant au mieux toutes les opportunités et les droits disponibles.**

Un besoin de « faire le point », souvent en lien avec une insatisfaction au travail, clé d'entrée dans un accompagnement qui prolonge la demande d'information

**Il s'agit pour beaucoup d'actifs de faire le point.** Le CEP permet alors d'aider à se repérer, non pas au regard des dispositifs existants (motif de sollicitation du CEP dans une démarche informationnelle telle que vue précédemment), mais de soi-même, de son parcours, de ses envies. « Faire le point » est une expression qui revient dans différents entretiens, pointant un souhait d'un travail sur l'orientation, sur les possibles pour des individus qui se cherchent, qui veulent repérer où ils en sont.

*« Mon objectif c'était de voir les possibilités en termes de formations et faire le point sur ma situation. J'ai fait de multiples recherches d'emplois. Je me sens de moins en moins armé pour travailler dans le social ». 20\_François, 56 ans, UO2.1, + 6 mois*

---

<sup>15</sup> France compétences, « Des reconversions professionnelles variées et éloignées des modèles linéaires », La note d'études, n° 4, février 2022 ; « L'offre publique d'accompagnement à l'épreuve des reconversions professionnelles », La note d'études, n° 5, février 2022.

*« L'idée était de m'aider à réfléchir et de faire un point sur mon état d'esprit du moment tout en partant avec une idée, pas forcément l'idée de changer de métier à tout prix. L'idée c'était si je trouve quelque chose tant mieux, si je ne trouve pas tant pis. »  
51\_Paul, 53 ans, UO2.1, + 6 mois*

*« J'ai pas de suite pris de contact, ils nous ont présenté le dispositif en 2019 je crois. Et puis en 2021 j'avais envie de changer de poste, je voulais faire une reconversion, changer de travail, mais rien de très défini, voir quelles étaient les options on va dire, donc ça m'a paru normal d'aller voir ce service-là. J'avais pas forcément d'idée précise, c'était pour faire le point sur ce que je pouvais faire. (...) Lors de ce 1er rdv on a fait le point, je m'étais renseignée en amont sur le dispositif Transition pro. Je voulais être aidée à savoir vers quel métier je pouvais me réorienter, je voulais un métier à forte employabilité, où j'étais vraiment sûre d'avoir un travail à la sortie. » 29\_Alexandra, 48 ans, UO2.2, + 6mois*

Au sein de notre échantillon de 86 entretiens, **la moitié sollicite ainsi le CEP pour faire le point sur leur situation professionnelle** (l'autre moitié ayant plutôt un recours informationnel ou pragmatique au dispositif). La demande est celle de bénéficier d'un appui sur un tiers extérieur, qui permet **un échange sur sa situation actuelle**, afin de **mieux appréhender le futur ou les futurs possibles**. L'échange porte ainsi très souvent sur deux dimensions temporelles :

- La situation actuelle : pour les conseillers, il ne s'agit pas de juger la volonté de changement de la personne, mais de bien sécuriser les conditions de départ, de changement. Les dispositifs de départ de l'entreprise reviennent dans une majorité de cas. On est ici à la frontière avec le précédent appui-conseil sur la transmission d'informations. Comme cela a été mentionné précédemment, l'entrée peut être une demande informationnelle, qui évolue dans une offre d'accompagnement. Une conseillère explique ainsi qu'elle a aidé une bénéficiaire en dissociant la demande (financer un projet de formation et de départ de l'entreprise) et le travail sur l'élaboration du projet. Les interactions avec le CEP viennent alors enrichir la demande initiale ou dans certains cas la déplacer.

*« ... l'idée qu'il faut dissocier le projet du financement en tant que tel. Mme... elle était arrivée en raisonnant à partir du financement. L'idée c'était bien sûr de prendre en compte cette dimension qui est importante, mais surtout de valider l'ensemble du projet et d'être sûr qu'il est bien cohérent et pertinent. » Conseillère CEP n° 10*

- La situation future : il s'agit pour les conseillers d'épauler les bénéficiaires dans leur volonté de changement, plus ou moins précise. Cela s'appuie sur un travail réflexif qui pourra être combiné à une aide sur la mise en œuvre d'un projet.

La notion de projet est ainsi ici centrale. Comme l'écrit Bénédicte Zimmerman, « le parcours suscite l'attente d'une appropriation individuelle. (...) Il intègre le regard des personnes sur elles-mêmes à travers un *exercice réflexif* de production de sens sur leur passé et leur devenir. Le propre de cet exercice est d'être tourné vers le futur, condition de la définition d'un « projet », catégorie clé du

champ lexical du parcours. (...) L'aptitude à se projeter dans le futur est fortement tributaire de l'aptitude à mettre son passé en récit. »<sup>16</sup>

Un point de départ très marqué a trait à une **insatisfaction professionnelle** par rapport à son travail actuel. Une majorité des entretiens évoquent ainsi **une problématique liée au travail** (insatisfaction, mal-être, épuisement, etc.), dans une visée négative, davantage qu'un souhait plus positif d'évoluer dans son *emploi* ou de développer ses compétences. La discussion sur les compétences est dans ce cas liée à la nécessité de changer de travail plus que d'une motivation intrinsèque d'évolution dans son emploi ou son travail. Le fait que les actifs recourent souvent à des interventions tierces de conseil en raison de situations vécues d'incapacité à poursuivre son travail a été souligné dans d'autres travaux<sup>17</sup>.

*« Je travaille depuis 8 ans ici, et il y a à la fois la nature de mon travail où je m'ennuie profondément, et surtout la nature difficile de la directrice. Ça fait longtemps que je fais des recherches d'emploi mais qui n'ont rien donné. Je passe beaucoup de temps à faire des recherches. » 20-François 56 ans, UO2.1, + 6 mois*

*« Je ne me reconnais plus dans ce côté usine de mon métier. On n'a pas le temps de s'occuper des gens. Professionnellement, je ne me reconnais plus... En plus c'est le secteur médical, donc on a connu le Covid, l'impatience des gens et le stress... En radiologie, on ne prenait que les urgences radiologiques, on a donc eu un manque à gagner, on a eu une prime de rendement donc on a été en surcharge l'année d'après c'est comme ça que je suis tombée en burn-out. » 59 Marie-Paule 45 ans, UO1, + 6 mois*

Cela peut conduire parfois à l'observation de situations de relatif empressement, la volonté étant parfois de changer au plus vite de situation.

Toutefois, d'autres actifs interrogés se placent dans une logique non contrainte de changement professionnel, que ce soit dans le même métier mais le plus souvent dans un autre secteur professionnel. Des circonstances dans l'entreprise ou familiales peuvent cependant apparaître sinon comme des contraintes, plutôt comme des facteurs poussant à la mise en mouvement.

*« Mon envie de changement est combinée avec le changement de direction de la structure. Cela faisait un petit moment que j'avais envie de changer de poste qui est prenant et énergivore ». 50\_Sylvie, 46 ans, UO 2.2, + 6 mois*

*« Je ne trouvais pas ma place. Je n'en étais pas à faire un burn out ou quoi, mais je cherchais quelque chose en lien avec mes propres valeurs, pouvoir accompagner ma maman qui a 90 ans. C'était important pour moi. » 8\_Florence 55 ans, UO 2.1, + 1 mois*

---

<sup>16</sup> Zimmerman B., « Sécuriser les parcours par le compte. Formation continue, droits subjectifs et politiques de la singularité », in Negroni C., Bessin M. (eds), *Parcours de vie. Logiques individuelles, collectives et institutionnelles*, Lille, Presses Universitaires du Septentrion, 2022.

<sup>17</sup> France compétences, « Des reconversions professionnelles variées et éloignées des modèles linéaires », La note d'études, n° 4, février 2022 ; « L'offre publique d'accompagnement à l'épreuve des reconversions professionnelles », La note d'études, n° 5, février 2022 ; Gonnet A. « Un bilan de compétences, pour quoi faire ? De l'accompagnement des transitions professionnelles à la gestion des maux du travail », *Connaissance de l'emploi* - CEET, n° 171, 2021.

Une relation d'échange au cours de laquelle le CEP intervient comme un tiers extérieur pour « mettre en discussion le projet »

Le premier outil utilisé dans l'échange est la **mise en discussion du projet**, une relation d'écoute, sans jugement. L'outillage est donc basé sur le dialogue. C'est une **première forme de « mise en mots »** portant sur le parcours, la situation vécue, car il s'agit d'exprimer des souhaits d'orientation, des possibles envisagés.

*« J'ai expliqué que je ne peux plus travailler dans le métier des services à la personne. Ma CEP m'a posé des questions sur ce que j'avais fait avant et ce que je souhaite faire comme métier. J'ai lui dit que je veux travailler dans un métier qui ne sollicite pas mon bras droit à cause de mon épaule. Elle ne m'a pas proposé un métier. Elle m'a dit de faire un bilan de compétences d'abord ». 35. Maud, 26 ans, UO 1, +6 mois*

*« Elle m'a posé des questions sur ce projet et ce que j'ai fait avant. Elle m'a dit qu'on allait regarder d'autres pistes. Elle m'a parlé de la petite enfance, mais elle ne savait pas à ce moment-là que j'ai déjà étudié ces pistes. J'ai travaillé avec les crèches, je sais que ce n'est pas le métier que je souhaite faire » 58. Clotilde, 37 ans, UO1, + 1 mois*

S'engage alors un travail de réflexion sur soi-même, accompagné par les conseillers. Dans les entretiens réalisés avec eux, ceux-ci expliquent partir de la « demande » des bénéficiaires, dans une démarche très personnalisée. A travers une relation d'échange réflexive, introspective, le conseiller interroge les raisons de la volonté de changement. Il s'agit d'un travail compréhensif, sur lequel la relation de conseil peut se déployer.

*« Le conseil en évolution professionnelle m'a permis de mieux comprendre pourquoi je voulais changer de métier [...] ça m'a permis de confirmer que c'était ce métier que je voulais faire » 83\_Marine, 41 ans, UO1-UO2,1-UO2,2, 6 mois*

*« Il m'a vraiment demandé d'expliquer ma situation, il prenait des notes en même temps. Quel a été mon parcours, mes projets pro et perso, pourquoi je suis restée 6 ans. Qu'est-ce qui m'intéresse, est-ce que j'ai un projet : mon projet CAP Petite Enfance, pourquoi j'ai choisi ça, qu'est-ce qui me plaît dans le métier, quelles sont mes compétences, dans quoi j'ai envie de travailler comme structure. Il a vraiment pris le temps d'écouter quelle était ma situation, il veut bien comprendre la personne. » 4\_Nadia 42 ans, UO2.1, + 1 mois*

*« Elle m'a demandé ce que je voulais faire dans la vie [...] dans quel secteur je voulais m'orienter [...] j'étais un peu perdu et que je ne savais pas trop [...] on a surtout parlé de ça [...] elle m'a dit qu'elle pouvait m'aider pour trouver une formation [...] en fait moi je ne savais pas si je voulais continuer mes études ou commencer à travailler » 70. Agathe, 22 ans, UO1, + 1 mois*

Dans ces différents propos, le besoin se ressent de **s'appuyer sur un tiers extérieur**. Les projets d'évolution engagent des choix parfois importants pour soi-même et son entourage, dans un contexte d'incertitude. « Nous dans le discours c'est à partir de maintenant si vous le décidez, vous n'êtes plus seul dans le projet. C'est étudier les possibilités », explique une conseillère (n° 3) CEP interrogée.

Les échanges se basent aussi sur d'autres outils que la simple discussion. **Les conseillers disposent dans leur outillage d'éléments complétant cette démarche interrogative sur les souhaits et projets des**

**personnes.** Il peut s'agir par exemple de questionnaires, d'outils utilisés dans le milieu professionnel de l'orientation. Il s'agit également souvent de démarches individualisées demandant aux bénéficiaires de réaliser leur propre enquête métier. Les outils se situent donc dans le bureau du conseiller mais aussi à l'extérieur.

*« Elle m'a envoyé un questionnaire pour savoir pourquoi on est fait, si on est créatif, intellectuel... On a vu un attrait pour le social. J'ai réfléchi à éducatif spé. Mais j'ai abandonné les rendez-vous avec madame B. Je ne suis pas allé vers éducatif spé car ça m'a paru trop compliqué. Il faut être réaliste, gagner des sous. [...] En fait je n'avais plus envie de retourner à l'école. L'expérience de l'alternance ne m'avait pas plu. Je me suis dit que j'en avais marre de faire tous ces efforts. Il y en a qui font beaucoup d'efforts dans leur carrière, mais j'en avais assez. J'ai fait le choix d'un boulot alimentaire ». 42\_Océane, 30 ans, UO 1, + 18 mois*

Suivant en cela des pratiques identifiées dans l'orientation professionnelle ou l'insertion, les conseillers qui s'appuient sur des expériences à l'extérieur du bureau, cherchent à décaler le regard. Une conseillère CEP interrogée dans le cadre de cette étude évoque ainsi la possibilité d'utiliser différents outils pour élaborer ou affiner un projet d'évolution.

*« Pour faire une enquête métier, on a un guide méthodologique que l'on envoie, il y a plusieurs questions à poser. L'idée est de leur transmettre une vision objective de leur projet, leur permettre de poser des questions également négatives, le faire prendre du recul. On utilise un test sur les intérêts professionnels. Je me suis formée l'an passé sur l'ADVP<sup>18</sup> où la personne est actrice de sa démarche, la personne qui accompagne parle peu. J'avais utilisé cet outil dans plusieurs accompagnements mais cela prend un temps fou. » Conseillère CEP n° 3*

L'appui réflexif peut déboucher sur un appui méthodologique, visant à accompagner la personne dans l'opérationnalisation de son projet

**Le travail réflexif va parfois être combiné à un appui plus méthodologique, afin de mettre en action le projet.** Il ne suffit alors pas d'aider et d'outiller le ou la bénéficiaire dans sa réflexion, il faut également lui fixer « des étapes » c'est-à-dire un cadre d'opérationnalisation du projet.

*« Pour la validation du projet, il fallait que je regarde les métiers qui recrutent et les formations. Je suis arrivé avec un métier en tête, celui d'assistante en médico-social. On a discuté sur ce projet, sur les compétences et ma volonté d'aller vers ce métier. Elle n'a pas cherché à me dissuader ou à me changer d'avis. Elle demandait juste de confirmer ce choix par des arguments sur le métier [enquête métiers]. Eux (les CEP) ils sont là pour voir si le projet tient la route. A partir de là, on a déroulé une sorte de planning, des étapes ». 39\_Laurie, 41 ans, UO 2.1, + 18 mois*

---

<sup>18</sup> ADVP : Activation du Développement Vocationnel et Personnel, une démarche d'orientation professionnelle originaire du Québec, créée dans les années 1970 et fortement utilisée en France dans l'orientation scolaire et professionnelle, et le secteur de l'insertion.

L'aide apportée va ainsi être de **nature procédurale** : savoir comment s'organiser, avoir des objectifs, selon une méthodologie de gestion de projet. **Les conseillers donnent une « marche à suivre »**. Ils insistent sur le cadre temporel, l'aide au projet d'évolution professionnelle intégrant en effet une dimension d'apprentissage des temporalités. Un des facteurs de réussite des projets de changement est la **capacité de se projeter dans le temps mais aussi la capacité de gérer les différents calendriers** (le sien et les temporalités administratives).

*« C'est toujours mon objectif qu'ils puissent s'auto-orienter. Un accompagnement c'est sur un temps limité, il faut apprendre à faire sans moi. La cible c'est de faire qu'ils sachent se débrouiller seuls par la suite. (...) Le CEP c'est le gain d'une méthodologie. On essaie de ne pas faire à la place d'eux. » Conseillère CEP n° 4*

*« Pour moi, la personne qui sollicite un CEP a besoin de réponses, elle est dans le flou, le rôle du conseiller est d'éclairer le chemin. Les personnes ont l'idée mais il n'y a pas les étapes. Il faut mettre les marches. Je ne pense pas que le CEP apporte une réponse immédiate, même si c'est que les gens viennent chercher. Il faut passer par un processus. Ils comprennent bien et nous remercient parfois. » Conseillère CEP n° 3*

Le travail méthodologique inclut souvent **une dimension technique et administrative**. La plupart des relations incluent en effet un passage par l'élaboration d'un « dossier ». Comme le dit l'extrait ci-dessous, une attente peut être celle d'un **intermédiaire administratif**, permettant d'aller d'un point A à un point B. Le CEP joue ainsi un rôle **d'intermédiaire quasi juridique au sens d'accès aux droits**.<sup>19</sup>

*« Je n'avais pas besoin d'un accompagnement pour valider le projet, mais je voulais aller d'un point A à B. Je ne me serais pas tournée vers ça si j'étais en recherche d'une aide à l'orientation. Je ne voulais pas d'un conseiller à l'orientation mais un conseiller administratif ». 49\_Louise 29 ans, UO1, + 6 mois*

Certaines étapes du projet peuvent s'apparenter à des épreuves, où ce n'est pas tant la personne qui est évaluée qu'un dossier écrit. Pour être « individu acteur » de son projet de reconversion, il faut ainsi avoir des **capacités administratives** (disposer des bonnes informations sur les critères par exemple) **et rédactionnelles**. Or, les actifs sont inégaux devant la rédaction d'un dossier pour bénéficier de tel ou tel dispositif. L'aide pour rédiger un dossier PTP ou « démissionnaire » est ainsi souvent bienvenue. Certains actifs sont plus à l'aise que d'autres et dans ces cas, le conseiller permet d'améliorer la rédaction, en ce qui concerne par exemple quelques « subtilités ».

*« Elle m'a aidé avec toutes les pièces administratives, c'était un gros dossier, je travaillais dessus tous les jours, je n'avais pas encore démissionné, je faisais ça en dehors de mes heures de travail ». 37\_Patrick, 38 ans, UO2.2, + 1 mois*

*« La personne était très disponible, très aidante, joignable par mail ou par tel. Après, c'est à nous de faire, elle est là juste pour vérifier, pour donner des infos, guider, mais dans tous les cas, c'est très utile d'avoir cet appui. Sans la conseillère, j'aurais quasi pu trouver toutes les infos, mais c'est quand même bien d'avoir une personne qui nous dit les choses, pour les petites subtilités... Par exemple, les dates des commissions, cette*

---

<sup>19</sup> Cf. J. Péliasse, « Travailler le droit : lectures et perspectives sociologiques » *Revue française de sociologie* 2018/1 (Vol. 59), 99-125.

*info je ne l'avais pas... On peut trouver beaucoup de choses sur internet mais c'est bien quand même d'avoir quelqu'un qui valide le fait qu'on a les bonnes infos, qui nous dit « n'oubliez pas ça »... Il y avait des étapes et un enchaînement à respecter, et ça, si je ne l'avais pas respecté, je n'aurais pas eu mes droits. » 66\_Orlane, 47 ans, UO 2.1, + 1 mois*

Les conseillers interrogés insistent également sur cette dimension importante de leur travail. Il s'agit de rendre le dossier « plus précis », de travailler sur « certaines parties plus compliquées ». Ce type d'accompagnement nécessite un temps plus long. Il correspond à une entrée dans une UO2.

*« J'ai tenu à ce que son dossier soit plus précis, pour être sûr d'être accepté, je n'ai aucun intérêt à faire perdre du temps. Elle va partout, elle tenait compte de mes conseils mais ça partait dans tous les sens. Elle a dû le trouver lourd le dispositif... certains le trouvent léger. Si on n'avait pas coaché, elle n'y serait pas allée dans ce dispositif ». Conseillère CEP n° 5*

*« En UO2.1, on a travaillé à consolider certains aspects de son projet, sur la formalisation du projet de dispositif démissionnaire. En particulier, les parties les plus compliquées à détailler pour les bénéficiaires portent sur les compétences transférables et le marché du travail. J'étais vraiment face à une bénéficiaire très autonome. Elle avait déjà rédigé toute seule. (...) Avant notre premier entretien elle avait déjà audité une quinzaine de structures de service à la personne, d'EHPAD, elle était vraiment très proactive. Initialement elle était prête à poser des congés sans solde pendant toute sa formation vu que son chef avait refusé sa rupture conventionnelle. Je lui ai dit que ce n'était pas dans son intérêt, qu'il y avait des dispositifs prévus pour sa reconversion. Il a quand même fallu qu'on s'assure que son employeur cotisait bien à l'assurance chômage, car sa structure avait un régime un peu particulier. Mais quand on a vu que c'était bien le cas on est parti sur un dispositif démissionnaire. » Conseillère CEP n° 6*

*« On a quelques artisans, leur compétence première ce n'est pas l'écriture, donc j'aide également à la rédaction du dossier. Le fait de bien connaître le milieu de l'artisanat et ses dispositifs, ça peut alléger le parcours de la personne... » Conseillère CEP n° 5 (dans une Chambre des métiers et de l'artisanat)*

**Une partie de cet appui concerne donc l'aspect rédactionnel.** Plus haut, au sujet de l'aspect réflexif de l'aide, a été évoqué l'idée d'une première forme de mise en mots au sujet de l'élaboration d'un projet professionnel : il s'agissait de cerner le projet dans ses détails (le type de métier visé, les compétences attendues, les formations adéquates). **Ici il s'agit d'une seconde forme de « mise en mots » avec une visée administrative** : comme l'évoquent de nombreux entretiens, il s'agit de « passer en commission », « avoir mes droits », etc.

**Illustration : 74. Guillaume, 32 ans, profession intermédiaire, UO2.2, + 18 mois**

*Guillaume est titulaire d'une licence professionnelle « métier de technicien(ne) supérieur(e) de la circulation ferroviaire ». Il travaille depuis la fin de ses études au sein de la SNCF (près de 10 ans d'expériences). Il exerce un poste de niveau Bac +5. Il souhaite réaliser une VAE afin de valoriser ses compétences et ouvrir ses possibilités de*

carrière. C'est le service des ressources humaines de son entreprise qui lui propose de solliciter le CEP pour être accompagné dans son projet.

Guillaume a eu 4 échanges avec son CEP, en présentiel et par téléphone.

Les autres échanges se sont concentrés sur la rédaction des différents livrets de VAE.

« Elle m'a quand même pas mal orienté sur la rédaction du livret 1 [...] elle était là pour bien m'expliquer ce qu'il fallait que je fasse [...] Pour me conseiller car c'est quand même quelque chose de lourd [...] Elle m'a expliqué ce qu'on attendait de moi sur ce livret [...] comment il fallait s'y prendre pour être accepté [...] j'ai trouvé que c'était bien [...] c'est un gros dossier [...] elle m'a bien orienté sur la rédaction [...] c'était très utile »

Guillaume souligne la mise à disposition d'outils pratiques qui ont été très utiles dans la rédaction des différents livrets. Il pointe notamment l'utilité du « tableau de concordance ».

« Ça [le tableau de concordance] c'était vraiment bien comme outil [...] pour reprendre les compétences que j'avais pu développer dans le travail [...] je m'en suis servi pour le premier livret, je pense même que je l'ai annexé dans mon dossier »

Par ailleurs, Guillaume pointe le rôle de relais qu'a joué sa CEP avec l'Université. Elle a permis d'activer l'université qui dispense le diplôme que Guillaume souhaite valider par la VAE. Sans l'intervention de son CEP, il estime que la démarche aurait certainement pris plus de temps. Guillaume estime que l'apport du CEP a essentiellement été technique. Il retient surtout la capacité du CEP à l'accompagner dans la construction de son dossier de VAE.

## 2.2. Quels résultats et effets de cet appui réflexif sur l'avancement du projet et le parcours de reconversion des bénéficiaires ?

**Des résultats immédiats** en matière d'élaboration, de mise en réflexion du projet, de capacité à faire des choix ou de consolidation d'un projet d'évolution professionnelle

**L'appui réflexif a pour effet concomitant à l'accompagnement le développement d'une capacité à s'orienter et à se repérer quant à ses choix.** Il permet de réduire les incertitudes sur les possibles (ou de révéler de nouveaux possibles). Il renforce également la capacité de prise de décision et la réassurance.

A différentes reprises dans les entretiens, le CEP offre **un espace de discussion dans lequel un ou une bénéficiaire collecte des éléments lui permettant d'élaborer ou d'approfondir un projet.** L'échange dans le cadre du CEP permet de **mieux développer ce projet et de le transformer en « mondes possibles »** (un état des lieux descriptif des possibles accessibles) puis, dans certains cas, en « mondes réels », ce qui dépend fortement des conditions d'opérationnalisation du projet.

La situation de départ est fréquemment celle d'une **incertitude sur les possibles**, rendant utile l'appui sur un intermédiaire. Des bénéficiaires interrogés sont ainsi en situation d'hésitation entre des options, ce qui peut venir redoubler des situations de méconnaissance des possibles.

**Illustration : 82. Ludivine, 43 ans, UO1, + 6 mois**

*Ludivine, 43 ans, est salariée, depuis 4 ans, au sein d'un foyer d'hébergement pour personnes handicapées. Avant cela, elle avait été directrice d'un restaurant, qu'elle avait elle-même monté, mais qui a déposé le bilan, puis elle a travaillé en intérim pendant plusieurs années. Depuis très longtemps, Ludivine souhaite travailler dans le secteur social. A la suite d'un bilan de compétences, elle avait réalisé une formation d'accompagnant éducatif et social, qui lui a permis d'accéder à son emploi actuel.*

*Ludivine souhaiterait aujourd'hui poursuivre son évolution en validant ses acquis, afin de pouvoir accéder à un autre statut et obtenir une meilleure rémunération. Lors d'un entretien annuel avec son service RH, on lui a suggéré de se tourner vers la VAE, avec une éventualité de devenir coordinatrice de parcours. Son employeur la soutient dans ce projet et est prêt à financer l'accompagnement. Elle avait précédemment eu une expérience malheureuse avec un conseiller du DAVA qui l'avait découragée de réaliser une validation professionnelle en raison du gap entre le diplôme possédé (un CAP – niveau 3) et le diplôme visé (CESF – de niveau 5).*

*Ludivine réalise alors un entretien unique avec l'opérateur CEP, qui dure environ 2 heures. Lorsqu'elle arrive à l'entretien, Ludivine hésite entre deux formations qualifiantes : le diplôme CESF (conseiller en économie sociale et familiale) (niveau 5) et le diplôme TISF (technicien de l'intervention sociale et familiale) (niveau 4).*

*L'entretien se passe bien : il porte sur une variété de dimensions pour éclairer ce choix (explications de la procédure VAE, identification d'un opérateur pour réaliser la VAE, exploration des offres d'emploi liées aux deux diplômes...). A la sortie de l'entretien, Ludivine se dit remotivée et dispose d'une marche à suivre précise. Sa décision est de réaliser une VAE pour l'obtention du diplôme TISF, qui apparaît plus accessible au regard de son expérience. A la suite de l'entretien, il n'a pas été prévu d'autre rendez-vous. Ludivine estime ne pas en avoir eu besoin, mais garde à l'esprit qu'elle peut revenir vers sa conseillère à tout moment si besoin.*

*Le CEP a produit des effets concrets sur le parcours de Ludivine. Elle a validé une première étape de sa VAE (livret 1) et prépare désormais son passage devant un jury. La démarche est prise en charge par son employeur, et devrait lui ouvrir des pistes d'évolution interne. Par ailleurs, elle prend conscience que son futur diplôme lui ouvrira également d'autres opportunités professionnelles. Bien qu'elle souhaite pour l'instant rester dans sa structure, le fait d'avoir entamé cette VAE a ouvert chez elle une certaine curiosité pour d'autres options futures possibles. « Aujourd'hui, je n'ai pas l'intention de changer de métier, mais je regarde quand même temps en temps... Pas plus tard qu'hier, je regardais les annonces, les salaires, pour d'autres postes. » Le CEP lui a ouvert des possibles : « On a même regardé ce qu'il pourrait y avoir comme autres offres d'emploi. Le diplôme de TISF, ça va élargir mes possibilités. Je ne suis pas obligée d'aller que dans le handicap, je peux aussi aller dans l'aide sociale à l'enfance, la CAF, etc. A l'époque de mon rendez-vous CEP, je ne l'envisageais pas. »*

*Ces réalisations concrètes sont le résultat de plusieurs ressources du CEP : l'appui dans la réflexion sur le choix entre TISF et CESF (étude des diplômes, des débouchés...), le partage d'informations claires sur le déroulement de la VAE, l'orientation vers un opérateur pour la réalisation concrète de la VAE, le soutien dans la démarche (qui n'était pas négligeable étant donné que Ludivine avait été quelque peu découragée par*

*son entretien avec un conseiller DAVA). Ces ressources ont pu être converties en actions concrètes par Ludivine en raison de la clarté de son projet et des options possibles mais aussi grâce au soutien de son employeur.*

Ce cas souligne les effets combinés **des formes d'appui réflexif et méthodologique** qui conduisent à réduire la zone d'incertitude et soutiennent la prise de décision. La bénéficiaire a été seule décisionnaire de son projet d'évolution mais son espace des possibles s'est ouvert grâce aux informations et conseils individualisés fournis. Le CEP agit comme un révélateur des possibles.

D'autres cas témoignent des ces effets permettant de fixer le cadre des possibles. L'appui sur un échange avec un ou une conseillère, doublé d'outils extérieurs (par exemple une enquête métier), permet de **bien définir un projet** ou de **renforcer la prise de décision relativement à un projet**.

**Illustration : 2. Jordan, 46 ans, UO2.1, + 1 mois**

*Jordan a 46 ans. Depuis l'obtention de son CAP en 1996, Jordan a toujours travaillé en tant que pâtissier. Après 26 ans passés dans ce poste, Jordan souhaiterait se diriger vers un métier aux horaires de travail moins décalés pour pouvoir véritablement profiter de sa vie de famille. Il envisage tout d'abord le métier de routier mais s'aperçoit que les horaires ne correspondent pas non plus à ce qu'il recherche. Par des proches travaillant dans le BTP, il commence à s'intéresser au métier de grutier. « Grutier ça correspond bien à mes envies : je veux pouvoir avoir une vie de famille, ensuite j'ai plus trop envie de travailler avec du monde, j'ai envie de me retrouver dans une bulle, d'être concentré sur mon travail. »*

*Jordan hésite sur plusieurs pistes. Le CEP est un appui dans la réflexion sur le choix d'un métier. Il hésite entre grutier et boulanger et la CEP va faire un travail d'analyse des pistes en lien avec les compétences et appétences de Jordan. Pour ce dernier, au-delà des capacités d'écoute et d'une posture bienveillante, sa conseillère a vraiment fait l'effort de se renseigner sur le métier de grutier et a réussi à se le figurer assez finement pour pouvoir dresser ces parallèles entre les deux métiers a priori très différents.*

*« Là où on m'a bien aidé et ce que j'aurais jamais pu faire tout seul, c'est de faire un CV aussi propre, de trouver les points communs entre grutier et pâtissier. Par exemple : des mesures de sécurité, entretenir le poste de travail, à chaque entrée de poste, vérification de poste. La pâtisserie c'est pareil : faut vérifier le matériel. La précision ça fait partie du métier de pâtisserie, c'est pareil pour grutier. »*

*Le CEP aide à l'élaboration du projet, la conseillère lui donne des conseils pour valoriser la carrière précédente dans le nouveau projet. Avant le CEP il s'était déjà inscrit à une formation qui va lui permettre d'obtenir le titre professionnel de grutier (CACES R497 catégories 1 et 3), qu'il finance en utilisant intégralement son CPF, avec un reste à charge de 400€ auto-financé. L'accompagnement l'aide à la fois dans sa demande de rupture conventionnelle et dans son nouveau positionnement professionnel.*

Dans l'exemple précédent, l'accompagnement rassure le bénéficiaire alors que le projet est déjà avancé (celui-ci hésite entre un métier très proche du précédent – boulanger alors qu'il était pâtissier – et un « saut dans l'inconnu » via une reconversion plus nette, mais pour lequel il s'est déjà inscrit en formation, ce qui témoigne de sa préférence bien que celle-ci soit hésitante). L'appui-conseil du CEP permet de **rassurer le bénéficiaire et de renforcer le choix**.

