

Comprendre - le pilotage de l'orientation

Publié le 07 décembre 2023

Dans le champ de l'éducation et de la formation, la question du pilotage de l'orientation apparaît comme un défi majeur, révélant une multiplicité de dimensions à la fois humaines, organisationnelles, partenariales, et plus généralement stratégiques. Aborder cette question nécessite d'abord une compréhension fine et approfondie de ses contours et de sa substance. Accéder à une compréhension partagée, c'est en premier lieu questionner notre langage commun, porteur de sens pour les acteurs et vecteur pour l'action. C'est aussi conscientiser que ce sont les acteurs eux-mêmes qui composent, par leur action et leurs interactions, le système dans lequel ils évoluent. Cette compréhension est primordiale pour la mise en place des organisations scolaires et des collaborations humaines susceptibles de répondre aux défis posés pour l'accompagnement des trajectoires, la prévention des risques et la réduction des déterminismes dont on connaît les effets sur la variété et la réussite des parcours scolaires et supérieurs.

Accès rapide

- [Construire sa vie](#)
- [Le projet : c'est de l'action](#)
- [Parcours réels - parcours flexibles](#)
- [Comprendre le système pour agir dans et sur le système](#)

- [Comparaisons internationales](#)

Cette première partie du dossier vise à fournir les éléments de description et d'analyse de nos organisations scolaires et universitaires. Elle présente les interventions de chercheurs et de spécialistes réunis durant les journées d'études et le colloque international à l'IH2EF et traite le sujet avec des approches complémentaires : historique, internationale, biographique, sociale ou managériale. Vous y trouverez des éléments de politique générale ou organisationnels, des réflexions sur les effets de conjoncture post-pandémie mais aussi une description poussée des nouvelles "morphologies des parcours" ou des éléments ayant trait aux croyances et aux valeurs sur lesquelles se fondent les individus pour construire leur parcours. Ce sont également des concepts nouveaux qui sont mis en avant comme celui de sérendipité, d'adaptabilité managériale ou de leadership qui engagent les cadres à agir de manière flexible et prospective. L'ensemble plaide pour une approche curriculaire des parcours avec une finalité éducative affirmée transcendant les programmes d'enseignement et les approches trop strictement disciplinaires. Cette idée, encore largement plus anglo-saxonne que française, replacée dans le champ de l'orientation, amène à considérer qu'il n'y a pas de chemin écrit à l'avance et que la responsabilité des acteurs est de structurer l'environnement d'enseignement avec des stratégies pédagogiques et des processus didactiques maîtrisés. Tous ces apports questionnent directement nos pratiques et celles des équipes enseignantes et invitent à mieux se saisir des organisations pour mieux agir au bénéfice des élèves avec l'idée générale de proposer des accompagnements de qualité.

Construire sa vie

Marc Demeuse est intervenu durant le colloque "continuum Bac-3/+ 3" de 2022. Son intervention invite à se soucier de l'orientation en particulier en questionnant l'adéquation des organisations à la notion de parcours dans un monde V.U.C.A (volatile - incertitude - complexe - ambiguë). Marc Demeuse plaide pour une approche curriculaire des parcours, c'est-à-dire la capacité pour les organisations, les structures et les acteurs à intégrer les finalités éducatives à l'ensemble des programmes d'enseignement et ce quel que soient les variations de parcours proposées au sein d'un cycle d'enseignement. Cette conception implique de s'appuyer sur un référentiel explicite des compétences à acquérir et d'organiser les parcours entre tronc commun, spécialisation, types d'évaluations et modalités d'accompagnement qui aideront les élèves à façonner ou construire leur vie (life designing).



Le souci de l'orientation

Marc Demeuse

Professeur de psychologie à l'université de Mons, Belgique

"L'orientation est rarement pensée en même temps que la construction des curricula. Ceux-ci sont conçus comme autant d'éléments distincts qui sont parfois assemblés de manière idéalisée, sans nécessairement beaucoup d'attention pour ceux qui vont les parcourir effectivement, à travers des programmes de formation ou des dispositifs particuliers. Pourtant, le concept même de curriculum devrait nous inviter à penser les parcours typiques, idéaux ou moins favorables, en même temps que l'architecture d'ensemble. Pour poursuivre la métaphore architecturale, trop souvent nous peaufinons nos programmes comme autant de gestes architecturaux, sans trop penser à leurs futurs habitants et encore moins à leurs déplacements."

