



Guide méthodologique : l'entretien des profils expérimentiels

Par Nathalie Gey (IRIS)

Avec la collaboration de Pascal Maeder (HES-SO)

Sous la direction de Stéphane Rullac (HETSL/HES-SO)

Tables des matières

1. Préambule.....	3
2. L'origine de la méthode	3
3. Ajustements de la méthode	4
3.1. La création d'une agence d'inclusion.....	4
3.2. Pour le candidat à l'emploi.....	5
3.3. Pour l'employeur.....	5
4. Le concept d'activité.....	6
4.1. L'activité explicite.....	6
4.2. L'activité implicite	6
4.3. Les références non prises en compte	7
5. Création d'un contexte qui favorise l'engagement du demandeur d'emploi et de l'employeur ...	8
5.1. Création d'un écosystème inclusif.....	8
5.2. Pour les demandeurs d'emploi	8
5.3. Pour les employeurs	9
6. Un entretien de type situationnel.....	9
6.1. Un entretien de type situationnel.....	9
6.2. Les guides d'entretien	10
6.3. Guide entretien avec le demandeur d'emploi	11
6.4. Guide entretien avec l'employeur	12
7. Objectifs, finalités et outils	12
7.1. Les objectifs	13
7.2. Finalités	13
7.3. Les outils	13
8. Le déroulement de l'entretien pour le demandeur d'emploi	13
8.1. 1er entretien.....	14
8.2. Inter-entretien	14
8.3. 2ème entretien	15
8.4. Post-entretien.....	15
9. Le déroulement de l'entretien pour l'employeur.....	15
9.1. 1er entretien.....	16
9.2. Inter-entretien	16
9.3. 2ème entretien	17
9.4. Post-entretien.....	17
10. L'observation <i>in situ</i>	18
10.1. Principes généraux	18
10.2. Un guide d'observation	18
11. Le système de pondération.....	19
11.1. L'intérêt de réalisation des activités par le demandeur d'emploi	19
11.2. La fréquence de réalisation des activités du poste à pourvoir	19
11.3. Les ressources de l'employeur	19
12. Bibliographie.....	20

1. Préambule

La méthode développée dans ce Guide n'est pas une recette. La posture de l'accompagnement s'appuie sur la « philosophie » de l'accueil de la personne qui bénéficie de la méthode du profil expérientiel. La personne accompagnée est une personne « sachante » qui probablement s'ignore en partie. L'exercice de l'accompagnement vise à enclencher un processus de valorisation au travers duquel sont relevées les activités maîtrisées qui auront tendance à ne pas être considérées comme telles par les personnes concernées. Chaque vie et poste de travail s'intègre à un écosystème qui peut être décrit à la fois pour lui-même et dans son environnement plus global. L'exercice de l'accompagnement vise à enclencher une objectivation de cette réalité, dont la description précise ouvre la voie à en satisfaire les besoins, en trouvant la personne et le poste adéquats.

Ce Guide méthodologique de l'entretien pour aboutir aux profils expérientiels des demandeurs d'emploi et des postes de travail s'appuie sur des documents de références, à partir desquels il s'inscrit :

1. Cahier des charges : accompagnement pour un référentiel universel d'activités.
2. Référentiel d'activité : définition de la fonction de l'agent d'emploi inclusif.
3. Référentiel des activités implicites.

2. L'origine de la méthode

La méthode s'inscrit dans l'approche dite de l'apprentissage expérientiel, défini par Coleman en 1997 et repris par Chevrier et Charbonneau :

L'apprentissage expérientiel consiste essentiellement en la transformation de son expérience vécue en savoir personnel. L'apprenant, au lieu de chercher à comprendre et à assimiler une information verbale ou écrite, doit pouvoir donner un sens à ce qu'il a vécu et construire des connaissances qui lui sont utiles. (2000, p.287)

D'après ces auteurs, tout apprentissage expérientiel repose sur 4 processus complémentaires :

1. L'expérience concrète vécue concrètement par chaque individu.
2. Un certain nombre d'observations qui donnent un sens à l'expérience.
3. L'élaboration de concepts (principes, règles, etc.) qui permettent de généraliser l'expérience à d'autres situations.
4. La constitution d'un savoir ainsi réutilisable pour vivre de nouvelles expériences.

Ce processus est donc séquentiel, intégré et cyclique, qui part du particulier pour aller au général.

La méthode du profil expérientiel s'inscrit dans cette approche, tout en proposant une méthodologie précise. Elle a été créée en 1990 par Jean-Luc Dumont et Marie-Claude Saint-Pé, dans la suite de l'approche maïeutique conduite par Henri Desroche au Collège Coopératif de Paris et de l'approche praxéologique de Tadeuch Kotarbinski, philosophe polonais. Elle est utilisée et enseignée principalement en formation continue des adultes en formation des professionnels du social, dans le coaching et plus récemment dans l'accompagnement à la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Dans un entretien donné à Jean-Luc Dumont par Chantal Fleuri, voici comment était résumée la méthode :

On peut dire brièvement qu'un Profil expérientiel se présente comme la visualisation d'un itinéraire personnel. Il exprime les rapports d'implication entre une expérience capitalisée et un projet. L'émergence de ce projet s'effectue grâce à une opération au cours de laquelle le praticien et sujet entrent en relation partenariale. Une telle relation requiert un entretien centré sur le récit de vie, entretien dont les données sont recueillies à l'aide d'une grille (ou tableau). Ces conditions d'échange favorisent l'évaluation, par les deux partenaires, du matériel saisi. Le sujet est alors en mesure de prendre conscience du sens de son expérience et des ressources mobilisables pour actualiser un projet qui est, de ce fait, mis en évidence. Le praticien, par le contrôle de l'opération et l'analyse du Profil expérientiel, soutient l'orientation et la dynamique de la stratégie personnelle. (1992, p.32)