**L'appui méthodologique intervient souvent de manière complémentaire et permet au fur et à mesure que le projet se précise de le mettre concrètement en œuvre.** Il permet également aux personnes de **développer ou renforcer leurs capacités administratives et rédactionnelles.** En jouant un rôle d'appui-conseil en matière d'accès aux droits, aux dispositifs, le CEP fournit une information administrative et permet son appropriation et son utilisation.

Dans certains cas et pour certains profils de demandeurs, cette logique d'intermédiation administrative est utilisée directement, dans une démarche très pragmatique : la construction du montage d'un dossier (PTP ou procédure démissionnaire). Le passage par un CEP est ainsi présenté comme « obligatoire » pour pouvoir solliciter la procédure démissionnaire<sup>20</sup>. Le bon remplissage de ce dossier est ainsi un résultat en tant que tel du CEP.

Pour autant, si certains actifs sollicitent le CEP par pur formalisme, une relation d'échange peut se produire ayant un effet également réflexif. C'est par exemple le cas d'Aziz ou de Thomas, deux profils différents (le premier cadre, le second ouvrier) qui viennent de façon plus ou moins passive dans le CEP, par obligation, mais sur lesquels l'échange produit des effets de réassurance et de renforcement des choix.

*« J'avais demandé un accompagnement CEP, mais je suis assez autonome ; l'attente la plus importante est ce problème avec le Fongecif [Transition Pro]. L'aide que j'ai sollicitée est purement technique. C'est comment monter un dossier cohérent pour qu'il passe en commission. L'enjeu est le financement de la formation. Si le dossier ne passe pas je ne pourrais pas utiliser mon CPF. (...) Je ne dirais pas que c'est inutile ces démarches, mais je connais assez bien le métier [visé]. Je l'ai fait parce que c'est un formalisme à respecter. (...) La CEP n'a pas cherché à me faire changer d'avis, elle a jugé cohérent le projet et a validé l'idée. Elle a estimé que c'est un projet qui tient la route et il y a des besoins dans ce métier. Je n'avais pas de doutes sur le projet, j'étais assez sûr de moi. Mais quand même ça m'a permis de confirmer le projet et de me rassurer. C'est toujours rassurant d'entendre que son projet est cohérent et réalisable ». 54\_Aziz, 39 ans, UO2.2, + 1 mois*

*« On peut difficilement sauter le pas sans eux [...] c'est obligatoire de passer par le CEP pour cette démarche [...] mais c'est vrai que c'est bien de savoir qu'on est accompagné [...] c'est quand même rassurant » 64\_Eric, 35 ans, UO2.1 + 1 mois*

Dans le cas de Thomas ci-dessous, lui aussi entré dans le CEP dans une logique purement pragmatique voire utilitaire, l'accompagnement centré sur la « paperasse » lui permet de mieux se repérer d'un point administratif, une aide utile pour son projet de création d'entreprise.

---

<sup>20</sup> Une réforme de l'assurance chômage permet en effet depuis le 1er novembre 2019 aux salariés qui démissionnent d'être indemnisés par Pôle emploi sous certaines conditions.

**Illustration** : 38. Thomas, 41 ans, UO2.2, ouvrier, +18 mois

Thomas était chef de chantier dans le gros œuvre pendant une quinzaine d'années. Il a changé plusieurs fois d'entreprises pour évoluer au poste de chef de chantier. Avant de solliciter le CEP, il souhaitait créer son entreprise.

« J'ai fait une démarche de CEP car je voulais créer mon entreprise. Je recherchais une formation pour envisager de me mettre à mon compte, je suis tombé là-dessus. »

Il est actif et fait différentes recherches sur la création d'entreprise. Il veut quitter son entreprise mais son employeur ne lui propose pas de rupture conventionnelle. Il décide de faire une démission reconversion : « il n'y avait pas de raison que je ne touche pas mon chômage ». Pour cela le passage par le CEP est une étape obligatoire :

« Pour passer devant la commission on est obligé de passer dans un CEP ». C'est donc uniquement dans ce contexte qu'il recourt à cet accompagnement, « sinon je ne l'aurais pas fait ».

Il rencontre sa conseillère à plusieurs reprises, il est satisfait de l'aide et de l'accompagnement qu'il a reçus.

« Elle m'a fait un petit suivi, elle me dirigeait pour les paperasses, elle vérifiait avec moi les documents ».

C'est l'idée d'une aide administrative qui domine. Il mentionne la démarche menée en autonomie avec les conseils de la conseillère.

« Dans ces démarches, c'est vous qui faites tout, mais elle vous donne des directions à suivre. Pour une création d'entreprise et pour monter un dossier démissionnaire, les papiers c'est toujours les mêmes, savoir s'il y aura des clients ». Il se réfère à l'enquête métier, le budget prévisionnel. Le choix de créer une entreprise est soutenu, ils échangent sur les risques liés à l'entrepreneuriat. « On a échangé sur le projet, mais ce n'était pas son secteur. »

Du point de vue de ses objectifs, il est entièrement satisfait. « Ça a marché en tout cas. C'est lourd comme dossier, c'est beaucoup de paperasse, je ne connaissais pas ». Il est suivi pendant plus d'un an. Son dossier « démissionnaire » est validé en commission. Il prépare ensuite sa création d'entreprise. « Ça a été une autre démarche, je me suis inscrit par moi-même à une formation de la CMA ». Il explique qu'il avait déjà ce projet de formation en tête lorsqu'il a rencontré sa conseillère lors des premières rencontres. « J'avais déjà le programme que je voulais, je lui ai dit ce que je voulais ». Il est donc assez précis dans ses options, tout en validant les propositions que sa conseillère lui fait. Son CEP peut donc se résumer à la constitution d'un dossier administratif avec l'aide mais aussi les « directions » fournies par sa conseillère.

Les conseillers interrogés, de leur côté, témoignent de l'importance prise par ces motifs de recours. Pour une conseillère, 70% des personnes qu'elle accompagne viennent ainsi pour solliciter ces dispositifs de sortie de l'entreprise et de financement du projet. « Pour le dispositif démissionnaire c'est obligatoire et ça nécessite un vrai besoin d'accompagnement » (conseillère n° 5). « Les gens nous saisiraient moins si ce

n'était pas obligatoire. Cela n'empêche pas d'avoir une utilité certaine, sur les finalités, l'accompagnement... ».

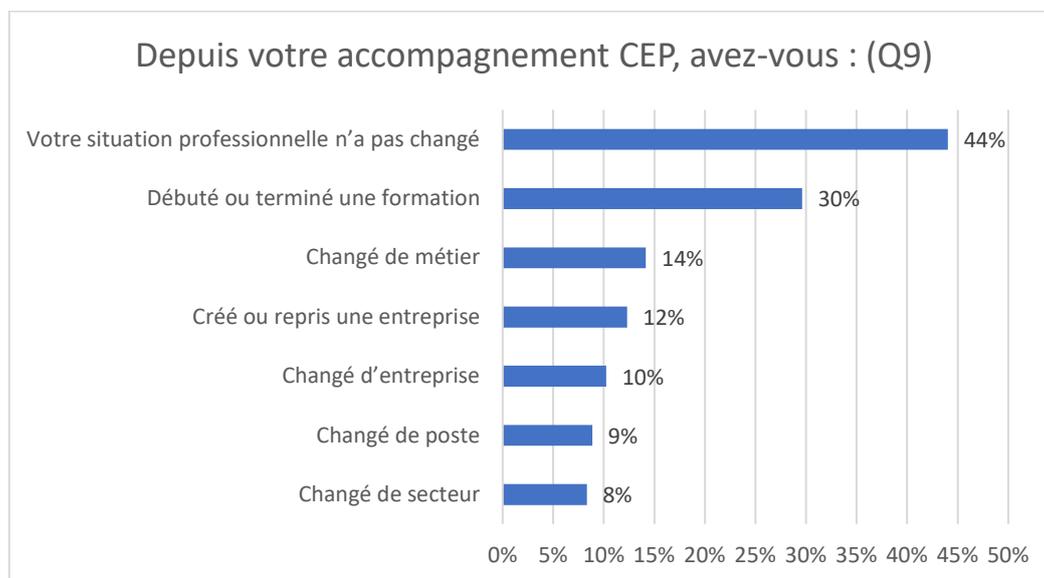
**Les effets sont souvent également positifs à moyen terme quand le dossier est accepté en commission.** C'est ainsi le cas d'Aziz, cité plus haut.

« La CEP a vérifié les codes rome et on a monté le dossier à partir de ça. Ça été technique. Elle m'a fourni pas mal de liens pour monter le projet. Le CEP m'a aidé à apporter une réponse, un recours pour ce dossier. Mon projet est validé par la commission et j'ai eu ma formation. Je sais que mon projet est tenable, je n'avais pas de doutes là-dessus, mais il fallait un accompagnement technique ». 54\_Aziz, 39 ans, UO2.2, + 1 mois

Actuellement, Aziz suit sa formation sur son temps libre, en dehors de ses horaires de travail.

**A moyen terme ou à plus long terme, ces appuis de nature réflexive et méthodologique apportent une aide parfois décisive dans l'élaboration du projet et sa concrétisation**

L'enquête quantitative 6 mois après la sortie du CEP indique qu'une part importante des bénéficiaires ont connu un changement de situation depuis leur accompagnement.



Source : Enquête à 6 mois France Compétences – Exploitation Pluricité-Itinere-Orseu

NB : Total supérieur à 100% car plusieurs réponses possibles.

**Parmi ceux ayant connu une évolution, 30% estiment qu'ils n'auraient pas connu cette évolution sans l'accompagnement CEP (soit 13% de l'ensemble des bénéficiaires du CEP).**

Le profil sociodémographique influence sur la contribution attribuée au CEP sur l'évolution professionnelle. Le tableau suivant donne à voir les spécificités de certaines catégories :

	Part des bénéficiaires déclarant qu'ils n'auraient pas connu une telle évolution professionnelle sans l'accompagnement CEP
Moins de 25 ans	40%
Niveau de formation inférieur au bac	42%
Niveau de formation bac +3 et plus	22%
Ouvriers	36%
Cadres et professions intellectuelles supérieures	24%
A suivi seulement l'UO1	23%
A suivi l'UO2.1	43%
<b>Ensemble des répondants</b>	<b>30%</b>

**Globalement, les jeunes, les ouvriers et les personnes les moins qualifiés estiment plus que le CEP a contribué à leur évolution professionnelle.**

Les trajectoires produites à partir des entretiens de bénéficiaires (surtout à + 6 mois et 18 mois) permettent **d'apprécier plus finement les effets de ces appuis réflexifs et méthodologiques**. Les effets sont importants dans de nombreux cas. Il est parfois difficile de dissocier les effets de l'appui réflexif et de l'appui méthodologique ou procédural, les deux ensembles étant souvent combinés. Nous observons des effets sur l'élaboration d'un projet, sur le renforcement du projet voire dans certains cas sur le déplacement du projet. Lorsque le projet élaboré / consolidé / déplacé se concrétise, le CEP a ainsi joué un rôle dans ces effets à plus long terme sur le parcours d'évolution professionnelle.

Dans cette optique d'aide et d'appui à la prise de choix et à la mise en œuvre d'un projet, le CEP peut aussi avoir comme effets de **conduire à des déplacements de projet**. Les cas précédents étaient fréquemment des cas d'hésitation, dans lesquels – pour schématiser – une option parmi plusieurs était retenue (A parmi A, B, C) ; ici il va s'agir de situations où le projet initialement prévu va évoluer (A vers A'). Dans l'exemple ci-dessous, c'est la conseillère qui conduit à un déplacement du projet, en encourageant la bénéficiaire à viser un niveau supérieur que celui qu'elle s'était fixé. Il s'agit d'une autre forme de soutien à la réflexion et à la décision. Dans cet exemple, le CEP permet également d'identifier des solutions alternatives afin de sécuriser le projet en cas de difficulté de financement ou de non-acceptation dans la formation visée. Cependant, la réflexion sur une alternative en cas « d'échec » n'est pas systématiquement travaillé dans les accompagnements comme l'illustrera plus loin le cas de d'Hervé.

**Illustration : 25. Lucie, 46 ans, UO 2.2, + 6 mois**

*Après son BTS « Etudes et économie de la construction » obtenu en 1999, Lucie prend un poste de chargée d'opérations, puis devient chargée de montage opérationnel, pendant 20 ans, dans le bâtiment. Suite à la naissance de son premier enfant en 2013, elle ressent un besoin de changement professionnel et entreprend un bilan de compétences en 2017, duquel ressort une envie de travailler dans un milieu professionnel proche des enfants. Elle passe le concours pour devenir institutrice, qu'elle n'obtient pas. Elle s'interroge sur les raisons de son mal-être au travail et en conclut qu'elle a peut-être besoin d'avoir davantage de responsabilités. Elle intègre alors une société d'économie mixte mais déplore un manque d'autonomie dans son travail. Elle y reste un an et demi avant de retourner chez un constructeur privé où elle*

ne s'épanouit pas. Elle prend contact avec Pôle Emploi pour se faire conseiller sur une démission-reconversion, et apprend qu'elle n'est pas éligible parce qu'elle n'a pas passé 5 ans consécutifs dans sa dernière entreprise. Pôle Emploi lui conseille toutefois de faire appel à un CEP.

Au démarrage du CEP son projet reste flou. Elle passe en revue ses expériences et son parcours, évoque son mal-être au travail, son sentiment d'errance d'un emploi à un autre sans pouvoir y trouver du sens. Au sujet des pistes de reconversion évoquées avec sa conseillère lors du premier entretien, Lucie évoque les postes d'ATSEM : « j'étais au bout du rouleau, je voulais quelque chose de simple ». Lors du second rendez-vous, sa CEP exprime des doutes sur son projet de devenir ATSEM, en lui disant qu'elle la verrait davantage un métier plus stimulant intellectuellement. Lucie lui transmet les résultats de son bilan de compétences et elles conviennent toutes les deux que les métiers d'érgothérapeute ou d'éducatrice spécialisée seraient plus adaptés.

« Quand je lui ai dit que je voulais être ATSEM, elle m'a dit je peux pas vous laisser devenir ATSEM. Vous allez vous ennuyer. Dans 2-3 ans vous n'allez pas vous y retrouver. Vous avez besoin de nourrir votre cerveau. Au début je me suis dit elle exagère, mais en fait elle m'a tiré vers le haut. En fait elle avait raison, avec le recul. »

Elles passent en revue les différents dispositifs pour soutenir financièrement cette reconversion. La conseillère lui présente les outils qu'elle peut mobiliser pour consolider ce projet : PMSMP, enquêtes métiers, fiches métiers. Lucie fait des simulations d'allocations chômage, réalise des enquêtes métiers (éducateur de jeunes enfants, éducateur spécialisé et ergothérapeute : une quinzaine au total).

A l'issue du 3<sup>ème</sup> rdv, son projet se précise. Elle élimine la piste d'éducateur spécialisé suite à des enquêtes métier. Son objectif est alors de construire son argumentaire pour obtenir une rupture conventionnelle et de trouver un organisme de formation. Le poste d'éducateur pour jeunes enfants est financé par la Région car c'est un métier en tension. C'est lors du 3<sup>ème</sup> rdv qu'est évoquée la nécessité de réfléchir à un plan B en cas de refus de la rupture conventionnelle.

Le dernier rdv est axé sur la constitution des dossiers pour postuler aux formations et à la préparation des entretiens de sélection. La demande de rupture est lancée en parallèle et est acceptée par l'employeur. Suite à ces différentes candidatures, Lucie est positionnée sur liste d'attente. Par sécurité, elle « déclenche » son plan B (CAP Petite enfance) et s'inscrit à la formation en mobilisant son CPF. A la fin de l'été, elle intègre définitivement la liste des candidats retenus dans la formation d'éducateur de jeunes enfants. Elle annule alors l'utilisation de son CPF et se désinscrit du CAP Petite enfance.

En synthèse, le CEP a produit des effets concrets sur le parcours professionnel de Lucie : elle quitte son entreprise fin mai et est entrée en formation pour 3 ans. Ces réalisations concrètes sont le résultat de plusieurs ressources du CEP. Dans le cadre de son accompagnement CEP, Lucie a eu accès à des outils pour ouvrir des pistes d'orientation professionnelle en cohérence avec les résultats de son bilan de compétences puis pour sélectionner un projet en particulier (enquêtes métiers, fiches métier) ; une information et une aide à la construction d'un argumentaire pour demander une rupture conventionnelle ; une aide à la recherche d'OF adéquats et une aide à la préparation aux entretiens de sélection des formations visées.

*Plusieurs paramètres ont joué sur la conversion de ces ressources en réalisations effectives : l'épuisement et la perte de sens éprouvé dans le travail, qui affectaient sa santé psychologique et qui étaient une motivation au changement ; la possibilité de percevoir une allocation chômage ; l'expérience précédente du bilan de compétences qui avait fait émerger des pistes d'orientations professionnelles en lien avec le soin, le social et l'enfance ; le sentiment d'un projet professionnel creusé et mûri ; l'impression d'être soutenue et coachée dans sa démarche.*

L'exemple précédent illustre la conjonction de ressources qui produisent une capacité d'agir concrètement en faveur de son évolution professionnelle. Cadre et disposant d'une expérience professionnelle solide, la bénéficiaire se dit perdue et souligne son mal-être. La conseillère la tire « vers le haut ». L'aspect subjectif est complémentaire d'un travail plus objectif sur l'identification des possibles. Ce type de soutien se retrouve dans nos entretiens pour différentes catégories socioprofessionnelles.

**En résumé dans ces situations, le CEP permet d'aider à l'élaboration de projet, de conforter ou renforcer des choix et d'aider dans l'opérationnalisation des prises de décision.**

#### Mais des éléments extérieurs peuvent également empêcher le projet

Cependant la mise en œuvre du projet dépend ensuite de nombreux paramètres et pas uniquement du fait que le bénéficiaire y voit plus clair dans ses options ou sa prise de décision. **Des éléments de nature externe peuvent ainsi contraindre l'effectivité du projet.** L'exemple ci-dessous illustre ces facteurs exogènes : la bénéficiaire a conforté son projet d'évolution et a sécurisé son départ de l'entreprise. L'ensemble des conditions sont réunies pour que le projet se réalise, mais les contraintes sanitaires liées au Covid-19 en ont décidé autrement : la session est reportée et la bénéficiaire doit utiliser autrement son temps.

**Illustration :** 39\_Laurie, 41 ans, UO 2.1, + 18 mois

*Laurie, 41 ans, travaille depuis 18 ans dans une librairie en tant qu'assistante commerciale. Elle souhaite changer de métier avec des horaires plus souples afin de pouvoir s'occuper de ses deux enfants dont un qui est malade. Son employeur ne peut pas adapter ses horaires pour des raisons de ressources humaines insuffisantes. Elle propose une rupture conventionnelle que son employeur refuse. La solution qui lui reste est la démission mais elle souhaite sécuriser ses droits au chômage.*

*L'objectif premier du CEP est bien de sécuriser ses droits et de monter un dossier avec un projet réalisable et sérieux. Laurie doit argumenter son choix de métier. Elle a déjà bien réfléchi et souhaite devenir assistante médicosociale. Suivant les conseils de sa conseillère, elle a fait une recherche des métiers en tension et une analyse des fiches métiers pour identifier les contraintes et les opportunités du métier choisi. L'aide méthodologique est importante : « La conseillère m'a accompagnée dans mes recherches. Elle m'a envoyé des notes, une sorte de méthodologie, des lignes directrices, des mots clés pour écrire le projet. Après c'est à nous de faire le travail. Elle m'a donné un fil conducteur. Elle lisait mon travail, elle validait ou pas, elle le mettait en bon français, on se corrigeait comme ça. »*

*A la date de l'entretien, Laurie a eu un avis favorable pour son projet de reconversion professionnelle et a obtenu ses droits à l'allocation chômage. L'objectif initial de sécuriser sa démission est donc atteint pour elle. « Je suis satisfaite de l'expérience. Le but initial était de sécuriser mes droits, c'est fait. En plus j'ai validé le projet avec une formation à la clé, financée par la région. »*

*La conversion des ressources du CEP en action a permis à Laurie de mener son projet. Ces ressources sont :*

*- Les conseils qu'elle eus sur la constitution de son dossier pour l'éligibilité au dispositif démissionnaire. Avec ces conseils elle a pu déposer un dossier cohérent et a obtenu ses droits. Elle a pu démissionner en ayant des ressources financières ;*

*- Une aide à la confirmation d'un projet professionnel. Le choix initial de ce métier est confirmé par les fiches métiers qu'elle a pu analyser.*

*- Une aide à la recherche d'une formation financée par les pouvoirs publics (région). Elle peut se former au métier qu'elle a choisi sans coût pour elle.*

*Laurie témoigne de l'aide à la prise de décision dont elle a bénéficié, du soutien de sa conseillère. « Démissionner et changer de métier après 18 ans d'expérience ce n'est pas anodin, donc se remettre en question, on a des doutes sur notre capacité à le faire. Le CEP a été une aide dans ce sens aussi. On nous a aidé à retrouver une certaine confiance surtout après une expérience difficile, on se sent accompagné, compris. On a tapé à toutes les portes qui se ferment. Avec le CEP on arrive à s'exprimer »*

*Le CEP a eu un effet relativement important en termes de capacitation individuelle de Laurie. Bien que cette dernière avait déjà auparavant un projet relativement clair, l'accompagnement CEP a été pour Laurie l'occasion de réellement approfondir son projet.*

*Cependant, la formation qui devait démarrer en octobre 2021 a été décalée. Un an plus tard, la bénéficiaire venait juste d'être recontactée par l'organisme de formation. Entre temps elle est suivie par Pôle emploi qui lui a proposé un autre organisme de formation. Elle vient de passer les tests d'accès et attend la réponse. Pôle emploi l'a aussi positionnée sur une offre d'emploi en conseiller insertion avec une formation à distance. Elle refuse car l'examen se déroule en métropole (Laurie réside en outre-mer) et n'a pas les moyens de financer le déplacement. Elle dit aussi qu'elle n'a pas abandonné un projet d'entreprise immobilière, précédemment monté mais qui n'a pas fonctionné. Malgré la qualité de l'accompagnement, le projet d'évolution n'a pas évolué et la bénéficiaire n'est plus en emploi.*

D'autres facteurs exogènes ont été pointés dans des entretiens, venant mettre en pause voire annuler la mise en œuvre d'un projet, par exemple dans le cas d'un déménagement.

**Enfin, l'accompagnement méthodologique ne garantit pas l'obtention du financement visé. Dans ces cas de figure, le refus peut alors être mal vécu.**

Dans le cas ci-dessous, l'accompagnement rebondit après un échec lors d'une épreuve de validation, ce qui permet au projet de la bénéficiaire de se mettre en œuvre. Mais dans certains cas l'échec marque une rupture et l'accompagnement s'arrête, sans effet sur les personnes.

*Illustration : 44\_Alexandra, 46 ans, profession intermédiaire, UO2.2, + 18 mois*

*Alexandra est titulaire d'un CAP coiffure, elle exerce quelques années puis arrête pour s'occuper de sa fille, jusqu'à son entrée à l'école. Elle travaille ensuite dans des enseignes de prêt à porter. Elle change de ville où elle devient assistante maternelle pendant 12 ans. En 2014 elle entre dans une entreprise de la logistique comme préparatrice automobile. Elle devient agent maîtrise contrôleuse qualité automobile. Elle est contrainte de s'arrêter de travailler en raison de douleurs au bras droit et à l'épaule. Elle subit des opérations et de la rééducation, encore en cours lors de son CEP. Son médecin ainsi que la médecine du travail l'encouragent à se reconvertir. Elle est reconnue travailleuse handicapée et le médecin du travail la déclare inapte. Sur la période de son CEP, elle est en arrêt-maladie.*

*Madame a pour projet de devenir monitrice d'auto-école comme son mari. Elle souhaite donc suivre une formation pour exercer le métier et par la suite créer sa propre auto-école. Elle doit obligatoirement disposer du titre professionnel enseignant(e) de la conduite et de la sécurité routière.*

*Pour suivre cette formation, elle contacte Transitions Pro pour monter un dossier mais ne maîtrise pas très bien l'outil informatique. Transition pro l'oriente vers le CEP pour l'aider dans le montage de son dossier. Son attente première est donc d'être aidée dans la finalisation du dossier avec l'objectif de financer la formation.*

*Alexandra bénéficie de 3 rendez-vous physiques et quelques rendez-vous téléphoniques. La conseillère l'aide à rassembler l'ensemble des pièces administratives nécessaires. Le dossier est refusé une première fois en juillet 2021, selon elle en raison des priorités en matière de formation professionnelle. La conseillère l'aide à remonter un second dossier. Ce qu'elle fait de manière plus autonome.*

*« C'est elle qui a fait certaines démarches à ma place, ça m'a bien aidé. Elle ne devrait peut-être pas le faire mais c'était utile, elle a préparé des documents. »*

*La situation apparaît rétrospectivement facilitée en raison du travail précédent. « J'ai pu faire un copier-coller de la plupart des pièces, sauf les fiches de paye à mettre à jour. J'ai aussi changé la fiche métier et le RNCP qui avaient évolué [...] Comme mon dossier avait été refusé une première fois et en recours, j'ai refait un dossier et j'y suis allée toute seule, car je savais comment il fallait faire. J'ai ajouté des documents, j'ai eu besoin de personne ».*

*Outre les rencontres physiques, elle bénéficie également de quelques rendez-vous téléphoniques « pour remettre des fichiers dans mon dossier », sans préciser s'ils ont été sollicités par elle ou sa conseillère. Alexandra souligne l'importance de cette coactivité : « on établit le dossier en ligne, avec des codes, on signe le dossier sur l'ordinateur, et puis on attend la commission ». Le nouveau dossier a été accepté en janvier 2022.*

*L'aide a ainsi concerné essentiellement le montage du dossier Transition pro, sans véritable discussion de fond sur son projet sur lequel elle était sûre d'elle et en bonne connaissance du secteur visé. « La formation et la demande de formation ce sont deux choses différentes. Je ne m'attendais pas à être conseillée sur le contenu de la formation ». Le projet en tant que tel n'a pas fait l'objet de discussion, même après que la commission a refusé le financement une première fois et en recours. « J'ai été déçue, j'ai pleuré, c'était le jour de mon anniversaire, mais c'est un projet auquel je tiens beaucoup ; je ne lâche pas ». Dans ce contexte, la conseillère lui a permis de garder confiance sans remettre en cause le projet. Elle l'a soutenue.*

*Son environnement familial a également été une ressource, avec le soutien de son mari. Alexandra a utilisé son expérience d'accompagnement pour aider la constitution d'un dossier*

*Transition pro pour son mari. « Pour lui c'est plus complexe, il y a une étude de marché à faire ». Son mari l'a également aidée dans la réalisation de son dossier. Ils ont rédigé l'argumentaire ensemble. « Le projet je l'ai rédigé avec mon mari. Il a été directeur de magasin, il a des bons mots. Il faut savoir s'exprimer avec ses mots à soi » : disant cela, elle indique qu'elle n'a pas eu à demander l'aide de sa conseillère dans la rédaction de l'argumentaire. « Elle a regardé, elle m'a dit que c'était parfait ».*

### Des perceptions d'effet « neutre » sur le parcours

La perception des effets va dépendre de plusieurs éléments, d'abord le fait que le projet aboutisse ou non, et ensuite, notamment, la part jouée par le CEP. Dans certains cas le fait que le projet discuté avec le ou la conseillère se concrétise va être lié avant tout aux ressources du bénéficiaire : celle-ci ou celui-ci considère que c'est par ses propres moyens que le projet s'est concrétisé. Des bénéficiaires interrogés **minimisent ainsi la relation externe avec le CEP pour insister sur ces facteurs plus internes**. Il s'agit d'actifs qui multiplient les sources d'information, à l'image de Quentin.

**Illustration** : 40. Quentin, 29 ans, ouvrier qualifié, UO2.1, + 18 mois

*Quentin a 29 ans quand il sollicite son CEP. Il est titulaire d'un BEP de mécanique. Depuis ses 21 ans, il est chauffeur de bus sur un réseau interurbain en région parisienne. Il souhaite quitter son entreprise dont le fonctionnement ne lui convient plus (sentiment de ne pas être « récompensé » à sa juste valeur) et se plaint des incivilités.*

*Quentin avait déjà réalisé « un Fongecif » en 2019 et obtenu le titre d'Enseignant de la Conduite Sécurité Routière, avec la perspective de devenir à terme inspecteur de conduite groupe lourd. Il n'a cependant pas donné suite à ce projet après différents contacts avec des auto-écoles. Son projet quand il sollicite le CEP est d'obtenir un financement pour devenir chauffeur poids lourd, qui reste cohérent avec ce projet initial. Il contacte le CEP dans ce cadre. Ce cas de figure illustre des demandes de type informationnel, de la part d'individus qui bien qu'actifs dans leurs démarches, ont des difficultés à accéder à l'information ou à la trier.*

*« J'ai contacté la personne qui fait le CEP pour un financement Permis poids lourd. C'était pour m'aider à chercher des organismes, des financements. Je suis indépendant, je cherche par moi-même, mais en France il y a beaucoup de choses qu'on ne connaît pas, sur les organismes ou les conditions. [...] Je me suis renseigné, comme j'avais déjà fait un Fongecif j'ai cherché dans les organismes de reconversion »*

*Néanmoins son projet de reconversion suit plusieurs pistes. Quentin est dans une phase exploratoire. Pendant le Covid, il avait imaginé s'expatrier au Canada pour y passer le permis poids lourd. Il envisage aussi sérieusement les métiers de l'informatique. Son titre professionnel de moniteur d'auto-école est de niveau 5, ce qui lui permet d'accéder à des formations supérieures dans l'informatique, alors même qu'il n'a pas le baccalauréat. Il s'oriente alors vers une formation en alternance dans un BTS SIO service informatique aux organisations. En fait, en parallèle des entretiens avec sa conseillère, au sujet du projet « chauffeur poids lourd », il réalise des démarches personnelles sur des pistes non abordées dans le cadre du CEP, dans la voie de l'informatique. La piste du BTS en alternance se concrétise rapidement. Il « informe » sa conseillère CEP de cette nouvelle orientation mais il n'a pas reçu de conseils.*

*Bien que disant être autonome, tout au long de son accompagnement, Quentin cherche des conseils pour réaliser sa reconversion. Il explique que sa conseillère était « très agréable et professionnelle », mais qu'elle ne lui a pas appris grand-chose. « Je m'étais beaucoup renseigné. Si je ne savais pas ce que je savais, ça aurait pu être utile, oui. Elle ne m'a pas apporté beaucoup mais c'était intéressant, elle m'a conseillé des choses. Comme j'avais déjà fait un Fongecif, elle m'a donné une liste d'établissements qui acceptaient des contrats pro ». Il dit donc qu'il avait déjà toute l'information d'un côté, tout en notant l'apport d'informations par sa conseillère. Cette relation courte (3 interactions) lui procure malgré tout un soutien dans ses choix. « C'est du vent dans le dos ». Il prend ses décisions de reconversion avec sa compagne, « on se consulte beaucoup avec elle, j'avais plusieurs plans donc on a réfléchi à moyen et long terme, et on essaye de faire les meilleurs choix. Plus on avance dans le temps, plus on a de l'expérience ».*

Des exemples cités précédemment pointaient le fait qu'un accompagnement de bonne qualité ne va pas forcément se concrétiser en raison d'éléments extérieurs. D'autres exemples déplorent plutôt un **accompagnement insuffisant**, de moins bonne qualité pour les bénéficiaires. L'exemple suivant montre une entrée dans le CEP pour des raisons avant tout pragmatiques ; or le dossier de PTP n'est pas accepté. L'accompagnement n'a pas permis d'embrayer sur « un plan B » et la déception du bénéficiaire conduit à un arrêt de l'accompagnement. Par comparaison à d'autres parcours, l'absence d'une réflexion amont sur une alternative apparaît ici préjudiciable au parcours d'évolution enclenché. L'appui conseil n'a pas produit les effets escomptés (« valider le dossier ») et le bénéficiaire estime que la démarche plus réflexive n'a pas eu d'impact. Il en reste à la même situation professionnelle aujourd'hui et regrette le temps perdu et l'absence d'évolution.