[Télécharger le support](#)



Lu pour vous

Penser et agir l'orientation au 21^e siècle : de l'élève au citoyen engagé. Damien Canzittu (2019).

Rédigé par un collectif d'auteurs sous la direction de D. Canzittu, cet ouvrage est proposé par les Éditions Qui plus est, éditeur de référence pour les professionnels de l'orientation. Paru en 2019, il a pour toile de fond les problématiques sociétales et environnementales actuelles et vient proposer une réflexion quant à leur prise en compte dans l'éducation et l'orientation. *Recension d'ouvrage réalisée par Lucie Bonnefoy.*

[Consulter L'article](#)

Le projet : c'est de l'action



L'orientation dans le champ des carrières

Audio de Jean Pralong

Chercheur en sciences de gestion à l'École de management de Rouen

Le texte à afficher si le son ne se charge pas

Jean Pralong est intervenu en conférence conclusive des Journées d'études Bac -3/+3. Dans ce podcast, il défait les mythes inopérants de la construction des carrières et développe l'idée que des croyances qui empruntent prioritairement au déterminisme ou à l'arbitraire, sont inefficaces pour le pilotage et, qu'à l'inverse, d'autres sont efficaces pour le pilotage et la construction des compétences à s'orienter. Jean Pralong en distingue trois :

- la croyance dans le fait que le marché du travail est rationnel : le croire permet d'avancer, de faire un pas en avant, de vivre une expérience et d'avoir une réflexivité sur l'expérience vécue ;
- le rejet de la croyance au projet vocationnel : la vocation évoque le "don" dont on disposerait à la naissance et qu'il conviendrait d'identifier pour avancer ;
- l'attitude favorable du pas en avant qu'il promeut comme un acte favorable d'accompagnement pour la construction des parcours comme des carrières.

Le projet vocationnel étouffe la dynamique de projet et peut enfermer dans des projets fixistes et sans pédagogie. À l'inverse, les personnes qui ne croient pas à la vocation travaillent par essais et erreurs, vivent des expériences en cherchant à optimiser les intérêts perçus.

Parcours réels - parcours flexibles

Les trois ressources ci-dessous abordent sous des angles différents la flexibilité des parcours et la capacité des organisations à prendre en compte les parcours effectifs des étudiants.

- **Sylvain Bourdon** propose une **critique de la norme sociale de réussite** en évoquant la pluralité actuelle des foyers normatifs. Il parle de déstandardisation des parcours et examine le sens donné par les acteurs (les étudiants) à la notion de réussite.
- **Pierre Doray** met en miroir **les usages pratiques et analytiques des parcours et croise avec la conjoncture** (crise pandémique) pour réfléchir à ce qu'il nomme la "morphologie des parcours". Il nous invite à intégrer les continuités, les linéarités ou les bifurcations pour penser les programmes d'enseignements en intégrant l'expérience des étudiants dans des temporalités plus larges.
- **Annie Pilote** s'intéresse plus particulièrement aux **dimensions de justice sociale** que les dispositifs de flexibilisation des parcours peuvent traduire. Elle questionne en particulier les articulations entre le secondaire et le supérieur et singulièrement la capacité des acteurs à adapter les dimensions administratives et pédagogiques pour permettre de répondre aux (nouveaux) besoins des étudiants et à leur employabilité.

Annie Pilote réfléchit aussi à l'adaptation des mécanismes de reconnaissance des acquis dans une perspective de formation tout au long de la vie.



Figures de réussite, bifurcations et réversibilités dans les parcours éducatifs des jeunes

Sylvain Bourdon

Professeur titulaire, université de Sherbrooke

Les parcours éducatifs des jeunes ne peuvent être appréhendés sans référence aux contraintes, opportunités et raisons d'agir ancrées dans les contextes sociaux où ils se déploient. À partir de nos travaux québécois et de comparaisons France-Québec, nous exposerons la diversité des valeurs et projections dans l'avenir des jeunes face à un univers social et normatif marqué par la complexité et nous mobiliserons les concepts de figure de réussite, de bifurcation biographique et de réversibilité comme outils pour penser les parcours concrets, en tension entre le curriculaire et le biographique, entre l'accompagnement attendu et celui offert par les divers acteurs de leur environnement social.

