



# S'orienter aujourd'hui

DÉCRYPTAGE,  
DYNAMIQUES  
ET ENJEUX

# S'orienter aujourd'hui

DÉCRYPTAGE,  
DYNAMIQUES  
ET ENJEUX

# Préface

---

## Christophe Catoir

Président France et Europe du Nord,  
The Adecco Group

## S'orienter aujourd'hui, une compétence à accompagner

Qui d'entre nous n'a pas dans son entourage un enfant qui cherche sa voie dans les méandres des filières générales, professionnelles ou technologiques proposées dès la fin du collège? Un adolescent confronté aux affres de Parcoursup et ses 17 000 formations? Un proche contraint de changer de métier ou simplement désireux de tenter de nouvelles expériences professionnelles?

Nous en avons tous intimement fait l'expérience, les enjeux liés au sujet de l'orientation concernent tous les âges de la vie, dès la troisième pour les formations techniques, et tout au long du parcours professionnel dans le cadre de la formation continue. Ils questionnent le rôle des acteurs de l'orientation et de la formation comme celui de l'entreprise.

Savoir s'orienter devient une compétence indispensable pour accéder à un marché du travail en évolution permanente et y évoluer sereinement. Sur ce marché, chacun d'entre nous va devoir changer entre quatre et cinq fois de métier au cours de son parcours professionnel et plus d'un actif sur deux est insatisfait de sa situation professionnelle. Sur ce marché, l'obsolescence des compétences est toujours plus rapide – leur durée de vie est passée de trente ans dans les années 80 à cinq ans

aujourd'hui! Sur ce marché, les prévisions de recrutement en France en 2019 sont évaluées autour de 3,5 millions (dont 39% en CDI)<sup>1</sup>, soulignant s'il le fallait l'inadéquation entre les compétences disponibles et les besoins des entreprises. Sur les quinze premiers secteurs qui recrutent, huit sont en tension.

### Un processus complexe

---

Trois points convergent pour rendre éminemment complexe le processus d'orientation: des facteurs exogènes tels que la transformation des formes d'emplois, des métiers et du travail; des facteurs endogènes tels que les stéréotypes, le poids du milieu social ou de l'orientation initiale; un facteur lié à la multiplication des acteurs, la prolifération de l'information et des choix possibles.

Un nouvel enjeu se dessine! Ajouter aux savoirs, savoir-faire et savoir-être, un savoir évoluer qui doit permettre aux jeunes et moins jeunes d'acquérir les compétences nécessaires à leur orientation tout au long de leur vie. La compétence orientationnelle devient déterminante et son acquisition requiert un accompagnement personnalisé des individus.

---

<sup>1</sup> - Baromètre « Data emploi et territoires » publié en mai 2019 par Adecco Analytics.

## Une compétence indispensable dès la formation initiale

---

Le système éducatif a pour objectif de transmettre à une majorité d'élèves un socle commun de connaissances. Pour que ces élèves deviennent ensuite des individus épanouis et des citoyens acteurs de leur vie, il est essentiel d'ajouter à ces savoirs de base des savoirs complémentaires qui vont leur permettre d'identifier leurs aspirations puis développer leurs talents.

Je suis convaincu que chaque élève recèle en lui de nombreux talents et motivations, et pas nécessairement les mêmes bien sûr. En prendre conscience dès le collège par une pédagogie plus participative et une posture de «coach» des enseignants va l'aider à dessiner son avenir, à formuler ses premières pistes d'orientation et à s'interroger sur les parcours de formation les plus adaptés. Au fil du temps, les aspirations de l'étudiant peuvent évoluer. Il devrait alors pouvoir, moyennant une remise à niveau, passer d'une filière à une autre, d'un métier à un autre. Mais aujourd'hui, les moyens d'y parvenir ne sont pas à la portée de tous, notamment par le manque de passerelles entre filières.

Notre rôle en tant qu'entreprise consiste sans doute à nous emparer des dispositifs qui existent déjà pour contribuer à faire bouger les lignes. La loi pour la Liberté de choisir son Avenir professionnel du 5 septembre 2018, en assouplissant notamment les conditions de création de CFA par les entreprises, va sans aucun doute contribuer au développement de l'apprentissage dont nous savons à quel point il est vertueux pour la formation et l'accès à l'emploi.

## Un accompagnement nécessaire des parcours

---

Plus tard dans sa vie professionnelle, le jeune devenu actif pourra exprimer le besoin d'explorer d'autres domaines, ou changer de trajectoire, poussé par ses aspirations ou contraint par l'obsolescence de ses compétences. Certains secteurs et métiers, pourtant dynamiques en matière d'emploi, souffrent d'un manque de visibilité et d'attractivité. Comment mieux les faire connaître? Il n'existe pas encore de référentiels communs qui faciliteraient le transfert des compétences d'un secteur à l'autre.

Partout sur le territoire, les agences de The Adecco Group comblent le fossé qui sépare l'offre de la demande de compétences en accompagnant les candidats dans leurs réflexions, en les guidant grâce à une connaissance fine de leur environnement, en les formant avec l'ambition que ces acquis leur servent tout au long de la vie.

Au-delà du plan individuel, notre rôle est aussi de coconstruire avec les autres opérateurs du territoire, avec les collectivités et avec les pouvoirs publics un réseau d'acteurs connectés, qui se parlent et travaillent ensemble.

Dans un monde en mouvement, savoir s'orienter est une nécessité pour chacun et pouvoir s'orienter est un impératif. Nous œuvrons chaque jour pour que les parcours des personnes que nous accompagnons soient plus simples, plus fluides, plus sécurisés et source d'épanouissement à long terme.

# Interview

## Jean-Marc Huart

Recteur de l'académie de Nancy-Metz, recteur de la région académique Grand-Est et ancien directeur général de l'Enseignement scolaire (DGesco)

### ► Quels objectifs sous-tendent les réformes en cours ?

Nous vivons un paradoxe : nous n'avons jamais eu autant de diplômés du supérieur et, pourtant, encore trop d'élèves ne trouvent pas leur voie et encore trop de jeunes ne parviennent pas à s'insérer rapidement dans la vie active. Il y a des métiers sans jeunes et des jeunes sans métiers.

Au cœur de cette contradiction se trouve la question de l'orientation. Les politiques les plus récentes en matière d'éducation se sont montrées particulièrement volontaristes sur ce plan – la réforme du lycée général et technologique et la transformation de la voie professionnelle en sont l'expression la plus forte.

Lorsque je parle d'orientation, je distingue trois axes : l'éducation à l'orientation, l'information sur l'orientation et la décision d'orientation (ou affectation), chacun devant faire l'objet d'une attention spécifique.

### ► Quel est le rôle de l'accompagnement dans l'éducation à l'orientation ?

Il est plus que jamais essentiel qu'un élève apprenne à s'orienter. Pour la première fois, un temps exclusivement dédié à cette compétence a été inscrit dans la grille horaire au lycée (54 heures chaque année) et décliné au collège (36 heures en troisième et 12 heures en quatrième).



Les équipes enseignantes peuvent maintenant travailler avec leurs élèves sur cet enjeu. Nous avons mis à cet effet des ressources à leur disposition et nous développons la formation des professeurs principaux, dont le rôle est essentiel pour aider chaque élève à identifier ses aptitudes et à formuler ses choix.

Les élèves sont aussi accompagnés par les psychologues de l'Éducation nationale, qui doivent veiller à prévenir le décrochage scolaire et s'assurer de la cohérence du projet d'orientation des établissements.

➤ **Ne faut-il pas également mettre l'accent sur l'accès à l'information ?**

Il faut renforcer l'information des élèves, tant sur le plan des cursus que des métiers, des débouchés et des taux d'insertion. L'information doit aussi être reliée au tissu économique territorial. C'est pourquoi la compétence de l'information sur l'orientation a été confiée aux régions. Un cadre national de référence a d'ailleurs été signé entre l'État et les Régions de France et des conventions académiques déclinent ce partenariat sur les territoires.

Il s'agit de permettre à chacun de trouver l'orientation qui lui convient et non de subir une orientation imposée. Des changements de parcours sont possibles et je salue le travail réalisé par le réseau Foquale (Formation qualification emploi) qui aide les jeunes ayant quitté le

système scolaire sans qualification professionnelle à retrouver une formation. Tout cela sera favorisé par la nouvelle obligation de formation pour les 16-18 ans aussi inscrite dans la loi «pour une école de la confiance». Grâce à cette disposition, nous pouvons accompagner mieux et plus longuement les mineurs sans emploi, formation ni études, pour faciliter leur insertion professionnelle.

➤ **Apportez-vous une attention particulière à la filière professionnelle ?**

Redonner ses lettres de noblesse à la filière professionnelle est au cœur de notre action. Hier encore, l'évaluation des directeurs d'établissement pouvait reposer en partie sur le nombre d'élèves qu'ils affectaient dans les filières générales ou technologiques. Cet objectif a été supprimé et je m'en réjouis.

Nous invitons de plus en plus les jeunes à se tourner vers la voie professionnelle et vers l'apprentissage. Ces voies, qui offrent des débouchés multiples et la garantie d'une insertion durable, sont au cœur de nos efforts pour une orientation mieux informée et mieux assumée.



# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	10
<b>Méthodologie</b> .....	13
<b>1. L'orientation en formation initiale</b>	
<b>A. L'orientation en contexte</b> .....	16
♦ <b>Quelles finalités pour l'orientation aujourd'hui ?</b> .....	17
L'émergence de la question de l'orientation	
Au niveau social : réduire les inégalités et favoriser l'égalité des chances	
Au niveau économique : fluidifier le marché	
Au niveau individuel : trouver sa propre place de citoyen	
♦ <b>L'impact des évolutions de la société sur l'orientation</b> .....	21
Le contexte économique et social	
L'évolution du travail et des métiers	
Adéquationnisme, anticipation et adaptabilité	
<b>B. L'orientation en action</b> .....	25
♦ <b>Les mécanismes d'orientation actuels</b> .....	26
Le processus d'orientation	
Alternance et orientation	
Les services dédiés à l'orientation	
L'accompagnement par les psychologues de l'Éducation nationale	
♦ <b>La place des partenaires privés</b> .....	40
Le marché de l'orientation	
Les fournisseurs d'informations	
Les plateformes de tests	
Les structures d'accompagnement individuel	
Les ateliers collectifs	
Les pourvoyeurs de stages	
<b>C. L'orientation sous influence</b> .....	48
♦ <b>La part du système : l'influence du système éducatif sur l'orientation</b> .....	49
Les lourdeurs du système éducatif	
L'orientation selon le genre : des représentations tenaces	
L'orientation selon l'établissement : une préoccupation de second rang	
Les circuits alternatifs	
♦ <b>La part du contexte social et culturel</b> .....	55
L'influence des contextes sociaux et locaux	
♦ <b>La part de l'individu</b> .....	58
Bâtir son projet : entre rêve et pragmatisme	
Les compétences nécessaires pour s'orienter	
♦ <b>Conclusion partie 1</b> .....	69

## 2. L'orientation tout au long de la vie

### A. Des trajectoires personnelles ..... 72

#### ✦ La réalité de l'orientation en cours de vie active ..... 73

De quoi parle-t-on : réorientation, bifurcation ou rupture ?

De combien parle-t-on : l'ampleur du phénomène

De qui parle-t-on ?

Pourquoi se reconverter ?

#### ✦ Les leviers individuels de la reconversion ..... 79

Le capital d'identités

Le capital de connaissances et de compétences

Le capital financier

#### ✦ Les facteurs agissant sur l'orientation ..... 84

L'influence de l'âge et du sexe

L'influence de la situation familiale

L'influence de l'origine sociale et géographique

L'influence du diplôme

L'influence du statut, du métier et du secteur d'activité

Autres influences objectives... et subjectives

### B. Des chemins plus ou moins balisés ..... 92

#### ✦ Les dispositifs d'orientation et de reconversion ..... 93

Le conseil en évolution professionnelle (CEP)

Le projet de transition professionnelle

La validation des acquis de l'expérience (VAE)

Les autres dispositifs

#### ✦ Les acteurs du marché ..... 104

Le cadre institutionnel

Les sources de financement : qui finance quoi ?

Le pilotage : qui coordonne quoi ?

Les opérateurs : qui propose quoi ?

Les organismes de formation continue

Les structures d'accompagnement

#### ✦ L'implication des entreprises et des branches professionnelles ..... 112

Les évolutions du marché du travail

Le maintien de l'employabilité

L'attractivité des secteurs

Des verrous à faire sauter

L'autonomisation des salariés

#### ✦ Conclusion partie 2 ..... 121

#### Préconisations ..... 122

#### Remerciements ..... 125

#### Bibliographie ..... 126

# Introduction

---

**L**e père de Cédric<sup>1</sup> arrive en France alors qu'il est à peine âgé de 18 ans après avoir arrêté l'école six années plus tôt. Venu d'Italie pour trouver du travail en région parisienne, il s'y installe comme ouvrier en bâtiment et y rencontre bientôt celle qui deviendra son épouse et la mère de Cédric, comptable, sans diplôme elle non plus.