**Illustration** : 26. Hervé, 49 ans, UO 2.1, + 6 mois

*Après l'obtention de son bac +2 en psychologie, Hervé enchaîne plusieurs contrats courts (commercial, photographe, agent de gérance en immobilier), avant de prendre un poste de conseiller Pôle emploi en 2000. Après un bilan de compétences effectué en 2016 qui ne débouche pas sur une réorientation professionnelle (la démarche étant « trop compliquée à mettre en œuvre »), Hervé construit récemment un projet de reconversion qui consiste à devenir sophrologue. Il a été amené à connaître le dispositif CEP dans le cadre de son poste de conseiller Pôle Emploi – il est d'ailleurs lui-même amené à délivrer un accompagnement CEP auprès de ses bénéficiaires.*

*Il cherche à appuyer sa reconversion sur le Projet de Transition Professionnelle. Afin de maximiser ses chances de voir son dossier accepté, il sollicite un accompagnement par un CEP. « Mon objectif c'était de valider mon projet professionnel par un CEP pour pouvoir obtenir un financement dans le cadre de Transition Pro, pour, au final, me reconvertir dans la sophrologie. Toutes les informations dont j'avais besoin je les avais déjà, mais mon interlocutrice à Transition pro m'a dit que c'était important de passer par le CEP pour obtenir une validation extérieure. »*

*Hervé réalise 4 entretiens avec son CEP. Lors du 1er rendez-vous, il fait part de son souhait de reconversion, de la formation qu'il a ciblée, et de sa volonté de l'adosser à un Projet de Transition Pro. Sa CEP l'alerte sur les difficultés inhérentes au métier de sophrologue (rémunération aléatoire, métier non réglementé, amplitude horaire élevée...). Afin de monter et d'enrichir son dossier Transition Pro, elle l'incite à mener*

plusieurs actions : enquêtes métiers, tests d'orientation professionnelle, construction d'un budget prévisionnel de manière à démontrer le caractère « réel et sérieux » du projet. Le second rendez-vous porte sur l'étude de marché qui doit alimenter le dossier Transition Pro. Lors du troisième rendez-vous, l'échange porte sur la réflexion sur un plan B en cas de refus de son dossier par Transition Pro. Hervé n'envisage pas de quitter son employeur en cas de refus et restera en poste. Lors du dernier entretien, Hervé informe la CEP du rejet de son dossier par Transition Pro. La CEP envisage avec lui des pistes pour tout de même mener à bien ce projet : demande de financement auprès de l'AGEFIPH (Hervé a le statut de RQTH), auto-financement (son CPF étant insuffisant pour financer cette formation), demande de rupture conventionnelle... Ces alternatives n'apparaissent pas suffisamment crédibles ou réalistes à Hervé, qui décide de ne pas donner suite à son projet dans l'immédiat et de rester en poste.

« Le CEP j'en suis sorti il y a plus de 6 mois. Aujourd'hui je suis toujours au même poste qu'avant le début de mon CEP. Je cherche d'autres pistes de reconversion. »

Le CEP n'a donc pas produit d'effets concrets sur le parcours professionnel de Hervé : après le refus de Transition Pro, sa situation est inchangée. Au cours de l'accompagnement, plusieurs ressources ont toutefois été présentées à Hervé : des ressources réflexives (enquêtes métier par exemple), l'information sur d'autres dispositifs (demande de financement de l'AGEFIPH, rupture conventionnelle), un appui méthodologique à la complétion du dossier Transition Pro.

Hervé s'est senti soutenu dans son projet : arrivé avec l'objectif de monter son dossier Transition Pro, il estime que l'accompagnement de la CEP sur la complétion du dossier répondait à ses attentes. Il regrette néanmoins que l'accompagnement du CEP ne lui ait pas permis d'élargir ses perspectives : à plusieurs reprises, Hervé évoque le fait qu'il a manqué une réflexion poussée sur un plan B en amont du Projet de Transition Professionnelle, et regrette que l'ensemble de l'accompagnement ait porté sur cet objectif-là qui n'a pas abouti.

Etant donné que le CEP avait été mobilisé initialement pour appuyer et accompagner sa demande de Projet de Transition Professionnelle, qui a finalement échoué, et qu'aucun projet alternatif n'a été identifié, Hervé n'estime pas que le CEP a eu un effet positif pour lui. « Oui elle [la conseillère] m'a soutenu, mais par contre elle m'a pas aidé à réfléchir à de nouvelles voies, c'est justement ce qui a manqué quand j'ai su que mon projet n'était pas accepté. [Le CEP] je dirais pas que ça a eu un effet positif étant donné que mon projet n'a pas abouti. Je me suis impliqué dans la démarche, j'ai fait beaucoup de recherches, et au final tout ce temps c'est du temps de perdu, dans les enquêtes métiers, les contacts à prendre, les recherches d'information sur le métier de sophrologue. »

Le cas précédent met en avant l'absence d'alternatives après un échec d'un projet de financement. Il y avait une piste qui n'a pas abouti. Dans d'autres cas de figure, l'accompagnement est davantage stérile. Il ne produit même pas une piste principale. Ces cas sont rares mais méritent d'être relevés. S'y conjuguent des **facteurs « internes »** (manque de motivation, par exemple) et **« externes »** (un accompagnement qui n'identifie pas suffisamment de pistes, dans le cas suivant une interruption de parcours). Souvent dans ces cas – ce qui est reconnu par les bénéficiaires eux-mêmes – le **projet trop flou** est un obstacle à une bonne appropriation du CEP.

**Illustration : 23. Laura, 43 ans, UO 2.2, + 6 mois**

Laura, 43 ans, est assistante commerciale trilingue. Lasse de la répétitivité de son activité professionnelle, elle a mobilisé le CEP à la suite d'un bilan de compétences avec le projet initial de devenir naturopathe. Après un premier entretien où elle revient sur son parcours – ce qui est assez proche du précédent bilan de compétences à ses yeux – elle reste quelques mois sans donner de nouvelles, éprouvant le besoin de faire mûrir les différentes pistes de son côté. Elle a recontacté la conseillère plus tard pour un second RDV et a attendu un mois et demi pour avoir un retour. Le second rendez-vous a été annulé.

Autonome, Laura a creusé une autre piste seule : cheffe de projet dans le domaine du digital. Elle s'est renseignée sur le métier et les formations existantes et a contacté Transitions Pro pour répondre à ses questions. Néanmoins, elle est retournée vers l'organisme assurant le CEP pour obtenir un RDV afin d'obtenir le compte-rendu du CEP afin de compléter son dossier de candidature pour la formation visée. Elle a été accueillie 1h par une autre conseillère qui a validé le résumé.

« Il n'y a pas eu d'accompagnement. Je n'ai pas eu de retour à ma demande pour le second rendez-vous, je pense qu'ils sont débordés. Je me suis débrouillé pour trouver les informations dont j'avais besoin. Transitions Pro a été très utile. »

Pour Laura, le CEP n'a pas été très utile mais elle reconnaît qu'elle était encore « perdue » au moment de la sollicitation. Elle venait de terminer son bilan de compétences. Le métier de naturopathe l'intéressait mais cela constituait un risque important pour elle (lancer son cabinet, formation à ses frais) et a préféré se retourner vers le métier de cheffe de projet digital qui l'attirait également pour la créativité offerte. Elle comptait initialement sur le CEP pour l'aider à explorer ces possibilités mais n'a pas eu le retour attendu et a agi par elle-même en s'appuyant sur d'autres organismes, Transitions Pro et l'école où elle démarrera sa formation en octobre 2022. « Je ne peux pas dire comment c'était, je n'ai pas passé assez de temps avec la conseillère pour ça. Le CEP n'a pas été utile pour moi et je savais quoi faire. »

Cependant, comme l'illustre le cas de Paul ci-dessous, même dans le cas d'un accompagnement avorté (ici en raison du départ de la conseillère et d'une absence de résultat constatée par le bénéficiaire), le CEP peut permettre de prendre conscience des atouts d'une situation professionnelle au départ mal vécue et ainsi de peser le pour et le contre à un projet d'évolution.

**Illustration : 51. Paul, 53 ans, UO2.1, + 6 mois**

Paul a d'abord été aide familial dans la ferme familiale puis s'est installé comme chef d'exploitation. En 2011, il souhaite changer de voie professionnelle et reprend un BTS environnement gestion production. Il connaît une période de chômage de 3 ans avant de trouver un poste d'encadrant technique dans un chantier d'insertion.

Au moment où il sollicite le CEP, Paul explique qu'il éprouve une fatigue physique et morale dans son travail, particulièrement le fait d'encadrer des publics difficiles. Il n'a aucune idée de ce qu'il souhaite faire. Il sollicite le CEP en même temps qu'un de ses collègues. Il n'a pas d'attente particulière.

*« L'idée était de m'aider à réfléchir et de faire un point sur mon état d'esprit du moment tout en partant avec une idée, pas forcément l'idée de changer de métier à tout prix. L'idée c'était si je trouve quelque chose tant mieux, si je ne trouve pas tant pis. »*

*Après quelques recherches en ligne, Paul fixe un premier rendez-vous dans l'organisme le plus proche de chez lui. Il explique avoir trouvé très facilement les informations et obtenu un rendez-vous rapidement.*

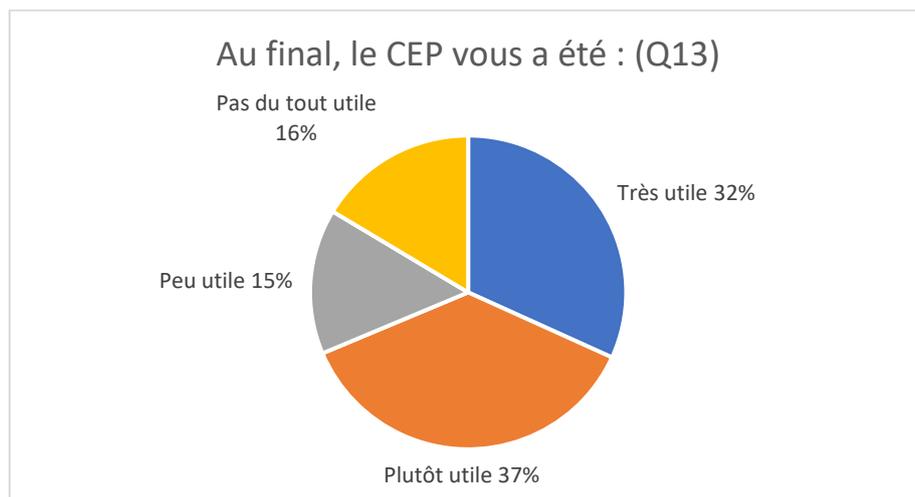
*Il planifie un 1er rdv. Lors de ce premier rdv, lui et sa conseillère font un état des lieux de son parcours professionnel. Selon lui, aucune piste ne se dégage. Sur les conseils de sa référente, il doit chercher des secteurs d'activités susceptibles de l'intéresser en sollicitant son entourage et par des recherches personnelles.*

*Lors du deuxième rendez-vous, la conseillère a proposé des pistes à explorer. Enfin, le dernier rendez-vous a été réalisé par téléphone faute de temps à dégager par Paul. Finalement, il décide de mettre fin au CEP faute de résultat concret et aussi « parce que sa conseillère quittait la structure ».*

*Dans le cas de Paul, le CEP n'a pas produit d'effet concret sur son parcours professionnel puisque les 3 temps d'échanges se sont soldés par un arrêt de l'accompagnement souhaité par le bénéficiaire. Aujourd'hui, Paul occupe toujours les mêmes fonctions et est resté salarié de son entreprise. En revanche, l'accompagnement a permis à Paul de bénéficier de conseils et de ressources supplémentaires pour étayer à son projet professionnel et personnel notamment par la transmission d'adresses de centre de formations, des contenus de formation, des sitographies et des bibliographies, autant d'éléments ressources qui pourront lui servir par la suite.*

*Le CEP a tout de même permis à Paul de prendre conscience que son « emploi pouvait avoir des avantages » qu'il n'est pas prêt à mettre en péril pour le moment. « Là, j'ai un CDI, un salaire correct mais sans plus, c'est proche de chez moi, en un quart d'heure à vélo je suis au travail. C'est la facilité. Si je change faut que je me reforme... par chez nous, c'est très mono industrie et si je pars c'est pour quelque chose qui me conviendra vraiment, je n'ai pas le côté aventureux. »*

Les analyses quantitatives confirment que si une part importante de bénéficiaires n'attribuent pas directement leur évolution professionnelle (ou absence d'évolution) au CEP, ces derniers n'en demeurent pas moins satisfaits de la prestation proposée. Ainsi, près de 70% des bénéficiaires du CEP estiment 6 mois après leur sortie que le CEP leur a été globalement utile :



Source : Enquête à 6 mois France Compétences – Exploitation Pluricité-Itinere-Orseu

Cette utilité perçue, quelle que soit l'effet direct sur le parcours, est plus forte chez les plus jeunes et les personnes les moins qualifiées.

### 2.3. En synthèse : tableau synoptique des effets observés de l'appui réflexif et méthodologique

Effets immédiats observés	Effets à moyen terme	Effets à long terme
<p>Se repérer quant à ses choix, son projet</p> <p>Mise en action du projet</p> <p>Développement de la capacité à s'orienter</p> <p>Renforcement des capacités administratives et rédactionnelles</p> <p>Réduction des incertitudes sur les possibles ou révélateur des possibles</p> <p>Renforcement de la capacité de prise de décision</p> <p>Réassurance</p>	<p>Concernant la partie réflexive, les effets de la relation (dialogue sans jugement, travail compréhensif, rétrospectif, analyse des compétences, des possibles) vont être multiples, très dépendants des situations : élaboration d'un projet / renforcement du projet / déplacement du projet</p> <p>Sécurise le départ ou le changement (notamment financièrement)</p> <p>Renforce les chances de validation de la demande de financement : projet réfléchi + présenté selon les attendus (degré de précision, forme rédactionnelle, argumentaire)</p>	<p>Bonnes chances de concrétisation du projet. Effet majoré du CEP du fait de la combinaison des appuis apportés.</p> <p>Lorsque le projet ne se concrétise pas, cela est lié à des facteurs exogènes ou à un accompagnement de qualité insuffisante</p>

## PARTIE 3 - LE CEP COMME FONCTION D'AIGUILLAGE ET D'ORIENTATION VERS D'AUTRES ACTEURS/PRESTATIONS/RESSOURCES

### 3.1. Comment la fonction d'aiguillage se traduit-elle en pratique ?

**Nature de la ressource :** Intermédiation vers des ressources complémentaires

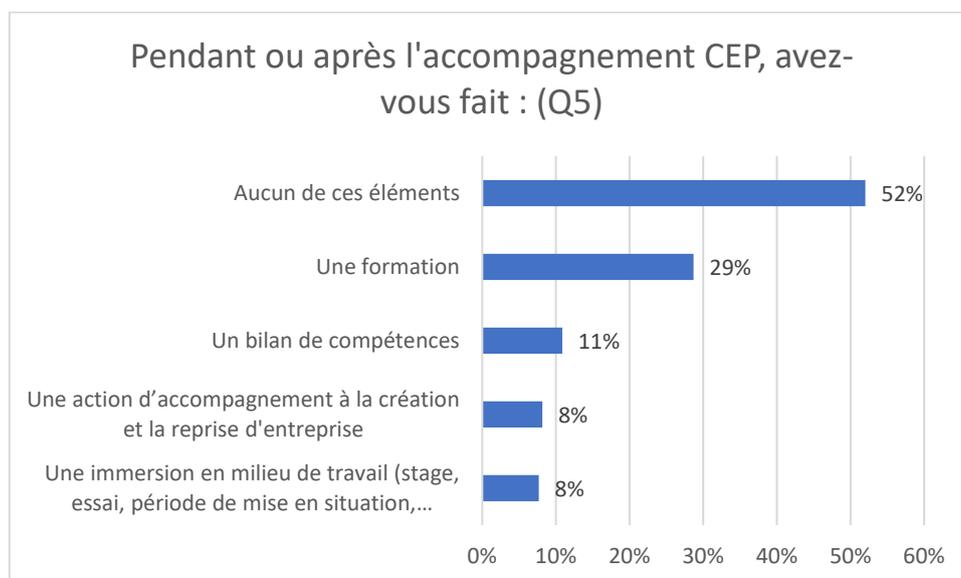
**Mots clés issus des entretiens :** bilan de compétences, enquête métier, BGE, centre de formation ...

**Contenu de la relation de service :** orientation vers des ressources locales, aiguillage. Mise en place de prestations complémentaires à l'accompagnement concernant l'élaboration (a) ou la mise en œuvre (b) d'un projet

**Présentation générale :** le CEP est un espace permettant d'accéder à d'autres ressources potentiellement utiles dans la conduite d'un projet d'évolution

Le CEP se caractérise aussi par une fonction d'intermédiation vers d'autres ressources ou prestations complémentaires. En fonction de l'examen de la demande et des besoins des bénéficiaires, les conseillers peuvent les **orienter vers un panel de solutions locales**. Le cahier des charges du CEP prévoit ceci en évoquant des coopérations au service de l'ingénierie de parcours.

Parmi les répondants de l'enquête à 6 mois, près de 50% ont eu recours à une prestation complémentaire pendant ou après le CEP.



Source : Enquête à 6 mois France Compétences – Exploitation Pluricité-Itinere-Orseu

NB : Total supérieur à 100% car plusieurs réponses possibles.

Il est ainsi prévu que les opérateurs puissent interagir avec tout organisme ou institution délivrant des services utiles au parcours des actifs conseillés. Le **recours à des prestations complémentaires** est défini comme suit : « Lorsque la mise en œuvre du projet nécessite le recours à des prestations complémentaires (ex. : formation, bilan de compétences, validation des acquis de l'expérience, ou encore prestations d'accompagnement, d'information et de conseil dispensées aux créateurs ou repreneurs d'entreprises ...), les attendus de la prestation font l'objet d'un échange entre le conseiller et le bénéficiaire. » Un des premiers items cités concerne l'identification de prestataires et financeurs potentiels, y compris dans le cas

d'un projet de formation mobilisant le compte personnel de formation. D'autres ressources et expertises complémentaires sont citées en dehors des éléments précédents, qui se situent dans le champ de l'emploi et de la formation mais plus largement dans les domaines du social, du travail, de la santé, de l'économie. « Le recours à ces ressources et expertises complémentaires doit permettre de mobiliser des leviers et de limiter les freins à la mise en œuvre des projets d'évolution professionnelle » (cahier des charges du CEP).

Nous distinguons ici dans l'analyse cette dimension d'intermédiation ou d'aiguillage vers ces différentes ressources, même si cette forme d'appui est dans les faits très liée aux précédentes logiques présentées, dans les sphères informationnelles, réflexive et méthodologique.

D'un point de vue synthétique, ces ressources extérieures peuvent se tenir à deux niveaux.

**D'abord, il s'agit de ressources extérieures concernant l'élaboration d'un projet.** Les conseillers vont aiguiller les bénéficiaires vers des outils extérieurs, notamment le bilan de compétences. **Ensuite, il s'agit de ressources ou prestations concernant la mise en œuvre d'un projet.** Au-delà de l'intermédiation effective avec le système de la formation professionnelle, **ce cas de figure concerne pour beaucoup les projets de création d'entreprise.**

En synthèse, le CEP utilise les ressources territoriales pour aider le ou la bénéficiaire dans l'élaboration du projet ou dans sa mise en œuvre. Il s'appuie sur des prestations spécialisées pour améliorer la relation de conseil. L'analyse quantitative souligne l'apport de ces prestations extérieures dans l'accompagnement. Les parcours sont plus denses et conduisent à une plus grande satisfaction.

[Les appuis précédents, informationnels, réflexifs et méthodologiques, peuvent être couplés à une intermédiation vers des prestations complémentaires d'appui à l'élaboration du projet](#)

L'appui sur une ressource extérieure vise à venir renforcer les phases précédentes en matière d'élaboration du projet. A l'instar de méthodes employées au sein du service public de l'emploi dans l'accompagnement de demandeurs d'emploi, le CEP auprès des actifs occupés utilise fréquemment les outils de l'enquête métier et de l'immersion en entreprise, dans des logiques de « définition » de projet ou de « validation » de projet. Cela a été développé dans les parties précédentes.

**Une prestation extérieure fréquemment mobilisée pour cette aide à l'élaboration du projet est le bilan de compétences.** Tout actif peut bénéficier d'un bilan de compétences. Il permet pour un individu d'analyser ses compétences personnelles et professionnelles, ses aptitudes et ses motivations ; de définir son projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation ; d'utiliser ses atouts comme un instrument de négociation pour un emploi, une formation ou une évolution de carrière. Le bilan de compétences partage avec le CEP la même logique d'aide réflexive et méthodologique. Son avantage est qu'il dure plus longtemps, ce qui permet d'aller plus dans le détail par rapport à la durée d'un CEP de premier niveau.

Au sein de notre échantillon de 86 bénéficiaires, plus de 60 % ont été orientés vers l'un de ces outils pour élaborer le projet, que ce soit le bilan de compétences ou des logiques plus immersives en entreprise (comme une enquête métier ou une PMSMP). Certains bénéficiaires avaient par ailleurs réalisé un bilan de compétences en amont du CEP, à différents moments de leur parcours. Pour des actifs qui sont restés parfois longtemps sur un même poste ou une même entreprise, le fait d'aller ainsi vers l'extérieur est souvent positif, il permet de **se représenter d'autres possibles**. L'usage de ces prestations extérieures

renforce la nature de l'appui « réflexif » et « méthodologique » concernant les projets flous ou à approfondir. Le bilan de compétences peut servir de point de départ dans les projets flous.

*« La plupart du temps, le projet n'est pas défini, ou pas entièrement défini. Il y a un travail sur le projet, sur les pistes de métiers à envisager, la recherche de formation, la mobilisation de dispositifs. Le bilan de compétences je le préconise quand le bénéficiaire a zéro projet, qui sont dans un flou total, dans un état précaire, mais qu'il y a déjà un besoin de changement. Mais je le propose pas systématiquement parce que ça a un coût ». Conseillère CEP n° 6*

*« J'ai expliqué que je ne peux plus travailler dans le métier des services à la personne. Ma CEP m'a posé des questions sur ce que j'avais fait avant et ce que je souhaite faire comme métier. J'ai lui dit que je veux travailler dans un métier qui ne sollicite pas mon bras droit à cause de mon épaule. Elle ne m'a pas proposé un métier. Elle m'a dit de faire un bilan de compétences d'abord ». 35\_Maud, 26 ans, UO1, + 6 mois*

*« La personne que j'ai eue, c'était un vrai accompagnement, pas seulement sur les procédures. Mais mon projet de faire un bilan de compétences était clair, elle était d'accord sur le fait que ça m'aiderait. Car j'ai aucune idée de ce que je pourrais faire d'autre comme métier. » 63\_Emilie, 41 ans, UO1, + 1 mois*

Les outils plus immersifs ou de prise de contact avec les entreprises ou OF visent davantage une logique de « test » du projet.

*« Les personnes ont des connaissances par internet. Il n'y a pas eu de confrontation au réel. Parfois ils ont une vision très idéalisée du projet qu'il souhaite mener. » Conseillère CEP n° 3*

Plusieurs portraits de bénéficiaires illustrent la façon dont un accompagnement peut utilement s'appuyer sur de telles ressources complémentaires pour élaborer le projet. Le bilan de compétences fixe une étape dans l'accompagnement et le CEP peut ensuite se placer dans un soutien plus procédural ou méthodologique. Claire évoque « les pistes qu'on a trouvées » en évoquant son CEP et son bilan de compétences, et se place dans une volonté de mettre en œuvre un projet mieux délimité, lui permettant de se projeter dans un après-burn out. Le parcours de Sylvain, ensuite, illustre des accompagnements denses, dans la durée, au cours desquels la relation d'échange et de conseil bilatérale se nourrit des prestations complémentaires.

**Illustration : 14.** Claire, 39 ans, demandeuse d'emploi, UO1, + 18 mois

*Diplômée d'un Bac+4, Claire occupe le poste de conseillère en emploi / insertion / formation pendant 11 ans, auprès d'un public de personnes fragiles. A la suite de l'obtention d'un titre professionnel de cadre du secteur médico-social, elle occupe ensuite un poste de cheffe de service dans le domaine du handicap, puis pendant 3 ans dans un foyer médicalisé. Dans le contexte du covid qui implique une surcharge de travail conséquente, elle fait un burn-out. C'est au cours de son arrêt de travail qu'elle décide de mobiliser le CEP, service qu'elle connaît bien puisqu'il lui arrive d'orienter des bénéficiaires ou des collaborateurs vers ce service-là.*

*Elle choisit de le faire son premier entretien à distance, ce qu'elle trouve plus sécurisant et apaisant dans un contexte où elle se remet de son burn-out. Elle explique son envie de changer d'orientation professionnelle sans savoir vers quoi se diriger. Elle est d'accord sur l'intérêt de faire appel à un bilan de compétences qui sera financé grâce à son CPF. Pendant ce temps, elle*

obtient une rupture conventionnelle de son employeur après son arrêt maladie. Dans le cadre de son bilan de compétences, elle mène des enquêtes métiers et réalise des PMSMP.

Enfin, son bilan lui révèle qu'elle ne souhaite pas tomber dans une routine avec un poste de salariée en CDI. Elle souhaiterait cumuler plusieurs emplois : un emploi « alimentaire », qui lui permet d'avoir une relative stabilité financière – elle identifie pour cela le secteur des transports ; une ou des activités à son compte, dans lesquelles elle pourrait vraiment s'épanouir. Elle envisage de devenir elle-même conseillère en bilan de compétences, ce qui lui paraît cohérent au vu de son expérience en tant que conseillère en formation et en orientation. En parallèle, elle détient aussi un titre professionnel d'élevage de chats (ACACED), activité qu'elle souhaiterait également exercer à son compte.

Claire a eu un second rdv avec son CEP, positionné à l'issue de son bilan de compétences. L'objectif de ce second entretien consistait à partager et échanger avec son CEP au sujet des pistes qui ont émergé de son BC et lui confirme l'opportunité de ces pistes. Le conseiller évoque un dispositif d'accompagnement destiné aux demandeurs d'emplois souhaitant créer leur entreprise. Le prochain rendez-vous abordera celui-ci dans le détail.

« J'ai terminé la synthèse du bilan de compétences il y a peu de temps. J'ai aucun doute sur la pertinence des pistes qu'on a trouvées, après peut-être que ça prendra du temps, mais je suis déterminée. »

L'accompagnement du CEP a permis à Claire d'élargir ses perspectives : le 1<sup>er</sup> rdv avec son CEP confirme à Claire la pertinence de faire appel à un conseiller en BC. Si l'accompagnement CEP en lui-même n'en est qu'à ses débuts, le BC a permis d'ouvrir les perspectives de Claire, laquelle se verrait bien à la fois changer de travail, mais également de « rythme » de travail, en cumulant plusieurs emplois de différente nature. « Je n'ai pas encore le recul nécessaire [sur l'accompagnement CEP], mais je suis confiante ».

#### **Illustration** : 19\_Sylvain, 42 ans, UO 2.2, + 6 mois

Sylvain est diplômé d'un DUT. Après son diplôme, il est embauché en CDD à la CPAM et à l'URSSAF en tant qu'employé administratif. Pendant sa situation de chômage entre 2014 et 2015, il suit une formation et obtient une licence d'AES. En 2015, il retrouve un emploi d'équipier polyvalent dans une enseigne de la distribution « discount », ce qu'il considère comme un « grand pas en arrière ». Sylvain mobilise son CEP après avoir occupé ce poste pendant 7 ans. Il envisage de quitter son employeur (le secteur et le management ne le satisfont pas) mais ne veut pas partir sans avoir un projet professionnel solide. Il a été amené à connaître le CEP dans le cadre de son mandat syndical, en faisant des recherches sur la législation du travail.

« J'ai été plutôt bien écouté. Très vite ils ont compris ma demande. Et ils m'ont rapidement positionné sur un projet solide, pas fouilli ». Il est aiguillé rapidement après un premier entretien vers un bilan de compétences. Celui-ci a fait émerger une piste de reconversion vers un métier de formateur pour adultes, dans les domaines du commerce et des RH. Le besoin de Sylvain, à ce stade de l'accompagnement, consiste à être accompagné sur les dispositifs lui permettant de financer cette formation.

La CEP présente le Projet de Transition Professionnelle à Sylvain. Les 5-6 entretiens suivants ont alors pour objet d'accompagner finement Sylvain sur le montage et la complétion du dossier de candidature auprès de Transition Pro. Ce dispositif correspond aux attentes de Sylvain, par rapport à une rupture conventionnelle ou une démission-reconversion. Il y voit un moyen d'échapper à l'incertitude connue dans sa période de chômage passée. Selon lui un Projet de Transition Professionnelle valide la solidité du projet professionnel. La conseillère accompagne

étroitement dans le montage de ce dossier que Sylvain percevait comme extrêmement complexe.

