

1.1 Les bouleversements du monde

• Des mutations sociétales majeures

Aujourd'hui, chacun se questionne sur l'avenir et se demande quel est le sens de ses actions, de son travail, de sa vie. Les sociétés occidentales ont connu des transformations qui rejaillissent sur nos vies et sur nos manières d'envisager les démarches d'accompagnement de l'orientation, de l'insertion professionnelle et les démarches d'accompagnement du changement.

Cinq mutations sociétales majeures marquent notre époque :

➤ *La mondialisation*

Les crises d'un modèle financier, économique et social sont les symptômes des limites d'un mode de développement libéral mondial. Cela provoque une instabilité dans tous les pays et touche de multiples aspects comme la production de biens, la survie des entreprises, les revenus, la protection sociale, la santé. Les entreprises sont en constante évolution, restructuration. Leur champ d'activité est de plus en plus mondial. Les métiers, les activités professionnelles changent de plus en plus vite et sont de moins en moins visibles. Ces bouleversements entraînent une remise en cause des itinéraires personnels et des identités professionnelles cadrées jusque-là par des statuts ou des règles relativement bien définis.

Comment s'orienter ou accompagner les personnes qui s'orientent, quand demain ne ressemblera pas à hier, quand l'avenir économique est instable et imprévisible et qu'il se joue au niveau mondial, quand la réflexion est ouverte sur ce que nous voulons que soit le monde de demain ?

L'approche paradoxale expérientielle et coopérative insiste sur la nécessité de regarder le monde professionnel dans son évolution plutôt que de l'observer tel qu'il est à un instant « T ». Elle encourage les personnes à partir à la découverte de l'inconnu plutôt que de se limiter à ce qu'elles croient connaître.

➤ *La révolution du numérique*

« L'espèce humaine connaît une mutation dans son rapport avec elle-même et avec le monde. La mondialisation, la globalisation, progressent à pas de géant. Les machines à communiquer qui se généralisent, fabriquent un individu plus autonome mais moins relié à ses proches, plus facilement connecté ou connectable mais à des semblables qu'il ne connaît pas vraiment et dont il ne voit qu'une facette. Elles changent le rapport au temps, à l'espace, à l'autre et sont comme un organe sensoriel nouveau, une prothèse dont l'homme se dote. » (Jean-Baptiste de Foucauld) (2002)

L'usage exponentiel des algorithmes, des datas, de l'intelligence artificielle et des

réseaux sociaux bouleversent le contour et les contenus de la plupart des activités professionnelles. Ils modifient profondément les manières de fonctionner des individus et les ressources disponibles pour s'orienter ou chercher un emploi.

Les adolescents et les jeunes adultes diffèrent des générations précédentes. Ils sont nés avec ces technologies et ont une représentation différente du monde, ils sont connectés et multitâches. Leur culture est basée sur l'interaction et la collaboration. Ils partagent, via les réseaux sociaux, un grand nombre de contenus concernant leur vie privée, sociale et leurs centres d'intérêts. Ces transformations, plus fortes chez les jeunes, concernent tous les âges.

Le développement du numérique augmente considérablement les ressources disponibles pour s'orienter ou chercher un emploi. Il modifie en profondeur la relation de l'individu à son environnement et la relation aux professionnels. Il transforme les mises en relation et les modes de recrutement, tant pour les formations que pour les emplois.

L'accompagnement des personnes s'inscrit dans ce nouvel univers.

Comment s'orienter ou accompagner les personnes qui s'orientent dans un univers profondément remodelé par les nouvelles technologies ?

L'approche paradoxale, expérientielle et coopérative propose aux personnes accompagnées d'apprendre à chercher, à réfléchir, à choisir dans ce monde protéiforme, à résister aux fausses informations et aux distorsions engendrées par la personnalisation des contenus numériques sous-jacente aux algorithmes.