Féru d'histoire dès le plus jeune âge, Cédric n'en est pas pour autant passionné par l'école et commence à désertier les bancs de sa classe dès la cinquième. En seconde, il fréquente le milieu punk et arpente des squats où il ne fait pas bon s'appesantir lorsqu'on est adolescent. En première, guère plus assidu en cours, il fait un bref passage en lycée autogéré. Inscrit en terminale L malgré tout, il obtient son bac non sans avoir entamé en parallèle une préparation pour devenir parachutiste.

Ses ambitions militaires font long feu et il enchaîne les petits boulots avant de se convaincre que son destin est ailleurs : il quitte la France et se pose en Italie. Là-bas, il s'improvise vendeur chez un disquaire et ouvrier à la chaîne afin de payer son entrée dans une faculté qui ne saura pas le retenir. Il faut qu'il attende sa vingt-deuxième année pour que le projet de reprendre des études d'histoire s'impose et le voilà de retour à Paris, à Tolbiac, en première année de DEUG.

La vie dans la capitale nécessitant des moyens que ses parents ne peuvent lui offrir, Cédric continue de travailler en parallèle, d'abord comme téléacteur dans un centre de télémarketing puis comme assistant d'éducation au collège. Il passe néanmoins chaque année haut-la-main. Sa maîtrise en poche, une nouvelle période d'indécision s'ensuit. Il se cherche, travaille, économise, sort et profite de la vie sans que l'inquiétude du lendemain ne l'incite à se stabiliser.

Au bout de quelques années, il finit par se réinscrire en master. Il pousse ensuite en doctorat, obtient une bourse de thèse d'une faculté italienne, soutient de part et d'autre des Alpes et réussit à intégrer les rangs de l'École française de Rome, chasse gardée de l'élite académique que rien ne le prédestinait à côtoyer. Cette ultime étape d'un parcours hautement chaotique lui ouvre les portes du CNRS où il poursuit aujourd'hui ses recherches historiques.

---

<sup>1</sup> - Le prénom a été changé.

Lorsqu'elle a compris qu'elle ne pourrait pas devenir astronaute, Jeanne<sup>2</sup> s'est réveillée en architecte. Au lycée, à l'heure des choix, elle s'en ouvre à sa professeure principale. L'enseignante de biologie la toise avec un air condescendant : « Mais pour ça, il faut être intelligente ! ». Même si la remarque, violente, ne fissure pas son estime de soi, Jeanne se met à douter.

Peu après, au dîner, elle évoque avec ses parents son envie d'architecture. Bien qu'ils connaissent les capacités de leur fille, la profession leur semble trop « bouchée ». Que faire alors ? La discussion se poursuit : et pourquoi pas Droit ? Ça mène à tout, Droit. Jeanne n'étant pas convaincue, ses parents lui font passer des tests dans une agence privée. Une batterie de questions, pas d'activités ni de mises en situation, et un verdict : Droit international. Voilà donc l'adolescente dirigée, pour son plus grand bien, vers une discipline qu'elle ne connaît pas.

Même si l'idée de bifurquer vers une école d'architecture a pu la travailler sur les bancs de l'amphi, Jeanne passe sans heurt d'année en année puis, son master en poche, entame une carrière de responsable de programmes pour un organisme de formation en droit. Son avenir semble tout tracé. Elle prend même du galon et devient manager d'équipe.

Onze années s'écoulent avant que son rêve d'enfant ne la rattrape. Ce job, bien payé et qui lui apporte une reconnaissance méritée, ne la comble pas. Jeanne décide qu'il n'est pas trop tard pour recommencer. Elle se renseigne, rencontre des gens, suit une première formation en ligne et le virus la gagne. Tous les soirs, après avoir couché ses enfants, elle travaille ces compétences qu'elle a négligées durant tant d'années. Elle obtient un congé auprès de son employeur et entame une formation de cinq mois dans une école spécialisée où, de cours en stages, elle prend petit à petit pied dans un monde qui la passionne. De retour en poste, elle négocie une rupture conventionnelle et se lance enfin : elle est architecte d'intérieur et plus rien ne la fera dévier de sa vocation.

Pierre<sup>3</sup> n'a jamais vraiment aimé l'école. À tel point qu'il l'a quittée avant même de finir sa troisième. Pendant plus de dix ans, il court les contrats d'intérim. Grâce à la mission locale du Douaisis, il retrouve néanmoins goût à la formation. Puis grâce au PLIE, il obtient un contrat d'insertion d'un an. C'est inespéré pour lui – il croit voir le bout du tunnel.

Malheureusement, la crise donne un coup d'arrêt à ces dispositifs et Pierre renoue avec l'intérim, à tenter de faire fructifier les compétences difficilement acquises.

Il garde néanmoins en tête le soutien apporté par le PLIE et finit par y retourner. Le Syndicat mixte des transports du Douaisis a justement lancé un marché de grands travaux et voiries avec quatre contrats de professionnalisation à la clef. Pierre fera partie des candidats sélectionnés. Avec une double cerise sur ce gâteau : un diplôme et un CDI. Pierre a trente-six ans, c'est son premier CDI et l'avenir paraît enfin s'éclaircir.

---

2 - *Id.*

3 - *Id.*

Les voies de l'orientation, ces trois exemples le montrent, peuvent prendre des chemins si détournés qu'aucun système ne peut toutes les envisager. Il n'empêche que toutes les trajectoires, tant qu'elles aboutissent à une fin heureuse, ont leur raison d'être et doivent pouvoir, d'une façon ou d'une autre, réintégrer un dispositif « officiel » gage de reconnaissance. Dans une conjoncture économique et sociale mouvante, la capacité à s'orienter apparaît plus essentielle que jamais. Cela légitime l'idée de se pencher sur les mécanismes de l'orientation aussi bien lors de la formation initiale que tout au long de la vie.

Au moment de s'orienter, un(e) adolescent(e) est confronté(e) à :

- trois niveaux de découvertes : découverte de soi, découverte des formations disponibles ou accessibles et découverte des univers professionnels vers lesquels elles conduisent – les deux dernières étant fortement tributaires de l'offre territoriale
- trois cercles de ressources : la famille et l'entourage direct, l'institution scolaire (enseignants, conseillers) et les prestataires spécialisés dans l'accompagnement (privés ou institutionnels, tel le service public régional de l'orientation)
- trois périodes clefs : au collège (troisième), au lycée (seconde puis première) et après le bac.

Plus tard, afin de trouver dans sa vie active la voie où elle s'épanouira, la même personne doit être en mesure d'articuler d'autres ressources :

- un « savoir pourquoi » ou *knowing why* : le sens qu'elle accorde à ses différents investissements dans ses différents domaines de vie, en relation avec ses aspirations
- un « savoir comment » ou *knowing how* : ses savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'elle met en jeu dans ses activités professionnelles et personnelles et les leviers de l'écosystème d'orientation qu'elle peut actionner
- un « connaître qui » ou *knowing whom* : les réseaux de relations sociales qu'elle développe au fil des rencontres et peut exploiter le moment voulu.

Il va donc s'agir dans cette étude de se placer au niveau tantôt de l'individu, tantôt des établissements ou des entreprises et tantôt des institutions afin d'interroger les processus, les contraintes, les influences, les dispositifs ou encore les compétences et les aptitudes à l'œuvre dans un parcours d'orientation. Avec la conviction que rien n'est jamais figé et qu'une nation est toujours en mesure d'élever la qualification globale de sa population comme nous le montre la Corée, parmi les trois pays les moins performants chez les 55-65 ans et parmi les plus performants lorsqu'on interroge les compétences des 16-24 ans, ou la Finlande, dont la tranche âgée, dans la moyenne de l'OCDE, n'a pas empêché les plus jeunes de s'inviter, comme leurs homologues coréens, parmi les plus performants<sup>4</sup>.

---

4 - OCDE (2013), *Des compétences pour la vie ? Principaux résultats de l'évaluation des compétences des adultes*.

# Méthodologie

L'étude *S'orienter aujourd'hui* a été coproduite par l'Aforp, l'Afpa, le Faf.TT, Opicalia, la Région Ile-de-France, The Adecco Group et la Fondation The Adecco Group.

Les travaux ont été mis en œuvre et pilotés par le Lab'Ho, observatoire de l'emploi de The Adecco Group.

## L'étude a poursuivi un triple objectif :

- Dresser un panorama de l'orientation académique et professionnelle en France
- Questionner la responsabilité et le rôle de l'entreprise dans l'orientation
- Proposer des pistes afin d'aider les élèves, les étudiants et les actifs à faire des choix davantage en phase avec leurs aspirations profondes et les besoins des entreprises.

## Le travail a été organisé autour de quatre dimensions :

- **Une dimension collaborative :** un groupe de réflexion a rassemblé pendant près d'un an les représentants des entreprises et organisations partenaires
- **Une analyse de la littérature** avec une cinquantaine d'ouvrages cités en référence  
> Voir l'intégralité des références bibliographiques sur [labho.fr](http://labho.fr)
- **Une démarche qualitative** avec les interviews d'une trentaine d'experts institutionnels, représentants d'organismes de formation, d'entreprises et d'associations.  
> Voir la liste des personnes auditionnées sur [labho.fr](http://labho.fr)
- **Une enquête quantitative** en ligne menée du 9 au 21 janvier 2019 sur un panel de 1000 répondants représentatifs de la population française, centrée sur l'analyse de la reconversion (c'est-à-dire du changement complet de métier et de filière d'activité).  
> Voir les résultats de l'étude quantitative sur [labho.fr](http://labho.fr).







# 1

## L'orientation en formation initiale



## A. L'orientation en contexte

« L'inégalité des chances éducatives contribue pour moitié aux écarts de niveaux de vie moyens entre enfants d'ouvriers et enfants de cadres. »

**Clément Dherbécourt,**  
France Stratégie

**Certains chiffres interpellent : en France, près de quatre étudiants sur dix se réorientent dès la première année d'études supérieures<sup>1</sup>. Là où trois bacheliers généraux sur dix changent de voie, ce ne sont pas moins de huit bacheliers professionnels qui abandonnent leur cursus au bout d'un ou deux ans.**

**Bien sûr, l'orientation n'est pas seule en cause et combien d'ajustements de parcours ces abandons passent-ils sous silence ? Quant aux réorientations elles-mêmes, n'ont-elles pas été la conséquence de périodes sans doute difficiles à vivre pour les intéressés ? Comment comprendre que plus de deux jeunes sur trois – et leur famille par la même occasion – vivent l'orientation comme une source de stress et qu'un sur deux estime avoir été correctement conseillé au cours de sa scolarité tout en aboutissant à ce niveau de réorientation ?**

**Quelle place occupe-t-elle aujourd'hui dans l'esprit des pouvoirs publics et comment cette conception est-elle influencée par les exigences que l'on voit se dessiner sur le marché du travail ? C'est la raison d'être, le cadre général et la dynamique de l'orientation que nous voulons interroger ici.**

<sup>1</sup> – Boisson-Cohen Marine, Garner Hélène, Zamora Philippe, rapporteurs (2017), *L'insertion professionnelle des jeunes – Rapport de diagnostic élaboré par France Stratégie et la Dares*, France Stratégie.

Qu'est-ce que l'orientation selon le Conseil de l'Union européenne ?

Un « processus continu qui permet aux citoyens, à tout âge et tout au long de leur vie, de déterminer leurs capacités, leurs compétences et leurs intérêts, de prendre des décisions en matière d'éducation, de formation et d'emploi et de gérer leurs parcours de vie personnelle dans l'éducation et la formation, au travail et dans d'autres cadres où il est possible d'acquérir et d'utiliser ces capacités et compétences. »

Résolution « Mieux inclure l'orientation tout au long de la vie dans les stratégies d'éducation et de formation tout au long de la vie » adoptée en novembre 2008

## 1. ► Quelles finalités pour l'orientation aujourd'hui ?

### 1.1. L'émergence de la question de l'orientation

À l'échelle de nos sociétés modernes, l'orientation est une question relativement récente. Elle est concomitante de l'ouverture du champ des possibles à une large part de la population. Tant qu'il s'agissait de reprendre l'exploitation ou le commerce familial, de trouver une place à l'usine ou dans un des grands corps de l'État, la question ne se posait pas. Tant qu'une première activité professionnelle symbolisait l'entrée dans une carrière, la question ne se posait pas. Mais le développement économique et social du monde occidental a changé la donne.

Née au début du XX<sup>e</sup> siècle (le premier décret sur l'orientation date de 1922), cette question devient de plus en plus prégnante au début des années 1970 sous l'effet conjugué de l'accès massif à l'enseignement secondaire et supérieur, de la reconnaissance des libertés individuelles, de la singularisation de l'individu considéré comme responsable de sa réussite personnelle, de l'explosion de la variété et de la technicité des activités professionnelles ou encore de l'évolution d'un marché du travail mondialisé<sup>1</sup>.