L'accompagnement de la CEP a donc permis à Sylvain d'élargir ses perspectives, via l'orientation vers un bilan de compétences qui établit des pistes différentes de celles initialement évoquées lors du premier rendez-vous. L'accompagnement permet d'orienter Sylvain vers le dispositif de financement le plus adapté à sa situation.

Une fois son projet défini, Sylvain s'est senti soutenu pour le mener à bien. La conviction d'être dans une démarche plus solide, moins hasardeuse que lors de sa situation de chômage de 2014-2015 lui donne confiance sur ses futures opportunités professionnelles. L'accompagnement délivré par la CEP, en particulier dans la partie « montage du dossier », a rendu possible cette réorientation professionnelle.

**L'articulation entre le CEP et le bilan de compétences fonctionne ainsi dans ce genre de cas car les options qui apparaissent font l'objet d'une démarche pratique ensuite. Le CEP peut aussi dans certains cas prendre le relais de bilans de compétences réalisés juste auparavant afin d'opérationnaliser le projet.**

*« Sans le CEP, je pense que j'aurais quitté l'entreprise, mais ça a été un vrai accompagnement, ça m'a conforté sur le fait que ce que faisais était juste, que je respectais des étapes cohérentes. C'était vraiment complémentaire au bilan de compétences [réalisé avant le CEP], j'ai obtenu des informations très pratiques, pour le faire de façon sereine. (...) Oui, je me suis senti soutenu. J'ai identifié des opportunités nouvelles, ça m'a permis de creuser ma réflexion, au-delà des aspects pratiques. Par exemple, je suis assez confiant sur le fait de retrouver un emploi, mais je me suis posé beaucoup de questions car j'ai 55 ans, je n'ai pas 40 ans, mais le bilan de compétences a répondu à ça. Je sais que je ne trouverai pas le CDI idéal tout de suite. Mais j'ai compris qu'on peut travailler dans l'insertion en étant sénior. La formation c'est pareil : on peut être formateur à 50 ans, à 60 ans. Je sais que les perspectives ne sont pas les mêmes. Je sais que ça peut freiner certaines entreprises ou structures, le fait que je me projette pas à 10 ans dans l'entreprise. J'ai un peu cette crainte-là. Mais je pense qu'il y a des possibilités d'emploi à Ville A, et j'ai aussi un deuxième point d'attache, à Ville B, si des opportunités se présentent là-bas ». 27\_Jean-Philippe, 55 ans, UO2.1, + 6 mois.*

#### Des ressources extérieures pour la mise en œuvre d'un projet

L'orientation vers des prestations complémentaires va également concerner la phase de mise en œuvre du projet, avec en particulier une récurrence élevée pour les **projets de création d'entreprise**. Généralement, il s'agit d'actifs qui ont un projet assez réfléchi (le projet de création d'entreprise apparaît peu souvent dans une phase d'élaboration). Cependant ils savent qu'il s'agit de projets fortement incertains, caractérisés par des risques liés au départ de la situation actuelle et associés au nouveau projet. Ces projets réclament souvent de s'appuyer sur des ressources multiples. Le CEP est l'une de ces ressources pour beaucoup d'aspirants entrepreneurs, qui sollicitent par ailleurs d'autres appuis extérieurs ou vont être mis en contact avec ces ressources externes dans le cadre du CEP.

Pour certains aspirants, le CEP va donner des conseils utiles sous la forme d'un aiguillage vers des ressources locales peu ou pas identifiées.

« [sur l'accompagnement à la création d'entreprise] La BGE, je ne connaissais pas du tout, même en ayant fait des recherches. C'est vraiment grâce au CEP que je les ai connus. Ça m'a permis d'aller les voir tôt pour faire avancer les choses rapidement. J'ai eu plusieurs rendez-vous avec eux. Ils ont eu un regard transverse : finance, communication, marketing, comment se présenter, comment prospecter. C'était très pratico-pratique, adapté et modulable. » 24\_Mathilde, 30 ans, UO 2.2, +6 mois

**Illustration** : 1. Nicolas, 40 ans, employé, UO2.1, + 1 mois

Nicolas est titulaire d'un BTS et travaille dans la grande distribution depuis 8 ans. En 2021, alors qu'il occupe le poste de responsable adjoint, il subit de plus en plus de pression au travail, ce qui se répercute sur son état de santé. Il est mis en arrêt de travail ce qui l'amène à se questionner sur son avenir professionnel.

Ayant pour loisir la réparation de cycles dans son garage, pour sa famille, des amis ou des voisins, il commence à imaginer en faire son activité professionnelle. Il parle alors de ce projet à sa famille et son épouse l'encourage dans cette voie. Il identifie seul une formation en réparation de cycles, qu'il souhaite financer avec son épargne personnelle. L'organisme de formation l'oriente vers Transition pro pour mobiliser un financement, qu'il obtient (formation financée à 100% via un Projet de Transition Professionnelle). Il réalise sa formation au premier trimestre 2022 et obtient son titre professionnel.

Lors d'un rendez-vous avec Transition pro, Nicolas apprend l'existence du dispositif démissionnaire et du CEP mais ne prend pas contact immédiatement. A l'issue de sa formation, Nicolas fait une demande de rupture conventionnelle à son employeur qui lui est refusée. Il a besoin d'une sécurité financière pour lancer son activité et financer l'acquisition du matériel nécessaire à celle-ci. Il prend contact avec un organisme délivrant le CEP avec pour objectif d'obtenir des informations sur les procédures et étapes à entreprendre pour bénéficier du dispositif démissionnaire.

Suite à un premier échange téléphonique où il expose son besoin, Nicolas va avoir plusieurs rendez-vous téléphoniques et des échanges mail avec sa conseillère en évolution professionnelle. Celle-ci l'accompagne dans toutes les étapes de ses démarches vers la création de son activité et la mobilisation du dispositif démissionnaire : incitation à réaliser une étude de marché et à élaborer un business plan, appui à la rédaction du dossier démissionnaire, mise en relation avec de nombreuses structures pouvant le conseiller sur les différentes dimensions de la création d'activité (organismes de financement pour l'obtention de prêts d'honneur, formation à la création d'entreprise à la CCI...). Sa conseillère l'informe également sur les dispositifs d'accompagnement à la création d'activité mais il ne ressent pas le besoin de cet accompagnement plus poussé du fait qu'il souhaite opter pour le statut d'auto-entrepreneur.

Finalement, Nicolas n'ira pas au bout des démarches entreprises pour bénéficier du dispositif démissionnaire car son employeur l'incite à un abandon de poste lui permettant d'être libéré et à l'entreprise de le sortir plus rapidement de ses effectifs. Nicolas informe sa conseillère de cette démarche, celle-ci le met en garde sur les risques éventuels et l'invite à se renseigner davantage auprès de Pôle emploi, ce qu'il fait. Une

*procédure de licenciement accélérée est mise en place en août par son entreprise, Nicolas crée son activité de réparation de cycles itinérante début septembre 2022.*

*Le CEP est donc intervenu dans une deuxième étape du parcours de reconversion professionnelle de Nicolas, dans la perspective de la création effective de son activité de réparation itinérante de cycles. Sa décision de création d'activité était prise, il s'était formé pour cela. Le CEP a permis à Nicolas de mener les étapes de création de son activité dans de bonnes conditions. Si sa demande initiale visait à mobiliser le dispositif démissionnaire – mais ne s'est pas concrétisée – l'ensemble des étapes entreprises pour monter son dossier (étude de marché, business plan, etc.) lui ont été essentielles pour démarrer son activité. Le projet de Nicolas était clairement défini au préalable mais il avait besoin d'être aiguillé très concrètement dans les étapes de la création d'entreprise et dans les ressources à mobiliser. La CEP a joué un rôle de fil rouge en l'orientant vers les bons interlocuteurs aux bons moments. A plusieurs étapes, Nicolas a eu besoin de retourner vers sa CEP pour de nouveaux conseils (prochaines étapes à réaliser, blocage sur tel ou tel aspect nécessitant un appui). Elle l'a systématiquement orienté vers les bonnes ressources.*

La conseillère de ce bénéficiaire explique que dans ce type de cas complexe, l'aiguillage vers des prestations externes est utile.

*« Le sujet de la création d'entreprise est pointu, on n'est pas experts. On propose les interlocuteurs pour un regard d'expert (Initiative start, CCI). En les rencontrant, les bénéficiaires assistent aux réunions gratuites, ont connaissance des packages de création d'entreprise proposés. Pour Monsieur, c'est de l'information, du renseignement, de l'orientation. Parfois les personnes ont des mauvaises informations, ils viennent, ils ont des mots de démission, etc., mais sans savoir ce que ça recouvre. Il avait en tête le dispositif reconversion avant de rentrer en CEP. Le CEP l'a sécurisé dans son projet, il a eu connaissance des aides auxquelles il pouvait prétendre (sur le business plan, etc.). Ça donne un package de connaissances pour mieux se préparer et que le projet soit sérieux. On peut faire vérifier auprès d'experts conseillés, parler de ses doutes » Conseillère CEP n° 8 ayant suivi Nicolas.*

### **3.2. Quels résultats et effets de cette fonction d'aiguillage sur l'avancement du projet et le parcours de reconversion des bénéficiaires ?**

Des **résultats immédiats** en termes d'identification et de mobilisation d'appuis complémentaires favorisant l'élaboration ou la consolidation du projet

L'apport de services complémentaires dans une relation longue ou « dense » produit des effets tant sur les personnes avec des projets incertains que sur les personnes avec des projets plus construits, ce qui conduit à un renforcement de l'utilité perçue. La pertinence des bilans de compétences, pour les personnes avec des projets flous, ou celle de l'orientation vers des acteurs spécialisés dans la création d'entreprise, sont deux exemples concrets de l'utilisation de ces ressources. Cela permet, dans le premier cas de figure, d'identifier des pistes et engager une démarche d'accompagnement pour la mise en œuvre du projet ou, dans le second cas de figure, d'équiper l'individu dans la concrétisation plus abouti en amont. **Cette fonction d'intermédiation vers d'autres ressources permet ainsi, en synthèse, d'orienter le bénéficiaire vers des espaces experts, contribuant à renforcer le réseau de l'individu et à consolider le projet ou la réflexion.**

A court terme, ces appuis se convertissent dans un renforcement du projet et une meilleure délimitation des options, avec une aide pour aboutir aux évolutions souhaitées, comme cela a été vu dans les portraits précédents.

### **Des effets de moyen et de long terme d'autant plus positifs qu'ils renforcent la capacité du bénéficiaire à mener son projet**

Mais ces appuis ne vont pas systématiquement se traduire en évolutions professionnelles, cependant. La phase d'élaboration d'un projet peut révéler des difficultés sous-jacentes, des craintes. C'est précisément l'intérêt d'une démarche d'accompagnement que de visualiser les facteurs de réussite ou de difficultés, de réduire les zones d'incertitude sans totalement supprimer cette dernière. Myriam (illustration suivante) par exemple était perdue et cherchait à bien comprendre la logique de la VAE. L'orientation vers des ressources extérieures a réduit l'incertitude mais le projet n'a pas abouti. Pour sa conseillère « *il y a eu des effets du CEP même si le projet ne s'est finalement pas concrétisé. L'idée de la VAE lui a été ressassée par son responsable. Maintenant pour elle cette idée est au clair, le fait d'entrer dans l'accompagnement VAE, elle sait vers quoi il faut aller. Là, il y a vraiment un plan d'action. Cela va cheminer et lorsque se reposera la question de son évolution professionnelle, elle saura plus s'il faut aller vers la VAE ou travailler un autre projet.* » Conseillère n° 4 qui a suivi Myriam

#### **Illustration 53. Myriam, 46 ans, profession intermédiaire, UO1, + 6 mois**

*Myriam, 46 ans, travaille dans le secteur industriel. Elle a un niveau bac +4 mais sa maîtrise de LEA est incomplète car elle n'a pas validé tous les modules. Elle souhaite évoluer dans son entreprise mais lorsqu'elle postule en interne, elle est retoquée car elle n'a pas le niveau bac+4 demandé. Elle part du principe qu'il faudrait qu'elle valide sa maîtrise pour avoir des opportunités de son niveau et au cas où elle déciderait de changer d'entreprise. Cela lui permettrait de prétendre à d'autres types de postes et à d'autres prétentions salariales. Par ailleurs, son entreprise a subi une grosse restructuration en 2020 lui faisant perdre 30% de son activité, ce qu'elle a très mal vécu. Elle explique avoir été presque jusqu'au burn out. Elle a été arrêtée et mise en mi-temps thérapeutique. Elle s'est également syndiquée à cette époque.*

*Lorsqu'elle sollicite le CEP, elle avait entendu parler dans le cadre de son emploi des possibilités de Transition Pro. Elle a plusieurs interrogations qu'elle souhaite éclaircir au sujet de son envie de changer de métier et le projet de valider son diplôme. Elle songe aussi à devenir formatrice dans son métier initial. Avec sa conseillère, elle revient sur son projet, les différentes options. Elle finit par s'orienter sur la piste de la validation du diplôme mais elle ne sent pas tout à fait prête. Sa conseillère lui explique que cela passe par un retour sur les bancs de l'université ce qu'elle ne souhaite pas. Elle prend contact avec l'université mais ce projet ne l'intéresse pas. La conseillère l'aide cependant à étudier les financements mobilisables pour une éventuelle formation en VAE et s'assure que la formation proposée correspond bien au diplôme dont elle a besoin.*

*L'accompagnement ne lève pas ses hésitations entre changer de voie professionnelle pour devenir formatrice ou passer son diplôme en VAE. Les renseignements transmis dans le cadre du CEP sur les deux options lui ont permis de peser le pour et le contre et de finalement rester à son poste. Elle explique ce choix par le fait de ne pas souhaiter entreprendre une formation prenante mais aussi pour des raisons personnelles : son*

*mari entrant lui-même en formation, ils décident de sécuriser financièrement le foyer. L'installation à venir de son mari en tant qu'artisan ouvre également de nouvelles perspectives, Myriam pouvant envisager de travailler à ses côtés. Myriam a par ailleurs renégocié les contours de son poste avec son employeur, ce qui lui apporte une meilleure satisfaction.*

Dans les cas précédents, l'intermédiation vers d'autres ressources est bien perçue par les actifs interrogés. Ils en perçoivent l'intérêt, même dans les cas où le projet ne s'est pas concrétisé.

Dans d'autres cas les choses diffèrent. D'abord parce que l'effet va s'avérer très réduit notamment dans le cas de comportements « utilitaristes » ou pragmatiques de certains actifs. En effet certains parcours incluent un suivi de prestations extérieures qui va se faire de façon « formelle » ou « formaliste » (ex 54\_Aziz). Cela permet de montrer une forme de loyauté au CEP et de se placer dans une relation purement administrative (marquer des points pour un dossier). Les bénéficiaires vont ainsi accepter d'être orientés vers un autre acteur dans cette logique-là.

Dans d'autres cas, l'orientation ou l'aiguillage vont se faire de façon non ajustée aux besoins. On pourrait parler dans certains cas d'orientation insuffisante. L'orientation va par exemple se faire trop tôt, sans analyse préalable des besoins.

**Illustration** : 10. Stéphanie, 42 ans, cadre, UO1, + 18 mois

*Stéphanie est titulaire d'une Maîtrise de Psychologie. Elle enchaine des remplacements en tant qu'éducatrice spécialisée pendant 5 à 6 ans avant d'entamer une VAE pour obtenir le diplôme d'éducateur spécialisé. Elle a exercé le métier pendant 10 ans avant d'évoluer en interne sur un poste de cheffe de service, le temps d'un remplacement d'un an. Depuis 2012 elle est cheffe de service dans une structure médico-sociale. En 2022 elle devient directrice de cette structure mais dit « ne pas aller bien professionnellement ».*

Lors du premier entretien, Stéphanie a le sentiment que la conseillère s'est sentie dépassée et l'a orientée vers un bilan de compétences. La conseillère lui a expliqué qu'« [elle était] trop diplômée » et qu'ils n'ont pas l'habitude de traiter ces situations. Elle lui transmet une liste de prestataires pour le bilan de compétences. Le rendez-vous avec la conseillère CEP a duré 15 minutes.

*« Je suis déçue car je n'étais pas bien professionnellement, j'avais besoin de conseils. J'ai pris le temps pour faire ces démarches et j'ai eu la sensation d'être livrée à moi-même. C'était "vous êtes diplômée, vous pouvez vous débrouiller" ».*

*Le parcours CEP de Stéphanie s'est limité à cet échange. Elle a démarré le bilan de compétences avec un prestataire et a réalisé deux rendez-vous. Entre temps, le directeur de sa structure a quitté son poste et Stéphanie a repris la fonction. Elle a abandonné son bilan de compétences à cet instant.*

*Le CEP n'a pas présenté de bénéfice pour Stéphanie. L'orientation vers le bilan de compétences a été peu convaincante pour Stéphanie, d'où l'abandon précoce.*

*La situation professionnelle s'est améliorée, indépendamment du CEP, avec le poste de direction qu'elle a repris, lequel a renouvelé sa motivation à s'investir dans le domaine médico-social.*

« Le CEP n'a pas eu d'effet positif pour moi. Je me suis sentie livrée à moi-même, pas sentie du tout écoutée. Aujourd'hui, ma situation professionnelle est satisfaisante mais c'est grâce aux circonstances dans la structure où je travaille. »

Ce cas de figure représente une autre forme d'**incompréhension** de la demande, semblable à celles déjà évoquées dans les précédentes parties. Elle conduit ici à un **aiguillage trop précoce**. Dans d'autres situations l'attente est celle d'une orientation vers des espaces experts, mais qui ne conviennent pas. C'est par exemple le cas dans le portrait suivant où le bénéficiaire a un projet très précis sur un nouveau métier dans le domaine de la santé. Il est lui aussi déçu de l'accompagnement, qui ne produit pas d'effets. Il évoque de lui-même « **une erreur d'aiguillage** ».

**Illustration** : 32. Arnaud, 45 ans, cadre, UO2.2, + 6 mois

Arnaud est infirmier de formation, il travaille dans une structure dans le domaine du handicap mental. Il a pour projet de suivre une formation pour devenir infirmier en pratiques avancées (IPA), un nouveau métier dans lequel l'infirmier peut dans certains cas réaliser des consultations, prescrire des ordonnances. C'est un diplôme récemment créé, de niveau master 2 qui se prépare en alternance à l'université.

Il est déjà renseigné sur la formation et a déjà entamé quelques démarches notamment en se renseignant sur la possibilité de mobiliser son CPF pour faire la formation. Il sollicite le CEP pour connaître les différentes modalités existantes pour financer son projet.

« Le premier rendez-vous n'a pas servi à grand-chose car le conseiller ne connaissait pas le métier IPA. Il ne trouvait rien sur son logiciel, il n'a pas su quoi me dire. Il ne savait pas si j'avais le droit à un financement ou pas. » Un second conseiller lui conseille de négocier une formation avec son employeur, lequel finira par refuser après avoir d'abord accepté. « Extrêmement déçu », il retourne voir une nouvelle conseillère pour connaître les recours possibles. « J'ai 45 ans, bientôt 46, j'ai vu cette formation depuis qu'elle est sortie en 2018, je veux vraiment la faire, c'est maintenant et pas dans 10 ans que je dois la faire. » Cette nouvelle conseillère, qu'il verra 4 fois en présentiel, lui expose d'autres possibilités pour mener à bien son projet. Elle lui parle du dispositif démissionnaire et lui donne la marche à suivre. Il ne souhaite cependant pas démissionner, en raison de nombreux droits à congés non pris pendant les années de crise sanitaire (il était responsable d'une unité Covid). Il demande également dans quelle mesure l'OPCO ne pourrait pas financer la formation. Il indique avoir « été découragé dans cette voie ». « On me disait que non car c'était une évolution pro et que c'était dans l'intérêt de mon employeur ».

Sur les conseils de sa conseillère, il décide de démissionner de manière classique et de reprendre un CDD de 4 mois pour conserver le bénéfice de ses congés payés. Inscrit à Pôle emploi, il s'inscrit à la formation.

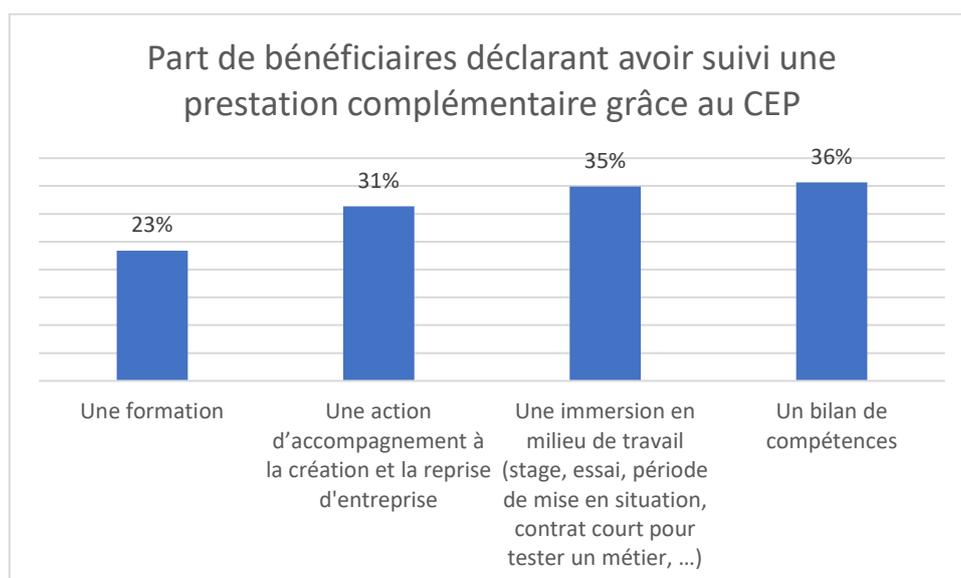
Au total, il aura sollicité le CEP 4 fois en 2 ans. Il est très réservé sur les effets du CEP sur son parcours. Il a le sentiment qu'il aurait dû faire davantage de recherches par lui-même. Bien qu'il soit entré dans la formation visée il n'a pas pu obtenir de modalités de financement via le CEP.

Par ailleurs, lorsqu'il est entré en formation, il a pu constater que « finalement beaucoup de personnes de ma formation sont passées par les OPCO et les dossiers ont été traités de manière prioritaire avec un soutien étatique. C'était une erreur d'aiguillage par le CEP » Il explique ne pas avoir été orienté vers des personnes ressources. Il parle du CEP comme une « perte de temps » et « une erreur dans l'aiguillage ». Monsieur impute cela au manque de spécialisation du CEP dans le secteur de la santé. Les informations obtenues sont très généralistes.

« Je me rends compte après coup que les conseils donnés étaient très généralistes et pas adaptés au domaine de la santé, elle n'était pas au courant des autorités sanitaires, des dispositifs, l'ARS, de ce que les régions ont mis sur la table. Au niveau CEP, c'est un bel outil, tout n'est pas à jeter car c'est la conseillère qui m'a expliqué que j'étais mieux à démissionner pour bénéficier de mes congés payés. Au final, c'était une mauvaise piste même si la personne était disponible et à l'écoute, elle a essayé de répondre au mieux. Je me suis senti soutenu dans mon projet par les conseillères, au niveau psy elle a été soutenante. Elle m'encourageait. »

### L'analyse statistique souligne que le recours à des prestations complémentaires augmente la satisfaction des bénéficiaires du CEP et l'évolution de leur situation professionnelle

Tout d'abord, il faut noter que le CEP a un effet direct sur le recours à des prestations complémentaires, en particulier pour l'accès à un bilan de compétences ou une immersion en milieu de travail.



Clé de lecture : 23% des bénéficiaires ayant suivi une formation pendant ou après l'accompagnement CEP déclarent qu'ils ne l'auraient pas fait sans l'accompagnement CEP.

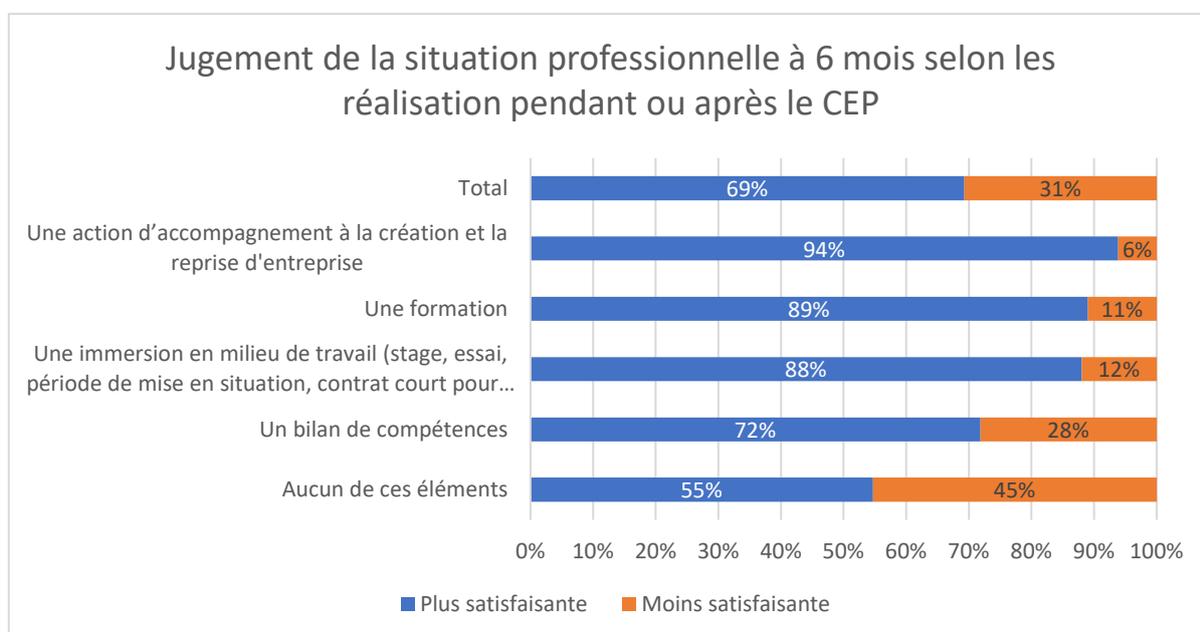
Source : Enquête à 6 mois France Compétences – Exploitation Pluricité-Itinere-Orseu

Le profil sociodémographique influence également sur la contribution attribuée au CEP pour la réalisation d'une prestation complémentaire. Le tableau suivant donne à voir les spécificités de certaines catégories :

	Part des bénéficiaires déclarant qu'ils n'auraient pas suivi une prestation complémentaire sans le CEP
Moins de 25 ans	44%
Niveau de formation inférieur au bac	35%
Niveau de formation bac +3 et plus	21%
Ouvriers	39%
Cadres et professions intellectuelles supérieures	23%
A suivi seulement l'UO1	24%
A suivi l'UO2.1	35%
<b>Ensemble des répondants</b>	<b>28%</b>

L'effet du CEP sur l'accès à des prestations complémentaires est donc d'autant plus fort chez les moins de 25 ans et les ouvriers.

Ensuite, il apparaît une **corrélation directe entre le fait d'avoir suivi une prestation complémentaire pendant ou après le CEP et le niveau de satisfaction des bénéficiaires.**

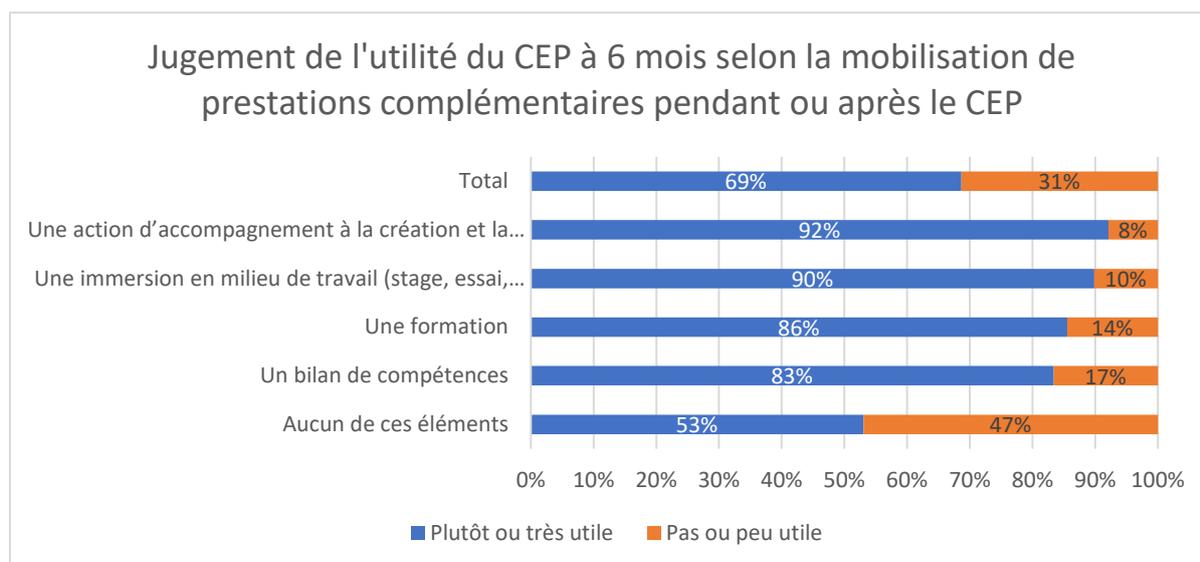


*Clé de lecture : 89% des bénéficiaires ayant suivi une formation pendant ou après le CEP jugent leur situation professionnelle plus satisfaisante 6 mois après l'accompagnement.*

*Source : Enquête à 6 mois France Compétences – Exploitation Pluricité-Itinere-Orseu*

Les personnes ayant suivi une action d'accompagnement à la création et à la reprise d'entreprise (94%), une formation (89%) ou une immersion en milieu de travail (88%) sont ainsi une part bien plus importante que ceux n'ayant pas bénéficié d'une prestation complémentaire (55%) à juger leur situation professionnelle plus satisfaisante 6 mois après l'accompagnement CEP.

Le fait d'avoir recours à une prestation complémentaire pendant ou après le CEP est également un facteur améliorant la perception de l'utilité du CEP.



*Clé de lecture : 92% des bénéficiaires ayant eu une action d'accompagnement à la création ou reprise d'entreprise jugent le CEP plutôt ou très utile.*

C'est particulièrement vrai pour les personnes ayant bénéficié d'une action d'accompagnement à la création et à la reprise d'entreprise (92%) et celles ayant fait une immersion en milieu de travail (90%).