La méthode peut apparaître simple et légère, mais requiert une compétence forgée dans l'expérimentation, le plus souvent sur soi-même, dans une logique d'initiation. C'est donc à partir d'une mise en situation qu'elle s'apprend, dans le cadre d'une formation. La méthode se met en œuvre à travers un entretien qui peut se répéter autant de fois que nécessaire. Le binôme, accompagné et accompagnateur, fait l'expérience d'un rapport d'échange et de réciprocité dans le cadre d'une rencontre singulière où les deux partenaires se considèrent comme « acteur d'une pratique ». L'accompagnateur mène l'entretien pour guider la personne accompagnée, selon les 5 dimensions proposées par Marie-Claude Saint Pé et Jean-Pierre Dumont :

1. Situation.
2. Localisation.
3. Vécu.
4. Aspiration.
5. Projet.

Ces dimensions sont elles-mêmes déclinées en sous-dimensions, qui constituent la trame de l'entretien.

La fonction de l'accompagnant relève de la maïeutique, dans une logique inductive, non-jugeante et non interprétative. Cet entretien est non-directif. La personne qui accompagne est une ressource, qui porte une attention particulière aux mots, aux expressions employées ainsi que sur les attitudes et hésitations de la personne accompagnée, car elles permettent de porter à la connaissance de cette dernière les moyens significatifs qu'elle utilise pour se faire comprendre. En règle générale, ces éléments fondent les savoirs expérientiels.

3. Ajustements de la méthode

3.1. La création d'une agence d'inclusion

Le projet porté par l'association Cantons zéro chômeur de longue durée possède ses propres objectifs, comme le définit le Référentiel d'activité, à travers la fonction de l'agent d'emploi inclusif :

L'agent d'inclusion est au service tant des employeurs en quête de candidats capables à répondre durablement aux exigences d'un poste à pourvoir que des demandeurs d'emploi de courte ou de longue durée. Il agit dans une posture d'accompagnement et aide à identifier, d'une part, les activités à maîtriser du poste à pourvoir et, d'autre part, les activités que le demandeur d'emploi maîtrise, en prenant en compte la globalité du poste ou de la personne. L'agent s'appuie sur le principe que "toute expérience" requiert et engendre des activités explicites et implicites et accompagne les clients à explorer les

différentes dimensions du poste voire de leur parcours de vie. (...) L'agent d'emploi inclusif accompagne les employeurs à identifier les activités qui composent le poste à pourvoir. Il les aide à les formuler de sorte que le SI puisse proposer des appariements ; soit des propositions d'emploi aux demandeurs d'emploi, soit des propositions de demandeurs d'emploi aux employeurs cherchant à pourvoir des postes de travail. (2021, p.1)

Dans ce contexte, la méthodologie du profil expérientiel a été adaptée. Ainsi, à l'aide de cette méthode ajustée, l'agent d'emploi inclusif mène deux entretiens de 2 heures, au maximum pour chaque partie engagée dans l'appariement. Ce volume horaire est à moduler en fonction des réalités des situations, telles qu'elles vont se mettre au jour au cœur des entretiens.

L'accompagnement de part et d'autre vise à formuler des activités maîtrisées pour le demandeur d'emploi et à maîtriser pour occuper le poste mis au concours. Le résultat de cet accompagnement permet la formulation d'activités de part et d'autre de l'offre et de la demande d'emploi, pour permettre au Système d'Information (SI) de faire un appariement optimal entre l'offre et la demande d'emploi.

Si la méthode s'inspire du profil expérientiel, la méthode a été adaptée au regard de la finalité recherchée qui vise le retour à l'emploi.

3.2. Pour le candidat à l'emploi

Dans l'accompagnement du candidat à l'emploi, ce dernier identifie son parcours, dans lequel il repère des étapes, des expériences et il explicite les activités apprises. Les activités maîtrisées ne concernent pas que celles apprises dans des métiers précédents, mais englobent aussi les expériences qui composent une vie dans toutes ses dimensions. L'important est de reconstituer un parcours global pour construire une perspective de parcours professionnel, à travers l'élaboration d'un recueil d'activités et du niveau d'intérêt du candidat pour ces activités.

Notons l'importance pour l'accompagnateur de décentrer le candidat des métiers qu'il a exercé, en abordant ses expériences d'une manière différente pour prendre en compte *in fine* l'ensemble de ses expériences et ainsi valoriser l'ensemble de ses ressources.

3.3. Pour l'employeur

Dans l'accompagnement des employeurs, l'accompagnement vise à formaliser les activités que chaque poste nécessite de maîtriser pour le tenir, selon les attentes de l'entreprise. L'expérience concernant les annonces de recrutement montre que la réalité des postes est rarement décrite et que les compétences énumérées sont quasi impossibles à évaluer lors des processus de recrutement. Une prise en compte de l'environnement du poste de travail dans l'entreprise est aussi prise en compte, grâce à une observation des conditions réelles de l'emploi.

Notons l'importance pour l'accompagnateur de décentrer l'employeur des cahiers des charges du poste à pourvoir, tel que l'entreprise l'a définie préalablement, pour prendre en compte *in fine* l'ensemble des ressources à mobiliser.

4. Le concept d'activité

4.1. L'activité explicite

Le concept d'activité est la référence centrale et commune pour fonder l'appariement entre l'offre et la demande d'emploi.

Selon Philippe Mérioux, il s'agit d'une « *activité intellectuelle stabilisée et reproductible dans des champs divers de la connaissance* » (1988, pp. 153-154). En ce sens, l'activité est une « habileté transversale » qui est une sorte de savoir-faire décontextualisé et généralisé susceptible d'être mis en œuvre dans des situations professionnelles ou sociales très différentes.