Constatant une grande diversité de traitement selon les pays et des résultats pour le moins variables, le Conseil européen s'est saisi de cette question à Lisbonne en mars 2000 et a défini une première stratégie (le programme « Éducation et formation 2010 ») afin, entre autres, de donner une place centrale à l'orientation dans sa politique – ambition parallèle à celle de nombreux autres pays développés (États-Unis, Australie, Corée...).

Comme le rappelle Philippe Meirieu, « une démocratie est une société où nul n'est assujéti à occuper une place décidée par d'autres, mais où chacun est convié à faire ses choix de vie dans un collectif solidaire où sont garantis ses droits fondamentaux. Où chacun est convié, non pas à être orienté, mais bien à s'orienter. »<sup>2</sup> D'autant que la question dépasse aujourd'hui la seule sphère professionnelle et touche plus intimement au sens que chacun souhaite donner à sa vie.

<sup>1</sup> – Guichard Jean (2003), « De l'éducation à la carrière à l'éducation à l'humanité : quelles perspectives pour les approches éducatives en orientation au 21<sup>e</sup> siècle ? », *Carrièreologie. Revue francophone internationale*, vol. 9, n° 2.

<sup>2</sup> – Meirieu Philippe (2014), « Être orienté ou s'orienter : l'orientation professionnelle, un enjeu éducatif et démocratique », *Café pédagogique*.



Une démocratie est une société où (...) chacun est convié, non pas à être orienté, mais bien à s'orienter.

**Philippe Meirieu,**  
chercheur spécialiste  
des sciences de l'éducation  
et de la pédagogie



## Qu'est-ce que l'orientation selon le Haut Conseil de l'éducation ?

Elle recouvre deux activités :

- « Le processus qui répartit les élèves dans différentes voies de formation, filières et options »
- « L'aide aux individus dans le choix de leur avenir scolaire et professionnel »

Haut Conseil de l'éducation (2008), Bilan des résultats de l'école - L'orientation scolaire.



Favoriser l'égalité des chances, « c'est protéger l'avenir, autant que faire se peut, contre les injustices du passé, et même du présent. »

**André Comte-Sponville,**  
philosophe



Compte tenu des transformations en cours et à venir qui ne manqueront pas d'altérer le paysage professionnel, le nouvel enjeu qui se dessine pour les institutions est alors d'ajouter aux savoirs, savoir-faire et savoir-être un « savoir évoluer »<sup>3</sup> qui doit permettre aux jeunes et moins jeunes d'acquérir les compétences nécessaires à leur orientation tout au long de leur vie.

## 1.2. Au niveau social : réduire les inégalités et favoriser l'égalité des chances

Nos sociétés ne sont pas justes. Si elles le sont davantage qu'avant, d'inégalités en discriminations, notre modèle républicain se soucie-t-il vraiment non pas de « reconnaître » mais de « faire des égaux », selon le mot de Léon Gambetta ?

En ce qui concerne l'éducation, cette exigence d'égalité renvoie notamment à l'égalité des chances qui s'entend sur un plan individuel (faire en sorte que chacun puisse exprimer son plein potentiel), sur un plan sociétal (il s'agit de gommer les discriminations dont souffrent tels ou tels groupes sociaux et les fossés entre groupes) et sur un plan institutionnel, en instaurant des cadres suffisamment souples pour accueillir la diversité des individus et pour corriger autant que possible les difficultés propres à chacun.

L'orientation est susceptible d'avoir des répercussions sur tous ces plans à la fois. Elle s'inscrit dans une logique de répartition où il s'agirait, d'une part, de compenser les inégalités subies afin que la situation héritée influe le moins possible sur le devenir de l'individu et, d'autre part, de contrebalancer les biais du système éducatif dont l'histoire montre qu'il n'est pas seul à même de rebattre les cartes sociales. Autrement dit, de combattre le déterminisme. On saisit bien ici à la fois l'ambition et les limites d'une telle logique.

L'orientation doit être une priorité à tous les âges de la vie, en commençant dès la petite enfance afin d'« offrir à chaque élève une culture commune où les logiques sélectives et les épreuves du mérite seraient suspendues » et « d'assurer aux plus faibles des élèves les connaissances et les compétences de ce bien commun. »<sup>4</sup>

<sup>3</sup> - Cnesco (2018), *Comment l'école aide-t-elle les élèves à construire leur orientation ? Dossier de synthèse.*

<sup>4</sup> - Meunier Olivier (2008), *Orientation scolaire et insertion professionnelle - Approches sociologiques, Les dossiers de la veille*, Institut national de recherche pédagogique.

## Des dispositifs en faueur de l'égalité des chances

- Les internats de la réussite : ils offrent un accompagnement renforcé et un cadre de vie propice aux études à travers l'aide aux devoirs systématique, des activités sportives et culturelles et la participation à la vie de l'établissement.

- Les Cordées de la réussite : elles facilitent l'accès de jeunes de milieu modeste à l'enseignement, supérieur et notamment aux filières d'excellence.

- Le dispositif « Meilleurs bacheliers » : il donne accès aux formations sélectives (BTS, IUT, CPGE...) aux meilleurs élèves de chaque lycée. Il concerne les 10 % des meilleurs élèves de chaque lycée dans chaque filière de bac.

L'orientation ne doit pas uniquement se focaliser sur la réussite d'une poignée dans les filières d'élite mais participer à la réduction de l'échec scolaire, aider élèves et étudiants à faire des choix appropriés en termes de disciplines ou de cursus et faire en sorte qu'une mixité représentative de la population se retrouve dans toutes les filières, générales comme technologiques<sup>5</sup>.

Un des travers majeurs de l'orientation vue dans sa finalité d'égalité des chances est qu'elle renvoie le plus souvent à la question du mérite qui, elle, repose sur les efforts et les choix de l'individu. Elle semble donc laisser de côté les forces externes (liées au système ou à un ensemble de marqueurs tels le sexe, la catégorie sociale, l'origine, etc.) qui influent parfois de façon totalement inconsciente sur ces efforts et ces choix.

### 1.3. Au niveau économique : fluidifier le marché

L'orientation est également un des enjeux de l'accès au marché de l'emploi des jeunes et des moins jeunes. En cela, première étape, elle est censée offrir une vision la plus réaliste possible des opportunités accessibles aux individus en fonction de leur profil et de leurs souhaits; seconde étape, elle doit favoriser leur insertion professionnelle en leur permettant de trouver les filières qui leur correspondent et d'identifier les facteurs de réussite de leur parcours.

Cet objectif-ci, on aura l'occasion d'y revenir, sous-entend «d'équiper intellectuellement l'ensemble des jeunes (et plus encore ceux issus de milieux défavorisés) de nouvelles compétences (identifier ses goûts, ses appétences, ses compétences, savoir prendre des décisions face aux mutations de marché, trouver des formations adaptées à des reconversions...) leur permettant de gérer sur le long terme leur carrière professionnelle, afin de développer

“ Nous faisons  
comme si l'accès de  
minorités sociales  
et culturelles  
méritantes à l'élite  
allait changer  
l'ordre des choses.

**François Dubet,**  
sociologue

<sup>5</sup> - Dubet François (2009), « Les pièges de l'égalité des chances », *Le Monde*, 30 novembre.

l'employabilité dans la durée mais aussi l'émancipation de chacun face aux aléas économiques et sociaux.»<sup>6</sup> Exigence d'autant plus grande que la dernière réforme en date, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, insiste sur la responsabilisation de chacun dans le choix et le suivi de son parcours.

Cela peut amener les divers conseillers qui accompagnent les individus (du professeur principal au psychologue de l'Éducation nationale, du conseiller en évolution professionnelle au responsable RH) à les aiguiller vers des formations qu'ils n'auraient pas spontanément considérées mais où leurs chances de succès sont supérieures compte tenu du ratio offre/demande. D'ailleurs, les politiques tant européennes que nationales ont conféré depuis peu aux universités une mission d'insertion professionnelle qui n'était pas, jadis, dans leurs attributions<sup>7</sup>.

En fin de compte, l'orientation est attendue, d'une part, comme un facteur essentiel de régulation du chômage structurel et, d'autre part, comme une réponse aux besoins des secteurs économiques où «main d'œuvre» et «talents» font le plus défaut. La logique adéquationniste atteignant vite ses limites, quels détours devrait-elle prendre pour être à la hauteur de ces enjeux ?



Une orientation réussie doit permettre à chacun d'exploiter tout son potentiel et de s'insérer professionnellement.

Haut Conseil de l'éducation

#### 1.4. Au niveau individuel : trouver sa propre place de citoyen

Enfin, aux côtés des finalités sociales et économiques se tient une finalité plus individuelle de l'orientation qui serait un des moyens pour chacun, dans un monde où les trajectoires proposées sont si nombreuses qu'il est impossible de toutes les embrasser d'un seul regard, de trouver celle qui lui correspond, celle où il pourra donner le meilleur de lui-même, celle où il pourra se réaliser et s'épanouir.

Parce que cette vocation est tout sauf mécaniste, l'orientation doit pour y répondre susciter ou renforcer des attitudes et des habiletés cognitives valables tout au long de la vie. Elle dépasse ainsi le cadre éducatif ou professionnel et sert la «cohésion sociale de la Nation»<sup>8</sup>.

Là où l'éducation peut inscrire les individus dans une communauté de destin, l'orientation permet à chacun d'y trouver sa juste place et de se rendre pleinement acteur et responsable de la société qu'il participe à créer.

<sup>6</sup> - Cnesco (2018), *op. cit.*

<sup>7</sup> - Calmand Julien, Giret Jean-François, Lemistre Philippe, Ménard Boris (2015), « Les jeunes diplômés de bac+5 s'estiment-ils compétents pour occuper leurs emplois ? » *Bref n° 340 Cereq.*

<sup>8</sup> - Meunier Oliuier (2008), *op. cit.*



Laisser ouvertes toutes les options est devenu l'impératif catégorique de la modernité tardive. Il nous faut apprendre à devenir des surfeurs hasardeux, chevauchant la vague de l'accélération sans but et sans direction, en se tenant prêts à saisir celle qui vient, et à en sauter chaque fois que les vents tournent.

**Hartmut Rosa,**  
sociologue et philosophe



## 2. L'impact des évolutions de la société sur l'orientation

### 2.1. Le contexte économique et social

#### Des repères qui changent de plus en plus vite

Vue comme un processus au long cours et une interface entre le monde de l'enseignement et le monde professionnel, l'orientation subit de plein fouet les bouleversements de l'un comme de l'autre.

Les concepts de liquidité<sup>9</sup> ou d'accélération<sup>10</sup> ont été invoqués pour caractériser les transformations de la société contemporaine : des informations, des capitaux et des marchandises qui circulent toujours plus librement et plus vite, remplaçant le primat du transport par celui de la transmission ; des États dont le périmètre d'intervention se restreint au gré des changements politiques et législatifs ; un éclatement de la cellule familiale longtemps considérée comme un pilier de stabilité ; des tensions permanentes entre individualisme et communautarismes... La liste serait si longue que ce chapitre n'y suffirait pas.

Dans un environnement aussi changeant, le risque est grand de ne plus savoir sur quelle embarcation monter, quelle étoile suivre et quel cap garder. Comment ne pas naviguer à vue ? La capacité à s'orienter devient soudain plus essentielle que jamais. Or, ce qui était valable hier ne l'étant plus aujourd'hui, cette capacité à s'orienter devient elle-même plus complexe, les compétences à acquérir se font plus nombreuses et plus subtiles et leur maîtrise requiert un entretien continu.

Tout comme est né au début des années 1970 le concept de «développement tout au long de la vie», s'est donc imposé au début des années 2000 celui d'«orientation tout au long de la vie»<sup>11</sup>.

#### Des jeunes en situation de plus en plus précaire

Tout en donnant l'impression qu'ils sont les mieux armés pour s'orienter, les jeunes apparaissent en réalité, pour une grande majorité, assez dépourvus en termes d'aptitudes et de ressources. Ils sont même proportionnellement plus

<sup>9</sup> - Bauman Zygmunt (2006), *La vie liquide*, éditions du Rouergue.

<sup>10</sup> - Rosa Hartmut (2010), *Accélération - Une critique sociale du temps*, éditions La Découverte.

<sup>11</sup> - Jacquïn Philippe, Juhel Jacques (2013), «Développement de carrière et construction de sa vie : une nouvelle méthode pour l'orientation tout au long de la vie», *L'orientation scolaire et professionnelle*, n° 42/2.

nombreux que leurs aînés à rencontrer des difficultés sociales. Selon l'observatoire des inégalités, la moitié des personnes pauvres ont moins de 30 ans<sup>12</sup>. Cette situation ne favorise pas une orientation sereine. Cette précarité se double d'ailleurs d'un temps de maturation plus long aujourd'hui qu'hier, fait de ruptures et de discontinuités, où la trilogie «éducation scolaire / formation professionnelle / emploi» vole en éclats au profit de trajectoires multiples et itératives (études, petits boulots, chômage, voyages, formations, stages, pauses...) <sup>13</sup> et un âge moyen d'accès à un emploi stable passé de 20 ans en 1975 à 27 ans aujourd'hui. Si bien que l'on a pu vouloir l'englober sous les concepts de «chaos vocationnel» ou d'«immaturité de la vie adulte»<sup>14</sup>.

