

## PARCOURS ET COMPÉTENCES

Vincent BONNIOL et Cécile REDONDO,

Aix-Marseille Université, Laboratoire ADEF

**A** un bout de la chaîne, il y a le monde travail, qui réclame, qui achète des compétences et qui n'a que faire des diplômes dans les métiers non réglementés. À un autre bout de la chaîne, il y a les élèves (ou les étudiants), qui se projettent dans ces avenir professionnels, dans ces métiers qui les font rêver (professeur des écoles ou médecin, acteur de cinéma ou footballeur). Entre les deux, il y a notre système éducatif, scolaire puis universitaire, où passant par des « écoles » plus ou moins grandes et plus ou moins prestigieuses, des expériences, « réussies » ou « ratées », bons ou mauvais élèves et parcours de vie se croisent, s'enrichissent, se confrontent les uns aux autres et toujours aux milieux, aux contextes.

Dans une première partie nous verrons que la notion de *parcours professionnel*, si elle reste attachée à l'expérience, a profondément changé : la diversité, la discontinuité et la construction des parcours tout au long de la vie deviennent les nouvelles règles, reléguant au passé le « plan de carrière » proposé par certaines firmes des années 1960-1980. Dans un second temps, nous évoquerons les parcours comme autant de trajectoires concourant aux *compétences* dans un monde mouvant et complexe.

Les parcours décrivent les trajectoires des objets, des personnes et des idées. Dans la théorie newtonienne, les trajectoires sur cette Terre sont uniquement dues à l'attraction terrestre et décrites – assez simplement – par une équation prenant en compte la force à laquelle on lance l'objet, sa masse et l'angle par rapport à l'horizon. Or, les parcours des personnes et des idées ne décrivent pas des trajectoires aussi simples. Toute une communauté de fluides (l'air, le vent et l'eau par exemple) interfère avec de nombreuses caractéristiques propres à l'objet (sa forme et sa texture) pour en modifier la trajectoire. Dans le monde scolaire, les parcours des élèves, ceux de leurs parents et ceux des professeurs se croisent aussi, avec les parcours et les trajectoires des institutions et des idées. Nos parcours ne sont donc pas l'application d'un modèle théorique, aussi puissant soit-il.

### Diversité des parcours

En outre, la diversité des parcours explose avec leur discontinuité et les transformations démographiques. Les parcours dépendent en effet de l'âge et des conditions socio-culturelles des individus : ils ont beaucoup évolué dans les dernières décennies. Les générations actuelles ne vivent pas le plein emploi et ses perspectives comme les générations précédentes. L'emploi est aujourd'hui plus marqué par la précarité, les difficultés à y entrer et parfois à y rester : de plus en plus fréquemment, les périodes sont alternées entre activité et chômage, avec une dégradation ressentie des conditions de travail et de vie. Le temps « non productif » se réduit et fait donc pression sur le temps de l'apprentissage et de la formation.

Pour éclairer cette diversité des parcours (selon l'âge et les vies professionnelles), Catherine Delgoulet (2012) propose une typologie de quatre configurations d'apprentissage :

*1. Se former pour débiter* dans sa vie professionnelle, où la « transmission » est un des premiers chaînons du développement des compétences ;

*2. Se former pour faire face au changement* car les transformations multiples des métiers, des conditions de vie, des économies, nous imposent de faire évoluer aussi nos compétences ;

*3. Se former pour se réinsérer ou se maintenir* dans un monde du travail en fonction de sa santé et de son chômage éventuel ;

*4. Se former pour s'ouvrir de nouveaux horizons* des possibles ; accompagner des transformations professionnelles qui sont désirées et choisies, en tenant compte de l'âge et de l'expérience des individus qui modifient leurs pratiques d'apprentissage et d'adaptation.

Dans le même temps, la valorisation de la polyvalence, de la flexibilité et de la mobilité a remplacé la valorisation de la stabilité. Avec cela, l'Europe et les pays les plus puissants valorisent la formation tout au long de la vie, qui, avec l'allongement de la vie professionnelle (retraite plus difficile à prendre sans rémunération) devient aussi un moyen d'exploiter au mieux ce temps de parcours disponible. La formation continue devient ainsi une priorité politique pour les hommes comme pour les femmes, avec des parcours qui s'inscrivent alors dans la durée.

Des aménagements des parcours de formation se sont donc développés au fil des ans, au fil des individus, en fonction de leurs connaissances et de leurs expériences mais aussi de leurs choix. Pourquoi ne pas travailler toute sa vie en intérim puisque cela est possible, mieux rémunérateur, et très bien protégé socialement par nos textes, même s'il faut en passer par des périodes régulières de chômage, et que cela offre davantage de liberté et de temps familial ?