Selon la sociologie des professions, une activité :

(...) correspond à l'ensemble de ce qui est réalisé hic et nunc par les individus : les processus de réalisation du travail dans les conditions réelles, ses résultats, et a fortiori l'activité mentale nécessaire pour les obtenir, qui est le lieu où résident les compétences. L'activité des individus est soumise à de multiples variations et contraintes dues à leur environnement mouvant et imprévisible, elle nécessite de nombreuses adaptations aux situations rencontrées. Nous nous situons ici au niveau le plus individuel, même si l'activité peut être réalisée collectivement. L'activité est rendue possible et à la fois limitée par des prescriptions, ou tâches, qui lui donnent un cadre. (Tourmen, 2007, p. 7).

En tant que plus petites unités retenues pour fonder l'appariement que nous cherchons à mettre en œuvre, les activités, dites explicites, ont toujours formulé selon la règle suivante : verbe, objet et modalité.

Exemple : Rédiger un courrier de réclamation auprès d'une administration avec un ordinateur.

4.2. L'activité implicite

Si les activités explicites ne permettent pas un appariement optimal, l'agent d'emploi inclusif dispose d'une autre référente, dite de l'activité implicite qui correspond à la dimension « universelle » d'activités qui relèvent d'une profession. Les activités implicites permettent de favoriser un appariement optimal qui intègre une transférabilité et donc une potentielle reconversion pour le demandeur d'emploi. Un référentiel de 16 activités implicites a été créé et doit permettre à l'ensemble des activités d'une profession de converger vers une activité de ce référentiel :

Activités implicites	
1.	Conseiller autrui dans une relation de service
2.	Accompagner autrui dans une relation de service
3.	Adopter des attitudes en conformité à une relation de service
4.	Manipuler des ustensiles selon un art
5.	Manipuler des petits outils selon une technique
6.	Manipuler des grands outils selon une technique
7.	Manipuler des petits éléments selon une technique

8.	Manipuler des grands éléments selon une technique
9.	Utiliser des machines simples pour fabriquer
10.	Utiliser des machines complexes pour fabriquer
11.	Utiliser des machines simples pour un service
12.	Utiliser des machines complexes pour un service
13.	Organiser ses tâches dans un objectif simple
14.	Organiser ses tâches dans un objectif complexe
15.	Organiser des tâches pour autrui
16.	Contrôler l'application des normes simples
17.	Contrôler l'application des normes complexes
18.	Optimiser l'état de fonctionnement des équipements
19.	Sélectionner des informations pertinentes pour réaliser une tâche simple
20.	Sélectionner des informations pertinentes pour réaliser une tâche complexe
21.	Rédiger des documents simples dans une relation de service
22.	Rédiger des documents complexes dans une relation de service
23.	Présenter oralement des éléments simples dans une relation de service
24.	Présenter oralement des éléments complexes dans une relation de service

Définitions :

Complexe	Qui se compose de plusieurs éléments devant être réunis et combinés
Simple	Qui se compose d'un seul ou d'un petit nombre d'éléments
Petits	Fait appel à la motricité fine (manuelle)
Grands	Fait appel à la force physique et ou mécanique

4.3. Les références non prises en compte

Cette approche « centrée activité » rejette deux références habituellement prises en compte dans le processus de recrutement, dans la mesure où elles sont trop normatives, car sous-tendues par une notion de socialisation, de compétitivité et favorisent une dynamique concurrentielle :

- **Les compétences :** Les compétences professionnelles techniques sont les capacités techniques qui permettent à un salarié de prendre en charge une ou plusieurs missions au sein de l'entreprise.

- **Les soft skills** : Considérés comme des compétences professionnelles comportementales, elles désignent à la fois l'intelligence relationnelle, les capacités de communication, le caractère, les aptitudes interpersonnelles, etc. Par exemple, en 2021, c'est l'autonomie qui est le plus recherchée par les recruteurs.

Dans le cadre du projet Cantons zéro chômeur de longue durée, ces deux références sont écartées car trop normatives et contribuent à créer des situations de chômage, alors que tous les demandeurs d'emploi maîtrisent des activités explicites ou implicites, qu'il est alors nécessaire de formaliser avec eux. Nous postulons du fait que ces activités sont susceptibles d'intégrer toutes les compétences, et même les soft skills si elles sont formalisées à l'aide d'une observation des attitudes pendant les entretiens.

5. Création d'un contexte qui favorise l'engagement du demandeur d'emploi et de l'employeur

5.1. Création d'un écosystème inclusif

L'accompagnement des demandeurs d'emploi et des employeurs relève d'un processus inclusif dont la méthode est le garant. Considérer les candidats à l'emploi et les employeurs comme parties prenantes dans le même système relève d'une logique écosystémique, selon la logique qui considère que les acteurs de l'offre et de la demande en matière d'embauche sont des composants en interaction constante et d'égale importance, au profit d'un emploi inclusif, car durable, en suivant l'approche développée par Castra (1993) :

Contrairement à l'approche dite analytique, qui tente d'isoler les éléments pour les étudier dans le détail et comprendre à partir de là les caractéristiques de l'ensemble, le point de vue systémique considère que les propriétés de cet ensemble ne sont pas réductibles à celles de ses éléments.

Le processus d'embauche peut être vu comme un système, dans lequel l'offre et la demande sont des partenaires, et qui prend en compte les ressources des contextes des deux acteurs qui coopèrent dans la recherche de leur intérêt commun. Comme l'affirme Jean-Noël Choppard, les dispositifs d'insertion « *n'ont de sens que s'ils agissent en même temps sur l'offre et la demande* (1993, p. 49) ». Cette approche systémique, en matière de ressources humaines, ouvre à de nouveaux concepts, tels que la co-construction et la co-responsabilité (Thierry & Mercier, 2017). Dès lors, la question est de déterminer les éléments pertinents à prendre en compte du côté du demandeur, puis de l'employeur.