## 2.2. L'évolution du travail et des métiers

On assiste depuis trente ans à une transformation de l'organisation du travail et de la répartition des emplois sans précédent.

Le CDI reste largement la norme puisqu'il concentre à lui seul plus de 86 % des contrats salariés (cf. tableau). En revanche, contrairement à ce qu'on peut entendre ici ou là, il n'a jamais été aussi facile d'y mettre un terme et 46 % des CDI signés par un salarié de moins de 25 ans sont rompus au cours de la première année. En parallèle, le CDD gagne du terrain, notamment au niveau de l'insertion : 92 % des contrats lors d'une première embauche sont signés en CDD ou en intérim. Dans un tel contexte, une orientation apparemment réussie peut très vite se transformer en rude déception et de moins en moins de filières garantissent une carrière durable.

En outre, la technologie (de la digitalisation à l'intelligence artificielle) modifie à la fois la structure du marché de l'emploi et la nature même des emplois. En France, 9 % des emplois sont déjà jugés vulnérables compte tenu des avancées technologiques<sup>15</sup> et nombreux voient leur avenir bousculé par la robotisation (ouvrier qualifié, journaliste, barman...). Le mouvement semble d'ailleurs irréversible : depuis 2010, 105 des 149 nouveaux métiers de la nomenclature ROME sont de près ou de loin liés au numérique.

Tandis que des métiers se créent, d'autres évoluent et changent d'image. On a ainsi pu écrire que la féminisation de certains emplois était liée non seulement à des préférences adaptatives mais aussi à un glissement des compétences

Salariés	Moins de 25 ans	Tous âges confondus
CDI*	43,9%	74,8%
CDD	28,5%	9,3%
Intérim	8%	2,6%
Apprentissage	17,2%	1,6%

\* Y compris CDI intérimaire

Source : Enquête Emploi, Insee (2018)



<sup>12</sup> - Delair Laure, Ritzenthaler Albert, rapporteurs (2018), *L'orientation des jeunes, Conseil économique, social et environnemental*.

<sup>13</sup> - Meirieu Philippe (2014), *op. cit.*

<sup>14</sup> - Jacquin Philippe, Juhel Jacques (2013), *op. cit.*

<sup>15</sup> - Conseil d'orientation pour l'emploi (2017), *Automatisation, numérisation et emploi - Tome 1 : Les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi*.

## Les mad skills

Les *mad skills* sont des compétences singulières, souvent portées à un haut degré de maîtrise, développées hors contexte professionnel et fortement chargées émotionnellement (apnée, observation ornithologique...). C'est par leur côté rare voire unique, original, insolite, atypique, décalé, déviant, excentrique ou iconoclaste qu'elles attirent l'attention.

requis vers des qualités davantage associées aux filles qu'aux garçons (c'est par exemple le cas du métier de vétérinaire<sup>16</sup>).

De fait, c'est un casse-tête pour les professionnels de l'orientation qui ne peuvent plus se fier aux seules compétences techniques (*hard skills*, dans le jargon RH) acquises par l'élève ou l'étudiant au cours de sa scolarité pour lui garantir une voie tracée mais doivent également s'enquérir de ses compétences douces (*soft skills*), ses compétences folles (*mad skills*), ses compétences transversales et ses compétences transférables, afin de le comparer à un profil type qui n'aura pas manqué de changer dans quelques années.

### 2.3. Adéquationnisme, anticipation et adaptabilité

Dans ce contexte de révolution technologique, où les entreprises ont du mal à anticiper leurs attentes en compétences de demain, difficile de faire des besoins du marché la locomotive à laquelle raccrocher les wagons de l'enseignement supérieur. Comme le rappelle Christian Forestier, chargé de mission sur la formation professionnelle à la Conférence des présidents d'université et président du conseil d'administration de la Fondation des étudiants de France, «la vitesse d'évolution des technologies conduit à renoncer à toute politique adéquationniste à moyen ou long terme, dans une forme caricaturale. Si le temps de l'école n'est pas le temps du politique, il n'est pas davantage celui de l'entreprise ni de l'économie : politiques et entreprises vivent sur un rythme plus rapide que le rythme des apprentissages des adolescents et jeunes adultes.»<sup>17</sup>

Toutefois, «l'impossibilité de l'adéquationnisme ne signifie pas le renoncement à l'étude des évolutions prévisibles des qualifications recherchées à plus ou moins long terme.»<sup>18</sup> Cela dit, il n'est pas inutile de rappeler que, malgré les efforts des branches professionnelles et les réflexions de quelques *think tanks*, il est souvent difficile d'identifier les domaines ou métiers dont la demande va croître.

Il s'agit moins de chercher à faire correspondre des étudiants avec des «filières d'avenir» ou des demandeurs d'emploi avec des «métiers en tension» que, d'une part, de développer chez les uns et les autres des capacités d'adaptabilité qui leur permettront de saisir l'opportunité lorsqu'elle se présentera et, d'autre part, de faciliter la création de formations ou de passerelles et d'accès pour les domaines qui en ont le plus besoin.

<sup>16</sup> - Blanchard Marianne, Orange Sophie, Pierrel Arnaud (2016), *Filles + sciences = une équation insoluble ? Enquête sur les classes préparatoires scientifiques*, Éditions Rue d'Ulm.

<sup>17</sup> - Forestier Christian (2016), «Les défis de l'employabilité durable – La formation professionnelle initiale dans le monde», *Revue internationale d'éducation de Sèvres*.

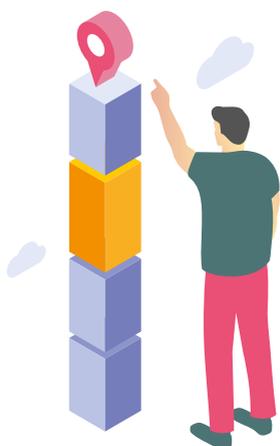
<sup>18</sup> - *Ibid.*

Politiques et entreprises vivent sur un rythme plus rapide que le rythme des apprentissages des adolescents et jeunes adultes.

**Christian Forestier**, chargé de mission sur la formation professionnelle à la Conférence des présidents d'université et président du conseil d'administration de la Fondation des étudiants de France

# En chiffres

## L'orientation en contexte



**52 %** des actifs **ont envie** de changer de métier

**49 %** des actifs **manifestent l'intention** de changer de métier

**45 %** des actifs **ont déjà changé** de métier une fois dans leur vie

**73 %** des actifs ayant changé de métier mettent en cause leur métier en lui-même ou le manque de perspectives

**6 300** offres de formation sont proposées à la sortie de la 3<sup>e</sup>

**13 000** formations dans Parcoursup en 2018  
Parcoursup, c'est **6,3 millions de vœux, 0,8 million de candidats**



## B. L'orientation en action

De nombreux pays, qu'ils soient anglo-saxons (Angleterre, Australie, États-Unis...), nordiques (Suède, Finlande) ou asiatiques (Japon, Corée du sud), se sont penchés depuis plusieurs années sur leur système d'orientation et ont mis en place des politiques innovantes «qui se caractérisent par un continuum d'activités d'éducation à l'orientation, dédiées à tous les élèves»<sup>1</sup>, et ce dès l'école primaire, afin de permettre à chaque enfant de mieux se connaître et d'être ainsi en mesure d'identifier ses compétences et de formuler ses préférences.

Chaque nation s'étant forgée au fil du temps son propre système d'orientation avec des approches très diverses, on gagnera à s'intéresser à leurs particularités afin de voir quelles réponses ont été apportées aux principales difficultés de l'orientation<sup>2</sup>. À titre d'exemple, l'Allemagne, pour éviter une orientation trop

centrée sur les cursus proposés au sein des établissements, a pris le parti de la confier à des services spécialisés externes.

Qu'en est-il en France ? N'a-t-on pas vu fleurir un grand nombre de mesures ces quinze dernières années sans remarquer de progrès fulgurants ? Ne constate-t-on pas que des enseignants, des professeurs principaux, des chefs d'établissement, des psychologues et des parents s'investissent dans le devenir des élèves et des étudiants sans réussir à leur éviter les fausses routes et les écueils ?

L'orientation n'a jamais été un des piliers du système éducatif français. Mieux comprendre l'organisation des acteurs et des processus de l'orientation nous aidera peut-être à identifier quelques-unes des raisons qui expliqueraient la déperdition d'énergies et les difficultés qui perdurent au sein du système.

Les récents ajustements du processus d'orientation au collège

**1996** : instauration de l'éducation à l'orientation au collège (circulaire 96-230 du 01/10/96)

**2005** : en classe de troisième, institution du stage en entreprise

**2007** : en fin de troisième, mise en place d'un entretien d'orientation obligatoire

**2008** : à partir de la classe de cinquième, mise en place du parcours de découverte des métiers et des formations (PDMF)

**2013** : substitution du PDMF par le parcours d'information, d'orientation et de découverte du monde économique et professionnel (PIIODEMP)

**2015** : à partir de la classe de sixième, institution de « Parcours Avenir » (PA).

## 1. ▶ Les mécanismes d'orientation actuels

### 1.1. Le processus d'orientation

Environ 190 CAP, 91 bacs professionnels (sans compter les options), 11 disciplines de spécialités en terminale générale et 8 bacs technologiques : s'il ne fallait qu'une seule réalité pour légitimer le processus d'orientation, il ne faudrait pas aller la chercher plus loin. Sont présentés dans ce chapitre les grandes étapes et les principaux dispositifs de ce parcours.

#### Les critères d'orientation : une sélection par l'exclusion

La très grande majorité des études, rapports et réflexions sur le sujet s'accorde pour affirmer que le système d'orientation français est un système fondé sur l'exclusion. Plus encore, cette exclusion se fonde sur les seuls résultats scolaires dans les savoirs abstraits<sup>1</sup> (tels que les sciences).

Ce sont les parcours les plus élitistes qui servent de mètre-étalon. Les critères d'orientation ne prennent pas en compte :

- les souhaits de l'élève (qui, sauf exception, reconnaissons-le, n'est que rarement en mesure de les formaliser sans aide)
- ses savoirs disciplinaires autres qu'académiques
- ses savoir-faire et savoir-être
- ou ses particularités personnelles (degré de maturité, rythme d'apprentissage, situation familiale...)

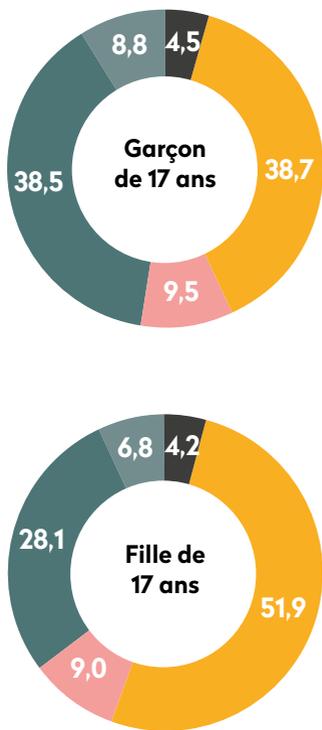
Ayant intériorisé ce fonctionnement, les élèves considèrent leur orientation quasi-exclusivement à l'aune de leurs chances de réussite dans telle ou telle matière et donc telle ou telle filière<sup>2</sup>. Il est évidemment impossible de penser « hors » d'un système mais il est dommageable que ce système ne permette – voire n'encourage – pas une multitude de pensées variées. Il en ressort une « violence sociale »<sup>3</sup> dont on n'a pas encore réussi à contrecarrer les effets.

Enfin, la rareté des passerelles et le manque de valorisation de celles qui existent tissent en creux le portrait d'un système qui privilégie les cursus linéaires aux parcours faits d'hésitations, d'allers et retours, d'échecs et de rebonds, de déceptions et d'aléas – et dont toute sortie se révèle bien souvent définitive.

**1** – Haut Conseil de l'éducation (2008), *Bilan des résultats de l'école - L'orientation scolaire*.

**2** – Guichard Jean (2013), « Comment aider les jeunes formés dans une école malade de l'orientation à s'orienter dans la vie ? » *L'orientation scolaire et professionnelle*, n° 42/2.