[télécharger le support](#)

durée : 30 min 25 sec



Les parcours en éducation, entre tendances politiques et conjoncture

Pierre Doray

Professeur-chercheur, département de sociologie - Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie - université du Québec à Montréal

Nous explorons l'idée de parcours éducatifs en proposant trois regards différents et complémentaires en comparant la situation de l'enseignement post-secondaire tant en

France qu'au Québec. Le premier coup d'œil pense cette idée comme tendance, ce qui renvoie à une temporalité plus longue que courte.

L'usage est double. Les parcours sont considérés comme un concept permettant de mieux rendre compte des cheminements des étudiants dans l'organisation scolaire et de leur diversité. Ils sont aussi un outil de gestion et s'inscrivent très souvent dans un projet éducatif (exemple : éducation permanente ou éducation tout au long de la vie).

durée : 37 min 34 sec

Par la suite, nous plongeons notre regard dans les politiques éducatives, leur mise en œuvre et leurs transformations. Ces éléments soulèvent la question des conditions nécessaires et des obstacles à penser la scolarisation en termes de parcours. Il invite à une transformation importante des institutions et de la manière d'envisager et de planifier les activités de formation. Le troisième regard est nettement plus rapproché car il s'agit de dégager, au moins de manière temporaire, les enjeux éducatifs que la pandémie et sa gestion ont soulevés.

[Télécharger le support](#)



La flexibilisation vers et dans le supérieur

Entretien avec Annie Pilote

Professeure titulaire et vice-doyenne à la recherche, aux études supérieures et à l'international. Faculté des sciences de l'éducation - université de Laval, département des fondements et pratiques en éducation

Annie Pilote, dans son rôle d'administrateur de l'université, mène une **réflexion opérationnelle sur la manière dont les services et ses acteurs peuvent flexibiliser l'offre de parcours**. Elle évoque les nouveaux métiers et les nouvelles professionnalités pour l'accompagnement des parcours étudiants. La dimension Qualité est prégnante dans son discours avec le souci de proposer des modes d'organisations durables et équitables

[Consulter l'entretien](#)

Comprendre le système pour agir dans et sur le système

Quelles évolutions et déplacements s'opèrent depuis les origines de l'université au système actuel ? Alain Boissinot présente les dynamiques et les relations variables entretenues entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur dans l'histoire, avec ses ambiguïtés, quand l'enseignement supérieur prépare essentiellement à la formation des enseignants du secondaire, et un jeu permanent de rééquilibrage entre les deux systèmes. Il pose la question de l'inertie des modèles établis et celle de notre difficulté à les faire évoluer en réponse aux nouveaux besoins de l'économie et de la société. Il évoque enfin les conséquences sur le système des facteurs démographiques, politiques ou territoriaux.



MasterClass du 19 mars 2021

Alain Boissinot

Ancien directeur de l'enseignement scolaire, ancien recteur d'académie, ancien président du Conseil supérieur des programmes

Jean-Michel Catin

Journaliste et blogueur

Cette MasterClass permet d'approfondir les "raisons d'être" du continuum Bac -3/+3 et propose des traductions utiles aux deux mondes (scolaire et supérieur) pour mieux se connaître et pour placer les acteurs en situation d'agir. Alain Boissinot évoque l'autonomie des acteurs et les pilotages d'échelle comme les ingrédients actifs du pilotage Bac -3/+3.

durée : 1 h 21 min 56 sec



Comprendre le positionnement des universités et les enjeux de la poursuite d'études

Les universités ont connu de profondes mutations au cours de la dernière décennie. Le baccalauréat, premier diplôme des grades universitaires, est de plus en plus un diplôme qui permet l'accès à une multitude de formations dites "post-bac". Le plus souvent publiques

mais aussi privées, ces dernières sont en très forte progression. S'agissant de l'université, l'offre de formation s'est considérablement diversifiée et de nombreuses réformes ont modifié le paysage de l'enseignement universitaire.

Les trois podcasts qui suivent sont tirés de la ressource du [Film annuel](#) de l'IH2EF. Ils évoquent le renforcement de l'autonomie de l'université et son rapport avec la tutelle, les leviers et les moyens d'accès à l'enseignement supérieur. Vous trouverez également les témoignages de deux personnels de direction qui partagent des constats en évoquant leur pilotage pour l'accompagnement des parcours vers l'enseignement supérieur.

\ À quoi ressemblent les universités aujourd'hui ?