## Des trajectoires instables

Le parcours se construit aujourd'hui sur une instabilité pratiquement institutionnalisée. Car la demande de preuves de capacités diverses et d'expériences multiples est de plus en plus recherchée et valorisée. Nos vieux « savoirs », parfois assez scolaires reconnaissons-le, font place à des savoir-faire, des savoir-être, des savoir-agir, des savoir-devenir et parfois à des savoir-s'adapter ou encore à des compétences à travailler collectivement...

Les parcours se complexifient et s'enrichissent de nos échecs comme de nos réussites dans le modèle émergent anglo-saxon, alors que notre tradition sur ce vieux continent a toujours été de stigmatiser les parcours en échec. Selon toutes les embuches que nous trouverons dans nos vies, dont nos vies professionnelles, nos parcours seront plus riches et plus divers que les générations précédentes, et pourront être de plus en plus appréciés par des entreprises de plus en plus exigeantes et des services de recrutement de plus en plus pointus.

Comment reconnaître les parcours vécus avec leurs errements, leurs échecs et leurs réussites, leurs passages à vide et les accélérations ? On se trouve finalement dans un grand huit avec ses montées lentes, parfois poussives, ses descentes avec ses accélérations, ses émotions et ses excitations, ses ralentissements où l'on peut croire que tout est fini, ses loopings, ses frayeurs où l'on pense ne pas pouvoir survivre...

Une conception dynamique de l'âge s'impose pour certains chercheurs, qui permet de s'intéresser aux déclin et aux croissances des perspectives de parcours, aux questionnements aussi sur les stéréotypes liés à l'âge : accroissement du temps vécu, connaissance sur le travail, temporalisation du travail et de la formation dans les parcours de vie. Déclin (physiologique) et construction (accroissement de l'expérience et de la connaissance spécifique de la vie ou des métiers) sont deux versants de la prise de l'âge. Le modèle de l'usure et du déclin peut conduire à l'exclusion des travailleurs âgés. Mais chaque expérience produit du travail et des connaissances, construit les personnes en travaillant sur ces/ses ressources. L'expérience est le résultat de l'activité productive ou constructive. Elle est donc une valeur forte du parcours car un temps de construction des compétences de l'individu, même l'expérience de non travail, ou l'expérience dite « ratée » ou « échec ».

Le rappel que l'échec fait partie du parcours est parfois indispensable au succès. Les citations sur le sujet sont nombreuses mais souvent oubliées des recruteurs du 20<sup>e</sup> siècle.

○ « Le vrai succès, c'est la survie à l'échec ». Daniel Toscan du Plantier

○ « Je n'ai pas échoué. J'ai juste trouvé 10 000 solutions qui ne fonctionnent pas ». Thomas Edison

○ « Seuls ceux qui osent échouer lamentablement parviennent à accomplir de grandes choses ». John Kennedy

○ « Les gens qui vivent dans la terreur de l'échec ne réalisent jamais leur potentiel. Si l'on n'apprend pas à échouer, on échoue à apprendre ». Tal Ben Shahar

Avec l'allongement de la vie professionnelle, la diversité des publics en expériences, en sexes et en âges, mais aussi en nationalités, en diplômes et en états de santé fait que les parcours sont plus brouillés qu'il y a seulement une génération en arrière. La relation âge / travail / formation est devenue une question d'actualité pour tous. D'ailleurs, les politiques nationales ou européennes incitent à l'adaptabilité, à la mutation, au transfert de compétences d'une région à l'autre, d'un état à l'autre. Le système Licence master doctorat (LMD) en est un avatar parmi d'autres : l'obligation de parler plusieurs langues de l'Union, la liberté de déplacement et d'installation dans l'Union, le partage en réseau des recrutements sur des sites internationaux, même la monnaie unique et bien sûr la politique affichée de priorité européenne à la formation

continue, voire même tout au long de la vie. Tout nous pousse à l'instabilité comme si la stabilité était l'antichambre d'un déclin.

La discontinuité des parcours professionnels augmente aussi sous la pression de la précarisation du travail. Les individus sans aversion au risque, plus adaptés à cette modernité, en tirent profit en partie grâce aux textes et réglementations qui établissent des assurances et les protègent dans certains pays. L'intensification du travail et sa flexibilisation importante participe donc également de cette mini-révolution : les parcours intègrent depuis longtemps des phases plus intenses et d'autres moins, pour les femmes qui procréent en particulier. Cela est devenu une réalité aussi pour les hommes ou les femmes qui souhaitent, et qui peuvent – grâce par exemple au « chômage choisi » – alterner périodes de travail, de réflexion ou de formation.