L'agent d'emploi inclusif est donc un acteur professionnel central dans cet écosystème. Il contribue au développement d'un cercle « vertueux » entre l'offre et la demande.

5.2. Pour les demandeurs d'emploi

La méthode développée à accompagner les candidats à l'emploi dans une exploration globale de son parcours qui peut être en partie introspective. En effet, certaines activités maîtrisées peuvent faire partie de la vie quotidienne et être fortement intériorisées. Les entretiens ont une visée biographique. L'aménagement de l'espace d'entretien devra être contenant (Houzel, 1994) tout en facilitant une distanciation relationnelle, pour garantir une tranquillité pendant tout le déroulement de l'entretien et permettre la construction d'une relation de confiance entre l'agent d'inclusion sociale et le demandeur d'emploi.

Pour compléter la formulation d'activité, une observation est aussi menée par l'agent d'emploi inclusif, qui peut ainsi compléter son accompagnement par la prise en compte d'attitudes montrées par le demandeur d'emploi lors des entretiens. Cette observation se déroule tout le long de l'accompagnement et vise des attitudes qui viennent appuyer ou relativiser la maîtrise des activités.

5.3. Pour les employeurs

La méthode développée vise à accompagner les employeurs dans une compréhension du poste à pourvoir jusqu'au niveau de granularité singulier, celui des activités. En effet, il est habituel que les offres d'emploi et, le cas échéant, les cahiers de charges y afférant soient formulées sous forme de missions ou de compétences générales. L'aménagement de l'espace d'entretien doit garantir une tranquillité pendant tout le déroulement de l'entretien afin de permettre la construction d'une relation de confiance entre l'agent d'inclusion sociale et l'employeur.

Pour compléter la formulation, une identification des activités du poste à pourvoir est indispensable et se fait au travers d'un entretien avec une personne connaissant le poste, mais aussi, au travers d'une visite de l'environnement du poste et d'une observation du poste à pourvoir. Cette observation se prépare idéalement à la fin du 1^{er} entretien, pour se dérouler lors du 2nd entretien, afin de compléter les activités à maîtriser, au regard des contraintes environnementales du poste à pourvoir.

6. Un entretien de type situationnel

6.1. Un entretien de type situationnel

La diversité des objectifs de l'entretien réalisé par l'agent d'emploi inclusif à destination du candidat à l'emploi engage une complexité qu'il est difficile de résoudre par la mobilisation unique d'une technique d'entretien. L'agent d'inclusion devra, pour atteindre ses objectifs, mobiliser au sein d'un même entretien 4 techniques :

1. Entretien compréhensif :

(...) préconise une « proximité » entre l'intervieweur et l'interviewé, un « engagement » réciproque où la recherche d'une information authentique et sincère justifie que l'on s'approche tant que possible du registre paritaire d'une conversation. Il faut donc éviter la neutralité, la distance, inciter l'autre à « se livrer », à « exprimer son savoir le plus profond » (Kaufmann, 1996, p.53), y compris en prenant son parti.

2. Entretien semi-directif :

La réalisation de l'entretien semi-directif implique la prise en compte d'un certain nombre d'éléments parmi lesquels figurent les buts de l'étude, le cadre conceptuel, les questions de recherche, la sélection du matériel empirique, les procédures méthodologiques, les ressources temporelles personnelles et matérielles disponibles (Flick, 2007).

3. Entretien d'explicitation :

L'idée fondamentale est que le sujet mémorise en permanence de manière passive ce qu'il vit, que tout ce qu'il vit fait l'objet d'une saisie attentionnelle et d'une trace mémorielle, qu'il en soit conscient ou non. Cette trace est conservée et peut, à tout moment, revenir à la conscience, de façon involontaire (madeleine de Proust) ou provoquée par un entretien d'explicitation ou par une auto-explicitation. (Vermersch, 1994).

4. L'entretien conversationnelle :

La dynamique conversationnelle, mais se construit à partir d'une grille d'entretien, qui demande parfois de la part de l'accompagnateur une consignation immédiate dans le SI et de prise de note traitée dans l'inter-entretien.

Nous pouvons appeler ce bricolage « d'entretien situationnel », dans le sens, où tout au long de son déroulement, il s'agit pour l'agent d'emploi inclusif de s'adapter à la situation et mobiliser l'une des 4 dimensions d'entretien, tout en préservant et entretenant la dynamique conversationnelle structurée par la grille d'entretien.

L'agent d'inclusion mobilise ainsi un guide d'entretien qu'il doit bien maîtriser pour favoriser la dynamique conversationnelle. Si les dimensions sont les mêmes pour le demandeur d'emploi et l'employeur, les sous-dimensions sont spécifiques à chaque type d'acteur.

L'efficacité de l'entretien repose en grande partie sur l'agilité de l'agent d'inclusion à « jongler » avec pertinence avec les différentes techniques, en veillant à ce que les changements de techniques n'entraînent aucune rupture dans la dynamique de la « conversation » mais, au contraire, contribuent à la construction d'un creuset efficace pour le recueil de données et l'accompagnement à la valorisation des activités du candidat à l'emploi ou du poste à pourvoir. L'agent d'inclusion devra être très attentif à ce que la dynamique conversationnelle ne « fasse pas oublier » les objectifs de l'entretien, et les guides de l'entretien des profils expérientiels.

L'enjeu conversationnel est la difficulté majeure de cette méthodologique, qui implique une juste distance, à trouver pour chaque entretien. Notamment, l'expérience a montré que certaines personnes peuvent se montrer très peu bavardes. L'accompagnateur doit alors aller chercher l'information, parfois difficilement, d'autant plus que les silences peuvent cacher des éléments de première importance pour rendre compte des expériences de vie.