➤ *Les risques écologiques et sanitaires*

Il y a une prise de conscience de plus en plus forte, et notamment chez les jeunes, des risques que les modèles économiques actuels et les activités humaines font courir aux hommes et à la planète. Préserver la vie sur terre devient un enjeu majeur qui peut conduire à changer de priorités, d'aspirations, de comportements, d'orientation de sa vie et de ses activités professionnelles.

Comment s'orienter ou accompagner les personnes qui s'orientent en tenant compte de la nécessité de préserver l'environnement, la santé et la dignité humaine ?

L'approche paradoxale, expérientielle et coopérative propose de s'intéresser aux transformations nécessaires de notre système socio-économique pour imaginer l'avenir et faire ses choix personnels.

➤ *Le mouvement d'émancipation des femmes*

Ce mouvement a entraîné une redéfinition des identités, des rôles sociaux, des relations hommes/femmes, dans la famille, dans la société et dans le travail. Cela questionne les mondes de la formation et des secteurs professionnels sur les places respectives qu'ils accordent aux hommes et aux femmes, sur l'inégalité des niveaux

de responsabilité et de salaires. L'évolution des rôles dans la vie familiale et sociale a entraîné un souhait très fort chez les jeunes, garçons et filles, de parvenir à conjuguer vie personnelle et vie professionnelle. De ce fait, les pratiques en accompagnement des personnes qui s'orientent ont un objectif plus large que le champ professionnel. Cela rejoint les travaux de Donald Super qui dès les années 60 insistait sur l'articulation dynamique des différents rôles sociaux (Super D., 1969).

Comment s'orienter, accompagner les personnes qui s'orientent, quand chacun a le souhait de lutter contre les discriminations, mais est encore très marqué par les stéréotypes, notamment masculins/féminins ?

L'approche paradoxale, expérientielle et coopérative propose de travailler sur les représentations sociales de chacun, y compris sur celles des accompagnateurs, des acteurs de l'orientation, et de participer, chacun à son niveau, à la lutte contre les discriminations.

➤ *La perte de repères d'identifications collectives*

Croire, aujourd'hui, passe par l'affirmation de la liberté et de l'autonomie de l'individu et moins par l'acceptation d'une norme imposée de l'extérieur par une institution. Chacun a son libre arbitre et doit se prononcer dans de nombreuses situations, mais cette responsabilité des individus est devenue difficile à assumer. Dans un monde qui évolue très rapidement, les croyances collectives n'ont pas le temps de se stabiliser. Elles donnent moins de repères, d'où la nécessité et la difficulté pour chaque personne de savoir ce qui a plus ou moins de valeur pour elle, et pour les professionnels qui accompagnent la nécessité de poser la question des valeurs.

Les démarches d'orientation ont tendance à questionner plus les intérêts de la personne que ses valeurs. Qu'est ce qui vous intéresse ? Plutôt que, qu'est-ce qui est important, essentiel pour vous, pour la société, aujourd'hui et dans l'avenir ?

Comment s'orienter ou accompagner les personnes qui s'orientent quand chacun perçoit que les intérêts du moment ne suffisent pas pour faire des choix porteurs de sens, porteurs d'avenir individuel et collectif ?

L'approche paradoxale, expérientielle et coopérative encourage à oser poser la question des valeurs, la question de ce qui est essentiel, pour que les personnes puissent construire un parcours personnel et poser des actes sensés.

● **Le passage du métier aux compétences**

Le mot « métier » est très utilisé dans les pratiques d'accompagnement de l'orientation, dans les attentes des adultes, des jeunes et de leurs familles. Il semble constituer un repère dans l'incertitude des évolutions du travail, ou encore un fil conducteur reliant les différents emplois exercés par une personne au cours de sa vie professionnelle. Avoir un métier signifie pour beaucoup construire ou garder

son identité professionnelle et personnelle.

Cette notion de métier recouvre des représentations et des réalités floues et peu explicitées. Les attentes qui s'expriment par la possession d'un métier renvoient à une représentation idéalisée : cela m'appartient, me procure une sécurité et de l'indépendance.

