

## Parcours professionnels

## Bousculer la logique de carrière

Remise en question, goût du risque ou de l'apprentissage sont autant d'éléments pouvant mener à des parcours de formation atypiques. Parfois moins lisibles pour les recruteurs, ceux-ci recèlent cependant une richesse de compétences des plus intéressantes pour les entreprises, comme l'expliquent Patrick Betticher et Eric Davoine.

De Pierre-Yves Pupipe

— La remise du prix Atimo à l'automne 2009 a permis de mettre en évidence des processus de formation continue particulièrement riches. En quoi de tels parcours sont-ils atypiques? Qu'impliquent-ils pour les travailleurs, les employeurs? PANORAMA a invité Patrick Betticher, président du jury du prix Atimo et directeur des ressources humaines à la Banque Cantonale de Fribourg, et Eric Davoine, professeur titulaire de la chaire Ressources humaines et organisation de l'Université de Fribourg, à s'entretenir sur ce thème.

### Un parcours atypique

**Patrick Betticher:** Un parcours atypique est un parcours qui sort de l'ordinaire. Il intègre des éléments qui ne sont pas en adéquation avec ce que le recruteur attend. Il y a d'une part les personnes qui ont interrompu le cours normal de leur carrière pour s'engager dans une mission humanitaire, pour favoriser une carrière sportive, ou en raison d'une maladie, d'un accident. D'autre part, il y a



Patrick Betticher, jury du prix Atimo.

les parcours atypiques mis en valeur par le prix Atimo, caractérisés par une succession de formations, pas forcément complémentaires.

**Eric Davoine:** Parler de parcours atypiques signifie qu'il y a des parcours typiques, des parcours normalisés assurant l'acquisition de compétences spécifiques à un métier. Travailler dans une banque et suivre le parcours de formation bancaire paraît être la voie idéale pour peu à peu recevoir des responsabilités au sein de l'entreprise. Le parcours atypique bouscule cette logique très compartimentée: d'autres voies de formation sont empruntées, d'autres expériences acquises.

### L'employabilité

**P.B.:** La personne qui se présente avec un parcours atypique fait preuve de qualités qui intéressent certainement le responsable des ressources humaines. Elle a su élargir son domaine de compétences, souvent hors de la norme imposée par le travail recherché. Elle a démontré un courage et un caractère bien affirmé faisant d'elle un généraliste qui souvent aura des capacités d'entrepreneuriat et de management très utiles pour l'entreprise qui l'engage. Elle a osé se mettre en cause et a réussi dans sa nouvelle voie.

Par opposition, les personnes qui suivent un parcours normalisé et restent dans le même cadre seront des spécialistes avec des compétences pointues tout aussi indispensables à l'entreprise. **E.D.:** Aujourd'hui, il y a une vraie menace sur la pérennisation des parcours et normes professionnels. Les parcours de carrière évoluent rapidement et en



Eric Davoine, Université de Fribourg.

permanence. De même, les connaissances de métier sont vite désuètes. Un parcours atypique montre, dans la mesure où il est jalonné de succès, que la personne est capable d'apprendre de manière régulière, d'intégrer des normes professionnelles nouvelles dans des environnements différents, de prendre en compte les innovations, de s'adapter à un environnement changeant. Cette capacité d'adaptation et d'apprentissage est importante.

Du point de vue de la carrière, le parcours atypique doit être regardé dans son ensemble. Les dirigeants d'entreprise ont souvent des expériences très diverses: formation initiale, expérience militaire, engagement politique, management au sein d'une petite entreprise familiale, création de sa propre entreprise, etc. Tout à coup, les compétences glanées dans différents contextes sans logique unique finissent par faire sens dans le cadre d'un poste de direction. L'accélération des cycles de vie des connaissances et compétences profes-

sionnelles fait que ce modèle, valable pour les managers, se généralisera très certainement pour la plupart des catégories professionnelles.

### Carrières nomades

**P.B.:** Les parcours atypiques sont encore rares à la banque. On rencontre des cheminements internes parfois moins conventionnels que de coutume.

**E.D.:** Je parlerais de parcours nomades: la personne effectue sa carrière professionnelle chez plusieurs employeurs, elle exerce différents métiers, elle a des formations hors de la voie normalisée correspondant à sa formation initiale. On doit abandonner aujourd'hui l'image d'une carrière unique caractérisée par une phase de développement, un sommet atteint et un plateau de fin de carrière. Dans une carrière nomade, il y a plusieurs cycles de carrière. L'individu peut être successivement artisan, salarié impliqué dans un projet, patron créant sa propre entreprise, salarié, etc. Ces carrières nomades se développent actuellement car elles répondent à la dynamique de transformation du cadre professionnel qui caractérise aujourd'hui le marché de l'emploi.