### 3.3. En synthèse : tableau synoptique des effets observés de la fonction d'aiguillage

Effets immédiats observés	Effets à moyen terme	Effets à long terme
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des ressources locales</li> <li>Se représenter d'autres possibles (enquête métier, PMSMP, BC), délimiter les options possibles</li> <li>Accès à d'autres formes d'appui pour mettre en œuvre le projet (accompagnement création entreprise)</li> <li>Renforcement du réseau</li> <li>Réduction des zones d'incertitude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition / renforcement / déplacement du projet</li> <li>Renforcement de la viabilité du projet et de ses possibilités concrètes de mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avancement dans le projet / concrétisation du projet</li> <li>Amélioration perçue de la situation professionnelle</li> </ul>

### 4.1 Comment l'aide à la légitimation et au développement de la confiance en soi se traduit-elle en pratique ?

**Nature de la ressource :** Réassurance, développement du sentiment d'efficacité personnelle, appui psy/coaching

**Mots clés issus des entretiens :** « confiance en moi », « encouragé(e) », « écoute »...

**Contenu de la relation de service :** la dimension intersubjective du CEP va aider des personnes à se sentir autorisées à penser des évolutions de carrière. Le CEP est un agent social dans une relation d'écoute et de non-jugement, accordant de la valeur au récit des personnes.

**Présentation générale :** le CEP est une relation d'accompagnement renforçant l'habilitation des personnes

La dernière forme d'appui identifiée place le ou la conseillère en évolution professionnelle en tant qu'« **agent social** » du changement. La relation qu'il ou elle entretient avec les bénéficiaires s'inscrit dans une dimension fortement intersubjective voire psychologique. S'agissant de projets de changement individuel, le CEP représente un lieu où l'échange avec un professionnel peut s'avérer transformatif, au sens de gain en confiance en soi et en sa valeur. Cela est d'autant plus fort dans des situations qui suivent des épisodes difficiles au travail. Le terme clé ici serait celui de « réassurance ».

La dimension intersubjective du CEP va aider des personnes à se sentir autorisées à penser des évolutions de carrière. Le CEP est un agent social dans une relation d'écoute et de non-jugement, accordant de la valeur au récit des personnes, à leurs doutes ou au processus de prise de choix. Ce regard extérieur est d'autant plus important que les individus ont peu de ressources « expertes » dans leur entourage. Les résultats sont, avec la réassurance, l'encouragement, le soutien à l'expression de choix, ou encore ce qu'on pourrait appeler l'« habilitation »<sup>21</sup>.

#### Un besoin manifeste de pouvoir exprimer son projet de changement et de pouvoir discuter de ses compétences

Le fait qu'un nombre élevé de bénéficiaires s'engagent dans un conseil en évolution professionnelle après (ou pendant) un épisode plus ou moins malheureux au travail a été noté plus haut. Des actifs nombreux

---

<sup>21</sup> Ce dernier concept revient de façon plus ou moins lointaine aux travaux de Marcelle Stroobants, en sociologie du travail, sur la notion de « compétence ». Il convient d'éviter toute naturalisation de la compétence ; la compétence individuelle est un construit qui passe par des processus et des espaces qui désignent des personnes comme détenteurs de compétences, en situation. L'habilitation désigne ces séquences. « Deviendra compétent celui qui est habilité à devenir habile dans un domaine de connaissance ». Marcelle Stroobants, 1994, « La visibilité des compétences », in F. Rope, L. Tanguy (dir.), *Savoirs et compétences, De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, L'Harmattan, 1994. Cela peut conduire à la définition d'une relation d'accompagnement visant à rendre les personnes habilitées au changement, c'est-à-dire à se sentir autorisées à passer des épreuves personnelles et professionnelles. « Au seuil de l'apprenance, il y a tant de choses qu'un individu ne pourra pas éprouver s'il n'est pas habilité, autorisé à se lancer dans l'inconnu et se lancer à l'assaut de ce qu'il ne sait pas....cette habilitation à faire une expérience qui vont lui permettre d'améliorer les transactions avec son environnement. Sur ce plan, l'accompagnateur peut s'appuyer sur une forme d'autorité. Il a la possibilité d'agencer la situation dans une certaine direction qui permet à la personne de s'en saisir pour expérimenter et éprouver les impacts de son action sur cette situation » (actes du colloque « Des contextes apprenants : quand le lieu fait lien », Kelvoa, 19/1/22, <https://www.kelvoa.com/des-contextes-apprenants-quand-le-lieu-fait-lien/>).

évoquent des troubles psychosociaux vécus au travail. Pour plusieurs, la relation d'emploi est encore en cours, d'autres sont en arrêt de travail. Des conseillers CEP interrogés pour cette étude évoquent la part élevée de bénéficiaires en arrêt de travail (l'une d'entre elles mentionne un tiers de son public). La médecine du travail est un orienteur de plusieurs bénéficiaires. **L'accompagnement dont il est question propose en effet un « travail », au sens y compris psychologique, sur un changement professionnel.**

*« [La CEP] m'a écoutée, elle m'a dit que j'étais quelqu'un de bien, que j'étais professionnelle, et ça a beaucoup compté dans un moment où je doutais beaucoup de mes compétences. Vous vous dites que vous êtes une grosse nulle, elle est là pour vous montrer que vous êtes professionnelle, que vous l'avez toujours été, et là vous réalisez que vous avez envie de mettre ce professionnalisme et ces compétences au service d'un secteur qui en vaut la peine. » 25\_Lucie, 46 ans, UO 2.2, + 6 mois*

Se déploie ici **une dimension de mise de mots sur les « maux »** comme a pu l'observer Aurélie Gonnet dans ses travaux sur le bilan de compétences<sup>22</sup>. L'enquête menée par l'auteure auprès de 270 conseillers en bilan de compétence relève que les contextes où le travail ne paraît plus tenable (conditions de travail, conflits avec la hiérarchie, de problèmes de santé liés, épuisement professionnel, etc.) sont fréquents pour plus de quatre répondants sur cinq. Nous retrouvons pleinement dans la présente analyse du CEP ce qu'Aurélie Gonnet observe du bilan de compétences : « Par l'écoute et la confidentialité qu'il offre, le bilan de compétences apparaît comme un dispositif original n'ayant que peu d'équivalents et répondant véritablement à une demande sociale ne trouvant guère d'autres lieux d'expression. Du moins, guère d'autres lieux qui n'impliquent pas de donner un tour pathologique aux maux vécus en se présentant comme étant en souffrance. »<sup>23</sup>

Face à cette demande sociale qui se retrouve également dans la sollicitation d'un CEP, il est possible de considérer l'appui-conseil du ou de la conseillère comme jouant le rôle d'un **« agent social » du changement**. A l'instar de ce que dit Gonnet dans la précédente citation, il ne s'agit pas de considérer la relation de travail comme une pathologie à guérir. Il s'agit plutôt de poser les bases d'une relation **permettant la personne à s'autoriser à entrevoir de nouvelles options** la concernant.

*« J'ai d'abord expliqué mon parcours, j'avais envoyé mon CV, on a fait un passage en revue de mes expériences, et puis j'ai déballé mon sac sur mon mal-être. Je suis tombée devant quelqu'un qui m'a écouté, qui m'a pas jugé, qui m'a rassuré, qui m'a dit qu'il y avait des solutions. [...] J'ai dit que je n'en pouvais plus, que j'allais retomber dans un schéma d'éternel recommencement vers des jobs qui ne me plaisaient pas, j'ai exprimé mon mal-être, c'était presque un peu comme une thérapie. J'étais face à quelqu'un d'extérieur qui a été bienveillant » 25\_Lucie, 46 ans, UO 2.2, + 6 mois*

Il s'agit de préciser que cette fonction d'agent social du changement ne concerne pas que des individus en difficulté dans leur travail précédent, même s'ils sont fortement en demande de ce type d'appui que certains caractérisent de « thérapeutique » à l'instar du précédent extrait. La relation qui se fonde est basée

---

<sup>22</sup> A. Gonnet, « Un bilan de compétences, pour quoi faire ? De l'accompagnement des transitions professionnelles à la gestion des maux du travail », *Connaissance de l'emploi* n° 171, Centre d'études de l'emploi, mai 2021.

<sup>23</sup> *Ibid.*

sur une relation d'échange intersubjectif, permettant de réduire l'isolement face à la prise de décision. Deux bénéficiaires interrogées utilisent la même expression d'une « bouée de sauvetage ».

« à l'époque [au démarrage du CEP] j'étais au plus mal, j'avais du mal à avancer et à me dire que j'allais sortir de ça. Là, il me tarde de commencer, c'est un renouveau personnel et professionnel » 22\_Thomas, 31 ans, UO 2.2, + 6 mois

« Elle a été parfaite, vous pouvez l'écrire. Je pense qu'on a pu bien parler avec elle, elle a été à l'écoute de nos demandes, elle y a répondu. Je la recommande si quelqu'un aurait un projet dans mes amis. Elle nous a encouragés dans la démarche. Je pense que si on s'était trompés, elle nous l'aurait dit. Elle était sincère. » 31\_Laure, 53 ans, UO2.2, + 1 mois

« C'était une personne géniale, elle a été très à l'écoute, elle m'a soutenu... Enfin, elle a été soutenante dans mon projet et je me suis senti encouragé. » 32\_Arnaud, 45 ans, UO 2.2, +6 mois

« C'est une personne qui m'a apporté beaucoup. Elle est très à l'écoute, elle n'a jamais porté un jugement. » 44\_Alexandra, 46 ans, UO 2.2, + 18 mois

**Illustration** : 21. Patrick, 45 ans, ouvrier, UO2.2, + 6 mois

Le parcours professionnel de Patrick est marqué par l'industrie. Titulaire d'un brevet technologique en chaudronnerie et d'un CAP BEP en menuiserie, il a travaillé 13 ans dans l'industrie textile. Après un licenciement économique il rebondit dans la logistique. Il a connu plusieurs entreprises dans le secteur, enchaînant les CDD et les missions intérimaires.

Au moment du CEP, il exerçait en tant que cariste. Durant l'été 2021, il s'est blessé lourdement à la cheville et a été en arrêt-maladie pendant un an. Il a mobilisé le CEP en début d'année 2022 après avoir entrepris différentes démarches pour se reconvertir, dont un bilan de compétence, grâce à l'accompagnement de son assistante sociale.

« Quand j'ai pris contact pour le CEP, j'avais déjà un projet en tête. Quand j'étais en arrêt-maladie, l'assistante sociale m'a parlé du CEP et du bilan de compétences. Je pouvais pas continuer dans le secteur avec mes problèmes de cheville. J'étais bien intéressé par les ressourceries, j'ai eu l'occasion de faire des immersions avec l'accord de la sécu pendant mon arrêt [pendant son bilan de compétences]. Mais je savais pas quoi précisément, quel diplôme, etc. »

Patrick avait une idée de projet, issue du travail avec son assistante sociale. Le bilan de compétences réalisé en 2021 lui a permis de valider son projet professionnel dans le milieu de la ressourcerie et de cibler quelques formations à proximité. Lors du premier rendez-vous en CEP, un diagnostic de ses besoins a été réalisé et l'objectif a été rapidement établi : amener vers une formation diplômante et accompagner dans la construction du dossier Transition Pro. Le métier d'encadrant technique d'insertion s'est révélé être le plus pertinent pour Patrick.

Au fil des 4 à 5 rendez-vous (principalement téléphoniques), Patrick a identifié 2 formations correspondantes à son projet et accessibles géographiquement. Une fois identifiées, sa conseillère lui a expliqué les démarches possibles pour le financement de

sa formation. Elle lui a conseillé de constituer un dossier Transition Pro et l'a accompagné étroitement dans toute la procédure. Cela lui permet de faire financer son salaire par son employeur actuel et la formation par Transition Pro.

« L'objectif avec le CEP était de trouver une formation diplômante pour travailler en ressource. J'avais pas d'idée très précise mais le cadre était validé. On est parti sur le métier d'encadrant technique d'insertion dans les associations car c'est un métier social et manuel en même temps, c'est ce que j'aimais. [...] On a identifié 2 formations et ma conseillère m'a expliqué beaucoup de choses sur les formations, en particulier sur le financement. Elle m'a beaucoup aidé pour le montage du dossier et au mois de juin, le dossier était terminé. »

L'articulation du bilan de compétences et du CEP, en continuité, a produit des effets concrets et positifs pour Patrick. Le dossier a été déposé en juin et a été accepté. Patrick a repris son activité en temps partiel thérapeutique en septembre 2022 afin de bénéficier du salaire dans le cadre de sa formation. Il a débuté sa formation d'encadrant technique d'insertion fin septembre 2022.

Ces réalisations concrètes ont été rendues possibles par la combinaison de plusieurs ressources. L'accompagnement de son assistante sociale lui a permis d'être orienté efficacement vers les organismes en capacité de l'aider. Elle lui a bien expliqué quel était le rôle de chacun pour la poursuite de son parcours. Le bilan de compétences lui a permis de prendre du recul sur ses compétences et ses aspirations pour son futur projet professionnel. Ce dernier lui a également permis de réaliser une immersion en ressource, laquelle a validé un début de projet professionnel dans ce secteur. Le CEP a permis de préciser et d'opérationnaliser le projet à travers le travail sur les métiers, les formations existantes, le financement de ces dernières et l'accompagnement de la réalisation du dossier Transition Pro.

Ces ressources ont pu être converties en actions concrètes par Patrick. En effet, l'information et le conseil délivré par le CEP pour l'aider dans la recherche des formations et de financement lui ont permis de trouver un compromis avec son employeur dans les conditions qu'il souhaitait pour mener à bien son projet. Cela lui a offert les ressources financières nécessaires pour réaliser son projet de formation.

La disponibilité, l'écoute, l'implication de la conseillère ont été saluées par Patrick, lequel affirme que la réalisation de son projet n'aurait pas été possible sans le CEP.

« Je ne l'aurais jamais fait tout seul. Le bilan de compétences m'a été utile mais ça ne permettait pas de mettre le projet en place concrètement. J'ai eu les informations dont j'avais besoin poursuivre et ma conseillère a été essentielle pour le dossier, elle a été très réactive, elle m'a tout de suite compris et on a avancé étape par étape, sans trop de problème. »

Le CEP a permis à Patrick de préciser, sécuriser, son projet en matière de formation et de conditions de financement. Plus encore, son accompagnement (assistante sociale, Bilan, CEP) lui a permis de se remotiver après une baisse de moral consécutive à son arrêt maladie de longue durée. En plus de ce gain de motivation, la conseillère CEP a rassuré Patrick en corrigeant les textes destinés au dossier Transition Pro et l'a outillé de quelques compétences informatiques (conversion .pdf par exemple).

*Le gain en matière de confiance en soi est bien présent pour Patrick, découlant de l'écoute, du soutien et de l'action des conseillers qui ont gravité autour de lui. Cela l'a remobilisé et l'a aidé à faire « du tri » dans ses différentes pistes initiales, peu réalistes au regard de santé (comme dans le transport par exemple). L'accompagnement a permis à Patrick d'élargir son horizon et l'a aidé à sauter le pas du retour en formation. En effet, il appréhendait de partir en formation à son âge et s'est convaincu que c'était le bon moment, d'autant qu'il « n'avait pas fait tout ce chemin pour abandonner ».*

*« Le CEP m'a vraiment remotivé pendant mon arrêt. J'étais démotivé et le dossier Transition Pro avait l'air assez lourd. Avoir le CEP m'a aidé à me motiver, elle m'a vraiment soutenu, encouragé à écrire, elle a corrigé mes textes. Ça m'a remis le pied à l'étrier et m'a aidé à avancer, à faire les choix de formation. J'avais besoin de voir du monde, de parler et d'être écouté et j'ai eu tout ça. »*

**L'aide apportée par le CEP est ainsi d'offrir un soutien dans les processus de choix individuel.** L'acte de se reconverter est complexe ; il peut être pressé par des facteurs de souffrance au travail comme freiné par des angoisses de ne pas savoir vers quoi aller. L'espace du CEP – comme celui du bilan de compétences dans les travaux de Gonnet – est ainsi un rare lieu permettant, pour les actifs, une démarche « introspective et rétrospective »<sup>24</sup>.

*« Oui [elle a aussi joué le rôle] de soutien psychologique, quand j'avais des doutes, quand on a été 25 ans dans une usine, se reconverter à 48 ans c'est pas évident, il faut savoir où chercher les informations et moi je savais pas. 30\_Monica, 48 ans, UO 2.1, + 6 mois*

*« J'avais encore des doutes après le premier échange, on se demande si on va y arriver, mais elle a été toujours présente, d'une grande aide. Elle a été franche aussi, des fois un projet d'entreprise n'est pas forcément viable, elle m'a dit "il faut tenter". Si le projet n'avait pas marché elle me l'aurait dit ». 46\_Stéphanie, 25 ans, UO 2.1, + 18 mois*

*« Moi j'ai toujours un côté un peu négatif mais elle était toujours là pour me remonter le moral et me remettre un peu de peps. Elle te dit "non non ce n'est pas le moment d'abandonner ça va le faire" et c'est bien car c'est quand même du boulot de faire ça » 72\_Maxime, 36 ans, UO 2.2, + 18 mois*

La dimension de travail sur soi ou introspectif est ici forte, mais il convient de voir qu'elle s'inscrit dans un **échange basé sur les notions de compétences et d'environnement de travail**. Les individus questionnent leurs compétences détenues et celles visées, au regard des environnements de travail passés et anticipés. Les précédentes formes d'appui – un appui réflexif, une orientation vers des ressources externes – permettent de développer ce questionnement sur les compétences et les environnements de travail. Cela peut autoriser **des transactions entre une personne et son environnement**. Par exemple, une bénéficiaire

---

<sup>24</sup> *Idem*. On notera par contraste que cette démarche d'exposer son parcours, son projet, dans une approche de « travail sur soi », est profondément présente dans le champ de l'insertion des jeunes et de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Cf. de nombreux travaux sur ce sujet. Cf. Castra D., 2003, *L'insertion professionnelle des publics précaires*, PUF ; Oriane J.-F., 2005, « L'Etat social actif en action : troubles de l'employabilité et traitement clinique du chômage », in Vielle P. et al., *L'Etat social actif : vers un changement de paradigme ?*, ED. PIE-Peter Lang, Bruxelles, pp179-207 ; Divay S. 2008, « Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs », *Sociologies pratiques*, vol. 17, no. 2, pp. 55-66.

peut hésiter à vouloir faire acte de changement, comme dans l'illustration suivante. La conseillère est un agent social qui autorise la salariée à entrer dans une formation très différente de son métier précédent, elle la rassure voire la déculpabilise.

**Illustration** : 68. Elise, 49 ans, cadres et professions intellectuelle, UO1, + 1 mois

*Elise est orthophoniste depuis 25 ans. Si elle indique qu'elle aime encore son métier, elle trouve que celui-ci devient lourd à gérer. Elle accompagne des patients adultes touchés par des maladies dégénératives. « Ce sont des prises en charge dures. J'aime encore ce travail mais c'est un peu lourd »*

*Depuis quelques mois, Elise réfléchit à un changement professionnel. Adhérente dans une association autour de la boulangerie, elle a souhaité s'orienter vers ce secteur d'activité. Autonome dans ses démarches, elle a engagé des recherches pour savoir comment elle pouvait engager son projet de reconversion. Elle s'est d'abord tournée vers Pôle Emploi. Cependant, comme elle exerce une profession libérale, elle n'a pas trouvé de réponse satisfaisante à ces besoins. Elle a ensuite identifié à travers des recherches internet le CEP et a pris contact avec la structure de son territoire.*

*Elise a eu un échange en présentiel et un échange téléphonique avec son CEP. Le premier échange a eu lieu en présentiel. La possibilité de réaliser cet échange en présentiel était important pour Elise. Elle souhaitait avant tout être écoutée et avoir un vrai contact humain. Lors de ce premier échange, Elise a eu l'occasion de présenter son parcours et son projet d'évolution professionnelle. Elle avait déjà réalisé beaucoup de recherches de son côté en amont de ce rendez-vous. Elle avait donc besoin de confirmer ou d'infirmier ces hypothèses.*

*« J'avais besoin de parler de mon projet, je ne voulais pas être seule dans ce projet. C'était important pour moi de rencontrer quelqu'un, d'avoir un contact humain [...]c'était vraiment de l'échange, ça m'a permis de poser la question »*

*Le CEP a pu proposer des pistes de solution et des tâches à réaliser pour permettre à Elise de réaliser son projet professionnel. Elle lui a notamment proposé de se rapprocher des services de Pôle emploi pour explorer les possibilités de financement, d'identifier les organismes de formation dispensant des CAP « Boulanger », de consulter la chambre des métiers et de l'artisanat pour mener une réflexion sur la création d'entreprise. Sur ce dernier point, Elise estime que la consultation de la CMA était sans doute prématurée vu la maturité de son projet. Le CEP a également conseillé à Elise de réaliser une enquête métier. Cet outil a été particulièrement apprécié par Elise.*

*« Ce qui m'intéresse c'est d'échanger, donc j'étais très intéressé pour échanger. Donc je suis allée voir des personnes, essentiellement sur les métiers de la boulangerie. C'était très enrichissant, ça m'a permis de mieux connaître le métier [...] savoir ce qu'il faut pour s'installer [...] j'ai pu voir ce que je voulais faire et ce que je ne voulais surtout pas faire. Donc j'étais assez content de faire ça »*

*Le deuxième échange avec le CEP a eu lieu un mois et demi après le premier échange. Il s'est essentiellement concentré sur les réalisations et l'avancée du projet d'Elise. La prestation de CEP a permis à Elise de se lancer dans son projet d'évolution*

professionnelle. Elle a eu le sentiment d'être épaulée et comprise. Le CEP a été un accélérateur pour son projet.

« Ça me permet de me lancer [...] d'avoir un regain de motivation, clairement de se lancer [...] c'était une forme de validation du projet »

Aujourd'hui, le projet d'Elise s'est concrétisé. Elle prépare actuellement un CAP « Boulanger » à distance. Si elle était rétive au départ, elle a choisi cette modalité d'enseignement pour maintenir son activité professionnelle en même temps. Elle se dit très satisfaite de cette formation.

Pour Elise, le CEP lui a permis de se déculpabiliser. Elle se sentait coupable d'abandonner un métier du soin pour réaliser ses aspirations.

« C'est important de pouvoir parler. Je me suis senti encouragée, on m'a écoutée et elle m'a dit que c'était possible. [...] Que ce n'est pas parce que c'est un beau métier qu'on n'a pas le droit de le quitter. J'ai vraiment trouvé ça bien »

#### 4.2 Quels résultats et effets de cette aide à la légitimation et à la confiance en soi sur l'avancement du projet et le parcours de reconversion des bénéficiaires ?

Des effets immédiats ou à moyen terme transformatifs sur les personnes, se sentant davantage habilitées à organiser leur processus d'évolution professionnelle

Ce type d'appui est important car il produit des effets sur les parcours, notamment un développement de la « capacité à aspirer »<sup>25</sup>. L'expérience du CEP permet d'entrevoir des perspectives nouvelles, issues de l'échange mais aussi des outils et formes d'interactions avec l'extérieur évoquées précédemment (cf. ch.2 sur la fonction réflexive et ch. 3 sur la fonction d'aiguillage). Dans le cas d'Océane par exemple, le travail permet pour le bénéficiaire d'entrer dans une démarche de **négociation avec soi-même et son entourage**. Elle était entrée dans le CEP avec l'idée de créer une boutique spécialisée dans la vente de CBD. L'accompagnement ainsi que des événements personnels (notamment un accident de la route) lui permettent de reposer ces choix.

*« Le fait qu'elle posait des questions, ça m'a aidé. Après je me suis appuyée sur mon entourage, je ne suis pas seule face à mes choix. Le projet de boutique, je me suis rendue compte que c'était plus son choix à lui [son compagnon]. Je me suis recentrée sur ce que je voulais faire ». 42\_ Océane, 30 ans, UO 1, + 18 mois*

Cela renforce la confiance en soi, le sentiment d'efficacité personnelle – un élément central dans les parcours de formation ou d'insertion. Ces effets sont un facteur important pour permettre des réalisations concrètes, comme une inscription en formation par exemple.

---

<sup>25</sup> Cf. Appadurai, A. (2004). The capacity to aspire: Culture and the terms of recognition. In R. Rao, & M. Walton (Eds.) *Culture and public action*, Stanford, Stanford University Press, p. 59-84; Baillergeau E., La capacité à aspirer de jeunes Européens: raisons d'être (2019), Pouvoirs d'agir, Volume 11, Numéro 2.

**Illustration** : 78. Hélène, 40 ans, profession intermédiaire, UO1, + 1mois

*Depuis l'obtention d'une licence (Bac+3) en hôtellerie et restauration, Hélène a pratiquement toujours travaillé dans le secteur de l'hôtellerie. Après ses études, elle occupe des postes de réceptionniste et de serveuse en restauration ; elle s'arrête pendant quelques années pour élever ses enfants et enchaîne avec un poste de réceptionniste d'entreprise davantage compatible avec sa vie de famille. En 2017, elle souhaite revenir à l'hôtellerie et intègre son domaine hôtelier actuel, dans lequel elle commence à travailler en tant que femme de chambre et grimpe les échelons jusqu'à devenir directrice adjointe.*

*« [Il y a 2 ans] je commençais à me poser des questions sur mon poste. Ça a fait son chemin. Et puis il y a eu des événements familiaux qui font voir la vie d'une autre façon, peut-être une sorte de crise de la quarantaine, en plus mes enfants commencent à être grands, il y a une récurrence de choses dans mon emploi actuel qui font que j'ai envie d'autre chose. J'ai franchi le pas. »*

*Lors du premier entretien, Hélène présente sa situation actuelle, son parcours, et évoque les éléments de son poste actuel qui lui posent des problèmes : des stratégies de gestion et de management qui ne lui conviennent pas, une charge de travail très importante, le reproche de ses managers de faire des heures supplémentaires (qui mettent en doute son efficacité), la relation avec des clients de moins en moins respectueux... Le conseiller présente plusieurs outils : le bilan de compétences, le dispositif démission-reconversion, le PTP, le site « Explorejob » qui permet de rencontrer des professionnels disposés à présenter leur métier... A ce stade, Hélène est à un carrefour. Elle recherche un emploi en lien avec ses compétences actuelles appliquées à un autre secteur : gestion événementielle, assistante de direction...*

*Elle envisage, mais de manière moins certaine, une reconversion en faveur d'un métier artisanal. Toutefois, cette bifurcation étant bien plus lourde de conséquences (refaire une formation, donc en passer par un dispositif de type démission-reconversion ou PTP, avec un dossier lourd à monter, pas de projet clairement défini, incertitude sur les débouchés...), Hélène ne privilégie à ce stade pas cette piste.*

*Même si le CEP n'a été activé que très récemment, il a toutefois produit des effets concrets sur le parcours professionnel d'Hélène. Elle est d'ores et déjà passée à l'action en refaisant son CV et en envoyant des candidatures. Elle a annoncé à son employeur qu'elle aurait quitté l'entreprise à la fin de l'année (même si elle n'a pas encore évoqué dans quel cadre). Hélène parle d'une « prise de conscience, un chamboulement » à la suite de son 1<sup>er</sup> entretien avec le CEP : « Le CEP m'a dit une chose qui m'a marquée : quand je me plains du management de ma direction, en fait il faut que je me sorte de cet état de victime, que je prenne bien conscience que je suis maître de mon parcours professionnel, que j'arrête de me chagriner. Finalement en me plaignant comme je le fais j'accepte ce statut de victime qu'on me donne. Si je ne suis pas contente, j'ai les moyens de partir et de ne plus accepter ça. Ca m'a vraiment permis de prendre du recul sur ma posture au travail, même si ça a été dur à entendre. »*

*Hélène a d'ores et déjà mis en action cette prise en conscience en annonçant son départ. Ce passage à l'action a pu être possible car elle sait qu'elle travaille dans un secteur en tension, avec de grosses difficultés de recrutement, mais aussi qu'elle a de l'expérience dans de multiples tâches et activités du domaine de l'hôtellerie, qui la rendent fortement employable. Elle est par ailleurs prête à diminuer son niveau d'exigence si elle quitte l'entreprise et doit retrouver un emploi rapidement. Elle peut compter sur le soutien de son conjoint en cas de difficultés à retrouver un emploi. « Il va falloir que je voie comment je quitte l'entreprise, j'espère avoir une rupture conventionnelle, sinon je démissionnerai, c'est pas grave, je suis prête à faire de l'intérim si je ne trouve pas tout de suite. C'est une décision qu'on a pris avec mon conjoint. Je trouverai toujours à travailler. »*

Les aspects psychologiques, sont ainsi des facteurs possibles limitant la conduite du changement. Dans le domaine de l'accès aux formations professionnelles, outre des facteurs très objectifs (coût, mobilité, calendrier, etc.), des éléments personnels « contribuent à certains échecs, renoncements ou retraits face à la formation. »<sup>26</sup> On peut ici évoquer ce qui est parfois appelé « sentiment d'efficacité personnelle », qui renvoie à l'idée que l'individu s'engagera d'autant plus dans l'action s'il se sent capable de la mener avec succès.<sup>27</sup> Les personnes ne se sentant pas capables de réaliser les tâches d'un métier particulier se tiendraient à l'écart des formations préparant à ce métier.<sup>28</sup> Dans les politiques d'insertion, une relation d'alliance de travail peut contribuer au développement de la confiance en soi, au sentiment d'être capable.<sup>29</sup>

**Les effets de réassurance qu'ouvre l'espace de discussion du CEP sont ainsi visibles dans plusieurs entretiens.** Les attributs du CEP (volontariat, gratuité) sont des facteurs venant renforcer ces effets.

### A plus long terme, une réassurance et une légitimation du projet qui favorisent dans certains cas la concrétisation d'une évolution professionnelle

A l'instar de Lucie, qui se trouve « nulle » et retrouve une motivation et une confiance en soi grâce à la **relation transformative** du CEP. Son portrait a été présenté plus haut : il s'agissait d'une ancienne cadre du BTP qui était perdue dans ses choix, souhaitant travailler auprès d'enfants, prête à devenir ATSEM, que sa conseillère a valorisée et soutenue assez fortement, actuellement en formation pour devenir éducatrice de jeunes enfants. Les effets à moyen terme (remise en action) ici sont associés à des effets à plus long terme sur le parcours d'évolution, en l'occurrence une entrée en formation. **Mais dans d'autres cas la présence d'effets sur la confiance en soi et la réassurance ne sont pas associés – au moment de l'entretien – à des évolutions professionnelles**, comme dans le cas de François. Il reste cependant que si aucune option n'a été convertie en changement, de tels portraits montrent bien l'élargissement des possibles auquel conduit ce soutien personnel.

*Illustration : 20. François, 56 ans, cadres et professions intellectuelles, UO2.1, + 6 mois*

*François a travaillé pendant 15 ans en tant que conseiller en économie sociale et familiale. En 2013, il devient régisseur dans une structure musicale associative, qui emploie 3 salariés. Il mobilise son CEP en raison d'un profond mal-être au travail.*

*« Je travaille depuis 8 ans ici, et il y a à la fois la nature de mon travail où je m'ennuie profondément, et surtout la nature difficile de la directrice. Ça fait longtemps que je*

---

<sup>26</sup> Aude J., P. Pommier (2013), « Les défis des demandeurs d'emploi face à la formation professionnelle : accéder aux formations et s'insérer », INSEE Repères « Formation et emploi ».

<sup>27</sup> Bandura A. (2003). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*. Bruxelles : De Boeck.