Abstraction est faite des modes d'exercice, comme la subordination dans un contrat de travail, ou l'interdépendance dans les situations de travail complexes : « dans un hôpital, la qualité d'un parcours de soins va dépendre non pas de la seule succession des compétences des médecins, infirmiers, aides-soignants, assistants sociaux... mais de la qualité de leur coopération. Dans l'industrie automobile, les exigences de l'innovation conduisent à développer des politiques d'alliance avec d'autres constructeurs et fournisseurs» (Le Boterf G., 2019).

Sous le vocable de métier plusieurs modèles sont apparus au fil de l'histoire encore tous présents aujourd'hui. (Piotet F., 2002).

> Le premier modèle est celui de la qualification patrimoniale, caractéristique des anciennes corporations, et prédominante dans les professions libérales mais aussi certaines professions de l'artisanat (professions de la santé, du droit, ébéniste, etc.). Ici, la référence est l'individu, celui qui détient le métier, parce qu'il l'a appris, peut l'exercer avec une forte autonomie. Dans ce modèle, les instances régulatrices sont des organisations collectives des professionnels eux-mêmes (les anciennes corporations, les ordres, associations et syndicats professionnels). La reconnaissance « d'un bon professionnel » repose sur le talent et est jugée par ses pairs. On parle ici de métier.

> Le deuxième modèle est celui de la qualification procédurale. Il s'est développé dans les grandes organisations industrielles où le poste de travail occupe une place de référence, fondée sur une division technique et fonctionnelle du travail. Les postes s'ordonnent selon une hiérarchie, associée le plus souvent à des niveaux de formation. La place qu'on occupe dans un tel système implique des devoirs et donne accès à des droits, des statuts, des possibilités de carrière. Les instances régulatrices de ce modèle de qualification sont les partenaires sociaux, souvent au niveau des branches professionnelles. On parle ici plus de classifications que de métiers.

> À ces deux modèles types, il est nécessaire d'en ajouter un troisième, plus récent, le modèle de la qualification basée sur la compétence. Aujourd'hui, les systèmes d'emploi ne sont plus aussi organisés. Ils intègrent une individualisation de la relation d'emploi, notamment par l'autonomie dans l'exercice de son activité, par l'évaluation personnelle des salariés. Dans ce modèle, la référence devient l'individu en situation de travail, l'instance régulatrice est l'entreprise elle-même, par sa hiérarchie qui a un rôle d'évaluation, voire l'individu lui-même en interaction avec son environnement de travail. Le professionnel doit apprendre à « gérer »

son avenir professionnel. Les évolutions législatives et réglementaires de la formation professionnelle témoignent de cette tendance (loi 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » réformant la formation professionnelle). Aujourd'hui, l'entreprise se préoccupe d'abord de gérer les compétences dont elle a besoin pour répondre de façon très réactive aux évolutions rapides et incertaines du marché. Chaque individu est renvoyé à la gestion de ses propres compétences pour se situer dans un monde du travail où il n'y a pas de continuité d'emploi. On ne parle plus ici de gestion de carrières mais d'entretiens professionnels d'évaluation, de bilans de compétences, de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), etc.

| | Référence | Instances régulatrices | Champs d'application | Ici on parle de |
|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|----------------------------|--|
| Le métier | L'individu | La corporation, l'ordre | Universel | Apprentissage Transmission des savoirs |
| Qualification/ classification | Le poste de travail | Les partenaires sociaux | La branche professionnelle | Plan de carrière Formation continue |
| La compétence | L'individu en situation de travail | La hiérarchie | L'entreprise | GPEC * Entretien professionnel Bilans de compétences |

* *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*

Dans ce contexte, la compétence ne peut plus être définie uniquement comme un capital, un patrimoine individuel, personnel, de savoirs, savoir-faire, savoir-être, que l'on enrichirait par l'expérience, que l'on entretiendrait au gré des évolutions technologiques, industrielles, sociétales. Parce que les évolutions sont de plus en plus rapides et incertaines, parce que les situations de travail sont de plus en plus complexes et collectives, la compétence se traduit bien davantage en « savoir agir et interagir en situation » (Le Boterf G., 2010).