6.2. Les guides d'entretien

L'adaptation de la méthode du profil expérientiel par rapport au projet Canton zéro chômeurs a amené une modification des *items* d'origine.

Demandeurs d'emploi						
Sous-dimensions	Dimensions					
	Dimen-sions	Si-tua-tion	Locali-sation	Vécu	Projet	Activités maî-trisées
1. Famille						
2. Engagements						

3. Expériences formatives (bénévolat formel, informel, club)							
4. Emploi							

Pour les demandeurs d'emploi, les activités maîtrisées apparaissent tout le long de l'entretien, dans la colonne verte.

Employeurs						
	Dimensions					
Sous-dimensions	Dimen- sions	Situa- tion	Localisa- tion	Vécu	Environ- nement	Projet
1. Entreprise						
2. Localisation						
3. Intégration						
4. Aspiration						
5. Activités à maîtriser						

Pour les employeurs, les activités à maîtriser apparaissent à la fin de l'entretien, dans la ligne verte.

6.3. Guide entretien avec le demandeur d'emploi

Dimensions					
Sous-di- men- sions	Situation	Localisa- tion	Vécu	Projet	Activités maîtrisées
1. Famille	Votre famille	La localisation de votre famille	La place que vous pensez avoir dans votre famille	Quelles sont vos activités familiales ?	Quel est votre projet familial ?
2. Engagements	vos engagements	les espaces où se déroulent vos engagements	la place que vous pensez avoir au sein des groupes	Quelles sont vos activités dans le cadre de vos engagements ?	Avez-vous envie de développer de nouveaux engagements ?
3. Expériences formatives	Quelles sont vos expériences formatives ?	? les périodes de leur déroulement	Qu'avez-vous appris à faire ?	Quelles sont les activités que vous avez mises en œuvre ?	Prévoyez-vous d'autres expériences formatives ?
4. Emploi	les emplois que vous avez exercé	Les périodes de	Qu'avez-vous appris à faire ?	Quelles sont les activités que	Quels types de postes envisagez-vous ?

		leur exercice		vous avez mis en œuvre ?	
--	--	---------------	--	--------------------------	--

6.4. Guide entretien avec l'employeur

Dimensions					
Sous-dimensions	Situation	Localisation	Vécu	Environnement	Projet
1. Entreprise	Quelle place occupe le poste au sein de l'entreprise ?	Où se situe le poste au sein de l'entreprise ?	Quelle place occupe le poste au sein de cette équipe (leader, subordonné, etc.) ?	Comment se situe le poste dans la « chaîne » de production de l'entreprise ?	Quelle évolution possible/ envisagé pour le poste de travail au sein de l'entreprise ?
2. Localisation	Quels sont les lieux d'implantation de l'entreprise ?	L'équipe est localisée sur un seul site / un seul endroit ou plusieurs ?	Où se déroule le poste ?	Quelle est la répartition des activités sur ses différents lieux de déroulement ?	La situation du poste est-elle amenée à évoluer ?
3. Intégration	Comment le poste est-il perçu au sein de l'entreprise ?	Comment le poste est-il apprécié dans l'entreprise ?	Ce poste est-il en interdépendance avec d'autres postes ?	Ce poste est-il en collaboration avec d'autres postes ?	La place de ce poste au sein de l'entreprise va-t-elle évoluer ?
4. Aspiration	Le poste est-il concerné au regard du développement de l'entreprise ?	Le poste peut-il être délocalisé ?	Les attentes vis-à-vis du poste peuvent-elles évoluer ?	Les activités sont-elles amenées à évoluer ?	Quels sont les défis de ce poste au sein de l'entreprise ?
5. Activités à maîtriser	Quelles sont les missions du poste ?	Où se déroulent les missions ?	Quel est le déroulement type d'une journée ?	Quelles sont les activités de chaque mission ?	Le poste va-t-il connaître des évolutions ?

7. Objectifs, finalités et outils

L'accompagnement se construit à partir de l'activité qui est l'unité à formaliser, tant pour le demandeur d'emploi que pour l'employeur, selon les mêmes règles de formulation. Ainsi, les conditions sont réunies pour permettre le matching optimal, qui constitue la rencontre adéquate entre l'offre et la demande grâce aux 2 profils expérientiels des activités maîtrisées (demandeur) et à maîtriser (employeurs) qui sont appareillés par le SI.

7.1. Les objectifs

- Rassurer le candidat.
- Rassurer le client.
- Amorcer une relation de confiance dans une relation asymétrique.
- Comprendre le parcours du candidat.
- Comprendre l'entreprise et le poste à pourvoir.
- Faire émerger les étapes du parcours du candidat.
- Identifier les activités explicites maîtrisées par le candidat.
- Relier les activités explicites issues de l'exercice d'une profession à des activités implicites.
- Identifier les activités d'un poste à pourvoir.

7.2. Finalités

- Valoriser les activités implicites et explicites maîtrisées par le candidat pour soutenir son retour à l'emploi.
- Créer un panorama d'activités explicites et implicites maîtrisées par le candidat et favoriser l'expression de l'intérêt du candidat à réaliser ces activités.
- Formaliser le profil expérientiel du candidat.
- Formaliser les activités du poste à pourvoir et identifier leur fréquence de réalisation.
- Permettre l'appariement entre le profil du candidat et une offre d'emploi.

7.3. Les outils

- Le dossier du candidat à l'emploi.
- Formation à l'entretien.
- Grilles du profil expérientiel.
- Grilles d'observation.
- orientation.ch.
- Le SI.
- Un outil numérique pour renseigner le SI.