<sup>28</sup> Battistelli A., Odoardi, C. (2000). Les composantes de la motivation à apprendre chez les participants à la formation pour l'emploi. In B. Gangloff (éd.), *Satisfactions et souffrances au travail* (pp. 17-24). Paris : L'Harmattan.

<sup>29</sup> Loquais M., 2018, « Ce que s'engager en École de la deuxième chance (E2C) veut dire. Du jeune « en difficultés » au sujet capable ». *Savoirs*, 1(1), 13-28.

fais des recherches d'emploi mais qui n'ont rien donné. Je passe beaucoup de temps à faire des recherches. »

François fait appel au CEP dans l'optique de prendre du recul sur sa carrière et d'être accompagné pour définir un nouveau projet professionnel. Il réalise au total 4 entretiens étalés sur 6 mois, en présentiel.

Lors du premier rendez-vous, il évoque son questionnement sur son avenir professionnel. Sa CEP lui propose alors de réaliser un bilan de compétences. Mais François ayant déjà fait deux bilans de compétences qui n'ont pas été fructueux au cours de sa carrière, il ne souhaite pas se lancer à nouveau dans cette démarche. Lors du second rendez-vous, la CEP présente plusieurs types d'outils et de dispositifs: les enquêtes métiers et PMSMP auprès de conseillers en insertion professionnelle (CIP), car François s'interroge sur l'opportunité de retourner dans le domaine du social dans lequel il a travaillé; le CPF, pour se reformer soit dans le cadre de son emploi actuel soit pour évoluer vers un autre métier; le PTP et le dispositif démissionnaire, pour quitter son emploi actuel. En parallèle, la CEP aide François à refaire son CV et sa lettre de motivation car il postule régulièrement à des offres d'emploi. Les enquêtes métiers n'ont été que tardivement (après l'accompagnement CEP) mobilisées par le bénéficiaire. Ses demandes sont restées sans réponse et François n'a pas cherché à les relancer. Les deux derniers entretiens sont réalisés au téléphone et consistent à faire le point sur l'avancement des recherches de François, sur les dispositifs mobilisés et les éventuelles difficultés et questionnements rencontrés. Le projet de François évolue mais reste flou. « Mon objectif c'était de voir les possibilités en termes de formations et faire le point sur ma situation. J'ai fait de multiples recherches d'emplois. Je me sens de moins en moins armé pour travailler dans le social. »

A la date de l'entretien, le service CEP n'a pas produit d'effets concrets sur le parcours professionnel de François. Aucune des pistes discutées avec la CEP n'a abouti. François a eu accès à de nombreuses informations et a réalisé un travail introspectif sur son projet. François a identifié des formations qui l'intéressent, mais comme il est certain que la directrice ne le laissera pas partir en formation sur son temps de travail, il doit poser au moins une dizaine de jours de congés et anticipe un refus de sa directrice. Les questionnements de François sur l'opportunité de reprendre une formation pour devenir CIP se heurtent à des perspectives salariales bien inférieures à son niveau de salaire actuel. Les candidatures de François à des offres d'emploi n'aboutissent pas: il présume que c'est en raison de son âge.

L'accompagnement du CEP a cependant permis à François d'élargir ses perspectives. Il évoque à plusieurs reprises l'importance d'avoir « de l'espoir », des pistes ouvertes, des possibilités, aussi bien en termes de formation que d'emploi. Si François n'évoque pas d'effet en termes de soutien à son projet, il est très attaché à l'écoute dont il a bénéficié, de la réflexivité permise par le fait d'échanger avec une tierce personne.

« Après pour l'instant y a rien de très concret qui ressort de l'accompagnement, si ce n'est le fait que j'ai quand même envie de faire autre chose et de partir, et que je me freine. Ca m'a permis de poser les choses et d'avoir de l'information, avec quelqu'un qui était à l'écoute, c'est utile dans ce sens-là pour moi. [...] Mon parcours est inchangé. Je regarde ce qui se fait régulièrement, ici et sur d'autres régions. Je regarde les

*formations. J'essaie d'avoir un certain éveil. Je me dis qu'y aura peut-être quelque chose pour moi un jour. Je suis obligé d'avoir un minimum d'espoir au jour le jour. C'est sûr que si on se dit que le CEP ça doit permettre aux gens de changer d'emploi, moi ça n'a pas été le cas, mais j'aimerais pas qu'on en conclue que ça n'est pas utile pour des gens dans ma situation. Moi ça m'aide de savoir, d'avoir des pistes, d'avoir quelqu'un à qui parler. Ça a répondu à mes objectifs. »*

**Ces extraits donnent à voir ce qu'une relation intersubjective peut produire, avec le fondement que les personnes les plus en confiance en elles auront le plus de chances de définir un projet de changement réalisable et de le convertir.** Comme l'exprime le conseiller CEP suivant interrogé dans le cadre de cette étude, cela renvoie à une dimension de « coaching ».

*« Dans le cas des personnes qui sont réticentes au changement, on travaille sur les appréhensions : qu'est-ce qui vous fait peur ? comment vous évaluez ces appréhensions-là ? Est-ce qu'on peut agir dessus ? Est-ce qu'on peut les faire diminuer ? Mais là ça relève un peu du coaching. Dans le coaching on intervient plus sur la sphère personnelle. J'ai une formation de coaching en parallèle. On est sur quelque chose de plus long ». Conseiller CEP n° 10*

Cette logique de coaching peut être destinée à des individus en mal en confiance ou également pour des personnes davantage armées, dans une logique très individualisée de « dernière marche » avant l'emploi.

*« Ça m'a surtout permis de prendre du recul, de m'armer sur les compétences. Je suis assez autonome mais c'était positif de pouvoir y travailler avec quelqu'un car c'était la première fois que je partais en externe. Puis ça a été très vite, j'ai eu beaucoup de retours positifs après mes premiers envois, j'ai pu choisir entre 6 postes. (...) Ma conseillère était réactive mais c'était court, j'aurais du mal à en dire plus. Les documents qu'elle m'a envoyés m'ont été utiles et j'ai pu facilement me les approprier. J'ai eu les outils que je recherchais initialement donc oui, c'était tout à fait satisfaisant, c'était du coaching de dernière ligne droite, ça m'a donné un coup de boost et une confiance en moi pour négocier ensuite. » 15\_Jade, 37 ans, UO1, + 18 mois.*

**Illustration** : 8. Florence, 55 ans, professions intermédiaires, UO2.1, + 1 mois

*Florence a d'abord travaillé en tant que professeur dans un CFA de Tarbes puis a intégré un opérateur de transport public au sein de laquelle elle a occupé différents postes : conductrice de bus, de tramways, puis, suite à des problèmes de santé, secrétaire et agent de maîtrise. Elle a obtenu un BTS par la VAE. Florence envisage de se reconvertir dans le domaine du soin aux personnes âgées. Elle est aidante auprès de sa mère. Elle demande une rupture conventionnelle en juillet 2021, qui lui est refusée. C'est à ce moment-là que une responsable des RH lui parle du CEP.*

*Après le refus de sa RC, Florence fait appel au CEP pour savoir quels sont les dispositifs qu'elle peut mobiliser pour concrétiser son projet de reconversion. Elle vise une formation de DEAES (Diplôme d'Etat d'Accompagnement Educatif et Social) pour devenir auxiliaire de vie. Elle ne sait pas encore si elle souhaite exercer en EHPAD ou à domicile. La formation visée commence en septembre 2023.*

*Dès le 1<sup>er</sup> entretien, le dispositif de démission-reconversion est identifié. Florence commence son accompagnement le mardi 13/09 et veut positionner ses séances de CEP avant la date de dépôt de dossier de septembre, le 23/09. Les deux autres entretiens s'enchaînent rapidement : 1<sup>er</sup>*

entretien le 13/09, 2<sup>e</sup> entretien le 15/09 et 3<sup>e</sup> entretien le 19/09. Le dossier est finalisé et déposé comme prévu le 22/09.

La CEP évoque avec Florence un plan B dans le cas où le dossier ne serait pas accepté. Dans une telle situation, Florence est prête à travailler dans le domaine du soin, dans le cadre de contrats courts d'agent hospitalier, et envisage de demander une formation une fois embauchée par une structure de soins.

« Oui ça a été facile de mobiliser mon CEP. Et surtout ça a été très rapide. Moi mon objectif après le refus de ma RC c'était de savoir à quel dispositif j'avais droit pour pouvoir faire cette reconversion. Donc on est parti sur l'objectif de monter un dossier pour une démission reconversion. J'ai fait 3 entretiens en 10 jours. »

Le CEP a donc produit des effets concrets sur le parcours professionnel de Florence : elle a quitté son entreprise le lendemain du dépôt de son dossier de démission-reconversion (pour lequel elle recevra une réponse en septembre), est en plein déménagement afin de se rapprocher de sa mère âgée dont elle veut s'occuper, et a déjà engagé des processus de recrutement pour 3 contrats courts à l'automne 2022.

Ces réalisations concrètes sont le résultat de plusieurs ressources du CEP : le CEP a répondu au besoin de Florence en l'informant sur le dispositif de démission-reconversion et en l'aidant à monter son dossier et à le déposer dans les temps.

Le projet de Florence est solide : elle a une expérience bénévole de soin aux personnes malades à l'hôpital, elle a interrogé son entourage sur le métier d'auxiliaire de vie, elle a mené beaucoup de recherches en autonomie sur le métier et la formation visée.

La perspective de pouvoir obtenir une allocation pendant sa reconversion (dans le meilleur des cas), ou d'avoir un plan B (contrats courts dans les domaines du soin aux personnes âgées) vont lui permettre de pouvoir matériellement effectuer cette reconversion, dans un contexte où ce métier est en tension.

La posture de « coaching » de la CEP a été de nature à encourager et à confirmer Florence dans le passage à l'action.

« Pour le montage de dossier on a vraiment besoin d'une professionnelle... je me suis rendu compte en lui faisant lire mon dossier qu'il n'était vraiment pas complet. Elle m'a poussé dans mes retranchements pour faire ressortir mes valeurs. Elle m'a vraiment menée à la réflexion. Avoir le regard d'une personne extérieure ça permet d'avoir un regard plus complet. »

L'accompagnement du CEP a davantage consisté à renforcer Florence dans son projet, en lui donnant les moyens d'en assurer le volet matériel / financier, qu'à remettre en question le projet initialement formulé. Elle attendait une aide opérationnelle au montage de dossier dans un laps de temps restreint et l'accompagnement a pleinement répondu à son besoin.

« Elle était à l'écoute, elle était compréhensive, elle était patiente. Je ne m'estime pas vieille mais parfois c'est compliqué avec le numérique. Elle a été très professionnelle, très généreuse en formules, en conseils, dans la manière de monter le dossier, elle a pris le temps, elle a tout relu, elle me disait "faut se vendre beaucoup plus"... »

Pour certains individus, au final, **la relation intersubjective permet de se projeter vers de nouvelles options.** Cela relève dans certains cas du travail sur soi. **Cela produit de la confiance, de la réassurance, qui sont des conditions importantes pour mener un projet parfois coûteux, au sens psychologique, de**

**changement.** Il s'agit d'un effet qui autorise des réalisations concrètes comme cela a été vu. **Pour d'autres bénéficiaires, mieux armés ou n'étant pas dans des situations difficiles par rapport à leur ancien travail, la relation intersubjective s'apparente davantage à une pratique de coaching visant à optimiser le changement.** Ces bénéficiaires sont encore mieux préparés pour entreprendre leur projet<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Au sens même, foucaldien, d'être « entrepreneur de soi ». Salman S. « Le coaching et le tournant personnel du capitalisme », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 34, no. 2, 2022, pp. 19-33.

### 4.3 En synthèse : tableau synoptique des effets observés de l'aide à la légitimation et la confiance en soi

Effets immédiats observés	Effets à moyen terme	Effets à long terme
<p>Réassurance, confiance dans la conduite du projet, sentiment d'efficacité</p> <p>Mise en action, expression de ses choix</p> <p>Elargissement des possibles, développement de la capacité à aspirer</p>	<p>Personnes mieux préparées pour entreprendre leur projet</p> <p>Vient majorer d'autres effets, liés aux autres catégories d'appui, notamment réflexive et méthodologique</p>	<p>Vient majorer d'autres effets à long terme, liés aux autres catégories d'appui, notamment réflexive et méthodologique</p>

## PARTIE 5 - LES EFFETS COMBINÉS DES DIFFÉRENTS APPUIS ET LES VARIABLES FAVORABLES OU DÉFAVORABLES AU CHANGEMENT

### 1. Le développement des capacités comme programme d'action du CEP

Le CEP s'inscrit dans le **paradigme de la sécurisation des parcours professionnels et de l'individualisation de la formation professionnelle**. Il représente une matérialisation du droit à l'accompagnement, « partie intégrante des garanties collectives de l'individualisation »<sup>31</sup>. « Toute personne dispose du droit à être accompagnée, conseillée en matière d'orientation professionnelle au titre du droit à l'éducation garanti à chacun par l'article L. 111-1 du code de l'éducation » (code du travail, L6111-3). L'idée générale est d'équiper l'individu pour le marché du travail.<sup>32</sup> L'individu-acteur de son parcours a accès à différents droits et ressources, l'ensemble étant fortement individualisé.<sup>33</sup> Cet équipement individuel transite par une logique de service public (gratuité, accessibilité, confidentialité, égalité).

Différents travaux théoriques mobilisant la réflexion d'Amartya Sen et Martha Nussbaum sur les **capabilités** ont inspiré la conceptualisation de ce droit, dont un objectif est de renforcer la capacité d'agir des personnes à travers un service fortement personnalisé. Dans cette approche, la capacité est une conceptualisation de la liberté. Cette notion désigne l'ensemble des façons d'être et de faire qui sont potentiellement accessibles à une personne. Elle place le regard sur les **options réellement accessibles aux individus**, c'est-à-dire les opportunités qui représentent de la valeur pour cette personne. Il faut pour cela que cette dernière puisse authentiquement exprimer ce qui compte pour elle (par opposition à une logique prescriptive où cette personne doit valider des propositions). La notion de capacité se base sur une logique d'action publique qui vise le **développement de la liberté de choisir et du pouvoir d'accomplir, soit encore de la capacité d'agir**. L'approche s'intéresse aux individus mais n'est pas une pure théorie individualiste, en ce qu'elle considère la capacité d'agir non pas uniquement du point de vue des aptitudes individuelles mais en tenant compte des ressources offertes par l'environnement dans lequel évolue la personne. Le CEP se place ainsi dans une volonté de « renforcer la capacité des personnes à opérer leurs propres choix et de soutenir l'expression de leur voix individuelle ».<sup>34</sup>

Nous utilisons ainsi la grille de lecture de l'approche par les capacités pour considérer l'effet des ressources du CEP du point de vue de leur impact sur la capacité de choix des bénéficiaires<sup>35</sup>. Dans cette perspective théorique, appliquée notamment au champ des dispositifs de formation, d'emploi ou des parcours professionnels, deux éléments vont aussi compter : le rôle des facteurs de conversion et l'espace de choix des personnes. Premièrement, la prise en compte des facteurs de conversion permet de contextualiser l'analyse usages-effets. Si des ressources (telles que le bénéfice d'un CEP, et plus précisément la réception de conseils, d'un accompagnement, le suivi d'actions définies avec le conseiller,

---

<sup>31</sup> Tallard M., « De l'ancien au nouveau CEP : des conceptions divergentes de l'accompagnement ? », Metis Europe, 3/2/2020. <https://www.metiseurope.eu/2020/02/03/de-lancien-au-nouveau-cep-des-conceptions-divergentes-de-laccompagnement%E2%80%89/>

<sup>32</sup> Gazier B., 2003, Tous sublimes

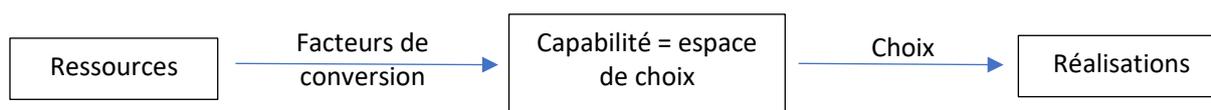
<sup>33</sup> Gautié J. (2003), « Marché du travail et protection sociale : quelles voies pour l'après-fordisme ? », *Esprit*, novembre, 78-115

<sup>34</sup> Zimmerman B. « Formation tout au long de la vie et capacité d'agir des salarié-es. Une comparaison franco-allemande », *Sociologie du travail*, Vol. 63 - n° 4 | Octobre-Décembre 2021.

<sup>35</sup> Bonvin J. M., N. Farvaque, « L'accès à l'emploi au prisme des capacités, enjeux théoriques et méthodologiques », *Formation emploi*, 98 | 2007, 9-22 ; Zimmermann, B. 2011. *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*. Economica.

etc.) conduisent à des réalisations, cela est influencé par différents facteurs de conversion : personnels (la situation individuelle et sociale de la personne, ses motivations...), économiques et sociaux (l'état du marché du travail ou de l'offre de formation sur son territoire par exemple), territoriaux ou organisationnels<sup>36</sup>, etc. Deuxièmement, le questionnement se fait aussi du point de vue de l'espace de choix et de la capacité de faire des choix en matière de parcours professionnel. Bénédicte Zimmerman met en avant l'idée d'une « prise sur son devenir », qui « se forge dans la transaction entre une personne et son environnement ». Son analyse pose la question de l'identification des facteurs et des processus qui, à ressource égale (le DIF ou le CPF par exemple) ou à environnement identique (un service ou un atelier donné dans une entreprise) contribuent à forger des capacités individuelles d'agir différenciées. »<sup>37</sup>

### Représentation schématique de l'approche par les capacités



Sous l'influence de ces facteurs de conversion, les ressources vont élargir plus ou moins fortement l'espace de choix des personnes, c'est-à-dire sa capacité. L'utilisateur va avoir plus de choix possibles mais va aussi être mieux équipé pour se placer en position de choix. Sans qu'il y ait nécessairement d'évolutions du point de vue des réalisations (la personne reste par exemple dans le même emploi après son CEP), elle peut avoir été placée en situation de choix (d'autres opportunités ont été identifiées ; elle a pris du recul sur son activité professionnelle). Des évolutions en termes de réalisations (une entrée en formation, une bifurcation professionnelle) peuvent être une forme de concrétisation d'un pouvoir d'agir renforcé grâce à un accompagnement adapté. Il s'agit ici de considérer des résultats qui ont de la valeur aux yeux des individus, en soi, et non au regard de critères externes<sup>38</sup>. Mais une hypothèse peut aussi être que le CEP va fléchir les projets, en soutenant ceux les plus « réalistes et réalisables », notamment compte tenu de l'état du marché local.<sup>39</sup> Pour certains observateurs, l'évolution du CEP en 2019 tendrait ainsi à lui conférer une dimension adaptative, non forcément en prise avec les choix individuels, soit « une conception de l'accompagnement pensé à partir de ses outils et de ses objectifs (adaptation des compétences aux besoins des territoires, retour à l'emploi) »<sup>40</sup>. La relation de service et les pratiques professionnelles des conseillers peuvent en effet osciller entre une conception plus ou moins standardisée<sup>41</sup>. Michèle Tallard cite l'étude du CIREL qui étudie les stratégies adoptées par les conseillers pouvant permettre « soit de "tenter ses

<sup>36</sup> « Coopérer pour mieux orienter : zoom sur les pratiques locales des acteurs du CEP », A. d'Agostino, L. Baghioni, A. Legay L. Gayraud, A. Valette-Wursthén, *Céreq Bref* n° 383, 2019

<sup>37</sup> Zimmerman B., « Sécuriser les parcours par le compte. Formation continue, droits subjectifs et politiques de la singularité », in Negroni C., Bessin M. (eds), *Parcours de vie. Logiques individuelles, collectives et institutionnelles*, Lille, Presses Universitaires du Septentrion, 2022.

<sup>38</sup> Cf. Marchal E., Remillon D., 2012 « La recherche d'emploi façonnée par la pluralité des modes de valorisation du travail », in Eymard-Duvernay F. (dir.), *Epreuves d'évaluation et chômage*, Octares.

<sup>39</sup> Cf. Gonnet, op. cit., sur le bilan de compétences.

<sup>40</sup> M. Tallard, op. cit.

<sup>41</sup> Cf. aussi sur cette notion de standardisation, Fretel 2013 ; Lavitry 2018

rêves", soit de trouver des compromis ou des solutions intermédiaires soit de s'adapter au marché de l'emploi »<sup>42</sup>.

## 2. Le CEP comme aide à la construction d'un espace de capacitation : synthèse des effets et facteurs clés

La présente étude permet d'identifier les effets du CEP sur les bénéficiaires au regard de cette grille de lecture. En combinant les matériaux qualitatifs et quantitatifs, elle souligne **la façon dont les différentes ressources évoquées jusqu'à présent peuvent se combiner dans différents types de réalisations et de capacités d'agir**, inscrites dans un parcours d'évolution professionnelle. Nous attirons cependant l'attention sur les **précautions méthodologiques** déjà évoquées, notamment au regard de l'échantillon de bénéficiaires interrogés. Celui-ci est « distordu » dans le sens d'une plus grande présence de bénéficiaires satisfaits, ayant reçu un accompagnement long, dense, et ayant produit des effets sur leur parcours. Les entretiens produisent un effet de loupe sur un certain type de publics et de relations usages-effets.

**D'une façon générale, et sur la base de ce matériau, il apparaît que le CEP participe au développement des capacités individuelles entendues comme un élargissement des opportunités de choix en matière d'évolution professionnelle.** La relation d'échange, en s'appuyant sur les ressources présentées précédemment, permet d'accéder à de nouvelles opportunités ou bien de reconsidérer les options existantes. L'aide informationnelle, réflexive, méthodologique, d'aiguillage et la logique du CEP comme intermédiaire permettent d'accéder à de nouveaux possibles et à s'en saisir, à l'instar de nombreux portraits de bénéficiaires reproduits dans les pages précédentes. Il s'agit de **ressources objectives conduisant à des effets en termes d'élaboration et de mise en œuvre d'un projet. La relation de soutien, plus subjective, renforce ces premiers effets.** La confiance en soi est un ingrédient indispensable dans un processus d'évolution. En renforçant la confiance en soi, l'accompagnement développe l'« agentivité » des individus et les place dans une condition favorable au changement.

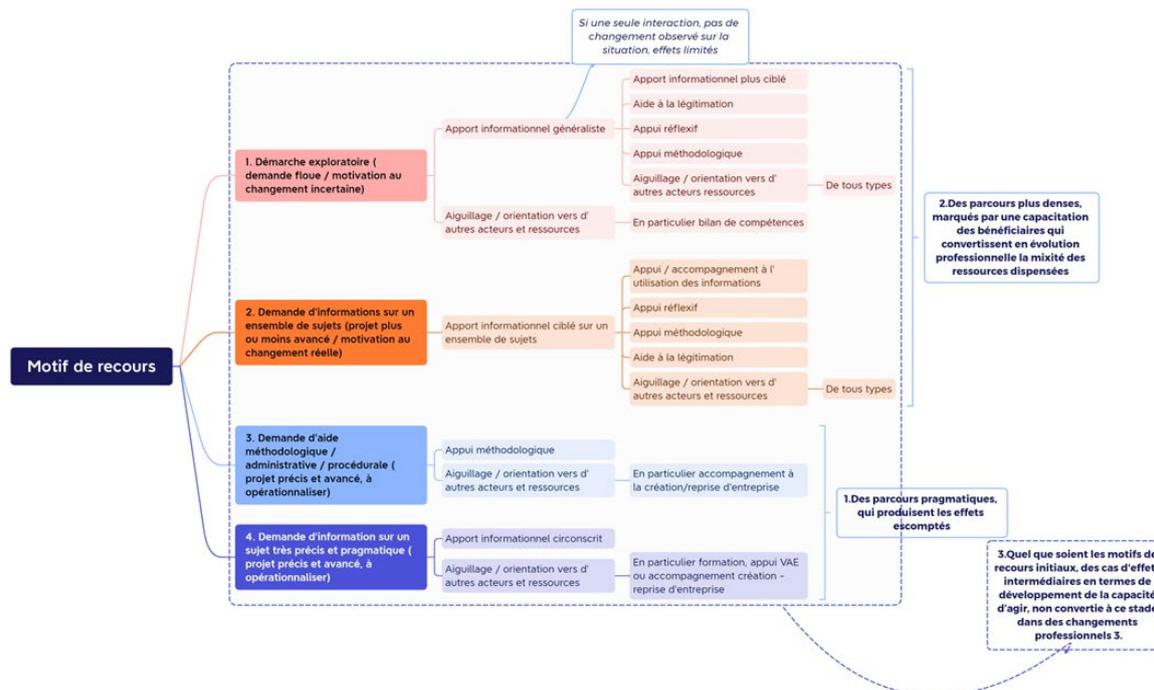
Ces effets positifs sont synthétisés sous la forme de **grands ensembles en termes de parcours, reproduisant des situations individuelles développées dans les précédents chapitres.**

- ➔ Cas de figure 1 : des parcours pragmatiques, qui produisent les effets escomptés
- ➔ Cas de figure 2 : des parcours plus denses, marqués par une capacitation des bénéficiaires qui convertissent en évolution professionnelle la mixité des ressources dispensées
- ➔ Cas de figure 3 : des effets intermédiaires en termes de développement de la capacité d'agir, non convertie à ce stade dans des changements professionnels

Le schéma ci-dessous permet de mettre en parallèle ces effets en termes de parcours avec les motifs d'entrée et la nature des appuis potentiellement mobilisés.

---

<sup>42</sup> Centre interuniversitaire de recherche en éducation de Lille via M. Tallard, op. cit.



Presented with xmind

Par ailleurs, l'étude permet de pointer également les situations de **moindre effectivité du CEP**, dans deux grands cas de figure.

- ➔ Cas de figure 4 : une relation plus ou moins dense qui n'est pas convertie en réalisations pour des raisons souvent personnelles, interpersonnelles ou contextuelles
- ➔ Cas de figure 5 : des échecs à des épreuves, décisives dans le processus d'évolution, qui conduisent à un coup d'arrêt.

### Cas de figure 1 : des parcours pragmatiques, qui produisent les effets escomptés

Dans certains cas, un appui bref et ciblé quant à l'information prodiguée peut servir à enclencher une démarche. Le CEP peut dans d'autres cas fournir un appui procédural dans une visée parfois très utilitariste. On peut ici parler de « **parcours pragmatiques** » dans lesquels les effets escomptés se produisent : **saisie d'une information utile à différents moments du projet d'évolution mais le plus souvent pour sécuriser le départ de l'entreprise, gain de temps, soutien administratif**. Ces parcours peuvent, en outre, pointer les effets de motivation ou de renforcement du sentiment d'efficacité personnelle, liés à la nature intersubjective de l'accompagnement.

- Mickael (n° 75\_+1,UO1,44,H), chauffeur-routier, reçoit l'information qu'il attendait pour réaliser des cours d'espagnol, ce qui va l'aider lors de ses déplacements professionnels en Espagne. Il est orienté vers le centre de formation qui répond à ses contraintes (souhait d'un cours en présentiel et le samedi).
- Patrick (n° 37\_+1,UO2.2,37,H), chauffeur-livreur, cherche à savoir comment quitter son entreprise « *proprement* », c'est-à-dire afin de bénéficier de ressources lui permettant de mener son projet de formation en tant que chauffeur de bus. Il a trouvé son centre de

formation lui-même. « *C'était juste pour m'assurer de ne pas partir sans rien et de pouvoir toucher quelque chose. Mon parcours avance comme je veux* ».

- Carl (n° 47\_+6,UO2.2,33,H), technicien de maintenance, explique que sa conseillère ne connaissait pas bien son domaine visé, l'agriculture, mais il a mobilisé le CEP pour obtenir un financement de son projet de reconversion. « *C'est toujours mieux de passer par un organisme, au lieu de faire un dossier en 10-15 jours, j'aurais peut-être pris plusieurs mois* ». Il a obtenu son financement PTP pour réaliser un Brevet Professionnel Responsable d'exploitation agricole en productions animales ou horticoles (BP REA).
- Noémie (n° 9\_+1,UO1,24,F), interrogée à 1 mois, a obtenu des premières informations sur les modes de financement possibles pour sa formation et pour identifier le dispositif à privilégier (le PTP). Ancienne infirmière, elle souhaite devenir sophrologue. Si les effets sur le parcours sont encore trop précoces à ce stade, cela a de véritables effets en termes de concrétisation du projet : « *J'y réfléchis depuis un certain temps, maintenant je suis décidée et certaine. Le CEP et la journée porte ouverte ont permis de confirmer mon choix. Honnêtement le CEP a concrétisé mon projet.* »

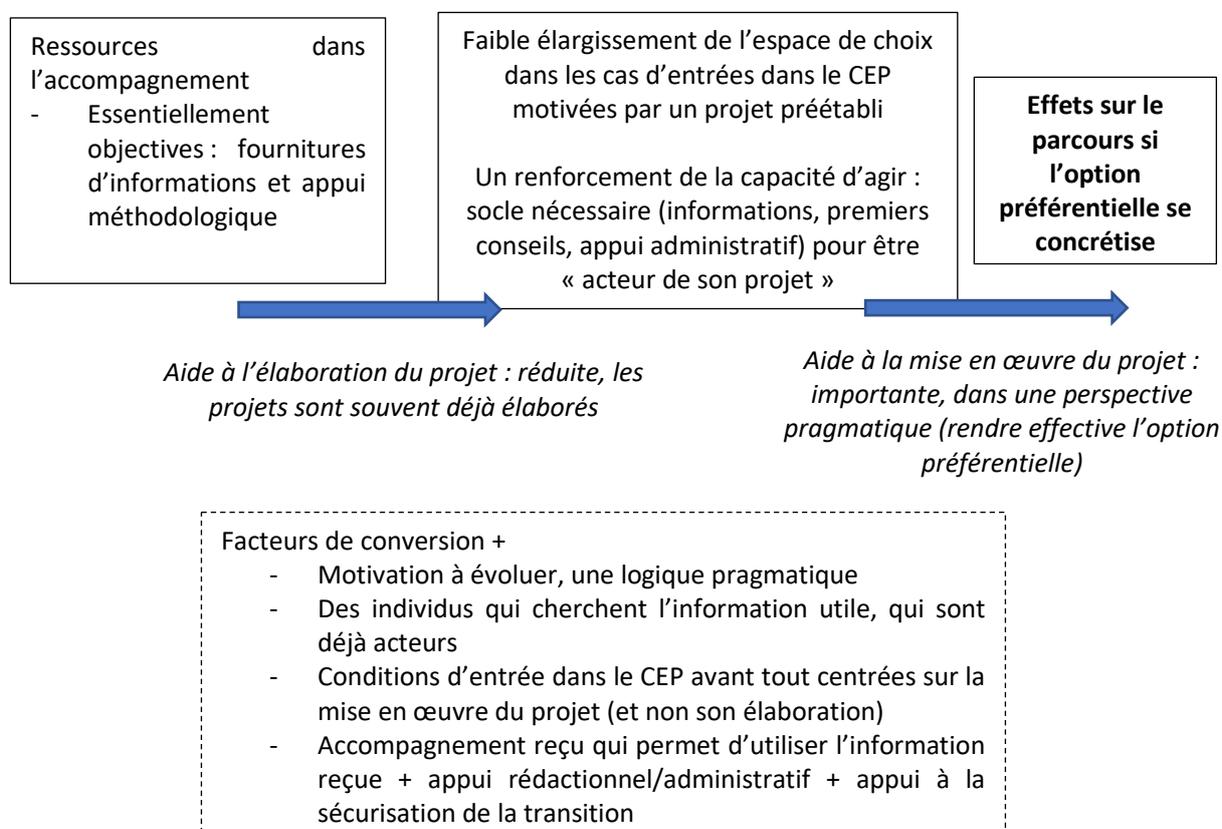
Ce premier cas de figure inclut les relations très pragmatiques voire utilitaristes dans lesquelles les bénéficiaires sont avant tout intéressés par un « *coup de tampon* » (Alexandra\_n°29) ou l'obtention d'un avantage dans la constitution d'un « dossier ». **Quand les épreuves de validation sont réussies, les bénéficiaires pointent l'effectivité du CEP** – ceci marque ainsi une différence avec les cas d'« échecs aux épreuves » pointés plus bas.