Nous sommes bien dans une situation paradoxale mise en évidence par Geneviève Latreille, dans sa thèse sur « la naissance des métiers dans la France contemporaine. ». Elle montrait comment les métiers sont « des construits humains en grande partie indéterminés », et instaurait le concept de « métier collectivement trouvé/créé » (Latreille G., 1980).

Dans cette période de grande transformation, plus de 85% des « métiers » de 2030 n'existent pas encore d'après le rapport de l'Institut pour le futur (2017).

Comment donner des clés pour construire, se construire dans un monde aussi in-

certain ? Comment s'orienter, aider à s'orienter, apprendre à s'orienter quand les métiers sont en devenir et que l'incertitude y règne ?

L'approche paradoxale, expérientielle et coopérative attire l'attention sur les métiers de demain, sur les différentes formes d'exercice de l'activité professionnelle et sur ses évolutions.

● Le travail et l'emploi en crise

Depuis le 18^{ème} siècle la valeur « travail » s'est construite et ancrée dans les mentalités par la notion de « métier ». Le métier associe travail et emploi, Il est considéré comme l'activité centrale de l'homme. (Méda D., 1995).

Cette centralité du travail dans la vie explique la montée de l'angoisse parallèlement au développement du chômage et aux transformations du contenu des emplois.

Le chômage entraîne des ruptures de liens sociaux et des pertes d'identités personnelle et sociale. Personne n'est à l'abri de ce risque, et ce qu'on nomme le halo du chômage désigne la diversité des formes de privation d'emploi. Les individus peuvent, à tout moment, se trouver exclus du travail et de la société, même avec de bons diplômes, une excellente compétence et une grande expérience professionnelle. Avec le chômage de longue durée, certaines personnes sont exclues durablement du monde socioéconomique, à tel point qu'on parle maintenant des invisibles.

Les évolutions inéluctables du contenu des emplois est bien analysée dès 1995 par Alain Lebaube : « le contenu est éclaté sous le double effet de l'introduction des nouvelles technologies et de la tendance à la « tertiarisation » qui s'est étendue des services à l'industrie : les contours de ce qui fait un travail sont devenus imprécis, et les rapports au temps comme à l'espace, se sont distendus dans de nombreuses activités professionnelles. Désormais on ne peut plus prétendre que le temps de travail reste l'instrument intangible de mesure de la valeur ajoutée fabriquée ou vendue. De même l'usine et le bureau ne constituent plus les lieux exclusifs où s'exercent les métiers. Ils sont d'autant plus concurrencés que quantités de travailleurs manient quotidiennement des notions abstraites » (Le Monde initiatives).

Dans les transformations vers une économie de la connaissance, le travail est en tension permanente entre une logique d'efficacité productive immédiate et une logique, tout aussi nécessaire pour survivre, d'investissement dans l'adaptation au changement permanent, dans la production de nouvelles connaissances, de nouveaux savoir-faire, dans l'innovation. Tous ces aspects exigent une grande mobilisation personnelle dans le travail.

Dans le même temps, des doutes apparaissent autour du « sens de la valeur travail ». On voit s'affaiblir la conscience de l'utilité sociale du travail, c'est-à-dire, du sens du travail conçu comme contribution utile à la vie en société.

L'évolution du management et la prédominance de la performance individuelle et du profit, la révolution numérique et l'ancrage dans l'immédiateté, l'instantanéité, amènent les individus à vivre des paradoxes qui, non résolus, sont sources de souffrance au travail pouvant aller jusqu'au burn-out. En particulier :

- Le paradoxe du temps : « le temps du profit entre en confrontation directe avec le temps politique des démocraties, le temps stratégique des entreprises et le temps psychologique des individus qui y vivent » (Aubert N., 2009).

