

## **Présentation des exposés du séminaire du 12 juin 2007 :**

### **« Discontinuité des carrières et management de l'orientation »**

**Texte de Frédérik Mispelbom Beyer, professeur de sociologie, Université d'Evry.**

#### *Entre choix politiques et styles personnels : le concept d'orientation*

Dans les analyses de situations de travail singulières, des sociologues mais aussi des psychologues notent que même des salariés d'exécution ont des "styles", des "attitudes" ou "tactiques" de travail qui diffèrent les uns des autres, et ces différences se trouvent encore accentuées dans l'encadrement, dont les représentants définissent leur propre "style de management" en se distinguant les uns des autres. A ce niveau qu'on appelle souvent "micro-social", ces différences semblent relever de "préférences personnelles", dans lesquelles l'histoire singulière de chaque sujet est néanmoins fortement présente. Dans l'orientation scolaire ordinaire, c'est aussi à ce niveau là qu'on se situe.

Quand on passe à un niveau dit macro-social, semblent jouer les collectifs, les grandes entités (l'entreprise, l'Etat, la société), et la sphère politique proprement dite. Pourtant, quand on sociologue analyse l'activité d'un dirigeant d'entreprise singulier, il est au même niveau "micro-social" que le précédent, d'où émanent pourtant des décisions qui engagent des multitudes, et se traduisent en lois, règlements, systèmes organisationnels et techniques globaux et généraux. Dans le domaine de l'orientation scolaire, y correspondent les "cartes scolaires", les grands dispositifs de formation et les filières disponibles donc décidés à un moment où un autre par des personnes pourtant singuliers.

Le concept "d'orientation" tente de saisir ce rapport étroit entre dimensions dites personnelles et d'autres appelées politiques, dans des situations de travail, d'entreprise, et dans la société en général. Parmi d'autres auteurs, deux sont ici particulièrement importants : Carl Von Clausewitz et ses analyses sur les rapports entre guerre et politique, et Carl Schmitt, qui dans ses commentaires sur Clausewitz (notamment dans *La notion de politique*, trad. Fr. 1972), définit la sphère politique comme activité de "discrimination entre l'ami et l'ennemi", soit les degrés extrêmes de "l'union et de la désunion, l'association ou de dissociation", comme le note E. Terray (Clausewitz, 1999).

A partir d'autres apports, venant de la linguistique, de la psychanalyse et de l'anthropologie des sciences (B. Latur, M. Callon : théories de l'irréversibilisation), nous proposons le concept « d'orientation du travail » comme carrefour où se rencontrent le symbolique et l'opérationnel, le général et le singulier, le politique et le personnel, l'idéologique et le subjectif, notamment dans l'activité quotidienne d'encadrement des entreprises. Ce concept analyse le social du point de vue de ce qu'on y fait et de ce qu'on peut en faire.

L'exposé introductif tentera de montrer en quoi ce concept permet aussi d'éclairer certains aspects parfois méconnus de l'orientation scolaire, ou de la "ré-orientation" de militaires vers le civil.

**Texte de Robert PIERRON**, conseiller technique PRDFP au Conseil Régional d'Aquitaine.

*La mise en œuvre des compétences partagées entre l'Etat et la Région en matière d'orientation professionnelle : quelles stratégies ?*

Les questions d'orientation scolaire et professionnelle - pour les entrants dans la vie active - ou d'orientation et de réorientation professionnelle - pour les jeunes qui n'ont pas réussi leur première insertion et les adultes en recherche d'une reconversion - sont désormais au cœur d'interrogations fondamentales au sein des sociétés contemporaines.

Aux questions historiques de l'égalité des droits des citoyens en matière d'accès à l'éducation et de l'efficacité des résultats pour les entreprises en termes d'acquisition des formations, sont progressivement venues s'ajouter des interrogations sur les modalités des choix d'orientation aussi bien scolaire que professionnelle.

Les débats sur l'orientation ont ainsi, aujourd'hui, une importance pratiquement aussi grande que ceux qui ont traditionnellement trait à la formation. Les travaux produits au plan international, tant au sein de l'Union européenne que de l'OCDE, illustrent qu'il s'agit en fait d'une question internationale, fortement perçue dans de nombreux pays.