**P.B.:** Le temps est définitivement révolu où un apprenti s'installait à une place de travail dans laquelle il allait pouvoir faire carrière. Le contexte socio-économique a changé. Mais les jeunes également ont des exigences différentes. Ils font parfois preuve d'impatience: ils veulent progresser, avancer dans la hiérarchie. Dans un marché de l'emploi qui évolue très vite, si le jeune constate qu'il fait du sur-place, il est tenté d'aller chercher ailleurs de nouvelles perspectives.

**E.D.:** Deux logiques sont à l'œuvre: celle de la demande, de la part des employés les plus qualifiés, de carrière par projets successifs, et celle de l'offre, de la part des employeurs, qui limite de plus en plus la promesse de carrières à long terme, en raison des difficultés à les planifier.

### Le prix Atimo

A la tête d'une société de services spécialisée dans le placement de personnel, Gérard Remy voit défiler sur son bureau de nombreux CV. Ces parcours de vie l'ont régulièrement surpris par leur diversité, leur richesse. C'est ainsi qu'est née l'idée d'attribuer un prix pour récompenser des personnes ayant entrepris «des processus de formation continue particulièrement riches». En 2009, trois prix ont été décernés: le prix Junior a été attribué à Immanuel Wüthrich (CFC et maturité professionnelle d'informaticien, B.Sc. Business Engineering, maîtrise universitaire en développement international des affaires).

Le prix Senior est revenu à Daniel Sebastiani (CFC de boulanger-pâtissier, CFC d'employé de commerce, diplôme d'enseignant primaire, licence en histoire, diplôme de maître de gymnase, doctorat en histoire). Un prix spécial a été remis à Christian Ogi pour son CFC de cuisinier obtenu à l'âge de 70 ans.

### Actualiser ses compétences

**E.D.:** L'impératif d'employabilité qui se pose à l'employé impose à chacun une gestion de son portefeuille de compétences: une actualisation continue de celui-ci est indispensable.

**P.B.:** Au sein de l'entreprise, cet impératif se traduit par les spécialisations proposées aux employés dans différentes filières de formation. L'entreprise se doit d'assurer le maintien des compétences en fonction des besoins. Ainsi, pour répondre aux modifications du travail en raison de l'évolution des normes professionnelles et des technologies, une formation continue est indispensable.

**E.D.:** J'ai deux soucis par rapport à cette formation continue et à la gestion individuelle du portefeuille de compétences. D'une part, nous ne sommes pas tous

égaux dans la gestion de ce portefeuille. D'autre part, trop souvent la valeur sur le marché du travail ne dépend que de la dernière expérience. Or, pour évaluer les parcours atypiques, il faudrait considérer l'ensemble des compétences acquises par l'employé. Il faut toutefois relever que la norme change à chaque recrutement. L'engagement ou la promotion d'une personne avec un parcours atypique envoie un certain message à l'ensemble des employés.

**P.B.:** Pour le responsable des ressources humaines, engager un collaborateur qui a suivi le parcours normalisé est peut-être une solution de facilité. Quand il choisit quelqu'un issu d'un parcours atypique, il fait un certain pari. Est-il prêt à assumer ce risque?

### Prendre des risques

**P.B.:** Une formation de base est indispensable. Mais ensuite, il est possible de gérer son portefeuille de manière atypique. Cependant, il faut pouvoir faire preuve de son parcours.

**E.D.:** Pour un jeune, cette base de formation indispensable doit prouver sa capacité à apprendre. De celle-ci dépend sa souplesse sur le marché du travail. Un problème se pose pour ceux qui n'ont pas la possibilité de prouver leurs compétences. Mais en Suisse, diverses formes de validation des acquis professionnels existent et continuent de se développer.

**P.B.:** Il faut oser des apprentissages nouveaux, prendre des risques... cette attitude démontre son goût de l'apprentissage, sa capacité à s'adapter à de nouvelles situations professionnelles et de répondre à de nouveaux défis. Les entreprises ont besoin de ces compétences.

**E.D.:** Dans notre société où les normes professionnelles évoluent très vite, l'actualisation des compétences est indispensable. Oser et avoir la volonté d'apprendre, c'est la certitude de savoir s'adapter à des conditions et à des technologies nouvelles. —