- Le paradoxe du travail : le travail prescrit est en conflit avec le travail réel que vivent les managers de proximité confrontés à faire toujours plus avec toujours moins de ressources. En témoigne le développement de l'organisation par projet qui détruit l'organisation existante en affectant les ressources à des projets futurs sans plus pouvoir les mobiliser pour les projets existants. Ou encore la qualité totale, censée améliorer l'organisation et la productivité du travail, qui se transforme en surcharge de travail liée à la mesure, la « quanto-frénie » (Gaulejac de V., 2011).

Le capitalisme s'incarne non plus dans une spirale de « destruction créatrice » d'innovations, d'emplois, d'entreprises (J.Schumpeter), mais de « création destructrice » (V. De Gaulejac) allant jusqu'à impacter notre propre planète et le sens même du travail.

Ces évolutions du monde du travail sont de plus en plus rapides. Elles soumettent salariés et demandeurs d'emploi à rude épreuve et risquent de marginaliser certaines populations. D'autant plus qu'aujourd'hui, avoir un travail ne garantit plus de pouvoir vivre décemment.

L'approche paradoxale, expérientielle et coopérative propose de s'intéresser au sens des gestes professionnels et à l'utilité sociale des activités professionnelles pour permettre à chacun et à des collectifs, de donner du sens au travail.

● Des changements de paradigme

Les notions de progrès, de raison, de bonheur des 19^{ème} et 20^{ème} siècles vacillent et font place à de nouvelles notions, celles de complexité, d'incertitude, de liberté de choix et d'éthique.

➤ *La complexité*

Aujourd'hui, les problèmes sociaux sont de plus en plus transversaux, multidimensionnels, transnationaux, globaux. Les problèmes rencontrés par les individus ne peuvent être posés et pensés correctement que dans leur contexte. Le défi de la globalité est, en même temps, un défi de la complexité.

Chacun perçoit la complexité du monde et des problèmes, la complexité de l'être humain et de ses relations au monde environnant. Face à la difficulté de comprendre le monde dans sa complexité et au sentiment d'impuissance devant ce monde, plus

que jamais la pensée dichotomique, les pensées simplistes, les « fake news », la pensée complotiste font fureur, là où une pensée complexe est indispensable.

« Quand je parle de complexité, je me réfère au sens latin élémentaire du mot « complexus », « ce qui est tissé ensemble ». Les constituants sont différents, mais il faut voir, comme dans une tapisserie, la figure d'ensemble. Le vrai problème (de réforme de pensée) c'est que nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier.... La connaissance doit avoir aujourd'hui des instruments, des concepts fondamentaux qui permettront de relier » nous dit Edgar Morin. Il s'agit d'adopter le paradigme de complexité qui permet de concevoir comme lié ce qui, jusqu'ici, était considéré comme disjoint, et de voir comme incertain ce qui, jusqu'ici, était considéré comme certain.

Il nous faut battre en brèche les cloisonnements : dualisme de l'homme et de la nature, de la matière et de l'esprit, du sujet et de l'objet, de la cause et de l'effet, du sentiment et de la raison, de l'un et du multiple... L'identité humaine, (à la fois biologique, subjective et sociale) ne se joue-t-elle pas dans la crise planétaire en cours ?

➤ *L'incertitude*

Chacun ressent cette grande caractéristique de notre temps. Selon Edgar Morin, le plus grand apport de la connaissance du 20ème siècle a été la connaissance de la limite de la connaissance, mais aussi de l'infini de la connaissance. La plus grande certitude qu'il nous ait donnée est celle de l'impossibilité d'éliminer les incertitudes, non seulement dans l'action, mais aussi dans la connaissance. « Seul point à peu près certain dans le naufrage (des anciennes certitudes absolues) le point d'interrogation » (le poète Salah Stétié). Personne ne sait ce que sera demain. Ce n'est pas nouveau. Mais aujourd'hui, nous savons que nous ne savons pas. Cela est source d'angoisse. Il est nécessaire de se donner des repères sur les meilleures manières d'être et d'agir dans un monde incertain.