**3** – Delair Laure, Ritzenthaler Albert, rapporteurs (2018), *op. cit.*



- Terminale générale/technologique
- Première générale/technologique
- Pro (court+long)
- Non scolarisés
- Autres

**Figure 1 – Répartition par sexe dans les classes de lycée.**

Source : Filles et garçons sur le chemin de l'égalité, de l'école à l'enseignement supérieur, DEPP



## L'orientation au collège

Les élèves les moins à l'aise au collège sont aiguillés très rapidement dans des voies qu'il leur sera ensuite presque impossible de quitter (les «bons» élèves quant à eux pouvant continuer dans des voies qui leur laisseront toutes les portes grandes ouvertes)<sup>4</sup>. Au niveau national, plus de 6300 offres de formation sont proposées à l'issue de la troisième, on peut regretter que les élèves les plus indécis n'aient pas davantage de temps et d'accompagnement pour trouver leur voie.

La nouvelle troisième «prépa-métiers», qui se substitue à la prépa-pro, orientée sur une pédagogie de projets offrant des mini-stages en alternance, élargira-t-elle l'éventail des possibles des élèves et les aidera-t-elle à baliser leur orientation ? Elle semble s'adresser prioritairement aux élèves volontaires et ne pas être dotée de ressources supplémentaires.

Parmi les différents dispositifs d'orientation mis en place au collège, deux sortent particulièrement du lot : le stage de troisième et la procédure d'affectation des élèves par le net (Affelnet).

Le stage d'observation en milieu professionnel, d'une durée de trois à cinq jours consécutifs ou non, conventionné et non rétribué, a pour vocation de sensibiliser les élèves à la réalité du monde du travail. Selon le Crédoc<sup>5</sup>, 44 % d'entre eux l'ont utilisé dans le but de tester un projet de formation ou de métier. Il n'en reste pas moins qu'il semble le plus souvent faire l'objet d'un manque de préparation et d'accompagnement de la part de l'équipe enseignante<sup>6</sup>.

La procédure Affelnet, quant à elle, est le moyen par lequel les élèves effectuent leurs vœux d'entrée au lycée, en seconde générale, technologique ou professionnelle. Elle repose sur un mix de critères :

- la décision d'orientation
- l'ordre des vœux de l'élève et de sa famille
- les résultats scolaires de l'élève et son évaluation dans les matières du socle commun
- le nombre de places disponibles
- le lieu d'habitation
- le statut (boursier ou non)<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> - Kennel Guy-Dominique (2016), *Rapport d'information fait au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication par la mission d'information sur l'orientation scolaire, Sénat.*

<sup>5</sup> - Hoibian Sandra, Millot Charlotte (2018), *Aider les jeunes à mieux identifier leurs goûts et motivations personnelles : un levier pour améliorer l'orientation – Enquête sur l'orientation auprès des 18-25 ans, Crédoc/Cnesco.*

<sup>6</sup> - Kennel Guy-Dominique (2016), *op. cit.*

<sup>7</sup> - Graueveau Séverin (2017), « Affelnet : comment fonctionne le logiciel d'affectation dans les lycées », 22 mars 2017, *Le Monde.*

## L'application Folios



Développée par l'Onisep, Folios est une application numérique qui permet à chaque élève de conserver

les éléments clés de son parcours éducatif. En y incluant ses expériences extrascolaires, il peut y dessiner un portrait complet de ses compétences.

Le barème sur lequel repose la procédure est déterminé au sein de l'académie qui affecte un nombre de points à chaque vœu. Même s'il a répondu initialement à une volonté de clarification des affectations, il n'est pas sans complexité.

Le *timing* de l'orientation paraît souvent mal calibré. Même si le mot d'ordre veut faire de l'orientation une réflexion continue, le couperet tombe fréquemment «trop tard»<sup>8</sup> et les parents ont alors le sentiment de ne pas avoir été prévenus de l'échéance et de ne pas avoir été invités à s'y préparer.

En fin de troisième, l'élève est donc guidé soit vers la voie générale/technologique, soit vers la voie professionnelle sans que rien ou presque ne l'ait amené au préalable à s'intéresser à cette dernière. Ce qui invite évidemment à s'interroger sur la nécessité de «préparer l'ensemble des collégiens non seulement à une culture générale, mais aussi à une culture technique et professionnelle, ce qui permettrait une orientation plus positive vers les filières technologiques et professionnelles pour l'instant déconsidérées.»<sup>9</sup>

## L'exemple allemand : une orientation très précoce

C'est avant même le collège que la première phase d'orientation se joue pour les élèves allemands. Dès 10-11 ans, ils sont dirigés vers une des trois filières d'enseignement secondaire :

- *Realschule* pour une formation professionnelle plus longue tournée vers les métiers du secteur tertiaire (environ 24% d'une classe d'âge)

- *Gymnasium* pour des études générales conduisant au baccalauréat (environ 34% d'une classe d'âge).

- *Hauptschule* pour une formation professionnelle courte (environ 22% d'une classe d'âge)

À noter que les passerelles entre les trois filières se font surtout de manière descendante et encore de façon très inégalitaire.

(Euroguidance (2014), *L'orientation en Allemagne dans le système scolaire*)

## L'orientation au lycée

Le passage en voie générale et technologique ou en voie professionnelle trace souvent une route sans détours pour les trois années qui suivent. Or, à l'âge du lycée, les élèves ne sont pas encore en mesure de se décider et l'entretien personnalisé d'orientation prévu en début de CAP ou en début de seconde professionnelle n'arrive pas souvent au bon moment.

8 - Humann Patricia, Guilleux Rémy, Lamy Christine (2009), *L'orientation scolaire, vécue par les jeunes et leurs parents*, Union nationale des associations familiales.

9 - Meunier Olivier (2008), *op. cit.*

## Des filières non sélectives très demandées

Parmi les 2 millions de vœux confirmés dans les filières non sélectives (32% des vœux), les plus attractives sont :

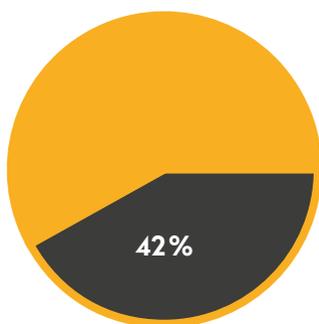
**Droit** : 241 910 vœux confirmés par 94 325 candidats

**Psychologie** : 117 208 vœux confirmés par 63 542 candidats

**STAPS** : 139 560 vœux confirmés par 72 184 de candidats

**PACES** : 210 351 vœux confirmés par 77 004 candidats.

Ministère de l'Éducation nationale (2018), *Parcoursup 2018 au service de l'orientation et de la réussite des futurs étudiants*.



**Figure 2 – 42% des jeunes estiment que le système éducatif de leur pays les prépare bien à bâtir leur parcours professionnel.**

Source : Wise (2019), Préparer la nouvelle génération à l'évolution du travail

Conscientes de cela, certaines académies ont pris le parti, non sans un certain succès, de retarder le choix de la spécialité en première année de CAP comme en seconde professionnelle avec des dispositifs tels que les secondes professionnelles à orientation progressive (dites «secondes POP») qui mêlent des spécialités communes (par exemple «ventes», «accueil» et «commerce») afin de laisser plus de temps à l'élève pour se déterminer<sup>10</sup>. L'expérimentation pourrait d'ailleurs aller plus loin et permettre leur réversibilité (par exemple après quelques semaines de classe, sur la base d'un bilan de rentrée, ou plus tardivement), comme le prônent de nombreux rapports<sup>11</sup>.

En voie générale et technologique, depuis la rentrée 2018, 54 heures sont prévues chaque année pour accompagner l'élève. Mais le vrai saut se passe en seconde, lors du choix de la future terminale. Là encore, il est principalement déterminé par les résultats scolaires (à valeur scolaire identique, l'origine sociale n'a plus d'influence notable). Toutes les terminales ne sont cependant pas égales devant l'orientation et, là où le baccalauréat scientifique permet à l'élève de garder toutes ses options ouvertes, les autres baccalauréats ferment instantanément de nombreuses portes. La réforme en cours, qui remplace les séries (L, ES, S) par un tronc commun et des «spécialités» choisies par le lycéen, changera peut-être la donne.

Cette période se termine par l'inscription des vœux de l'élève sur Parcoursup (qui a succédé au système admission post-bac) dont la mise en place en 2018 a fait couler beaucoup d'encre. Il s'agissait, entre autres, de mettre fin à la hiérarchisation des vœux et à l'aléatoire des affectations. Résultat : 6,3 millions de vœux pour 0,8 million de candidats et «des files d'attente interminables pour certaines formations sélectives»<sup>12</sup> (par opposition aux formations non sélectives qui acceptent toutes les demandes dans la limite des places disponibles) et un mode de fonctionnement qui n'a pas témoigné de toute la transparence escomptée. L'application est donc encore sujette à ajustements, d'autant que 15% des formations post-bac (type écoles sur concours pour lesquelles la préparation notamment à l'oral est déterminante) n'y sont pas référencées.

## L'orientation dans le supérieur

À la suite de la réforme de 2013, on est passé de 5 000 intitulés de masters à 251, de 1 800 intitulés de licences professionnelles à 175 et de 322 intitulés de licences générales à 45. Mais si on ajoute à ces chiffres ceux des cursus de BTS, IUT, CPGE, écoles spécialisées et autres, le maquis reste dense.

<sup>10</sup> - Collignon Jean-Pierre, Vinard Pierre (2019), *L'expérimentation des classes de seconde professionnelle de champ, Inspection générale de l'éducation nationale*.

<sup>11</sup> - Haut Conseil de l'éducation (2008), *op. cit.* et Kennel Guy-Dominique (2016), *op. cit.*, pour ne citer qu'eux.

<sup>12</sup> - Sermondadaz Sarah (2018), «Parcoursup : l'heure du bilan... et des améliorations pour l'édition 2019», *Science & Avenir*.

« Fais ce que  
voudras »

Les universités d'Angers et du Mans ont lancé en 2018 un nouveau projet, Thélème, dans le but d'accroître encore leurs taux de réussite en licence déjà supérieurs à la moyenne nationale. Elles ont fait le pari de la diversification des modalités d'apprentissage (présentiel et distanciel), de l'individualisation des parcours et de l'inscription des cursus dans un temps plus long en invitant les élèves des lycées partenaires à valider des compétences transversales avant même leur entrée en faculté.

Rollot Olivier (2017), *Réussir son orientation : les universités d'Angers et du Mans montrent l'exemple*, 13 novembre, *Le Monde*

On dénombre ainsi près de 13000 formations présentes dans Parcoursup en 2018. De fait, plusieurs questions, qui se posent déjà dans le secondaire, pointent avec davantage d'acuité encore dans le supérieur.

D'abord, celle des passerelles et de la porosité des filières. La mobilité inter-formations se gère dans des commissions de validation des correspondances d'unités de formation. Malheureusement, il n'existe pas de correspondance générale au niveau national (deux licences au même intitulé peuvent dispenser des cours différents).

Des expériences sont menées ici ou là pour faciliter le passage d'un cursus à un autre telle que PluriPASS par les universités d'Angers et du Mans depuis la rentrée 2015. Il s'agit à la base d'un parcours qui remplace la première année commune aux études de santé (PACES) et donne accès aux études de santé (médecine, pharmacie, maïeutique, odontologie, kinésithérapie et ergothérapie) mais il permet également de préparer plusieurs licences ou de se diriger vers des filières ingénieur.

Ensuite, la question du rythme de chaque étudiant dont la « vocation » se forme plus ou moins vite selon les individus. Afin de prendre en compte cette diversité, la loi relative à l'orientation et la réussite de l'étudiant (loi ORE) invite les universités à davantage de souplesse dans les parcours de licence, par exemple en les organisant selon des rythmes, des durées ou des modalités multiples<sup>13</sup>.

Une année de césure est également à la disposition des étudiants qui peuvent l'utiliser de diverses façons (service civique, engagement bénévole, CDD, formation autre que celle qu'ils suivent...) avant de retrouver leur parcours initial.

Effectifs dans le supérieur (en milliers)	2010-2011	2017-2018	Évol.
Universités	1437	1642	+14,2%
Formations ingénieur hors université	105	129	+22,9%
STS et assimilés	242	257	+6,2%
CPGE	80	86	+7,5%
Écoles de commerce, gestion, comptabilité	121	175	+44,6%
Autres	335	392	+17%
Total	2320	2680	+15,5%

Source : Rateau Guillaume (2018), « Les effectifs dans l'enseignement supérieur en 2017-18 », *Note flash du SIES* n° 12

<sup>13</sup> - Molénat Xavier (2018), « Parcoursup : y'a un bug », *Alternatives économiques*.



Ces normes, ces injonctions, ces pressions, tout ce « bain sociologique » dans lequel parents et élèves évoluent ne les encourage pas à écouter et respecter l'individualité de chacun.