En France, où les questions d'éducation et de formation - de Condorcet aux lois de 1971 et au-delà - ont toujours joué un rôle essentiel dans les grands débats nationaux, voire dans les affrontements majeurs et aussi des compromis fondamentaux, le champ de l'« AIO » (Accueil – Information – Orientation) est désormais l'enjeu d'un jeu complexe entre l'Etat, les Régions et les partenaires sociaux, sans parler des postures des corps de professionnels directement concernés (conseillers d'orientation des CIO, agents des missions locales...).

D'une part, les lois qui ont décentralisé un certain nombre de compétences au profit de la Région, ont aussi chargé celle-ci d'une fonction régulatrice générale, comme c'est le cas pour la mise en cohérence des diverses voies de formation professionnelle, en particulier, à travers l'élaboration du Plan régional de développement des formations professionnelles (PRDFP). C'est ainsi que les lois du 20 décembre 1993 - dite « quinquennale » en raison de l'une de ses dispositions d'application - et du 13 août 2004 - constituant de fait une nouvelle étape de la décentralisation - confie incontestablement à la Région un véritable rôle en matière de coordination des dispositifs d'orientation, sans toutefois que les modalités de mise en œuvre de cette compétence soit clairement indiquées. Il y aurait même, à cet égard, un certain recul sémantique, la notion de Plan régional pour l'information et l'orientation (PRIO) qui était explicite en 1993 ayant disparu des textes en 2004.

D'autre part, l'Etat, notamment en raison d'éléments structurels - persistance d'un « chômage de désajustement » mis en exergue par la montée d'un discours des employeurs sur le thème de la « pénurie de compétences » - ou conjoncturels - retrait d'un projet de réforme du baccalauréat à la suite du mouvement lycéen de février-mars 2005 et débat sur l'insertion sociale et professionnelle des jeunes à la suite des violences urbaines d'octobre-novembre de la même année - a été conduit à tenter de produire de l'innovation en la matière. C'est ainsi que la nomination d'un délégué interministériel à l'orientation, qui a remis le 27 mars 2007 un rapport intitulé « *Schéma national de l'orientation et de l'insertion professionnelle* » - sous-titré de façon ambitieuse « *Pour un nouveau pacte avec la*

*jeunesse* » - est venue s'ajouter à un paysage institutionnel et à un jeu d'acteurs déjà singulièrement complexes en la matière, en particulier en ce qui concerne les « compétences partagées » de l'Etat et de la Région dans le domaine des formations professionnelles.

Du côté des partenaires sociaux, des usagers et des professionnels de l'« AIO » - quant à eux particulièrement attentifs depuis la tentative de décentralisation des personnels des CIO en 2003 -, les attentes sont considérables, de sorte que la gestion plus ou moins conflictuelle des évolutions en la matière ne peut s'effectuer que par la régulation des relations entre les Conseils régionaux (qui se concertent au plan national au sein de l'Association des Régions de France – ARF) et des services déconcentrés de l'Etat (parmi lesquels ce sont des recteurs, dont celui de l'académie de Bordeaux, qui ont été chargés d'expérimenter la mise en place d'un service public régional de l'orientation – SPRO – mobilisant des moyens dépendant de divers ministères).

Dès lors, le 7 février 2003 - avant même que la protestation des conseillers d'orientation contre leur décentralisation envisagée n'ait atteint son maximum -, le Président du Conseil régional d'Aquitaine avait conclu les « premières rencontres régionales des acteurs de l'orientation » réunies à son initiative en souhaitant la création d'une institution fédératrice : l'Institut Régional de l'Orientation et des Métiers (IROM).

Cette ambition a été réaffirmée le 17 octobre 2006, en ouverture des nouvelles assises réunissant les mêmes partenaires. Parallèlement, la négociation du Contrat de projets 2007-2013 a conduit à faire de la réalisation de l'IROM un objectif partagé de l'Etat et de la Région en Aquitaine.

La communication mettra en évidence les enjeux et stratégies désormais en œuvre, dans un cadre interinstitutionnel et multipartenarial, pour parvenir, dans le domaine de l'AIO, à l'objectif exprimé par le Président Alain Rousset : faire en sorte que la compétitivité d'un territoire ne rime pas avec la compétition entre individus, en élargissant les connaissances mutualisées sur les métiers, les formations et les perspectives économiques.