- Alexandra (n° 29\_+6,UO2.2,46,F) avait déjà travaillé son projet dans le cadre d'un bilan de compétences. Elle est formatrice en mathématiques et en sciences physiques au sein d'un CFA depuis 20 ans. Un des critères pour choisir son nouveau poste doit être la forte employabilité liée à son nouveau métier. « *Ça m'a servi vu que j'ai eu le financement par PTP. Au niveau des points je rentrais pas dans les clous, j'étais pas dans les critères de priorité, c'est le fait d'être suivi par le CEP qui a fait que le dossier a été accepté. Donc ça n'a pas servi à rien.* » Son dossier a été validé et elle est actuellement en cours de formation pour devenir conseillère en insertion professionnelle. Alexandra n'a pas défini de manière très précise la suite de son parcours une fois la formation achevée : elle se laisse la possibilité de revenir au sein de son entreprise actuelle en changeant de poste, car elle entretient de bonnes relations avec son employeur et pourrait conserver son niveau de salaire actuel ; mais elle envisage également la possibilité de chercher ailleurs.
- Maxime (n° 72\_+18,UO2.2,36,H) est chef d'équipe dans le bâtiment. Il explique qu'il avait « *déjà une idée et un choix assez précis de métier [dessinateur industriel]. Le CEP c'était surtout pour m'aider dans la construction du dossier Transition Pro* ». Cet exemple montre toutefois que de telles démarches pragmatiques peuvent aussi bénéficier de différentes formes d'appui. Sa conseillère l'aiguille vers des ressources locales utiles. « *Elle m'a mis en relation avec l'organisme de formation ; elle a été un vrai relais parce que parfois quand j'écrivais à l'organisme de formation il ne me répondait pas [...] et je voyais la date de rendu du dossier s'approcher [...] la conseillère elle a pu les relancer plusieurs fois et dès qu'elle le faisait c'est vrai que ça allait plus vite* » ; « *Elle m'a aiguillé pour refaire le papier de la RQTH [...] c'était vraiment important car ça soutenu ma candidature [...] c'était une des raisons qui fait que je dois faire une reconversion [...] donc il fallait que je sois bien à jour* ». Il est aujourd'hui dans la formation souhaitée.

Le schéma suivant synthétise ce premier cas de figure typique en reprenant l'approche par les capacités explicitée en début de partie. Pour rappel, le modèle théorique est le suivant : des ressources et natures d'appui sont converties dans des nouvelles options, au sein desquelles un choix est ensuite réalisé, conduisant ou non à des évolutions professionnelles. Dans le cas de figure n° 1, les ressources sont essentiellement de nature informationnelle et méthodologique. Elles élargissent assez peu l'espace de

choix car celui-ci est déjà souvent prédéterminé par un projet déjà présent de la part du bénéficiaire. L'accompagnement est vu comme un moyen de faciliter la réalisation de l'option préférentielle. L'effectivité du parcours est donc constatée quand l'appui reçu conduit effectivement à voir cette option concrétisée.

### Représentation schématique



### Cas de figure 2 : des parcours plus denses, marqués par une capacitation des bénéficiaires qui convertissent en évolution professionnelle la mixité des ressources dispensées

Dans d'autres cas, il s'agit par contraste de « **parcours d'accompagnement denses** », plus longs, au cours desquels les différentes ressources peuvent être présentes et saisies. Ces parcours sont ainsi caractérisés par une plus grande densité de l'accompagnement. Du point de vue des parcours retracés par les bénéficiaires, on peut observer la façon dont la combinaison de différentes ressources par les conseillers, ainsi que leur rôle d'aiguillage, a produit des effets. **Les bénéficiaires sont plus souvent incertains face à leurs choix. L'accompagnement permet de mieux visualiser l'étendue des choix possibles et de développer les opportunités accessibles.** La relation de conseil, telle que la racontent les bénéficiaires en entretien, est fortement personnalisée et les laissent exprimer leurs interrogations, préférences et considérations. Leur capacité d'expression ou *voix* est ainsi réelle dans le matériau récolté, loin d'une hypothèse de standardisation de l'accompagnement. Celui-ci procède cependant bien d'un travail d'étayage des choix, à partir de la mise en expérience ou en épreuve – il s'agit de tester les options par des situations concrètes. Ces parcours denses sont marqués par une forte **capacitation** des bénéficiaires, qui

peuvent accéder à de nouvelles opportunités d'évolution, assez systématiquement sous deux formes : une **entrée sécurisée en formation professionnelle** et une **démarche – elle aussi sécurisée – de création d'entreprise ou d'activité sous le statut d'auto-entrepreneur**. Aux ressources objectives fournies par l'accompagnement (informations, ressources pour élaborer ou mettre en œuvre un projet, etc.), s'ajoute le rôle important de la dimension intersubjective, à savoir le CEP comme aide à la légitimation du projet et à la confiance en soi. Ces ressources objectives et subjectives produisent à court terme à la fois légitimation du projet et/ou confiance en soi, ce qui favorise à plus long terme la mise en œuvre du projet par la personne.

Notre échantillon comprend un grand nombre de cas où le recul (interrogation plusieurs mois après la fin du CEP) permet de pointer des effets sur les parcours en termes de capacitation, se traduisant par la mise en œuvre concrète d'un projet d'évolution professionnelle. Au moins une vingtaine de bénéficiaires interrogés mettent ainsi en avant le fait que la combinaison des différentes ressources pointées ci-dessus va les aider à entrer en formation. **Les effets des différentes ressources sont marqués par la pluralité** : il est difficile d'isoler tel ou tel facteur, l'accompagnement pouvant avoir une certaine complexité. Souvent les parcours intègrent des **effets en termes de sécurisation (du départ de l'entreprise et du projet de formation), d'aide à l'élaboration d'un projet ou de renforcement du projet, et de sa mise en œuvre concrète**.

- Sylvain (n° 19\_+6,UO2.2,42,H) représente un cas typique d'un parcours dense, mobilisant différents types de ressources, qui conduisent à une entrée en formation mais aussi à une capacitation individuelle. Il est aiguillé vers un bilan de compétences qui lui permet de stabiliser ses pistes de réflexion sur un projet sérieux, bien construit, appuyé sur une formation. La conseillère lui conseille un Projet de Transition Professionnelle qui est de nature à le rassurer car Sylvain reste salarié. Sa conseillère l'aide face à la complexité du dossier. Son projet est sécurisé et il entre dans une formation de formateurs. La relation est fortement personnalisée, elle s'appuie sur l'expérience antérieure de Sylvain (y compris de précédents épisodes de chômage) et réduit ses craintes, lui permettant de faire des choix et d'agir.

Une autre partie de ces bénéficiaires, considérés dans le même groupe « type », mentionne les effets positifs sur leur **parcours de création d'entreprise**. D'un point de vue analytique, la réalisation observée (un projet mis en œuvre de création d'entreprise) représente bien une conversion pratique des ressources offertes dans l'accompagnement, renforcée par d'autres facteurs de nature individuelle (cf. schéma en fin de partie).

Les parcours d'entrée en formation vus ci-dessus étaient tous motivés par un passage par la qualification, même si les projets n'étaient pas toujours précis. Ici aussi, les projets sont tous tournés vers la création d'entreprise, mais avec des doutes et des besoins d'aide sur la marche à suivre. **Certains bénéficiaires sont plus autonomes et ont davantage de ressources notamment dans leur entourage que d'autres. Pour eux l'appui sur le CEP remplit une fonction de conseil et d'aiguillage importante**. Pour les individus déjà mieux équipés, le CEP est un coup de pouce, une ressource supplémentaire, qui est saisie dans un parcours.

- Nicolas (n° 1\_+1,UO2.1,40,H) est responsable de magasin, en arrêt-maladie. Il souhaite se lancer dans la réparation de vélos. Si sa demande initiale visait à mobiliser le dispositif démissionnaire – mais ne s'est pas concrétisée – l'ensemble des étapes entreprises pour monter son dossier (étude de marché, business plan, etc.) lui ont été essentielles pour démarrer son activité. Il a été aiguillé à chaque étape et son CEP a été un vrai soutien moral. Les différentes structures avec qui il est entré en relation lui ont permis de

sécuriser son projet sur le plan financier (prévisionnel d'exploitation, prêts bancaires...). L'activité créée par Nicolas répond à une réelle demande. Après un mois d'activité, il a largement dépassé son prévisionnel d'activité. Son idée de concept de réparation itinérante répond à un réel besoin.

- Stéphanie (n° 29\_+6,UO2.2,46,F) représente une bénéficiaire avec de l'autonomie décisionnelle. Elle est lasse de son emploi d'hôtesse d'accueil et a toujours rêvé d'être enseignante d'espagnol. La conseillère lui a fourni plusieurs informations notamment des renseignements sur le dispositif démissionnaire et les étapes indispensables pour soumettre le dossier en commission : les questionnements quant à l'offre de service, la clientèle, les opportunités déjà ciblées, le statut, le business plan... La suite de l'accompagnement a permis de sécuriser le parcours de formation du bénéficiaire. La conseillère a proposé à la bénéficiaire de solliciter une des chambres consulaires ou la BGE pour initier une création d'entreprise. Son dossier pour le dispositif démissionnaire a été accepté en commission en juin et elle a pu démissionner dès juillet. Stéphanie a pu monter son autoentreprise. Elle dispense des cours dans des écoles supérieures d'une grande ville, ainsi qu'à des particuliers. Elle explique avoir reçu de l'aide par plusieurs canaux : son mari, la Boutique de gestion, Pôle emploi qui l'oriente vers des ateliers sur la création d'entreprise et lui permet d'accéder à des aides pour la création d'entreprise. Elle a discuté avec sa conseillère en évolution professionnelle de formations possibles mais ces éléments lui ont suffi. Rétrospectivement elle évoque « *l'aide réunie* » de ces différentes institutions. Son projet était réfléchi et clair sans sa tête mais elle n'arrivait pas forcément à trouver les bonnes informations nécessaires à sa réalisation. Elle met en avant la « *franchise* » de sa conseillère. « *Si le projet n'avait pas marché elle me l'aurait dit* ».
- Sylvie (n°50\_+6,UO2.2,45,F) est responsable du secteur jeunesse et enfance d'un CCAS. Elle manage une équipe en charge des enfants sur les temps périscolaires. Elle obtient un BPJES en 2011. Lorsqu'elle sollicite le CEP, Sylvie est en poste dans la même structure depuis 23 ans et exprime une envie de changement. Elle a besoin d'informations : « *Je ne connaissais pas le dispositif démission-reconversion, j'étais partie sur "je vais démissionner et on verra" et j'ai saisi le dispositif pour aider à monter le projet.* » Sylvie démissionne à l'issue de l'acceptation de son dossier. Les conseils reçus l'aident également à créer une micro-entreprise avec l'objectif de démarrer l'activité à la Toussaint 2022. Selon elle, le CEP a été un « élément déclencheur » qui a terminé de la convaincre dans son changement de voie professionnelle. Le CEP a permis à Sylvie de sécuriser son projet d'entrepreneuriat. Sylvie explique s'être sentie soutenue dans son projet et totalement en confiance avec sa conseillère. Elle explique s'être sentie « *boostée et accompagnée* ». Pour autant, Sylvie explique avoir apprécié la possibilité de garder la mainmise sur son parcours. Elle était libre de faire ses choix. Elle s'est saisie de l'accompagnement comme une ressource dans son propre parcours.

### **Les effets subjectifs, comme on le voit dans les précédents portraits, sont souvent importants.**

- Pour Monica (n° 30\_+6,UO2.1,48,F) l'encouragement a été un facteur décisif. Elle est ouvrière dans une usine mais en arrêt à cause d'une maladie professionnelle. Elle souhaite s'orienter dans la petite enfance mais est perdue devant les différents postes existants. Elle reçoit de nombreuses informations mais surtout une aide individualisée pour s'en saisir : documentation sur les métiers, consultation d'offres d'emplois, enquêtes métiers, informations sur le PTP, le CPF. L'accompagnement a lieu jusqu'à la concrétisation de l'entrée en formation. « *[Ma CEP] je lui dois ma formation. Si je l'avais pas rencontrée, je serais encore à l'usine, y a pas de doute là-dessus. Elle a vraiment été à l'écoute. Elle a toujours été disponible. Dès que j'avais un doute, un besoin d'information, elle était très réactive. En l'espace de 3 mois tout s'est enchaîné, ce que j'ai pas eu en 2010 [avec un*

*précédent bilan de compétences sans effet], là je l'ai obtenu avec [ma CEP]. En 2010 j'avais eu personne derrière pour me soutenir et donc il s'est rien passé. »*

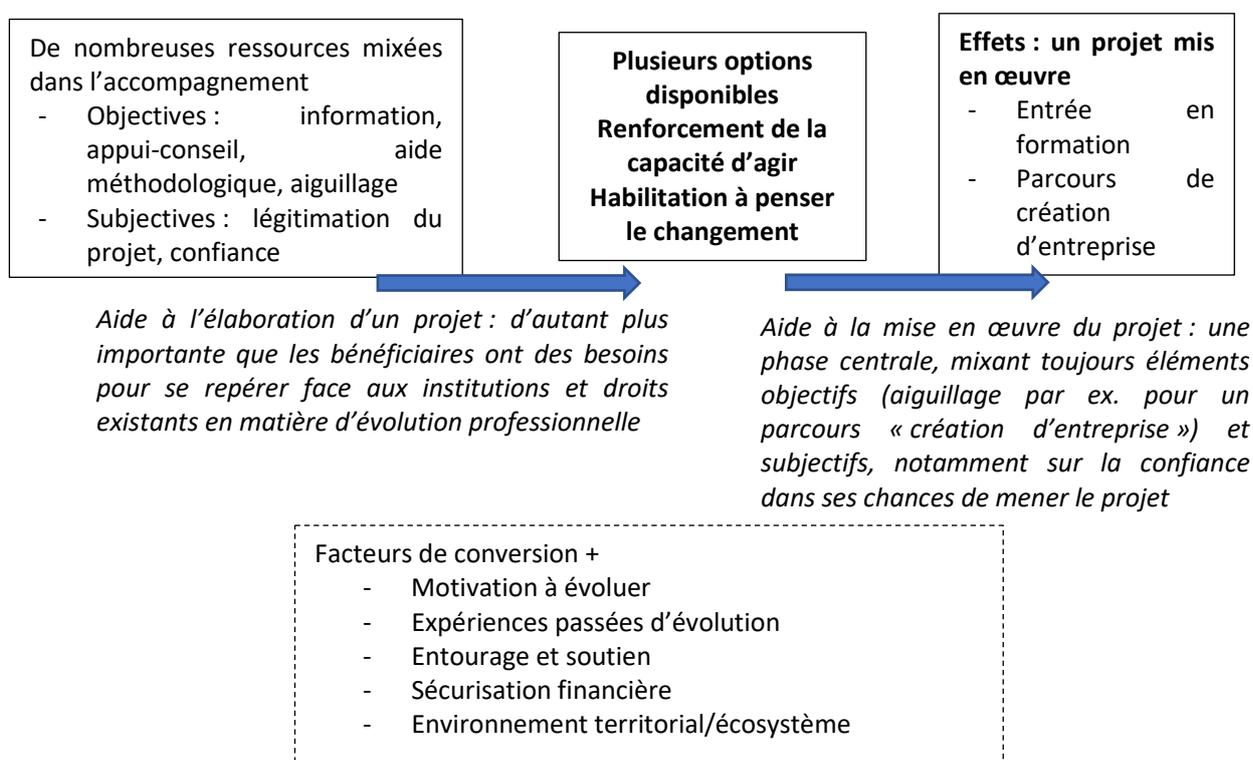
- Evelyne (n° 3\_+1,UO2.1,55,F), 55 ans, est secrétaire dans un garage. Elle a le projet de créer son auto-entreprise autour d'une double activité : comptabilité / gestion administrative pour les entreprises, et décoration d'intérieure. Son employeur lui refuse une rupture conventionnelle. Le CEP l'aide à bâtir un projet de démission-reconversion qui réussit. Elle insiste sur les effets en termes de légitimation et gain de confiance en soi. *« Sans CEP je serais toujours dans mon garage. C'était important d'être accompagnée. On peut le faire seul le dossier mais c'est important d'être épaulée, qu'on relise ce que j'écris. Quitte à le faire autant se donner les moyens de le faire bien. Je serais quand même allée au bout de ma formation (je l'ai commencée en janvier) mais j'aurais pas songé à en faire une vraie activité professionnelle. Je l'aurais fait pour le plaisir, ou de manière très ponctuelle. »*
- Alexandra (n° 44\_+18,UO2.2,46,F) a pu accéder à sa formation de monitrice d'auto-école, grâce à l'aide procédurale de sa conseillère. Pour elle l'accompagnement du CEP a été très positif, en termes de soutien au projet, d'aide technique décisive, ainsi que de maintien dans une dynamique, de non-découragement sur une période longue, alors qu'une première demande de financement à Transition pro s'était soldée par un échec, ce qui a retardé l'entrée souhaitée de plus de 7 mois.

Pour les bénéficiaires appartenant à cet ensemble, l'aide permet de **renforcer la capacité d'agir** d'autant plus fortement qu'il peut s'agir de personnes se sentant parfois déboussolées face aux actes nécessaires à entreprendre (élaboration d'un projet, orientation, démarches administratives). Plusieurs individus témoignent du fait qu'ils « n'auraient pas pu mener leur projet seuls ». **Certains se sentent habilités dans leur demande, ils peuvent négocier ou transiger avec leur environnement** à l'image de Cécile qui s'autorise à demander une rupture conventionnelle.

- Emilie (n° 80\_+6,UO2.2,41,F) estime que le CEP lui a permis de concrétiser son projet d'évolution professionnelle. Elle se sent plus autonome dans les différentes démarches qu'elle a réalisées. *« J'ai appris à faire des recherches [...] à trouver les informations [...] j'ai dû prendre des rendez-vous avec les personnes de la formation pour savoir si ça pouvait marcher pour Transition Pro »*. Face à la complexité pour monter son dossier, elle pense que celui-ci n'aurait pas été accepté sans l'intervention du CEP. *« Vraiment, le dossier de Transition Pro c'est très compliqué [...] Heureusement, il m'a beaucoup aidé pour faire le dossier [...] je pense que sans lui je n'aurais pas réussi [...] ça aurait fait comme avec le FONGECIF [une précédente demande qui a échoué] »*. Aujourd'hui, le dispositif « démissionnaire » d'Emilie a été accepté. Elle était auxiliaire de vie et est entrée en formation pour une durée de 11 mois. Pour l'instant, elle est satisfaite de sa situation mais elle laisse apparaître une certaine crainte face à la complexité de la formation.
- Cécile (n° 13\_+18,UO2.2,31,F) est entrée dans le CEP avec un projet d'évolution (elle travaille dans une grande banque et souhaite devenir monitrice éducatrice) mais avec des besoins d'information et de conseils. Elle ne savait pas comment s'y prendre. *« Le CEP ça m'a permis de me questionner sur comment sortir de mon emploi. Si j'avais pas eu la CEP, je pense que j'aurais quand même changé mais ça aurait pas du tout été aussi fluide. Par exemple, la rupture conventionnelle je n'aurais jamais osé la demander, dans mon entreprise il y avait vraiment cette réputation de ne jamais en accorder. Là au final tout cet accompagnement ça m'a donné la confiance nécessaire pour me dire qu'il fallait quand même que je demande. Et au final ça a été extrêmement bien accepté, j'ai été très surprise. »*

En synthèse, ces deux premiers types de parcours sont ainsi marqués par **l'existence d'une évolution professionnelle** (à différents stades selon la date des entretiens : projet encore en cours, par exemple la personne est en formation, pour les entretiens à 6 mois ; projet abouti avec changement professionnel à la suite d'une formation ou d'une création d'entreprise, pour certains entretiens à 18 mois). **Cette évolution sous la forme d'une entrée en formation ou une création d'entreprise doit aux ressources de diverses sortes fournies dans le CEP : un mixe entre de l'information pertinente, individualisée, des conseils réflexifs, un appui méthodologique pour mettre en œuvre le projet, un aiguillage vers des ressources locales notamment dans les cas d'entrepreneuriat.** Ces ressources sont **converties** car la personne est **sécurisée** dans son départ de l'entreprise et dans les étapes qui suivent, mais aussi **encouragée** et aidée dans ses prises de choix. Le fait d'avoir des **ressources personnelles** (financières, un soutien de l'entourage) est un facteur de conversion important. Il est en revanche difficile d'identifier des variables individuelles du côté de l'âge, du sexe ou de la CSP, ces effets se produisant pour des personnes différentes de ce point de vue. Les circonstances d'entrée sont fréquemment le fait d'un mal-être au travail ou de difficultés physiques, motivant un changement. Les personnes sont volontaires pour recevoir un appui sur la durée : c'est un facteur de réussite.

### Représentation schématique



### Cas de figure 3 : des effets intermédiaires en termes de développement de la capacité d'agir, non convertis à ce stade dans des changements professionnels

D'autres parcours sont repérés en ce qu'ils ont **développé l'espace de choix des personnes et produit des effets de capacitation réelle, sans pour autant que cela ait abouti à un changement ou une évolution**. Ces parcours sont caractérisés par des gains parfois importants – mais pas systématiquement – en confiance en soi et en « méthodologie du changement ». Ici comme dans le précédent cas, la relation d'échange peut conduire à renforcer l'autonomie décisionnelle et la capacité de négociation des bénéficiaires. Il s'agit d'effets que l'on peut considérer comme **intermédiaires** mais qui renforcent la capacité d'action des bénéficiaires au regard de leur parcours, dans le sens promu par la loi d'individus « acteurs ». A l'instar du commentaire suivant émis par une conseillère CEP interrogée, **il s'agit moins d'effets directs que d'effets plus diffus**.

*« Après en général les résultats les plus visibles ça va être des dispositifs de démission reconversion qui aboutissent, des dossiers acceptés en commission, des entrées en formation. Il y a aussi des apports plus diffus qui sont des réussites : arriver à faire prendre des décisions par la personne elle-même, voir le processus d'apprentissage se faire en cours de route, des bénéficiaires qui se mettent à comparer des OF, à se sécuriser progressivement dans leurs choix professionnels. Des personnes qui étaient arrivées très mal en point, complètement fermées au 1er rdv, qui se détendent, qui arrivent à avoir de nouvelles perspectives, un mieux-être professionnel ». Conseillère CEP n° 6*

Dans le cas présent, la relation avec le CEP a permis **d'examiner les possibles sans qu'il y ait eu une volonté de changement qui s'en suit**. Certains individus reconnaissent l'effet sur eux de l'accompagnement, évoquant la réception de ressources objectives (par exemple les informations et les conseils pour réaliser une formation) et subjectives, celles-ci ayant un fort impact (en termes de soutien, d'écoute, de confiance personnelle).

Il se passe pourtant que le CEP ne débouche pas sur un changement professionnel. **Une partie des bénéficiaires garde le bénéfice des conseils « pour plus tard », une autre choisit de se maintenir dans son poste actuel**, par un effet de préférences adaptatives (préférences pour la situation actuelle qu'une hypothétique évolution). Pour certains, les circonstances professionnelles ont pu changer entre temps, de façon exogène, tandis que pour d'autres, ce sont eux-mêmes qui ont réussi à changer au moins en partie leur propre contexte professionnel.

**Plusieurs bénéficiaires ont en effet bénéficié du CEP pour renégocier leur situation actuelle. Il ne s'agit pas forcément du projet qui était présent au départ dans la sollicitation du CEP**. Ce dernier donne des arguments pour apprécier sa situation actuelle au regard d'alternatives possibles, ou de motiver l'expression d'une demande de changement auprès de son employeur. Au final, il permet d'être plus autonome dans le sens d'une mobilisation de sa capacité d'agir. Dans certains cas, les individus se sentant davantage en capacité de négocier des évolutions en interne, avec leur employeur, plutôt que de viser une évolution à l'externe.

- Soline (n°41\_+18,UO2.1,29,H), 35 ans, est en poste dans une structure associative depuis 10 ans sans perspective d'évolution. Lors de son dernier entretien annuel, elle a sollicité une demande de formation qui lui a été refusée par son employeur. La sollicitation du CEP a conduit à plusieurs réalisations. Quand Soline échange pour la première fois avec son

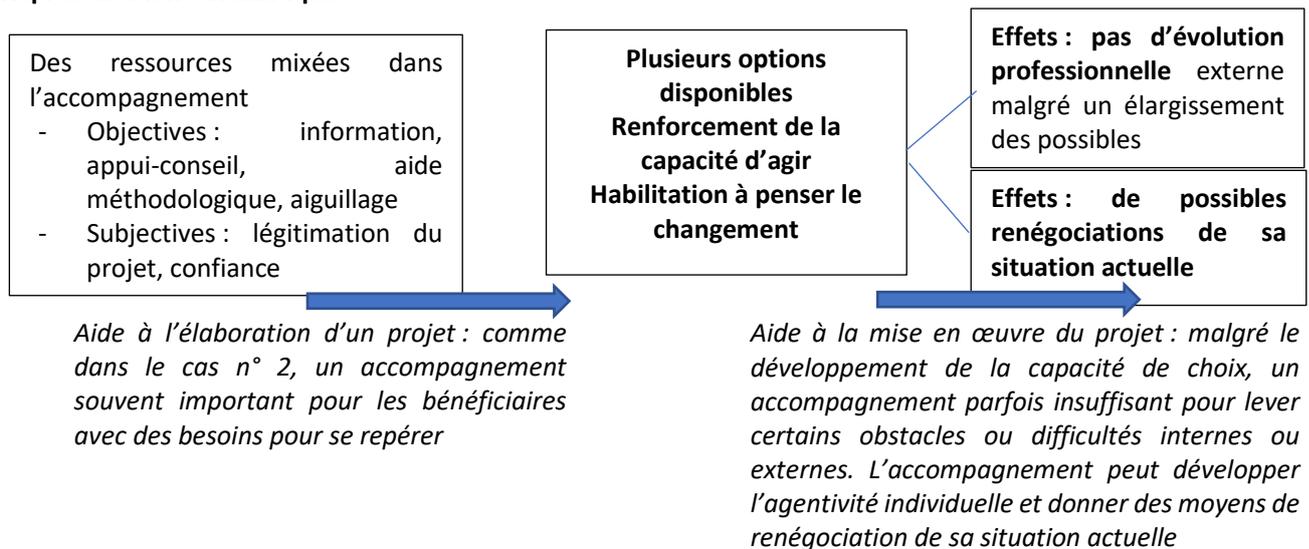
conseiller, il l'aide à travailler un argumentaire pour négocier une formation auprès de son employeur. Lors du second rendez-vous, il a donné des renseignements sur un centre de formation de CIP. La rencontre avec une formatrice du centre de formation lui a permis de prendre conscience que la formation n'était pas forcément adaptée à son profil. Cependant, le CEP lui a permis d'ouvrir d'autres perspectives à son poste actuel. Lors de son dernier entretien annuel, Soline a demandé à élargir ses missions en proposant à son employeur de piloter des comités avec des partenaires externes. *« J'avais besoin de rebondir et de m'ouvrir »*. Selon elle les comités sont aussi un moyen de se créer un carnet d'adresses le jour où elle décidera de partir. Elle mentionne sa satisfaction par rapport à son emploi et aux valeurs associatives. Le CEP lui a cependant renforcé sa capacité d'agir, au sens d'une habilitation dans ses relations de travail. *« Je ne sais pas si je peux le dire, mais ça m'a redonné confiance en moi, de réfléchir à qui j'étais, à réaffirmer mes valeurs. Je me sens armée pour les entretiens annuels, mon employeur n'est pas au courant du CEP mais à l'instant T, cela m'a permis d'arriver armée, de montrer que je n'étais pas en terre inconnue dans la demande de formation. »*

- Dans le cas de Selma (n°43\_+18,UO2.1,56,F), auxiliaire de vie de 56 ans, le travail sur soi, l'identification de compétences, l'analyse comparative de la situation, etc. donnent des arguments dans une négociation avec son employeur. Pour elle, la mise en mots de son parcours (réalisation de son premier CV), l'échange avec un tiers, permet de renforcer son pouvoir de négociation. Elle mobilise le CEP à la suite d'une insatisfaction professionnelle (absence de promotion). Sa conseillère lui conseille de parler de ses désirs d'évolution à sa responsable. Le fait de réaliser un CV où elle se rend compte de ses compétences lui donne légitimité à discuter avec sa responsable. Entre temps, le contexte évolue avec des nouveaux postes qui sont créés dans sa structure (postes plus qualifiés de « familles gouvernantes »). Elle a pu faire valoir en interne son récent diplôme obtenu par la VAE (monitrice-éducatrice) et qui n'avait pas donné lieu à promotion.
- Nadia (n°4\_+1,UO2.1,42,F), 42 ans est diplômée en dessin en bâtiment au Maroc mais n'a jamais exercé ce métier en France. Elle est aide ménagère et souhaite devenir ATSEM et pour cela passer un CAP petite enfance. Grâce au CEP elle a pu étayer son projet de reconversion et a découvert les dispositifs pouvant l'aider. Son dossier démissionnaire a été refusé mais le processus a contribué à produire de l'habilitation. Nadia s'est remise en discussion avec l'employeur. Elle a aujourd'hui davantage d'outils pour discuter avec lui. Nadia est toujours en CDI dans son entreprise actuelle. Elle a toutefois entamé une discussion avec son employeur pour demander à se faire financer sa formation d'ATSEM. *« Quand j'ai su que j'étais refusée, j'en ai parlé à la secrétaire, elle m'a dit de demander une formation. Du coup c'est ce que j'ai fait, j'ai demandé et je suis en attente d'une réponse de la DRH. Et si ça marche pas, je me lancerai dans le PTP. »*
- Laurie (n°65\_+1,UO2.2,42,F) est éducatrice spécialisée en milieu ouvert depuis 2007. Elle travaille au sein de la même association depuis 13 ans. Elle souhaite évoluer professionnellement, et a choisi de se former au DIES (Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale). Elle finira par obtenir un financement de la part de son employeur. *« Mon employeur n'étant pas hyper acculturé sur des démarches comme ça, la conseillère m'a pointé des points de vigilance : voilà comment ça va se passer, voilà ce qu'ils vont devoir remplir... Elle m'a même envoyé un tutoriel sur comment faire remplir le dossier OPCO par l'employeur. Elle m'a outillée de toutes les manières possibles. Ça permet d'être très précis : voilà ce que ça va m'apporter, voilà ce que ça va vous apporter aussi. [...] Je me suis servi de tout le travail qu'on a mené avec le CEP pour expliquer au Conseil d'administration ma démarche. J'ai fait un courrier en reinjectant les écrits. Et le CA a accepté que ça se fasse sur temps de travail. Ce qui était important, c'était de pouvoir*

*trouver le financement, car c'était aussi ça qui motiverait leur décision. J'ai beaucoup argumenté pour faire les démarches moi-même pour obtenir les financements. »*

Comme l'indique le schéma suivant, les ressources ou natures d'appui conduisent à l'ouverture de possibles et un renforcement de l'agentivité des bénéficiaires ; cependant cela n'est pas toujours concrétisé en raison de facteurs internes ou externes. Un élargissement de l'espace de choix et une renégociation de sa situation actuelle correspondent dans notre grille de lecture à des effets positifs du CEP.