**Jean-Luc Bernaud,**  
professeur à l'Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (Cnam)



## Le rôle des enseignants

L'orientation des élèves repose en grande partie sur les enseignants – dont ce n'est évidemment pas la vocation initiale et qui, sauf exception, ne sont ni formés pour cela ni enclins à y consacrer du temps.<sup>14</sup>

Afin d'inviter les élèves à réfléchir à leur orientation, Jean-Luc Bernaud, professeur à l'Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (Cnam), suggère « que chaque premier cours soit consacré à la question du sens : à quoi sert un cours de physique ? un cours de philosophie ? ». La question du sens est centrale dans la réflexion autour des aspirations et, plus globalement, dans l'idée de développer une « autonomie orientante ». Il s'agit d'amener les élèves à interroger leur devenir et comment articuler leurs goûts et leurs talents avec des réalités sociales contraignantes et des enjeux qui les transcendent.

C'est au professeur principal qu'incombe la mission de mener les entretiens personnalisés d'orientation en classe de troisième, première et terminale. C'est lui qui doit guider les élèves dans leur choix. En classe de terminale des voies générale, technologique et professionnelle, ce n'est pas un mais deux professeurs principaux qui œuvrent conjointement pour préparer le conseil de classe (décret du 20 février 2018). La décision finale au sein du conseil revient toutefois au chef d'établissement qui préside le conseil de classe.

## L'implication des parents

Depuis 1989 et la loi d'orientation sur l'Éducation, l'orientation s'est ouverte à tous les membres de la communauté éducative, parents et partenaires du monde professionnel inclus. Il a cependant fallu attendre 2013 pour que les familles soient plus que simplement consultées sur le devenir de leurs enfants : une expérimentation a alors été lancée qui laissait le dernier mot en termes d'orientation aux parents.

Le rapport de l'Inspection générale de l'Éducation nationale qui s'est penché sur ses premiers résultats<sup>15</sup> identifie plusieurs bénéfices :

- un renforcement du dialogue avec les familles
- une anticipation plus précoce des échéances de l'orientation
- un temps supplémentaire donné aux élèves avant de se déterminer.

Il note également que, derrière ses bienfaits, cette expérimentation montre combien il est nécessaire d'améliorer le système d'orientation et de « repenser les pratiques

<sup>14</sup> - *Ibid.*

<sup>15</sup> - Jellab Aziz et al. (2015), *Suivi de l'expérimentation du choix donné à la famille dans la décision d'orientation au collège*, rapport n°2015-079, Inspection générale de l'Éducation nationale.

d'évaluation en tenant compte d'autres compétences que celles strictement scolaires». Car les parents, lorsqu'on les interroge, semblent pour la plupart assez négatifs sur l'efficacité du système : pour eux, «l'Éducation nationale ne joue pas le rôle attendu pour l'aide à l'orientation, sauf à quelques exceptions près et dans certaines filières. Le collège comme le lycée (général) est perçu comme étant là pour évaluer la capacité du jeune à suivre tel ou tel parcours et non pour accompagner dans le choix d'orientation. Les conseillers d'orientation psychologues jouent un rôle certain, mais là encore leur perception est mitigée.»<sup>16</sup>



C'est en partie pourquoi, en cas de désaccord entre le souhait de la famille et la décision du chef d'établissement à la suite du conseil de classe, la possibilité est laissée aux parents de faire appel. Ce qui n'est pas fréquent : cela arrive dans 0,65% des cas en fin de troisième et 1,15% en fin de seconde générale et technologique<sup>17</sup> (à noter toutefois que ces taux sont très variables selon les académies).

## 1.2. Alternance et orientation

### La place de l'alternance

La formation en alternance a montré, dans tous les pays qui l'ont institutionnalisée, des effets très positifs sur l'insertion des jeunes dont le taux de chômage se maintient alors à des niveaux relativement faibles<sup>18</sup>. Prenant acte de ce constat, la loi Séguin de 1987 a étendu le contrat d'apprentissage à l'ensemble des niveaux de formation. Conséquence directe, le nombre d'apprentis en France a fortement augmenté entre 1993 et 2007 avant de stagner et diminuer en 2013 et 2014 puis de reprendre ces dernières années.

Fin 2015, 4,9% des jeunes de 16 à 25 ans sont apprentis, soit 405 000 personnes (261 000 dans l'enseignement secondaire, 144 000 dans le supérieur), dont environ un tiers de filles. C'est dans l'enseignement supérieur que la progression est la plus nette<sup>19</sup> (cf. figure 3 page 33). Plus précisément, les diplômes et/ou certifications de niveau V (CAP) concernent 42,9% de la branche «apprentissage», ceux de niveau IV (bac professionnel) 22,2% et ceux de niveau I à III 32,3%<sup>20</sup>.

Nous faisons tout pour changer l'image de l'alternance, qu'elle ne soit plus vue comme une voie de garage mais une voie d'excellence.

**Manuela Guizzo,**  
The Adecco Group

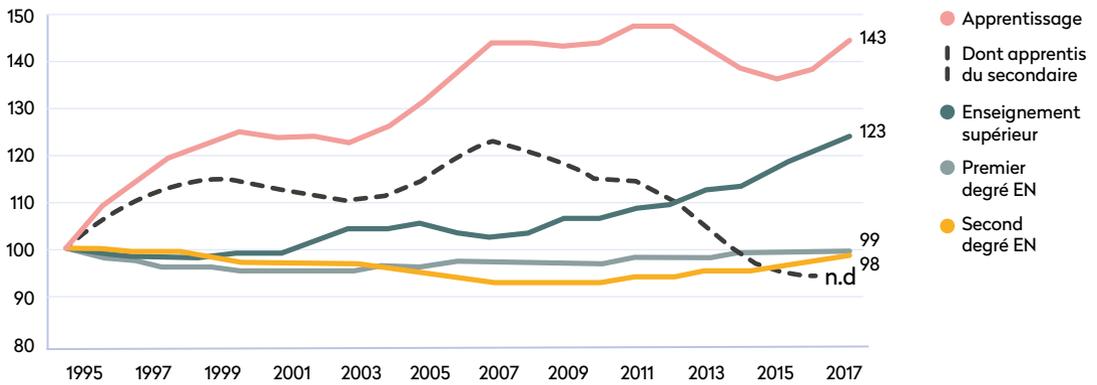
<sup>16</sup> - Humann Patricia, Guilleux Rémy, Lamy Christine (2009), *op. cit.*

<sup>17</sup> - Kennel Guy-Dominique (2016), *op. cit.*

<sup>18</sup> - Forestier Christian (2016), *op. cit.*

<sup>19</sup> - Aliaga Christel, Bernard Junel, coord. (2018), *Formations et emploi*, Insee.

<sup>20</sup> - Jacques Marie-Hélène (2016), « Quatre ans après le collège : retour sur les parcours d'aspirants apprentis », *Formation emploi*, n° 136.



**Figure 3 – Évolution des effectifs par degré d'enseignement, base 100 en 1995**

Source : Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (2018), *Repères et références statistiques – Enseignements Formation Recherche*.

Même si elle s'est démocratisée, «l'alternance reste à dominante masculine et blanche»<sup>21</sup>. On ne peut imputer les inégalités qui s'y reflètent à la seule école. Comme l'écrit Prisca Kergoat, elles «forment le système, elles font l'objet d'une coproduction à laquelle participent tant la sphère éducative que la sphère productive.»

### Des filières à valoriser

Malgré ce regain d'intérêt, il semble bien que les établissements scolaires accusent à la fois un manque de connaissances et un manque d'intérêt pour les filières de l'apprentissage. Bertrand Méric, directeur du CFA des métiers de l'agriculture Adafa (le premier d'Île-de-France avec neuf unités de formation et 14 diplômes pour 550 jeunes) regrette que toutes ses sections n'affichent pas complet : «On pourrait doubler nos effectifs. Des entreprises comme celles du paysage manquent de main d'œuvre. Mais nos métiers, qui évoluent sans cesse, sont trop mal connus». Manuèle Lemaire, directrice du campus Veolia Île-de-France, ne dit pas autre chose : «Pour nous, le recrutement d'apprentis est un travail de toute l'année», tant les élèves ne sont ni guidés dans cette direction, ni préparés à cette voie, «et les abandons, qui ont lieu en général au cours des six premiers mois, proviennent souvent soit d'une mauvaise orientation, soit d'une méconnaissance des codes de l'entreprise». Elle milite donc à la fois pour des journées portes ouvertes au sein des sites ou des usines et, à défaut, pour des visites virtuelles qui offrent un premier aperçu.

On comprend au travers de ces témoignages qu'un travail de communication doit être entamé à l'attention des établissements scolaires... mais par qui ? Les CFA agricoles dépendent du ministère de l'Agriculture et non de l'Éducation nationale ; les Opco sont encore en phase de transition ; les branches professionnelles n'en font pas toutes leur priorité ; les institutions elles-mêmes, faibles collecteurs de la taxe d'apprentissage, n'ont pas les épaules pour organiser leur promotion.



Aiguiller vers l'apprentissage n'est pas une priorité pour les collèges et lycées.

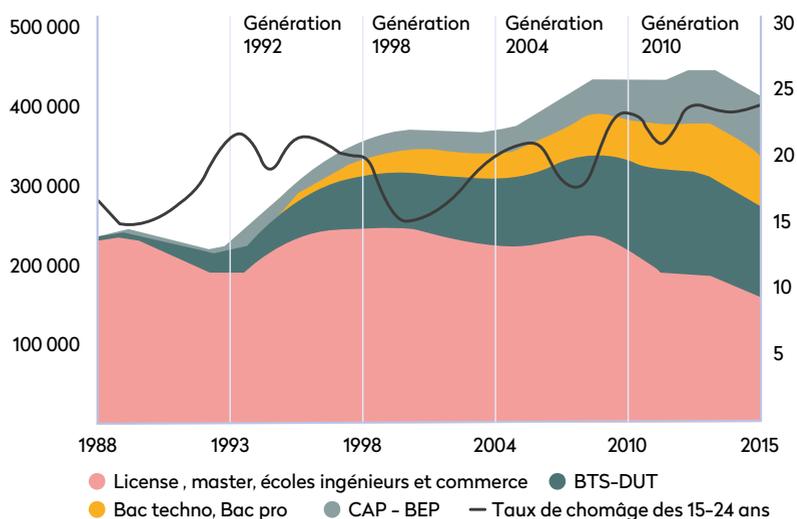
**Bertrand Méric,**  
directeur du CFA des métiers de l'agriculture Adafa



<sup>21</sup> - Kergoat Prisca (2015), «Trouver et tenir sa place. Les apprenti(e)s et le travail», *L'orientation scolaire et professionnelle*, n° 44/2.

## Figure 4 – Évolution des effectifs des apprentis par niveau de formation de 1988 à 2015

Source : Cart Benoît, Léné Alexandre, Toutin Marie-Hélène (2018), « À l'aube de la réforme de la formation professionnelle, retour sur 20 ans d'insertion des apprentis », *Bref* n° 370, Céreq.



### Le rôle déterminant du tuteur

Pour Marie-Hélène Jacques, la qualité de l'accompagnement des tuteurs est un facteur crucial de réussite des apprentis. À l'opposé, « les tuteurs peu présents ou maltraitants par des exigences trop fortes en termes de rythme et de compétences produisent des apprentis en souffrance durable qui échouent, s'arrêtent à la première certification ou se réorientent. À l'aune de ces résultats, il apparaît que la mise en place d'une réelle politique de « formation pédagogique » des tuteurs, par les branches professionnelles, constituerait un moyen de limiter les écarts de réussite en apprentissage. »

Jacques Marie-Hélène (2016), *op. cit.*

### Une voie vers un « vrai » métier

En partie parce que les revenus des alternants sont supérieurs à ceux des étudiants du même âge, ils font preuve de davantage de mobilité : tandis que 70 % des étudiants résident dans le département où ils poursuivent leurs études, c'est le cas de seulement 55 % des alternants<sup>22</sup>. Cette mobilité peut aussi se comprendre par le fait que se tournent vers l'alternance plutôt des jeunes qui souhaitent mettre le maximum de chances de s'insérer de leur côté.

Pour beaucoup, en effet, l'alternance est associée à un « vrai métier », renvoie à des perspectives concrètes, incarne une identité sociale bien définie et, finalement, témoigne d'une orientation plus assurée. Quant à ceux qui n'auraient pas trouvé l'entreprise adéquate ou qui auraient simplement besoin de plus de temps, Mustapha Nedjar de l'AFORP, centre de formation au sein de l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM), rappelle qu'il est possible de leur proposer des contrats passerelle afin d'éviter tout décrochage.

Toutefois, cette image de « vrai métier » vaut surtout pour les alternants du secondaire. Ceux du supérieur sont davantage enclins à poursuivre leurs études après une expérience d'apprentissage et l'utilisent plus volontiers non pour trouver une situation mais pour acquérir une meilleure connaissance du monde de l'entreprise et un réseau de contacts qu'ils pourront valoriser par la suite.