8. Le déroulement de l'entretien pour le demandeur d'emploi

L'entretien vise à permettre au demandeur d'emploi à se projeter dans un poste de travail, en mobilisant des ressources valorisantes que les normes classiques de l'embauche ne permettent pas habituellement, et de limiter les enjeux de stigmatisation interpersonnelle au moment de l'entretien, mais aussi de l'ensemble du processus de recrutement. Il s'agit de permettre l'expression des activités maîtrisées et d'en mesurer l'envie de les mettre en œuvre dans une situation de travail.

8.1. 1er entretien

1. Préparation du 1^{er} rendez-vous (durée indiquée 1H00) :
 - Prendre connaissance du dossier du demandeur d'emploi.
 - Fixer le rendez-vous à un moment qui va faciliter l'organisation du demandeur d'emploi. Pour cela il est important de tenir compte des délais de trajet pour qu'il se rende sur le lieu de rendez-vous ainsi que des horaires des moyens de transport.
 - Préparer l'environnement du rendez-vous.
2. L'accueil du candidat :
 - Accueillir le candidat.
 - Se présenter en donnant un « peu de soi » dans la présentation. En effet, la méthode étant « intrusive » il est important que la dimension humaine soit le terreau de l'échange pour faciliter la confiance et la motivation à livrer une partie de son parcours, et ce d'autant plus qu'il y a une forte asymétrie intrinsèque à la situation, entre l'agent d'inclusion et le candidat à l'emploi.
 - Expliquer la démarche, présenter la méthode et ses outils (grilles, SI).
3. L'engagement de l'échange :
 - Engager l'entretien sous forme « compréhensif ».
4. La conduite de l'échange :
 - Repérer, dans l'échange, les éléments de parcours du candidat. Les recueillir. Le recueil visera une « reconstitution » de son parcours soit par le demandeur d'emploi, soit par l'agent d'inclusion, selon les potentialités du demandeur d'emploi. La reconstitution du parcours favorise la valorisation du parcours du demandeur d'emploi, surtout quand il s'agit de situations complexes qui lui ont permis des d'acquérir la maîtrise d'activités (chômage de longue durée, migration, maladie, etc.) Ces acquis seront explorés afin d'identifier les activités maîtrisées.
 - Guider le candidat à l'emploi à approfondir les étapes de son parcours pour pouvoir identifier les activités maîtrisées. En mobilisant l'entretien d'explicitation.
5. Identification des activités pour commencer le profil expérientiel du candidat :
 - Identifier les activités maîtrisées spécifiques à un métier en utilisant le SI (un système de décochage est prévu, pour les activités issues d'orientation.ch, non maîtrisées).
 - Identifier les autres activités maîtrisées explicites en utilisant deux questions qui guideront l'explicitation : le « quoi » et le « comment ».
 - Le « quoi » permet de saisir le verbe pour formuler l'activité, le « comment » permet de saisir les modalités.

8.2. Inter-entretien

1. Trier les données :
 - Trier les étapes du parcours qui n'ont pas encore fait l'objet d'une explicitation des activités, hors profession.
 - Identifier des activités encore insuffisamment précisées.
2. Préparer des listes :
 - Faire la liste de ces étapes non explorées.

- Faire la liste des activités non explicitées.
3. Identifier les activités implicites :
 - Établir la concordance des activités relevant d'une profession avec des activités implicites.
 4. Incrémenter le SI :
 - Intégrer dans le SI les activités explicites identifiées hors orientation.ch dans le profil du candidat. Cette intégration permet l'incrémentation de nouvelles activités dans le SI et de compléter le profil du candidat.
 - Intégrer dans le SI les activités implicites dans le profil du candidat.

8.3. 2ème entretien

1. Préparation du 2ème rendez-vous (durée 1H00) :
 - Préparer l'environnement selon les mêmes modalités et objectifs du premier rendez-vous.
 - Préparer la liste des étapes identifiées pendant le 1er entretien pour lesquelles les activités n'ont pas encore été explicitées.
 - Préparer la liste des activités implicites pour la vérifier.
 - Préparer la liste des activités insuffisamment explicitées.
2. L'accueil du candidat :
 - Accueillir le candidat en mobilisant les mêmes conditions et qualités que pour le premier entretien.
3. Identification des activités pour finir le profil expérientiel :
 - Explorer les étapes du parcours non encore explicitées en utilisant une technique d'entretien d'explicitation centrées sur les expériences non référées à une profession.
 - Compléter la liste des activités maîtrisées.
4. Pondérer les activités maîtrisées :
 - Pondérer les activités maîtrisées, pour optimiser l'appariement et ainsi l'embauche durable, selon le degré d'intérêt du candidat.

8.4. Post-entretien

À l'issue des deux entretiens, le profil expérientiel du candidat est produit. Il comprendra les activités explicites et implicites maîtrisées par le candidat. Chaque activité est pondérée selon l'intérêt que le candidat a exprimé. Des informations relatives à l'attitude observée du candidat sont intégrées pour compléter le profil. Ces informations permettront de confirmer ou d'infirmer les déclarations du demandeur d'emploi, voire d'identifier des contre-indications à l'emploi ou de manière plus ciblée pour certains emplois.

Le profil final du candidat est présenté au candidat et soumis à son approbation.

9. Le déroulement de l'entretien pour l'employeur

L'entretien vise à donner les moyens à l'employeur de préciser le poste dans la situation de travail, en identifiant et valorisant les activités qui le constituent. Cela permet de sortir des normes classiques de l'embauche, formulées en mission et ou en compétences, et de limiter les

enjeux de stigmatisation au moment de l'embauche ou dans la première période d'embauche. Donner les moyens de se projeter dans un poste de travail, en mobilisant des ressources valorisantes que les normes classiques de l'embauche ne permettent pas habituellement, et de limiter les enjeux de stigmatisation interpersonnelle au moment de l'entretien, mais aussi de l'ensemble du processus de recrutement. Il s'agit de permettre l'expression des activités maîtrisées et d'en mesurer l'envie de les mettre en œuvre dans une situation de travail.