#### **Texte de Nicolas Gailly, directeur Général de Barton & Guestier.**

Nicolas Gailly compte quelques 35 années à différents postes opérationnels puis de direction en France et à l'étranger dans le secteur des Vins et Spiritueux au service des grandes marques françaises Pernod, Veuve Clicquot, Marie Brizard et Barton & Guestier (depuis 5 ans). Ces entreprises ont pour point commun : l'International. Elles sont fortement exportatrices. Le monde est leur marché. Intégrer, expliquer, faire comprendre, faire vivre cette dimension internationale à tous les niveaux de l'entreprise est un facteur clé de succès.

Ce marché mondial, pratiquement illimité mais terriblement concurrentiel, impose son lot de contraintes non désirées (évolution des taux de change: euro/dollar en particulier, conflit diplomatique USA/France au sujet de l'Irak, fusions/acquisitions de clients, de fournisseurs, progression du "nouveau monde",.....pour n'en citer que quelques unes) avec lesquelles les équipes doivent apprendre à composer. Elles doivent rester "agiles" et en permanence imaginatives.

Parallèlement, la vision de l'équipe de direction de l'avenir, traduite dans la stratégie de l'entreprise, impose aussi des évolutions et des adaptations qui cette fois sont désirées et nécessaires. La encore, seule la capacité à former les hommes lorsque ceci est possible ou à recruter les bonnes compétences et profils permettent le succès.

**Texte de Pierre Tripier, professeur émérite de sociologie de l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.**

*Innovations et orientations : Discussion sur la proposition « sens de l'orientation »*

Sur la correspondance entre objectifs et compétences du personnel. Certes c'est un schéma logique mais qui doit répondre à deux objections :

- la prééminence des *insiders* sur les *outsiders* dans tous les travaux économiques, concernant même les pays émergents (Inde, Chine, Brésil) et les pays anglo-saxons prônant le modèle : chaque salarié doit être entrepreneur de soi, comme un intermittent du spectacle en France

- l'accent mis dans bien des organisations sur les « organisations pédagogiques » et le « savoir tacite ». C'est-à-dire la conscience de la nécessité de garder et d'introduire une bonne dose d'expérience, ou plutôt d'articulation entre expérience et savoir généralisable pour pouvoir bien poser et résoudre les problèmes. Mon expérience est que chaque période redécouvre cette articulation que ce soit l'espace de qualification des cadres étudié dans les années 70 où nous avons mis en lumière l'appariement entre des cadres autodidactes, connaissant très bien les machines et les hommes, et des cadres diplômés qui les ignoraient mais connaissaient, au moins théoriquement ; les nouvelles technologies de production et les nouvelles technologies organisationnelles. Que ce soient les comparaisons France-Allemagne de la fin des années 70 (Kieffer et Tanguy(1980) ; Maurice, Sellier et Sylvestre (1982)) ou les aphorismes des pères de la qualité dans la décennie suivante ( Juran : « c'est au pied des machines que l'on règle les problèmes ») Que ce soient les discours sur les savoirs tacites comme source de productivité cachée dans la même décennie et la décennie suivante (Argyris et Schön, 1978, Charue-Duboc, 1980,Takeuchi et Nonaka, 1997)

Tout cet ensemble de théories et pratiques tournent me semble-t-il entre ce qui peut être attribué à l'expérience singulière d'une personne dans son poste de travail, ce qui peut être attribué à l'expérience partagée d'un collectif de travail et ce qui revient avant tout au savoir généralisable, enseignable et transmissible. Les référentiels de compétence, pensant qu'ils allaient pouvoir abstraire et généraliser les savoirs singuliers, locaux, tacites, n'ont pas réussi cet exploit qui reste de l'ordre du vœu pieux, si j'en crois les enquêtes empiriques que j'ai lues sur la question, mais à proprement parler, je m'en suis tenu éloigné.