➤ *La liberté de choix*

Elle accompagne le mouvement d'émergence du sujet. « L'acte libre est l'acte qui résulte d'un choix, après qu'on ait délibéré » (Aristote, Éthique à Nicomaque). John Dewey pose le « projet » au centre d'une philosophie anti-déterministe. « C'est par instinct très sûr qu'on identifie la liberté, au pouvoir de concevoir des projets, de les traduire en actes » (Dewey J., 1938).

Les occasions de prise de décisions se sont multipliées, que ce soit dans la vie quotidienne ou aux moments de transition imposés par l'environnement ou voulus par l'individu. Chacun est convié, à travers ses prises de décisions multiples et variées, à choisir ses actions et ses appartenances. Nous avons plus de liberté de choix mais nous avons aussi plus d'obligations de faire des choix dans un monde contraint, complexe et incertain.

➤ *L'éthique.*

Il est nécessaire de choisir et pourtant personne ne peut dire de façon absolue ce qui est mieux ou moins bien. Chacun est renvoyé à ses propres réflexions, largement influencées par les représentations sociales et le pouvoir de l'économie qui donne une grande place aux valeurs matérielles. Les situations sont trop complexes pour avoir facilement des réponses simples. L'éthique s'ajoute à la notion de valeur morale. Ce qui est proposé c'est d'observer les situations, tenter de les comprendre et avoir avec d'autres une démarche éthique, qui permette de repérer les enjeux, les choses importantes à prendre en compte, les valeurs à privilégier pour trouver des solutions, pour faire des choix. Il ne s'agit pas de dire aux uns et aux autres ce qu'ils doivent faire dans telle ou telle situation, mais d'éclairer ensemble le chemin et de permettre à chacun de développer son art et de diriger ses conduites.

Nous sommes dans une longue transition, un changement de paradigme sociétal : une mutation complexe, profonde, systémique, structurelle et structurante de toutes les sphères de la société.

Dans ce contexte, l'approche paradoxale, expérientielle et coopérative de l'orientation propose d'oser favoriser l'acquisition d'une pensée complexe pour aborder la question de l'accompagnement de l'orientation et du changement. Elle participe, ce faisant, à la réflexion collective, indispensable de nos jours, sur ce que peuvent être, aujourd'hui, le progrès, la raison et le bonheur. Ces notions sont essentielles mais il nous faut leur donner un sens nouveau pour qu'elles prennent toute leur place dans notre 21ème siècle.

1.2 Les transformations des parcours individuels

● Des représentations sociales opérantes mais limitantes

Les représentations personnelles et sociales ne suivent pas la rapidité des évolutions. Et pourtant nos représentations guident nos décisions et souvent limitent nos actions. Lorsque nous demandons à l'occasion de formations, à des jeunes, à des professionnels de l'orientation et de l'insertion professionnelle, à des parents, à des salariés, en France et à l'étranger, de citer les activités professionnelles qui leur viennent spontanément à l'esprit avec une consigne de divergence nous obtenons des listes presque identiques d'un groupe à l'autre. Les listes font apparaître principalement des métiers avec lesquels nous avons un contact personnel en tant qu'utilisateur (métiers de : la santé, l'éducation, l'artisanat, l'informatique, jeux vidéo) et quelques métiers « prestigieux », toujours les mêmes (journaliste, ingénieur, archéologue, informaticien...). Les métiers peu visibles ou peu valorisés, les métiers de l'industrie, du tertiaire gestionnaire, des nouveaux services sont peu cités. Si nous comparons cette liste avec les annonces d'offres d'emploi qui paraissent dans les journaux, il y a assez peu de recouvrement.