Le profil final du poste est remis à l'employeur et soumis à sa validation.

9.1. 1er entretien

1. Préparation du 1er rendez-vous (durée indiquée 1H00) :
 - Prendre connaissance de l'entreprise.
 - Fixer le rendez-vous au sein de l'entreprise à un moment qui va faciliter l'organisation d'une rencontre avec une personne qui connaît le poste à pourvoir.

2. Le rendez-vous :
 - S'assurer que la personne présente connaît bien les activités du poste à pourvoir.
 - Se présenter en mettant en avant son rôle de facilitateur pour la compréhension du poste. En effet, la méthode étant « intrusive » il est important que la dimension humaine soit le terreau de l'échange pour faciliter la confiance et la motivation à livrer une partie de son parcours, et ce d'autant plus qu'il y a une forte asymétrie intrinsèque à la situation, entre l'agent d'inclusion « spécialiste » du repérage et de la formulation des activités et la personne connaissant le poste à pourvoir, qui ne connaît pas la logique de l'écosystème, axé sur l'activité.
 - Expliquer la démarche, présenter la méthode et ses outils (guides, observation, SI).

3. L'engagement de l'échange :
 - Engager l'entretien sous forme « compréhensif ».

4. La conduite de l'échange :
 - Repérer, dans l'échange, les activités du poste à pourvoir à partir d'un entretien d'explicitation. Les recueillir. L'explicitation vise à faire verbaliser le « quoi », c'est-à-dire que doit faire la personne en poste et le « comment » doit-il le faire ? Le « quoi » permet de saisir le verbe pour formuler l'activité, le « comment » permettra de saisir les modalités. Le recueil visera une « reconstitution » des activités du poste, soit par la personne connaissant le poste, soit par l'agent d'inclusion. La reconstitution du poste favorise « une valorisation » des activités.
 - Guider le client à identifier la chronologie et la fréquence des activités à réaliser pour s'assurer une reconstitution des activités du poste, la plus exhaustive possible.

9.2. Inter-entretien

1. Trier les données :
 - Trier les parties du poste (repérées à partir de la présentation chronologique du poste) qui n'ont pas encore fait l'objet d'une explicitation des activités.
 - Identifier des activités encore insuffisamment précisées.

2. Préparer des listes :
 - Faire la liste des parties du poste non explorées.
 - Faire la liste des activités insuffisamment explicitées.

3. Incrémenter le SI :
 - Intégrer dans le SI les activités explicites identifiées hors orientation.ch dans le profil du candidat. Cette intégration permet l'incrémentation de nouvelles activités dans le SI et de compléter le profil du candidat.
 - Intégrer dans le SI les activités implicites dans le profil du candidat.
4. Préparer l'observation du poste et de son environnement pour compléter les activités qui le constituent :
 - Renseigner la grille d'observation avec les informations déjà recueillies, notamment concernant l'environnement du poste.
 - Repérer les informations manquantes pour cibler son observation lors du 2ème entretien. Si l'observation du poste a été menée pendant le 1er entretien, parce que, par exemple, la personne désignée par l'entreprise connaît insuffisamment le poste, il est nécessaire de vérifier que l'observation est complète. Si tel n'est pas le cas, elle est complétée pendant le 2ème entretien.

9.3. 2ème entretien

1. Préparation du 2ème rendez-vous (durée 1H00) :
 - Préparer le rendez-vous.
 - Préparer la liste des parties du poste pour lesquelles les activités n'ont pas encore été identifiées pendant le 1er entretien.
 - Préparer l'outil d'observation.
 - Préparer la liste des activités qui n'ont pas encore été explicitées
2. Le rendez-vous :
 - Le fixer à un moment où l'observation du poste sera possible.
3. Identification des activités pour finir le profil expérientiel :
 - Expliciter les activités qui le nécessitent encore.
 - Observer le poste pour identifier les activités non encore identifiées et explicitées en utilisant une technique d'observation centrée sur l'activité et l'environnement du poste.
 - Compléter la liste des activités maîtrisées.
4. Pondérer les activités maîtrisées :
 - Pondérer les activités à maîtriser, pour optimiser l'appariement et ainsi l'embauche durable, selon le degré d'intérêt du candidat.

9.4. Post-entretien

À l'issue des deux entretiens, le descriptif du poste à pourvoir est produit. Il comprend l'ensemble des activités à maîtriser. Chaque activité est pondérée selon sa fréquence de mise en œuvre. Des informations relatives à l'observation de l'environnement du poste viennent compléter le descriptif. Les ressources mobilisables de l'entreprise sont aussi indiquées pour chaque activité, et principalement pour les activités dont la réalisation est la plus fréquente dans le poste à pourvoir.

Le profil final du poste à pourvoir est remis à l'employeur et soumis à son approbation.

10. L'observation *in situ*

10.1. Principes généraux

Les observations consolident le profil expérientiel du candidat et du poste à pourvoir, selon deux 2 objectifs principaux :

1. Invalider.
 2. Compléter.
- **Pour le demandeur d'emploi :** Elles apportent des informations essentiellement axées sur « le comportement » et sur les « connaissances de base », voire sur des contre-indications, malgré des activités maîtrisées.
 - **Pour l'employeur :** Elles portent sur l'environnement du poste, tant humain que spatial et sur les activités à maîtriser.