Là-dessus, on introduit avec raison les ruptures, le fait que l'on manage davantage à l'innovation qu'à l'autorité. D'où la question cruciale : comment faire du breakthrough sans que les savoirs tacites ne s'envolent, que les apprentissages collectifs ne disparaissent, etc. En d'autres termes, comment orienter vers de nouveaux buts, avec de nouvelles méthodes, des personnels forcément amoureux de leurs routines. Je pense que la réponse ne peut pas être univoque, elle doit tenir compte de deux ou trois niveaux de réalité distincts : certes le niveau du champ sémantique, qui est appelé à changer, mais aussi celui des contraintes, le

contraste entre les anciennes et les nouvelles contraintes, le mode d'introduction des innovations (subjectivement, le mode d'introduction prédit, pour le salarié, les résultats de l'innovation à son niveau : si l'introduction est autoritaire et brutale, il déduira que l'innovation sera pénible et destructrice de son identité).

**Texte Henri Fourmy, Capitaine de vaisseau.**

*"Orientation, recrutement, identité des marins".*

Le métier de marin ne se choisit pas par hasard. Il répond très souvent à une vocation ou à une histoire personnelle ou familiale particulière qui ne concerne qu'une frange réduite de notre population nationale; il découle d'une appropriation culturelle singulière. De fait, très fréquemment, le candidat se projette dans le milieu marin, notamment pour la profession militaire, avant même d'avoir, consciemment ou du fait d'actions d'orientations plus ou moins institutionnelles, défini et mûri son projet professionnel.

*S'orienter dans le monde ou dans la vie est crucial. En mer, c'est le monde et la vie !  
Combien de siècles et de drames pour maîtriser ce qui s'appelle "naviguer" ?  
Orienter le marin, c'est une vocation pour l'inconnu et l'imprévisible.  
Pour lui, une vie suffit-elle, et combien de naufrages, pour trouver le bon port ?*

Le recrutement s'inscrit dans un projet global qui comprend une formation initiale et continue, puis se poursuit au delà de la période d'activité du militaire, comme du marin, par une aide et un suivi dans le cadre de la reconversion. Pour le marin, les dimensions professionnelles transverses, à savoir technique, maritime et militaire, sont nécessairement liées aux aspects humains tant individuels que familial ou social. En situation d'urgence ou de risque, le "savoir être" devient prépondérant car il garantit le "savoir faire" et permet de surmonter les phases parfois dangereuses du métier.

*Peut-on recruter un marin, et un marin de guerre ?  
Peut-on imposer un mode de vie, qui est survie au cœur d'éléments formidables et terribles,  
à quiconque recherche le confort ?  
Peut-on accepter l'engagement permanent, la dépendance réciproque d'une vie embarquée,  
et la fortune des mers ?  
Peut-on imaginer poser son sac à terre ?*

En conclusion, le métier de marin apparaît dans ses exigences et incertitudes. Elles marquent son identité de façon contradictoire dans un monde qui aspire à des assurances impossibles. Tout en se singularisant par rapport à son époque, il témoigne d'une profonde et belle humanité qui sait exercer sa liberté au profit d'une communauté, même tragique, sans renier sa propre vérité.

Aussi, le marin rejoint l'intemporel et figure parmi les personnages mythiques de toutes les cultures, en symbolisant l'homme dans sa destinée.

*L'homme marin, fier et brave, devine ses limites, mais les écoute-t-il ?  
Il a ses rêves et sa vérité.  
Il est d'un bateau, d'un équipage, d'un pacha "seul maître après Dieu".  
Il reste l'enfant aux yeux avides de nouveaux horizons, d'improbables étoiles,  
au cœur toujours inquiet d'un ailleurs qu'il espère et dont il porte, aussi, la nostalgie.*

**Texte de Sébastien Ségas, chargé d'études au CRACS, IEP de Bordeaux.**

*Présentation de la recherche Leonardo*

Cette intervention visera à présenter les résultats d'une étude centrée sur l'orientation des adultes. Cette étude, fruit d'une candidature du CEREQ retenue au titre du programme Leonardo, auquel est associé le CRACS, propose une approche comparative (Espagne, Royaume-Uni, Allemagne, Slovénie et France) des services d'orientation professionnelle et de conseil à destination des personnes privées d'emploi et des travailleurs menacés de licenciement ou en situation précaire. Globalement, ces travaux se donnent pour clé d'entrée principale l'étude des services fournis par les acteurs du système régional aux différents publics (scolaires, salariés et demandeurs d'emploi), de leurs modalités d'organisation et des logiques d'actions qui les structurent. Il s'est agi notamment d'éclairer la tension entre une conception de l'orientation sous-tendue par la considération centrale accordée aux dynamiques du marché du travail dans la construction raisonnée du choix (logique « d'activation ») et une conception davantage liées aux aspirations individuelles (modèle de la « vocation »). Le projet a permis d'analyser la contribution des services d'AIO à l'organisation des transitions.