## Un parcours d'alternant

Charles est aujourd'hui responsable de projets chez Enedis et vise un diplôme d'ingénieur en alternance. Mais cette situation ne dit rien d'un parcours moins évident qu'il n'y paraît. En troisième, un stage chez un fleuriste ne lui fut pas d'une grande utilité pour bâtir son projet. En seconde, il choisit un cursus scientifique moins par goût personnel que par affection pour ses amis. En première, élève moyen, il faillit

s'en éloigner au profit d'une filière orientée gestion. Il opta finalement pour un bac pro électrotechnique :

« J'avais besoin de pratique et de concret pour comprendre vraiment le sens de ce que j'apprenais. » À la fin de son bac pro, c'est son tuteur qui le convainc de poursuivre en BTS. À la fin de son BTS, c'est son responsable qui le persuade de poursuivre encore. Sans eux, il n'aurait peut-être pas cru en ses capacités. Aujourd'hui, il sait qu'il a choisi la bonne voie.



L'alternance m'a  
appris à aimer  
apprendre

**Charles Stomboli,**  
responsable de projets  
chez Enedis



## Un moyen de sécuriser son parcours

La possibilité d'obtenir un emploi qui corresponde à la spécialité préparée (quelle qu'elle soit) augmente avec l'apprentissage<sup>23</sup>. Comme l'explique Manuela Guizzo de The Adecco Group, « Avec l'alternance, l'intégration dans l'emploi est moins subie. » De fait, l'expérience acquise en CAP ou en bac pro permet aux alternants d'accéder plus vite à un premier emploi significatif (d'une durée supérieure ou égale à six mois) que ceux qui n'en ont pas bénéficié : il ne leur faut que huit mois contre treize en moyenne<sup>24</sup>. Et cet avantage dure : après cinq ans de vie active, les alternants sont plus nombreux à occuper un emploi que les autres.

La journée nationale de l'apprentissage organisée par le Global Apprenticeship Network (GAN), qui a eu lieu le 7 novembre 2018 à Paris, Lyon, Lille et Nantes simultanément, a mis en lumière de nombreux parcours de cadres passés par l'alternance qui n'ont quitté ni leur secteur d'activité ni même l'entreprise qui les avait initialement accueillis et y ont gravi les échelons avec brio.

Mais ces *success stories* ne sont pas à la portée de tous car, comme le souligne Yann Bouvier, chargé de mission à la Fondation Innovations pour les apprentissages (FIPA) qui a mis en place le programme Pro-Pulseur à l'attention des personnes de moins de 30 ans très éloignées de l'emploi, certains publics nécessitent un accompagnement plus complet et plus poussé pour trouver leur voie.

<sup>23</sup> - Meunier Olivier (2008), *op. cit.*

<sup>24</sup> - Cart Benoît, Léné Alexandre, Toutin Marie-Hélène (2018), « À l'aube de la réforme de la formation professionnelle, retour sur 20 ans d'insertion des apprentis », *Bref* n° 370, Céreq.

## Le modèle allemand de formation duale

Première différence notable avec la France, qui voit le cadre législatif de la formation changer tous les quatre ou cinq ans, la loi fédérale de 1969 qui fonde la «formation duale» n'a été révisée qu'une seule fois depuis, en 2005.

Une entreprise sur cinq joue le jeu et ce sont d'abord les PME qui participent à cet effort : 97% des entreprises formatrices ont moins de 249 salariés et 49% moins de 9 salariés.

Pour cela, elles doivent avoir formé au moins un de leurs employés en tant que «formateur par apprentissage» au sein des chambres consulaires qui les accréditent, les conseillent et les accompagnent par ailleurs.

Elles ne doivent pas s'acquitter, comme en France, d'une cotisation indexée sur leur masse salariale mais prennent en charge tous les frais liés à la formation des apprentis

en leur sein, y compris leur rémunération. Le coût brut par apprenti se monte à environ 18000€ par an en moyenne. Toutefois, le retour sur investissement, estimé à environ 12500€, minore ce coût.

En 2012, deux entreprises sur trois embauchaient leurs apprentis à la fin de leur formation duale. Taux qui dépasse même les 75% pour les entreprises formatrices de plus de cinquante salariés. Ce qui rend ce système assez efficace en termes d'insertion, l'OCDE estimant le taux d'emploi des formés entre 25 et 34 ans à 85%.

En outre, l'accès à certaines professions n'est ouvert qu'aux personnes titulaires d'un diplôme de formation professionnelle duale, ce qui participe à la valorisation et à la pérennité de ce dispositif.

Le Mouillour Isabelle et Geiben Marthe (2016), «L'engagement des entreprises dans le dispositif de formation professionnelle en Allemagne», *Revue internationale d'éducation de Sèvres*

Il n'est pas inutile enfin de noter que l'alternance est très sensible aux aléas de la conjoncture : si celle-ci se retourne, les apprentis éprouvent des difficultés à trouver une entreprise d'accueil, y sont plus rarement retenus en fin de parcours et se retrouvent donc en concurrence avec leurs homologues des filières standard.

### 1.3. Les services dédiés à l'orientation

Les services en charge de l'orientation des élèves, des étudiants et des jeunes tissent un écheveau qu'il n'est pas simple de démanteler. Ils se trouvent sous l'égide tantôt des ministères concernés, tantôt des régions (cf. tableau page 37). Ils présentent un fonctionnement plus ou moins centralisé. Ils proposent des services qui se recoupent grandement et s'adressent à des publics dont les spécificités ne sont pas toujours évidentes.

À cette liste s'ajoute le réseau des psychologues de l'Éducation nationale option éducation, développement et conseil en orientation scolaire et professionnelle (nouvelle dénomination des conseillers d'orientation-psychologues depuis la rentrée de septembre 2017). Ils exercent dans les centres d'information et d'orientation (CIO) et les établissements scolaires et se trouvent sous la responsabilité de l'inspecteur de l'Éducation nationale de leur circonscription.



Structure	Tutelle	Nbr.	Précisions
Onisep (office national d'information sur les enseignements et les professions)	État	1	Il dépend du ministère de l'EN.
Dronisep (délégation régionale de l'office national d'information sur les enseignements et les professions)	Région	28	Elles sont transférées aux régions depuis la loi du 05/09/2018.
CIO (centre d'information et d'orientation)	État	524	Dépendant du ministère de l'EN, ils sont chargés en priorité des jeunes scolarisés et de leurs parents.
Missions locales	Collectivités	446	Historiquement reliées au ministère du Travail, financées conjointement par l'état, les régions, les départements et les collectivités, elles sont chargées de l'accueil des 16-25 ans et leur cadre d'intervention dépasse les seules questions de formation et d'emploi.
CIDJ (centre d'information et de documentation jeunesse)	État	26	Dépendant du ministère de la Jeunesse et des Sports, il regroupe plus de 1300 structures (CIJ, BIJ, PIJ).
SCUIO-IP (service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle)	État	97	Dépendant du ministère de l'EN, ils sont chargés d'accompagner les étudiants dans leur orientation et la préparation de leur insertion professionnelle.

## Un pont entre le monde académique et le monde professionnel

L'expertise de l'Onisep est une des raisons qui explique qu'il soit responsable, aux côtés des Carif-Oref, de l'exhaustivité et de l'actualisation de la base Certif Info, la plus riche de France, qui recense plus de 517 000 formations dispensées par plus de 33 000 organismes.

<http://intercariforef.org/formations/recherche-formations.html>

À la suite du transfert de compétences dans le domaine de l'orientation et de l'offre de formation de l'État vers les régions initié en 2014 et poursuivi en 2018, les délégations régionales de l'Onisep sont confiées aux bons soins des régions elles-mêmes. Toutefois, le fonctionnement en réseau de cette institution (500 personnes dont 300 en régions) devrait rendre difficile un démantèlement complet de ses antennes. D'autant que Michel Quéré, son directeur, explique que les services déconcentrés ont un rôle essentiel dans la mesure où, d'une part, ils sont garants de la fiabilité de l'information concaténée au niveau national et, d'autre part, la mutualisation fonctionne à plein entre les différentes régions (les 2 000 vidéos de métiers mises en ligne sur le site par exemple n'auraient jamais pu être produites par les trois personnes du service audiovisuel du siège sans l'appui des services déconcentrés).

Peut-on rêver d'une plateforme qui réunirait toutes les structures (mission identique, mutualisation générale des ressources, professionnalisation des effectifs, etc.) qui aurait à la fois une vision nationale et une connaissance très fine de l'offre de formation sur le territoire ? Une sorte de « guichet unique » à la fois virtuel (pour exploiter au mieux les données massives) et réel (pour conserver une dimension de proximité) ? Pourrait-on y intégrer, comme le suggère une étude de France Stratégie<sup>25</sup>, des informations sur les débouchés des formations, les taux d'insertion par filière ou les taux de déclassement ?

<sup>25</sup> - Donne Vincent, Charkir Tariq (2019), *Information sur l'orientation en fin d'études : un enjeu d'équité et de qualité*, France Stratégie.

## 1.4. L'accompagnement par les psychologues de l'Éducation nationale



Appelés depuis les années 1920 «conseillers d'orientation professionnelle», à partir de 1961 «conseillers d'orientation scolaire et professionnelle», après 1972 «conseillers d'orientation», en 1991 «conseillers d'orientation-psychologues» et pour finir depuis 2017 «psychologues de l'Éducation nationale» (PsyEN), ils sont aujourd'hui scindés en deux spécialités en fonction du lieu d'intervention et de l'âge du public visé («éducation, développement et conseil en orientation scolaire» pour le secondaire et «éducation, développement et apprentissages» pour le primaire).

### La place des psychologues

Les PsyEN étaient encore 4 300 en 2008, ils ne sont plus que 3 600 en 2018. En 2008, le ratio était d'un conseiller pour 1240 élèves ; il est d'aujourd'hui d'un pour 1550 – contre un pour 800 en moyenne en Europe et un pour 500 dans des pays tels que la Finlande.

À cela s'ajoute une répartition inégale sur le territoire : en France métropolitaine, les écarts peuvent varier de 4,64 PsyEN pour 10 000 élèves dans l'académie de Grenoble à 8,21 dans celle de Limoges<sup>26</sup>.

Au-delà des textes, des changements de nom ou des réductions d'effectifs, regardons la réalité : pour le Cnesco<sup>27</sup>, le PsyEN assiste aux conseils de classe où sont proposées les décisions d'orientation et/ou remplies les fiches avenir dans 56 % des lycées. Les lycées généraux et technologiques sont plus enclins à les y convier que les lycées professionnels : 63 % contre 49 %.

Selon les chefs d'établissement interrogés, 86 % des collèges et 85 % des lycées ont vu leur PsyEN organiser des présentations devant les élèves. En parallèle, en fonction des établissements, les rendez-vous individuels avec les élèves sont programmés directement ou laissés à l'initiative des demandeurs.

Selon l'enquête du Crédoc<sup>28</sup>, le PsyEN est l'interlocuteur principal pour 10 % des élèves et un interlocuteur parmi d'autres pour 30 % d'entre eux.

<sup>26</sup> - Cnesco (2018), *op. cit.*

<sup>27</sup> - Margaria Claire, Piquet Nolwënn (2018), *L'accompagnement de l'orientation dans les établissements – enquête nationale auprès des chefs d'établissement*, Cnesco.

<sup>28</sup> - Hoibian Sandra, Millot Charlotte (2018), *Aider les jeunes à mieux identifier leurs goûts et motivations personnelles : un levier pour améliorer l'orientation*, Crédoc/Cnesco.

Mais que disent les jeunes qui ont eu affaire à un PsyEN ? 49 % jugent que l'échange ne leur a pas été utile. Plus l'élève est issu de l'enseignement professionnel, moins il semble satisfait : 60 % d'entre eux l'ont trouvé inutile.



## Le rôle des psychologues

Déjà qualifié en 2005 d'« impossible à remplir »<sup>29</sup>, leur rôle n'a pas été rendu plus facile au fil des années. Aujourd'hui, les PsyEN doivent « contribuer à créer les conditions d'un équilibre psychologique des élèves favorisant leur réussite et leur investissement scolaires ». Leur mission inclut un volet individuel, où ils accompagnent chaque élève dans l'élaboration de son projet (avec une attention particulière sur les élèves en difficultés) et un volet collectif où ils participent à la réflexion sur les procédures d'information, d'orientation et d'affectation.

Qu'en est-il ici aussi de la réalité ? Compte tenu de la multiplicité des formations et de l'instabilité des débouchés mais aussi du peu de temps qu'il peut allouer à chaque cas, le PsyEN n'intervient plus comme un « ajusteur » qui guiderait l'élève dans la voie et vers le métier qui lui correspond mais opère plutôt comme un « accompagnant » qui « aide à faire face aux périodes de transition »<sup>30</sup>.