### Représentation schématique



Pas de « choix » au sein des options ouvertes :

- Motivation insuffisante à évoluer
- Conditions d'entrée dans le CEP avant tout centrées sur l'élaboration d'un projet, pas sa mise en œuvre
- Préférences adaptatives pour la situation présente Vs. une situation future hypothétique
- Facteurs d'incertitude présents malgré l'aide apportée par le CEP
- Aversion pour le risque (renforcée selon certaines caractéristiques individuelles : enfants, âge élevé sur le marché du travail, etc.)
- Environnement/écosystème pas assez porteur

Mais une évolution individuelle en termes d'agentivité

- Positionnement plus autonome par rapport à son parcours
- Négociation de sa situation individuelle
- Autorisation à penser le changement pour plus tard

Deux derniers types de parcours sont enfin considérés, marqués par une moindre effectivité du CEP.

#### Cas de figure 4 : une relation plus ou moins dense qui n'est pas convertie en réalisations pour des raisons souvent personnelles, interpersonnelles ou contextuelles

Dans ce 4<sup>ème</sup> cas de figure, il s'agit de parcours où différents facteurs de conversion ont manqué, pour convertir les ressources fournies en effet. **L'absence de conversion s'explique par des facteurs souvent personnels, interpersonnels ou contextuels.** Les bénéficiaires sont caractérisés par une forme d'hésitation permanente, d'attentisme, de crainte face au changement, que le CEP ne permet pas de transformer. Dans certains cas leur motivation au changement n'était pas forte, il s'agit de personnes qui sont juste venues « pour voir ». Il s'agit plus souvent de CEP courts (UO1).

- Baptiste (n°5\_+1\_UO1.1\_28\_H) est cuisinier depuis une dizaine d'années mais en a « marre de la restauration ». Il a bénéficié d'un seul entretien téléphonique avec le CEP dans une logique assez exploratoire. Sa décision de changer de métier n'est pas totalement arrêtée. Il attendait de son échange avec le CEP uniquement « d'avoir des infos ». Il a une vague idée de devenir chauffeur poids lourd, qu'il a discutée avec des proches. Etant en CDI, il n'envisage pas d'y mettre fin et assume le fait d'avoir suivi une simple prise d'information. « *[Le rendez-vous CEP] c'était juste pour une info, savoir pour une reconversion. Elle m'a donné les infos sur comment faire les démarches, tout... C'était juste comme ça. Ça a répondu à mes attentes, j'ai eu des informations. Ça ne m'a pas plus aidé que ça. Pour le moment, j'en suis nulle part, je continue ce que je fais, je sais pas trop pour le moment, je suis en CDI. Je préfère y repenser plus tard.* »
- Eric (n°69\_+1,UO1,51,H) est professeur dans l'enseignement supérieur et envisage de devenir indépendant, pour continuer l'enseignement mais sous un autre statut, lui permettant d'augmenter le nombre de ses vacances et sa rémunération. L'objectif d'Eric était d'obtenir des informations sur le statut d'indépendant et d'obtenir des éléments pour se constituer un carnet d'adresses d'établissements susceptibles d'être intéressés par ses compétences. La réponse de sa conseillère lui paraît limitée, elle lui propose une formation « entrepreneuriat », or lui aimerait une formation « carnet d'adresses » (dont il se doute bien de l'existence). Il a apprécié sa conseillère mais n'a pas été plus loin, devant l'absence de pistes concrètes pour résoudre son problème. Il est par ailleurs suffisamment autonome dans ses démarches, comme en témoignent ses différents contrats auprès d'établissements distincts en France et à l'étranger.

**Certains facteurs personnels jouent fortement. Les bénéficiaires ne sont pas rendus plus « capables » et conservent de nombreux facteurs les poussant à ne pas changer. Ils ont toutefois entrevu dans certains cas des possibilités ou options nouvelles.** Ils peuvent émettre des préférences adaptatives, c'est-à-dire les conduisant à **préférer leur situation à une éventuelle option de changement.** Leur situation peut en outre changer dans le même temps (par exemple une assistante maternelle – 82\_Sandrine – qui souhaite changer car son activité est réduite, et qui revient sur cette idée car des parents leur confient de nouveau des enfants pour 3 ans).

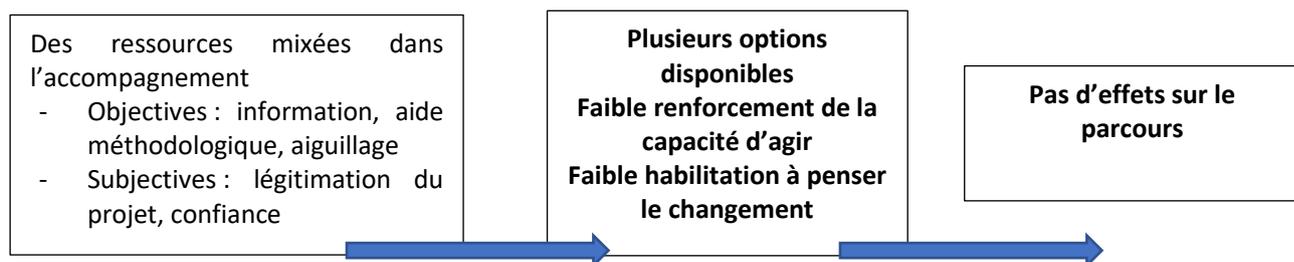
- François (n°20\_+6, UO2.1,56,H), 56 ans, bénéficie de ressources nombreuses dans son accompagnement, mais il est inquiet du changement professionnel à son âge. Il ne convertit pas ces différentes ressources en réalisations. Il dit : « *Plus on avance en âge, moins on a envie de quitter ce qu'on connaît.* » Il reconnaît qu'il se freine malgré une envie de changement et des problèmes relationnels dans son entreprise. Il fait part d'un grand pessimisme. Le facteur de conversion qui l'empêche d'avancer est sans conteste son âge, dans un marché du travail difficile pour les seniors.
- Paul (n° 51\_+6,UO2.1,53,H) est las de son poste actuel et aimerait changer de métier sans réelles pistes. Il n'est pas complètement satisfait des propositions faites par sa conseillère. Il prend cependant conscience de la nécessité à repartir de 0 s'il change de métier. A

défaut de mieux, il réalise que son poste offre beaucoup d'avantages non négligeables notamment en termes de confort de vie : un CDI, « *un salaire correct mais sans plus* », une proximité (« *en un quart d'heure à vélo* »). Il ne souhaite pas se reformer et dit ne pas avoir « *le côté aventureux*. »

- Le parcours de Marie-Paule (n° 59\_+6,UO1,34,F), secrétaire, est marqué par un récent burn-out. Elle entre dans le CEP pour envisager un changement professionnel et étudie plusieurs pistes, dont celle d'assistante médicale (elle a travaillé longtemps dans le médical). Pour le moment, bien que le CEP ait fait émerger un projet professionnel qui prend en compte tous les paramètres de la vie personnelle de Madame, la situation est au point mort. Elle est dans l'attente d'un licenciement pour inaptitude dans son entreprise. Beaucoup d'éléments la retiennent. Elle craint de perdre ses 28 années d'ancienneté et de repartir au bas de l'échelle. La carte des formations est très réduite sur son territoire.
- Isabelle (n° 67\_+1,UO1,59,F) est entrée dans le CEP sans réelle motivation. C'est le responsable pédagogique d'un centre de formation avec lequel elle a échangé qui l'a orientée vers le CEP. Elle se rend à ce rendez-vous sans conviction, persuadée qu'en tant qu'indépendante, elle n'est pas éligible à des financements de formation (ce qui n'est pas un frein majeur puisqu'elle se dit prête à autofinancer la formation). Bien que le conseiller CEP ait manifestement tenté d'ouvrir une réflexion relativement profonde sur le projet d'Isabelle et sa faisabilité (motivation, ingénierie financière, travail à l'issue,...), il semble que cette dernière soit restée fixée sur son projet initial et n'ait pas été réellement à l'écoute des suggestions de son conseiller. Ainsi, bien que de multiples ressources aient été mises à disposition d'Isabelle (réflexion sur la pertinence du projet, conseils sur la réalisation d'enquête métiers, de bilan de compétences et de PMSMP, conseils sur la réalisation de recherches sur d'autres formations...), Isabelle n'a pas converti ces ressources : elle est restée « bloquée » sur son projet initial, sans élargir sa réflexion ou ses recherches, et sans opérer de réel effort de formalisation de son projet. Isabelle ne semble avoir retenu que peu de choses de son entretien avec le CEP, et uniquement des éléments allant dans le sens de ses propres convictions : ainsi, alors Isabelle affirme que le conseiller lui a confirmé qu'elle n'avait droit à aucun financement et que ce dernier l'avait largement soutenu dans l'idée de poursuivre son projet. Le compte-rendu d'entretien témoigne au contraire du fait que le conseiller avait réellement tenté de pousser Isabelle à travailler davantage son projet et à ouvrir le champ des possibles (y compris en matière de financements).

La dimension interpersonnelle joue aussi, du point de vue des personnes interrogées : la relation avec le conseiller est parfois jugée insuffisante. Il s'agit ici des différents cas de mauvaise compréhension, d'absence de dialogue, d'orientations jugées comme erronées, qui ont été évoquées à différents endroits. Certains contextes de vie conduisent aussi à des entraves à la mise en œuvre d'un projet (contexte familial, mobilité, une procédure de licenciement en cours, par exemple). On notera que la **motivation à l'entrée** dans le CEP est nettement **plus basse** que dans les cas d'effectivité du CEP.

## Représentation schématique



*Aide à l'élaboration d'un projet : l'accompagnement est effectif et fournit des ressources qui sont converties ou non dans des options possibles*

*Aide à la mise en œuvre du projet : malgré l'accompagnement du CEP, l'agentivité reste réduite et les bénéficiaires ne s'engagent pas pour diverses raisons dans les options établies*

### Absence de conversion des options ouvertes

- Motivation insuffisante à évoluer
- Conditions d'entrée dans le CEP avant tout centrées sur l'élaboration d'un projet, pas sa mise en œuvre
- Préférences adaptatives pour la situation présente vs une situation future hypothétique
- Facteurs d'incertitude présents malgré l'aide apportée par le CEP
- Aversion pour le risque (renforcée selon certaines caractéristiques individuelles : enfants, âge élevé sur le marché du travail, etc.)
- Environnement/écosystème pas assez porteur

## Cas de figure 5 : des échecs à des épreuves, décisives dans le processus d'évolution, qui conduisent à un coup d'arrêt

Dans un second cas de figure, les parcours sont marqués par un « **échec de l'épreuve** ». Ces parcours étaient dépendants d'une épreuve de validation du projet, que ce soit de la part de l'employeur ou d'une instance décisionnaire. L'espace de choix, dans ces situations, ne dépend pas que de l'« agentivité » de l'individu mais bien de **décisions d'autres acteurs**. Le facteur de conversion manquant est donc plus institutionnel, dépendant des modalités liées à ces épreuves. **L'échec à ces épreuves marque l'arrêt de l'accompagnement dans une démarche parfois de résignation**. Des bénéficiaires interrogés mentionnent leur besoin de faire une pause, de « digérer » la nouvelle. L'accompagnement ne rebondit pas sur cet échec – alors même que des cas de parcours d'évolution observés par ailleurs ont su faire face à ce refus externe pour élaborer de nouvelles pistes de réflexion. Plusieurs actifs interrogés soulignent qu'aucun « plan B » n'avait été prévu. Ces cas de figure peuvent correspondre assez fréquemment à des mises en échec du premier type de parcours considérés précédemment : c'est-à-dire des parcours pragmatiques mais qui ne produisent pas les effets escomptés (une relation courte, fléchée, qui ne parvient pas à satisfaire l'objectif visé).

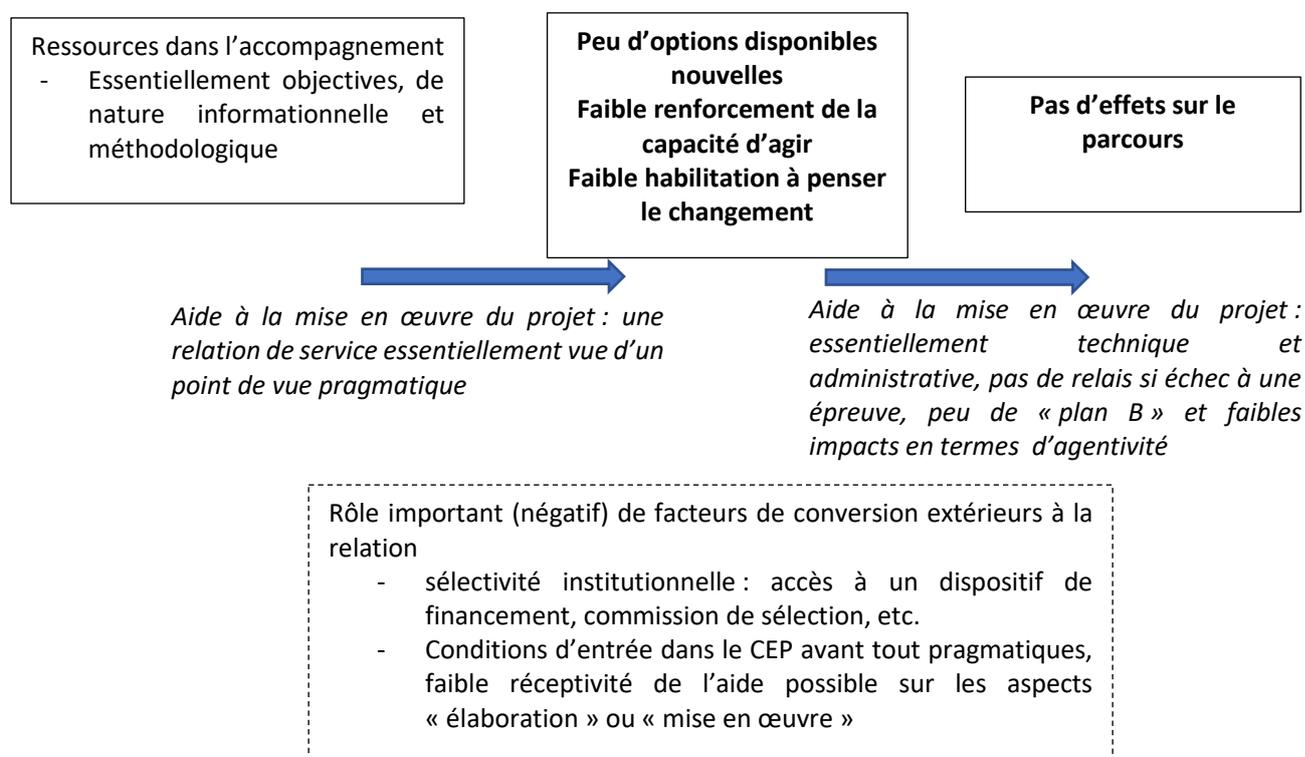
- C'est par exemple le cas de Pauline (n° 76\_+6,UO1,46,F) qui a bénéficié de nombreux appuis et les a en partie convertis (montage d'un dossier PTP), mais celui-ci n'ayant pas

été accepté, son projet de reconversion est mis en veille. Pauline a besoin de temps pour « digérer » cette mauvaise nouvelle.

- Sandrine (n° 86\_+6,UO1,41,F) a commencé comme coiffeuse puis est devenue opératrice à la SNCF, où elle estime ne pas évoluer. Ses ressources humaines l'encouragent à passer par la case « CEP » avant d'envisager une formation de manager avec des possibilités d'évolutions internes. L'accompagnement se centre sur la valorisation de la candidate dans le dossier de candidature (logique forces-faiblesses, amélioration du CV, etc.). Sandrine n'a pas réussi à obtenir l'accord de sa hiérarchie directe pour le projet. Lors de l'entretien, elle n'a pas souhaité évoquer en détail les raisons pour lesquelles son supérieur ne l'a pas soutenue. Sandrine apparaît résignée, mettant en avant des processus internes au sein de son entreprise qui restreignent l'accès à ces opportunités de formation. Elle n'a pas d'autres pistes bien que sa conseillère avait évoqué le PTP.
- Hervé (n° 26\_+6,UO2.1,49,H) voit son dossier rejeté par Transition Pro. La CEP envisage avec lui des pistes pour tout de même mener à bien ce projet : demande de financement auprès de l'AGEFIPH (Hervé a le statut de RQTH), auto-financement (son CPF étant insuffisant pour financer cette formation), demande de rupture conventionnelle... Ces alternatives n'apparaissent pas suffisamment crédibles ou réalistes à Hervé, qui décide de ne pas donner suite à son projet dans l'immédiat et de rester en poste. « *Le CEP j'en suis sorti il y a plus de 6 mois. Aujourd'hui je suis toujours au même poste qu'avant le début de mon CEP. Je cherche d'autres pistes de reconversion.* »

Comme l'indique le schéma suivant, l'accompagnement élargit peu l'espace de choix car les bénéficiaires ont déjà un projet souvent préétabli et ne s'engagent pas dans une recherche d'options différentes. L'échec à l'épreuve conduit à une absence d'évolution professionnelle.

### Représentation schématique



## CONCLUSION : LE CEP PRODUIT DES EFFETS MULTIPLES, QUI DEMANDENT A ETRE CARACTERISES PLUS FINEMENT

Le recours au CEP s'effectue dans des contextes divers pour les bénéficiaires. Trois grandes variables discriminantes ont été observées sur la situation des bénéficiaires au moment du recours :

- Le degré de maturité des réflexions sur l'évolution de la trajectoire professionnelle et des démarches entreprises au préalable ;
- Le degré d'autonomie dans la réalisation des démarches à suivre pour concrétiser un projet et le niveau d'assurance / de confiance en soi pour mener à bien celui-ci ;
- Le profil socio-démographique (notamment le niveau de qualification, la CSP, l'âge et le sexe), qui va entraîner statistiquement des attentes différenciées au moment du recours au CEP.

La combinaison de ces variables va de fait influencer sur les motifs initiaux de recours au CEP pour les bénéficiaires. Pour tenir compte de la diversité des situations rencontrées, les conseillers adaptent logiquement la nature d'appui qu'ils proposent aux bénéficiaires. Ces natures d'appui sont là encore diverses, sans être exclusives les unes des autres. Ces appuis se caractérisent de la façon suivante :

- Des appuis informationnels, généralement lors d'interactions courtes, qui peuvent se transformer comme points d'appui pour l'engagement d'un parcours plus long ;
- Une aide à la réflexion et à la décision pour accompagner dans la prise de décision, l'élaboration de projet, et sa mise en œuvre opérationnelle ;
- Une orientation vers d'autres acteurs, ressources ou dispositifs, pour répondre à des besoins spécifiques des bénéficiaires ;
- Une aide à la reprise de confiance en soi, qui ne répond pas à une demande formulée dans ces termes, mais qui peut intervenir à tout moment de l'accompagnement, en permettant aux bénéficiaires de s'autoriser à penser des évolutions de carrière, grâce à une relation d'écoute et de non-jugement avec le conseiller.

C'est en mobilisant ces ressources que des effets sur les parcours des bénéficiaires vont être produits. Ces effets peuvent se concrétiser de nombreuses façons : ouverture du champ des possibles, capacité à s'orienter, mise en action du projet, avancement dans les démarches, accès aux droits, renforcement des capacités administratives et rédactionnelles, aide à la prise de décision, autonomisation, sécurisation du changement, réassurance, orientation, concrétisation du projet...

La combinaison de ces effets peut être synthétisée sous la forme de 5 grands ensembles en termes de parcours :

- ➔ Cas de figure 1 : des parcours pragmatiques, qui produisent les effets escomptés ;
- ➔ Cas de figure 2 : des parcours plus denses, marqués par une capacitation des bénéficiaires qui convertissent en évolution professionnelle la mixité des ressources dispensées ;
- ➔ Cas de figure 3 : des effets intermédiaires en termes de développement de la capacité d'agir, non convertie à ce stade dans des changements professionnels ;
- ➔ Cas de figure 4 : une relation plus ou moins dense qui n'est pas convertie en réalisations pour des raisons souvent personnelles, interpersonnelles ou contextuelles ;
- ➔ Cas de figure 5 : des échecs à des épreuves, décisives dans le processus d'évolution, qui conduisent à un coup d'arrêt.

Ainsi, le passage par le CEP a parfois une moindre effectivité, notamment dans les cas où une seule interaction a eu lieu entre le bénéficiaire et le conseiller et où aucun changement n'a été observé à la suite du CEP.

Ces cas typiques donnent à voir la diversité des effets potentiels du CEP et des parcours qui en découlent. Mais dans le cadre de ces travaux, il n'est pas possible de quantifier la part que représente chaque parcours, ni de caractériser finement les profils des personnes associées à ces trajectoires. Plusieurs hypothèses découlent de la présente étude, mais n'ont pu être vérifiées. Des travaux complémentaires pourraient ainsi être menés pour

identifier la fréquence de ces effets et des parcours décrits, et le lien entre profil socio-démographique (voire le parcours antérieur) et effets du CEP.

L'enquête à 6 mois, menée par France Compétences depuis septembre 2021 pourrait être un outil mobilisé pour affiner les informations issues de la présente étude, en adaptant légèrement le questionnaire. Il serait également possible de mener une enquête ad hoc pour quantifier les différents types d'effets, aux différentes temporalités envisagées (1 mois, 6 mois et 18 mois après la sortie du CEP). Les travaux menés ici sont ainsi un début d'analyse, une forme d'exploration des effets potentiels du CEP, qui appelle des compléments à l'avenir pour se saisir pleinement de cette question et adapter au mieux le dispositif aux besoins des bénéficiaires, et le rendre le plus efficace possible.

ANNEXE : TABLEAU DES PROFILS DES BÉNÉFICIAIRES INTERROGÉS

Numéro unique	Prénom d'emprunt	Nombre de mois après la sortie au moment de l'entretien (1-6-18)	Dernière UO suivie	Âge	Sexe	CSP	Métier de départ	Métier d'arrivée le cas échéant
1	Nicolas	1	2.1	40	H	Employés	responsable adjoint d'un magasin	auto-entrepreneur
2	Jordan	1	2.1	46	H	Ouvriers	Pâtissier	grutier
3	Evelyne	1	2.1	55	F	Employés	Secrétaire	auto-entrepreneur
4	Nadia	1	2.1	42	F	Employés	aide ménagère	aide ménagère
5	Baptiste	1	1.1	28	H	Employés	agent polyvalent de restauration	agent polyvalent de restauration
6	Caroline	1	2.1	48	F	Employés	conseillère retraite	conseillère retraite
7	Hélène	1	1	41	F	Professions intermédiaires	directrice adjointe d'un domaine hôtelier	directrice adjointe d'un domaine hôtelier
8	Florence	1	2.1	55	F	Professions intermédiaires	agent de maîtrise	auxiliaire de vie
9	Noémie	1	1	24	F	Employés	agent d'entretien	agent d'entretien
10	Stéphanie	18	1	42	F	Cadres professions intellectuelles supérieures	cheffe de service au sein d'une structure médico-sociale	directrice d'une structure médico-sociale
11	Camille	18	2.1	41	F	Employés	secrétaire médicale	infirmière

11 rue Scribe 75009 – Paris

Tél : 01 81 69 01 40

[www.francecompetences.fr](http://www.francecompetences.fr)

SIRET : 130 024 565 00017 – Code APE : 84 13Z

Autorité nationale de financement et de régulation de la formation professionnelle et de l'apprentissage

12	Marie	18	2.1	52	F	Employés	auxiliaire de vie	demandeuse d'emploi
13	Cécile	18	2.2	31	F	Employés	agent de courrier	monitrice éducatrice
14	Claire	18	1	39	F	Cadres professions intellectuelles supérieures	chefe de service au sein d'une structure médico-sociale	auto-entrepreneur
15	Jade	18	1	37	F	Cadres professions intellectuelles supérieures	ingénieure BTP	ingénieure BTP
16	Elodie	18	1	36	F	Professions intermédiaires	conseillère en économie sociale et familiale	mandataire judiciaire
17	Stéphane	6	1	46	H	Professions intermédiaires	responsable des moyens généraux	agent de maintenance
18	Roméo	6	2.1	25	H	Ouvriers	agent commercial drive	demandeur d'emploi
19	Sylvain	6	2.2	42	H	Employés	équipier polyvalent	formateur
20	François	6	2.1	56	H	Cadres professions intellectuelles supérieures	régisseur	régisseur
21	Patrick	6	2.2	45	H	Ouvriers	cariste	encadrant technique d'insertion
22	Thomas	6	2.2	31	H	Ouvriers	cutteriste	électricien
23	Laura	6	2.2	43	F	Professions intermédiaires	assistante commerciale	chefe de projet digital
24	Mathilde	6	2.2	30	F	Cadres professions intellectuelles supérieures	chefe de produit	auto-entrepreneur
25	Lucie	6	2	46	F	Cadres professions intellectuelles supérieures	chargée de montage opérationnel dans le BTP	éducatrice de jeunes enfants
26	Hervé	6	2.1	49	H	Professions intermédiaires	conseiller Pôle Emploi	conseiller Pôle Emploi
27	Jean-Philippe	6	2.1	55	H	Professions intermédiaires	chargé de développement RH	conseiller en évolution professionnelle
28	Aurélie	6	2.2	37	F	Professions intermédiaires	directrice d'agence bancaire	auto-entrepreneure

29	Alexandra	6	2.2	48	F	Professions intermédiaires	formatrice en mathématiques	inconnu	
30	Monica	6	2.1	48	F	Ouvriers	agent de production	accompagnante éducative petite enfance	
31	Laure	1	2.2	54	F	Employée	Acheteuse industrie métallurgique	auto-entrepreneure	
32	Arnaud	6	2.2	45	H	Professions intermédiaires	infirmier	infirmier en pratiques avancées	
33	Hassan	6	2.1	44	H	Professions intermédiaires	responsable de boutique	développeur web	
34	Corentin	6		1	40	H	Ouvriers	conditionneur big bag	créateur de jeu en bois
35	Maud	6		1	26	F	Employés	auxiliaire de vie	trop tôt pour le dire
36	Sophie	6	2.1		38	F	Cadres professions intellectuelles supérieures	gestionnaire de portefeuille dans une banque	naturopathe
37	Patrick	1	2.2		38	H	Employé	Chauffeur livreur	Chauffeur de bus
38	Thomas	18	2.2		41	H	Ouvrier qualifié	Chef de chantier	auto-entrepreneur
39	Laurie	18	2.1		41	F	Employé qualifié	Assistante commerciale	Assistante médicosociale
40	Quentin	18	2.1		29	H	Ouvrier qualifié	conducteur de bus	technicien en informatique
41	Soline	18	2.1		35	F	Cadre	Cheffe de secteur	Conseillère en insertion professionnelle
42	Océane	18		1	30	f	Employé	assistante commerciale	vendeuse
43	Selma	18	2.1		56	F	Employé	auxiliaire de vie	Gouvernante famille
44	Alexandra	18	2.2		46	F	Professions intermédiaires	contrôleuse qualité	monitrice de conduite
45	Jacqueline	18	2.1		56	F	Employé qualifié	Conseillère en insertion professionnelle	non mentionné
46	Stéphanie	18	2.1		25	F	Employé	Hôtesse d'accueil	Enseignante en espagnol
47	Carl	18	2.2		35	H	Ouvrier qualifié	Soudeur	exploitant agricole



66	Orlane	1	2.1	47	F	Ouvriers	adjointe qualité en agro-alimentaire	agent immobilier
67	Isabelle	1	1	59	F	Artisans, commerçants et chefs d'entreprise	indépendante dans l'immobilier	indépendante dans l'immobilier
68	Elise	1	1	49	F	Cadres professions intellectuelles supérieures	orthophoniste	Boulangère
69	Eric	1	1	51	H	Cadres professions intellectuelles supérieures	professeur dans l'enseignement supérieur	professeur dans l'enseignement supérieur
70	Agathe	1	1	22	F	Professions intermédiaires	assistante commerciale	assistante commerciale
71	Jules	1	1	21	H	Employé	intérimaire dans la logistique	intérimaire dans la logistique
72	Maxime	18	2.2	36	H	Ouvriers	chef d'équipe dans le bâtiment	dessinateur dans le bâtiment
73	Lucie	18	2.1	36	F	Cadres professions intellectuelles supérieures	juriste en recouvrement	infirmière
74	Guillaume	18	2.2	32	H	Professions intermédiaires	conducteur de travaux ferroviaires	conducteur de travaux ferroviaires
75	Mickaël	1	1	44	H	Ouvriers	chauffeur routier	chauffeur routier
76	Pauline	6	1	46	F	Employé	formatrice	formatrice
77	Stephan	6	1	41	H	Cadres professions intellectuelles supérieures	cadre dans la banque	cadre dans la banque
78	Hélène	6	1	40	F	Employés	employée dans la grande distribution	employée dans la grande distribution
79	Téo	6	1	38	H	Ouvriers	technicien d'atelier	boulangier
80	Emilie	6	2.2	41	F	Employés	auxiliaire de vie	aide soignante
81	Sandrine	6	1	42	F	Professions intermédiaires	assistante maternelle à domicile	assistante maternelle à domicile
82	Ludivine	6	1	43	F	Professions intermédiaires	AES	technicienne de l'intervention sociale et familiale

83	Marine	6	2.2	41	F	Employés	coiffeuse	coiffeuse
84	Sandra	6	2.1	44	F	Ouvriers	conductrice chaîne de routage	assistante comptable
85	Hervé	6	1	48	H	Cadres professions intellectuelles supérieures	cadre dans le bâtiment	inconnu
86	Sandrine	6	1	41	F	Professions intermédiaires	opératrice logistique	opératrice logistique