**Texte d'orientation des animateurs Alain Jeannel, Professeur, directeur du CRACS et de Thierry Berthet, Chercheur CNRS, responsable de l'équipe TAPS**

*Les sens de l'orientation : un préalable aux politiques sociales de formation et d'enseignement.*

Dans la logique stratégique d'une entreprise privée ou d'une administration publique, le champ sémantique du mot orientation prend au moins deux sens.

Elle définit un objectif finalisé de la production d'un service ou d'un bien. Elle correspond aussi à la volonté de mettre en adéquation les finalités et les compétences du personnel.

Si la production est conçue comme un processus, la réalisation de l'objectif finalisé dépend de la correspondance entre cet objectif et les compétences du personnel.

Le processus étant évolutif, la compétence du personnel a un instant T ne correspond pas à la compétence à l'instant T'.

Pour obtenir cette adéquation, deux possibilités se présentent :

- orienter la formation du personnel vers des qualifications qui correspondent aux mutations,
- remplacer le personnel en recrutant des professionnels qui correspondent au nouveau profil des postes.

Ces deux possibilités posent trois questions :

- Dans le cas du remplacement du personnel par un nouveau recrutement adapté au poste de travail, quelle orientation vers la qualification requise permet à ce personnel d'être recruté ?
- Dans le cas de la mise en place d'un plan de formation interne pour permettre au personnel de s'insérer dans le système évolutif, comment se définit l'orientation de ce personnel vers des formations qui correspondent au projet finalisé par la logique stratégique ?
- Dans le cas du remplacement du personnel, quelle orientation permet à ce personnel d'acquérir une nouvelle formation pour conquérir de nouvelles insertions professionnelles ?

Nous considérons alors l'orientation comme une réponse à une demande d'insertion professionnelle.

Une tendance forte des politiques publiques envisage que la territorialisation apporte une réponse à ces questions. Le débat auquel conduit cette proposition pose deux questions :

- La territorialisation peut-elle être une réponse aux deux acceptations du terme orientation ?
- N'existe-t-il pas d'autres logiques d'orientation ? Quelles en seraient les acteurs et les enjeux ?

Ce champ de réflexion permet de construire des problématiques sur des études de cas proposés par les représentants de chaque composante du séminaire «Arts de la guerre et interprétation civile »

- Dans le cadre de l'armée, qui décide de l'orientation stratégique ? quelles orientations scolaires et universitaires conduisent à être recruté, quelles orientations formatives permettent d'acquérir les connaissances nécessaires à l'évolution des stratégies et tactiques militaires ? Quelles orientations professionnelles en fin de contrat ?
- Dans le cadre de l'entreprise et de l'administration, le recrutement correspond à quelle orientation stratégique ? Quelles orientations formatives permettent soit de s'adapter à de nouvelles logiques dues à l'évolution des postes soit de faire face au licenciement ?
- Dans le cadre de la politique de l'enseignement, qui décide des orientations préparant à la vie collective, à l'acquisition des connaissances sociétales, à la préparation à la vie économique sociale et culturelle et pour quelles orientations ?

Pour clore le séminaire, une table ronde questionnerait la place de la territorialisation de l'enseignement et de la formation professionnelle sur l'orientation stratégique qui dépend de choix d'une direction qui a le pouvoir de décision et sur l'orientation scolaire, universitaire et professionnelle qui peut apparaître comme une forme de prescription imposée à l'individu entre préparation à un avenir ou prévention du risque social. Elle permettrait dans un cadre plus général de définir avec précision les distinctions entre d'une part logique de proximité et territorialisation des politiques publiques et d'autre part centralisme gouvernemental et intervention sectorielle.