Lors de ce podcast, nous nous intéressons au fonctionnement des universités en évoquant d'une part le renforcement de leur autonomie et d'autre part leur positionnement vis-à-vis de la tutelle.

À quoi ressemblent les universités aujourd'hui ?

Intervenants :

- **Christine Musselin**, directrice de recherche au CNRS et à Sciences Po
- **Philippe Raimbault**, président de l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées
- **Simone Bonnafous**, rectrice déléguée de la région académique Île de France

\ Poursuivre ses études à l'université

Dans ce podcast, nous entrons dans la réforme de l'accès à l'enseignement supérieur pour éclairer les leviers et moyens mobilisés pour améliorer l'orientation et la réussite d'un plus grand nombre d'étudiants.

Poursuivre ses études à l'université

Intervenants :

- **Daniel Filâtre**, professeur des universités et recteur honoraire
- **Jérôme Teillard**, inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche
- **Marie Duru-Bellat**, professeur émérite à Sciences Po-Paris, rattachée à l'Observatoire

sociologique du changement et à l'Institut de Recherche sur l'Éducation

\ Témoignages d'acteurs

Nous donnons la parole à deux personnels de direction : que constatent-ils sur le terrain et comment agissent-ils pour favoriser les poursuites d'études entre autres vers les universités ?

Témoignages d'acteurs

Intervenants :

- **Michel Coussi**, proviseur dans l'académie de Rennes
- **Paul Barrande**, proviseur adjoint dans l'académie de Limoges
- **Frédéric Carlier**, proviseur dans l'académie de Nancy-Metz



Développer la sérendipité, accepter de réussir quelque chose qu'on n'avait pas prévu

Entretien avec Frédérique Weixler

Inspectrice générale de l'éducation, du sport et de la recherche

Frédérique Weixler évoque dans cet entretien **la notion de sérendipité et son importance pour la construction des parcours scolaires et supérieurs**. "Si l'éducation a bien une vision émancipatrice conformément à son étymologie, accompagner un parcours c'est élargir l'espace de liberté des élèves et non les orienter en leur imposant une direction, leur permettre de développer leur sagacité dans un monde contingent, considérer l'incertitude comme une opportunité sans pour autant ne s'en remettre qu'à elle".

[Consulter l'entretien](#)



L'orientation et le parcours de l'élève au périscope

Les évolutions permises par les réformes récentes posent la question de la coordination des acteurs, de la complémentarité de leur action en faveur d'un accompagnement à la construction des parcours des élèves et des étudiants, en d'autres termes celle du pilotage et de la stratégie mises en œuvre pour y parvenir. De fait, au-delà des modalités organisationnelles, elles interrogent la nature même de l'accompagnement mis en œuvre pour aider les élèves et les étudiants.

Comment les personnels d'encadrement peuvent-ils mobiliser et engager la communauté éducative dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un accompagnement au sein de leurs établissements ? Quels leviers, outils et forces vives peuvent-ils mobiliser afin que chacun puisse s'emparer de la question de l'orientation et agir dans les disciplines ou de manière transversale.

durée : 58 min 16 sec

Comparaisons internationales

Les trois ressources qui suivent interrogent ce que nous pourrions appeler **la morphologie des parcours et la manière dont les personnes s'emparent de l'offre de formation du supérieur, en France et ailleurs**. Nous y retrouvons une approche française relativement en silot, peut-être moins flexible qu'ailleurs, et ses effets sur l'insertion ou la formation tout au long de vie.



Quelques réflexions à partir de la comparaison internationale

Webinaire du 16 février 2021

Nicolas Charles

Maître de conférences à l'université de Bordeaux

Nicolas Charles propose d'élargir le regard en interrogeant cette idée de "continuum bac-3/+3". Au travers d'exemples et de situations de pays proches, son propos est d'examiner en quoi les pilotages et les cadrages institutionnels influent sur les pratiques des acteurs de l'accompagnement.

"La comparaison internationale permet d'interroger cette idée très française de "continuum

bac-3/+3". En prenant le cas de la Suède et de l'Angleterre, Nicolas Charles déconstruit les soubassements de cette idée et réfléchit sur la base d'exemples pratiques (année de césure par exemple) à ce que ce cadrage institutionnel et normatif produit sur les pratiques des acteurs de l'accompagnement et sur les expériences des jeunes in fine.