10.2. Un guide d'observation

Un guide d'observation est utilisé pour chaque type d'entretien. Les observations permettent de compléter la dimension descriptive des activités. Elles viennent consolider l'écosystème en apportant des compléments d'information qui évitent une mise en difficulté du candidat, notamment quand des problèmes ont été détectés, comme un manque de ponctualité alors que le poste à pourvoir le nécessite.

<i>Items d'observation du candidat à l'emploi</i>		
Items	Observations	Commentaires
Langage non verbal		
Compréhension pendant l'échange		
Maîtrise du français oral		
Posture physique		
Relation		
Tenue vestimentaire		
Habilité sociale		
Etc.		

<i>Items d'observation du poste à pourvoir</i>		
Items	Observations	Commentaires
Accessibilité du poste		
Environnement humain		
Environnement technique		
Outils de communications internes et externes		
Posture et contraintes physiques		
Contact direct avec du public		

Accès à l'entreprise		
Etc.		

11. Le système de pondération

La pondération intervient pour faciliter le matching effectué par le SI et prend en compte 3 dimensions :

1. L'intérêt du demandeur d'emploi.
2. La fréquence de l'activité.
3. Les ressources mobilisables par l'entreprise.

Elles interviennent à la fin du 2nd entretien.

11.1. L'intérêt de réalisation des activités par le demandeur d'emploi

Chaque activité maîtrisée est pondérée à partir de l'appréciation subjective basée sur l'intérêt que porte le candidat à la réalisation d'activités issues de son profil.

Le SI propose une liste avec une échelle de 1 à 3 qui donne la mesure de l'intérêt de l'activité maîtrisée : 1=pas intéressé·e ; 2= intéressé·e; 3= très intéressé·e.

La règle est que plus le degré de motivation est haut, plus il prend de l'importance pour l'appariement optimal.

11.2. La fréquence de réalisation des activités du poste à pourvoir

Chaque activité à maîtriser est pondérée à partir d'indicateurs d'évaluation objectivés par l'employeur.

Le SI propose une liste avec une échelle de 1 à 3 qui donne la mesure de la fréquence de l'activité à maîtriser : 1=activité ponctuelle ; 2=activité régulière ; 3=activité fréquente.

La règle est que plus l'activité est fréquente, plus elle prend de l'importance pour l'appariement optimal.

11.3. Les ressources de l'employeur

Chaque activité à maîtriser est pondérée par l'employeur à partir des ressources mobilisables (tutorat, formation interne, formation extérieure) que l'entreprise peut offrir au candidat à l'embauche, dès lors que l'embauche sera effective.

Pour optimiser l'appariement et ainsi l'embauche durable, l'accompagnement avec les entreprises prévoit également l'évaluation des ressources d'intégration mobilisables au sein de l'entreprise pour faciliter l'accueil et l'insertion d'une nouvelle collaboratrice ou d'un nouveau collaborateur.

Le SI contient une liste de réponses à choix multiples qui donne la possibilité de signaler des ressources d'intégration mobilisables au sein de l'entreprise d'embauche. La liste est constituée des éléments suivants :

La règle est que les options 1, 2 et 3 sont traitées de manière égale pour l'appariement optimal, alors que le 0 est considéré de manière neutre.

Récapitulatif du système de pondération et appariement :

Les pondérations

1. Côté employeur

Fréquence : échelle : 1-3

Effort : échelle : 1-10

L'effort correspond au nombre de jours de formation nécessaires, quelles qu'en soient les modalités. Chaque échelon correspond à 3 jours.

2. Côté candidat

Intérêt : échelle : 1-3

Leur prise en compte dans l'appariement

- L'appariement est une correspondance entre activité à maîtriser et activité maîtrisée.
- Si une activité à maîtriser a un taux d'effort de 1 (nécessite une formation d'une durée maximale de 3 jours), elle ne compte pas ou, en d'autres termes, elle est considérée comme maîtrisée du côté du candidat.
- Plus la fréquence d'une activité est importante, et plus le taux d'effort pour en acquérir la maîtrise est important, plus elle « pèse ».
- L'intérêt porté par les candidats aux activités à maîtriser, et par eux maîtrisées, permet de classer les candidats pour lesquels un appariement est possible. Plus l'intérêt pour les activités est grand, meilleur est le score.

Formule suggérée pour l'appariement :

Fréquence x effort = X

X x intérêt = score

12. Bibliographie

Beaud, S. (199). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'entretien ethnographique. *Politix*. 9(35), 226-257.

Castra, D. (2003). *L'insertion professionnelle des publics précaires*. Presses Universitaires de France.

Chevrier, J. & Charbonneau, B. (2000). Le savoir-apprendre expérientiel dans le contexte du modèle de David Kolb. *Revue des sciences de l'éducation*, 6(2).

- Chopart, J.-N. (1993). L'employabilité, défi ou gageure ?. *Connexions*, 62, 35-51.
- Ciccone, A. (2001). Enveloppe psychique et fonction contenante : modèles et pratiques. *Cahiers de psychologie clinique*, 17, 81-102.
- Colin, T. & Mercier, E. (2017). Le territoire : de nouvelles opportunités pour la fonction RH ?. *Management & Avenir*, 95, 107-127.
- de Montmollin, M. & Theureau. J. (dir.). (1991). *Modèles en analyse du travail*. Pierre Margada éditeur, Liège
- Dumont, J.-L. & Saint-Pé, M.-C. (1992). *Méthode du profil expérientiel*. Far éditions.
- Dumont, J.-P. & Chantal Fleury, C. (1992). Le profil expérientiel. Une méthode entre bilan professionnel et histoire de vie. *PEPS*, 8, 31-33
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102, 23-34.
- Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Nathan
- Meirieu, P. (1988). *Apprendre, oui, mais comment ?*. ESF.
- Tourmen, C. (2007). Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion. *Santé Publique*, 19, 15-16.
- Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation en formation continue et initiale*. ESF.