Le vieillissement de nos populations y contribue également. L'âge avançant, les individus n'éprouvent plus les mêmes satisfactions ni la même endurance dans leur parcours professionnel. La maladie et l'usure imposent aussi de plus en plus des périodes de changements : changements de rythme, changement de poste, changement de posture et changement de métier ou d'entreprise.

## **Parcours : trajectoires vers des compétences dans un monde mouvant et complexe**

L'objectif final de l'éducation n'est pas forcément partagé par tous : il va de la quête initiatique jusqu'à l'obtention d'un travail (au sens de « torture »), qui passerait par une insertion libre et éclairée dans la société au travers de la reconnaissance de compétences. Mais cette liberté a un prix : l'adaptabilité et donc souvent la concession.

Les ressources humaines doivent pouvoir se déplacer, s'exiler, partir et s'adapter là où elles seront les plus efficaces, là où elles trouveront une meilleure place, à travers une communauté de pays, voire davantage. Ces parcours en entreprises font état d'une typologie nouvelle des configurations d'apprentissage dans nos vies professionnelles et questionnent la valeur de nos expériences dans le champ des compétences.

Le marché de l'emploi est devenu, avec les outils numériques et leur emploi massif et mondial, une vaste bourse à l'emploi où chaque individu peut envisager de négocier son parcours et arbitrer entre risques de bouger et de se former en gagnant en compétences, et risque de rester pour des motivations légitimes mais souvent personnelles. Cet usage du numérique permet aussi des activités délocalisées, du télétravail, et donc une autre répartition géographique du travail même en travail collaboratif, à condition de s'y adapter, de découvrir des usages, de créer des pratiques et de nouvelles compétences.

L'âge devient une variable dynamique où le parcours individuel s'inscrit naturellement et où le vieillissement est un accroissement des expériences vécues et donc potentiellement une augmentation des compétences. Les parcours scolaires et universitaires s'insèrent d'une certaine

façon dans des parcours de vie qui font le lien entre accroissement des compétences et expériences professionnelles.

Le parcours se construit sur l'expérience, et l'expérience professionnelle en est devenue l'une des facettes. La réussite ou l'échec scolaire en est une autre qui devient au fil du temps marginale pour ceux qui en survivent. Du coup, le fait que les parcours des élèves dépendent de leurs choix, mais aussi de leur parcours de vie (Bourdieu), devient réflexif : leur parcours de vie modifiera leur parcours professionnel et leur futur parcours de formation. Mais même dans la difficulté - et peut-être surtout dans la difficulté -, les compétences s'accroissent, dont l'adaptabilité qui pousse à changer.

## Conclusion

Depuis le savoir (savant) jusqu'à ce savoir-faire en contexte, les définitions proposées pour la notion de compétence sont multiples, mais elles recourent toutes l'idée selon laquelle elles ne se limitent ni au savoir, ni à l'expression scolaire ou universitaire de ce savoir, ni à un savoir-faire, ni à un savoir-être ... Les parcours, nos parcours, s'en servent et les servent.

Aucun parcours n'est exempt d'accroissement de compétences. Ni les échecs, ni les réussites, ni les périodes de retrait, parfois appelées « repos », souvent nécessaires au recul et à l'introspection. Chaque trajectoire est unique, faite de décisions, de choix, individuels ou collectifs. L'éducation et la formation tout au long de la vie doivent, selon nous, proposer aux élèves, aux étudiants, aux individus, les meilleurs outils pour opérer ces choix librement et de façon la plus éclairée qui soit.

## Bibliographie

Delgoulet, C. (2013). La formation professionnelle des actifs vieillissants : une combinaison difficile à construire ? *Gérontologie et Société*, 147, 63-73.

Delgoulet, C., Largier, A., & Tirilly, G. (2013). La mesure des tutorats en entreprise : enjeux, complexité et limites. *Formation - Emploi*, 124, 45-62.

Cau-Bareille, D., Gaudart, C., & Delgoulet, C. (2012). Training, age and technological change: difficulties associated with age, the design of tools, and the organization of work? *Work*, 41(2), 127-141.

Delgoulet, C., & Gaudart, C. (2012). Apprendre pour se maintenir dans le monde du travail en fin de carrière. Réflexion autour d'une formation au métier de formateur. *Education Permanente* [1], 191, 51-66.

La loi du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants (ORE) fixe l'accompagnement personnalisé des étudiants comme une priorité pour lutter contre l'échec en licence.