>> [Télécharger la version audio](#)

durée : 1 h 29 min 24 sec



Comprendre le positionnement des universités et les enjeux de la poursuite d'études

\ **Le devenir des étudiants en France, dans les universités au sein de l'Europe et du monde**

Dans ce podcast élaboré dans le cadre du [Film annuel](#), nous vous proposons de nous intéresser plus largement à la vie étudiante, la mobilité internationale ainsi qu'à l'insertion professionnelle des étudiants.

Le devenir des étudiants en France, dans les universités au sein de l'Europe et du monde

Intervenants :

- **Monique Ronzeau**, présidente de l'Observatoire national de la vie étudiante
- **Jean-François Giret**, professeur des universités et directeur de l'Institut de Recherche sur l'Éducation (IREDU)
- **Pierre van de Weghe**, inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche



Les micro-certificats dans l'enseignement supérieur

Greta Kirdulyte

Chercheuse à l'Institut du management des politiques publiques (PPMI), Lituanie

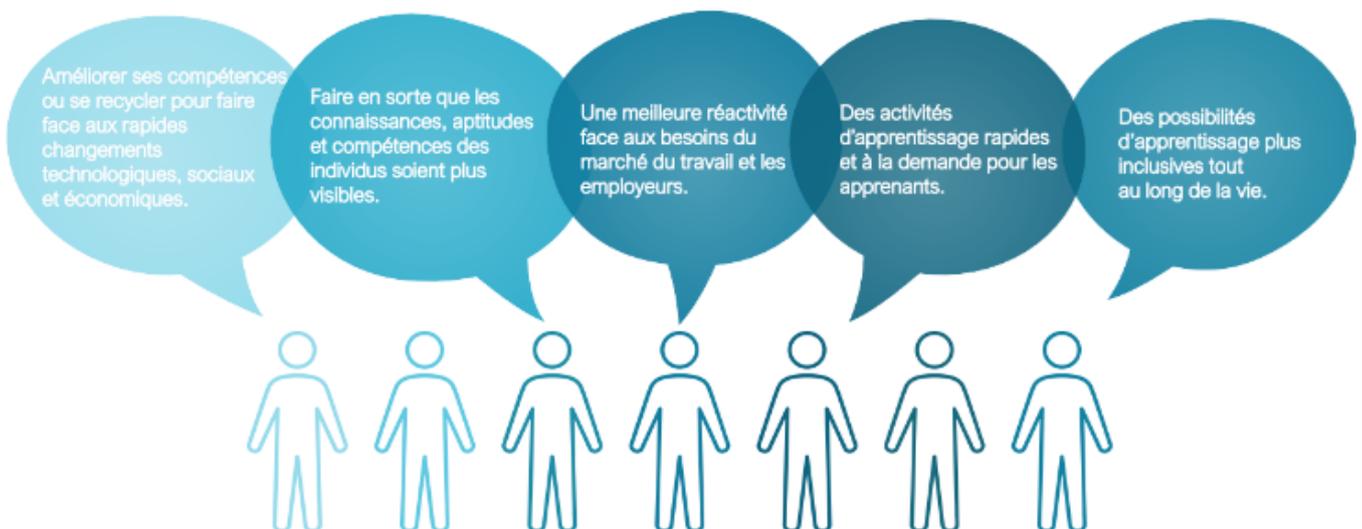
"La commission va travailler à l'élaboration d'une approche européenne des micro-certificats, afin de contribuer à étendre les possibilités d'apprentissage et à renforcer le rôle des établissements d'enseignement supérieur et de formation professionnelle dans l'apprentissage tout au long de la vie, en offrant des possibilités d'apprentissage plus flexibles et modulaires. (...) Le besoin de parcours d'apprentissage plus flexibles et plus inclusifs s'accroît à mesure que la population étudiante se diversifie et que les besoins d'apprentissage deviennent plus dynamiques." (Commission européenne, 2020).

durée : 44 min 20 sec

Ce rapport préparatoire commandé par la commission européenne examine comment l'enseignement supérieur s'empare de ces nouveaux modèles sous l'angle des engagements clés du processus de Bologne :

1. l'assurance qualité ;
2. la reconnaissance ;
3. les cadres de certification et le Système européen de transfert et d'accumulation de crédits (ECTS).

Quels sont les principaux objectifs et l'impact attendu des micro-certificats?



[Télécharger le support](#)