Et quid des perspectives ? Le changement de dénomination des conseillers amène de nombreux spécialistes à formuler deux craintes majeures<sup>31</sup> : d'une part, l'approche « orientation » risque de se retrouver diluée dans leur pratique quotidienne, d'autre part, la dimension psychologique du conseil en orientation risque de prendre le pas sur la connaissance des métiers et des filières de formation. Or, tout comme les enseignants ne sont formés ni à la détection des « décrocheurs »<sup>32</sup>, ni à l'orientation des élèves, les PsyEN semblent eux aussi bénéficier de peu de formation continue alors même que la mutation des secteurs d'activités et des cursus est plus intense que jamais d'une part et que la recherche progresse régulièrement d'autre part<sup>33</sup>. Une revalorisation de leur statut, de leur rôle, de leur professionnalisation et de leurs moyens, ne serait-ce que pour les rapprocher des standards européens, ne pourrait sans doute que bénéficier aux élèves qu'ils accompagnent.

**29** - Kennel Guy-Dominique (2016), *op. cit.*

**30** - Delory-Momberger Christine (2007), « J. Guichard & M. Huteau. Psychologie de l'orientation », *L'orientation scolaire et professionnelle*.

**31** - Kennel Guy-Dominique (2016), *op. cit.*

**32** - Testard-Vaillant Philippe (2018), « Comment l'orientation scolaire renforce les inégalités, interview d'Agnès Van Zanten », *Le Journal*, CNRS.

**33** - Cnesco (2018), *op. cit.*

## 2. La place des partenaires privés

### 2.1. Le marché de l'orientation

#### Développer les relations avec le monde de l'entreprise

Si l'on met de côté les PsyEn, le nombre de personnes exclusivement dédiées aux relations écoles-entreprises serait compris dans une fourchette allant de 500 à 1500 selon une étude réalisée pour le compte du Medef<sup>34</sup>. S'ajoutent à ce personnel les membres du Conseil national éducation économie, les délégués aux entreprises (un par établissement), les conseillers entreprises pour l'école (nombre variable selon les académies) et les membres des comités locaux écoles entreprises (CLEE) et des missions académiques écoles entreprises, soit 13 à 15 000 personnes, toujours selon la même estimation.

Voilà pour le versant académique. Le versant privé regroupe quant à lui plusieurs types d'acteurs :

- des associations qui se sont spécialisées dans la mise en place et la promotion des relations écoles-entreprises
- des associations qui ont une visée thématique (mixité, science, etc.)
- des fédérations, branches et organisations professionnelles
- des chambres consulaires (CCI, CMA).

Les actions qu'ils promeuvent portent principalement sur la découverte de l'entreprise, de ses codes, d'une filière ou d'un secteur et, évidemment, sur l'accompagnement à l'orientation.

Le chantier  
« relation école-entreprises »  
d'AEF Info / CJDE

Un des chantiers déployés par AEF Info aux côtés du Cercle jeunes destination entreprises porte sur une meilleure connaissance du monde de l'entreprise, comme l'explique Benoît Thuillier d'Axa.

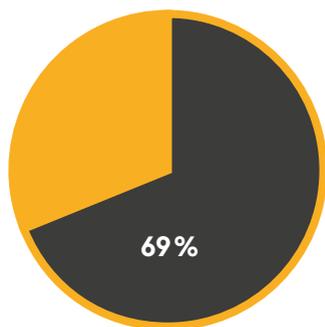
Il s'agit, tout au long des années de lycée :

- de favoriser la découverte des métiers
- d'aider ensuite l'élève dans sa construction personnelle et dans l'identification de ses appétences
- de lui faciliter enfin l'accès aux formations pertinentes.

<sup>34</sup>- Kyu Lab (2019), *Les relations écoles entreprises – Insuffler une nouvelle dynamique*, Medef.

## L'information publique : les sites de l'Onisep

À lui seul, le portail Internet de l'Onisep compte environ 55 millions de visites par an. Le site monorientationenligne recense quant à lui environ 500 000 demandes et 260 000 réponses personnalisées par 40 conseillers. Les derniers nés, [terminales2018-2019.fr](http://terminales2018-2019.fr) et [secondes2018-2019.fr](http://secondes2018-2019.fr), ouverts en octobre 2018, comptabilisaient déjà 1,3 et 0,6 million de visiteurs en quatre mois, pour un temps de navigation moyen de 6 minutes. Enfin, la base de données de l'Onisep comporte 130 000 cursus de formation, 20 400 établissements, 1340 fiches diplômes, 600 métiers, etc.



**Figure 5 – Proportion de jeunes ayant consulté au moins une ressource en ligne.**

Source : Crédoc, *op. cit.*

## Pallier les carences du système

Afin de rendre les processus d'orientation un peu plus opérants, des acteurs privés ont émergé aux côtés des acteurs publics évoqués précédemment. Ils sont de trois sortes :

- certains, à but non lucratif, bénéficient de fonds publics et offrent des services entièrement gratuits
- d'autres proposent des services eux aussi gratuits mais, fondant leur modèle économique sur des partenariats, de la promotion (d'établissements supérieurs privés, par exemple) ou de la commercialisation de données, ne peuvent revendiquer la même « neutralité »
- les derniers proposent des services payants, éventuellement amorcés par un mode freemium, soit à la prestation, soit sous forme d'abonnement.

Ces acteurs proposent cinq types de services différents qui couvrent l'ensemble du spectre de l'orientation :

- de l'information
- de l'accompagnement individuel
- des ateliers collectifs
- des tests psychotechniques
- des offres de stages.

## 2.2. Les fournisseurs d'informations

### Des présentations figées...

Impossible de réussir son orientation sans prendre le temps de s'informer méticuleusement. Une majorité d'élèves et d'étudiants en est convaincue puisqu'aux dires du Crédoc<sup>35</sup>, toutes sources web confondues (moteur de recherche, sites spécialisés, sites des établissements ou sites métiers), 69 % des jeunes ont consulté au moins une ressource en ligne.

Et qu'ont-ils eu sous les yeux ? Les présentations, sous forme écrite ou vidéo, prennent diverses formes, du descriptif « technique » qui expose les modalités d'accès ou les programmes pour le supérieur, la fiche de poste pour le monde professionnel, au reportage, en passant par des témoignages d'étudiants ou de professionnels.

## ... aux échanges virtuels et réels

La consultation de fiches ou de vidéos n'est souvent qu'une étape préliminaire qui permet moins de se faire une idée de la filière ou du métier que de trier les plus intéressants des moins attractifs. De fait, comme le précise le Crédoc<sup>36</sup>, «avoir l'occasion de discuter avec des professionnels ou avec des étudiants augmente aussi très nettement la probabilité d'être satisfait de ses choix d'orientation.»

Ces échanges peuvent avoir lieu avec :

- des étudiants : 75% des jeunes qui avaient pu discuter avec des étudiants pour tester des choix d'orientation sont satisfaits de celle-ci
- des professionnels : 78% des jeunes qui ont eu des échanges avec des professionnels issus du réseau de leurs parents sont satisfaits de leur orientation et 73% de ceux qui ont rencontré des professionnels d'une autre manière.

Les salons étudiants, salons des métiers et autres événements en tous genres sont évidemment le moyen le plus connu et le plus utilisé (au point que, dans une même zone géographique, les communes se font parfois concurrence) pour aller à la rencontre des bons interlocuteurs. Le site [letudiant.fr](http://letudiant.fr)<sup>37</sup> recense ainsi 45 salons sur le seul premier trimestre 2019 et le site [diplomeo.com](http://diplomeo.com)<sup>38</sup> pas moins de 58 événements pour la même période. Les groupements d'entreprises créent ou participent également à ces rencontres dans et avec les établissements

## La plateforme Inspire

Cette plateforme lancée par l'association Article 1 et labellisée par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation propose un contenu en accès libre à tous les lycéens. Elle leur permet ensuite d'être aiguillés vers des formations en fonction de leur profil (notes, appétences...). Elle leur offre enfin la possibilité d'entrer en contact avec des «éclairés», autrement dit des étudiants qui suivent la filière qui les intéresse et qui, pour la plupart, ont manifesté l'envie d'apporter aux lycéens les informations concrètes qu'ils n'ont pas eu la chance d'avoir lorsqu'ils étaient à leur place.

Après deux ans de test et une première année d'exploitation, Muriel Ekovich, responsable du programme Inspire, relève plusieurs enseignements :

- dans 50% des cas, l'élève n'envisageait pas la filière proposée par l'algorithme comme une réelle piste à explorer.
- dans 33% des cas, c'est parce qu'il ne la connaissait même pas.

Quoique nécessaire, une riche information n'est donc pas suffisante pour susciter de l'intérêt ou créer la vocation ; elle nécessite d'être amenée de façon adaptée et présentée de façon attractive.

[www.inspire-orientation.org](http://www.inspire-orientation.org)

**36** - *Ibid.*

**37** - <https://www.letudiant.fr/etudes/salons.html>.

**38** - [https://diplomeo.com/actualite-calendrier\\_des\\_salons\\_etudiants\\_en\\_france](https://diplomeo.com/actualite-calendrier_des_salons_etudiants_en_france).



Avoir échangé avec des étudiants ou des professionnels augmente la probabilité d'être satisfait de son orientation.

**Crédoc**



scolaires; ainsi, à titre d'exemple, l'antenne Auvergne-Rhône-Alpes du Medef avec le soutien de la région, de la Direccte et de l'Europe a mené 260 entreprises à échanger avec 7513 lycéens en 2018<sup>39</sup>.

Enfin, les plateformes en ligne ne sont pas en reste et sont de plus en plus nombreuses à proposer tchats, webinaires, mises en relation via messagerie instantanée ou connexion vidéo.

### 2.3. Les plateformes de tests

---

Le règne des algorithmes s'est également étendu au monde de l'orientation. On ne compte plus les plateformes qui garantissent aux élèves un bilan personnalisé afin de devenir des « experts d'eux-mêmes » ou qui opèrent un matching entre des qualités personnelles et des compétences métiers.

Pour donner plus de chair à ces tests, certains sites, tel celui de la start-up Pixis, lauréate des trophées de l'orientation Oriane de la région Île-de-France en 2019, les doublent de « belles histoires »<sup>40</sup> et tentent de déconstruire les stéréotypes.

Dans d'autres cas, des tests psychotechniques constituent une première étape de la découverte de soi et sont discutés ensuite avec un coach.

Certains établissements supérieurs ont même pris le train en route telle l'université d'Aix-Marseille (avec son site [tufaisquoiaapreslebac.fr](http://tufaisquoiaapreslebac.fr)).

### 2.4. Les structures d'accompagnement individuel

---

Si « on n'est pas sérieux quand on a dix-sept ans », comme l'affirmait le poète de Charleville, ce ne sont pas les « tilleuls verts de la promenade » qui aideront l'adolescent à trouver sa voie. De plus en plus de jeunes éprouvent le besoin d'être encouragés voire accompagnés dans l'identification, la compréhension et la mise en perspective de leurs goûts et de leurs envies, de leurs talents et de leurs faiblesses, de leurs atouts et de leurs entraves.

Sans doute d'ailleurs s'agit-il là d'un investissement sur le long terme dans la mesure où, si l'accompagnement est correctement réalisé, moins que des réponses à leurs questions du moment, c'est une capacité d'orientation qu'ils acquerront et dont ils pourront profiter durant leur scolarité et leur carrière.

---

<sup>39</sup> - Medef Auvergne-Rhône-Alpes (2019), *Les actions école entreprise*.

<sup>40</sup> - Edin Vincent (2018), « Pixis, la start-up qui veut aider les jeunes à « pimper » leur futur métier », *Usbek&Rica*.



40 % des jeunes attendent l'année de terminale pour se poser la question de leur orientation alors que c'est dès la classe de sixième qu'ils devraient se mettre en situation de découverte personnelle et de confrontation avec les autres.

**Isabelle Andrieu,**  
déléguée générale  
de Crée ton avenir



L'enquête du Crédoc<sup>41</sup> révèle que 18% des jeunes déclarent avoir eu recours à un coach en orientation (7% ayant rencontré un coach payant et 11% un coach gratuit). Comme souvent, on note que les parents des élèves qui recourent à ces services n'ont pas le même profil. Ce « privilège » est plutôt réservé aux milieux favorisés et concerne 22% des enfants de cadres contre 12% des enfants d'employés. Écart qui se creuse à mesure que la prestation devient payante.

## 2.5. Les ateliers collectifs

---

Un des biais de l'accompagnement individuel réside dans le niveau de connaissance de soi que l'élève a atteint. Si la réflexivité ne lui est pas naturelle, s'il a du mal à valoriser ses goûts ou à hiérarchiser ses expériences, soit l'échange n'aboutira pas à une décision satisfaisante à terme, soit le coach devra y passer plus de temps que prévu.

Les ateliers collectifs tentent d'éviter cet écueil en se fondant non pas sur le déclaratif des adolescents mais sur leurs réactions à des situations données. De nombreuses associations comme *Entreprendre pour apprendre*, *Energie Jeunes*, *Télémaque*, *100 000 entrepreneurs...* accompagnent les jeunes. Une association comme *CeQueJeVeuxFairePlusTard*, par exemple, leur propose des séjours d'une semaine durant lesquels ils se livrent à de nombreuses activités (théâtre d'improvisation, clip vidéo, méditation, danse, préparation de repas collectif...<sup>42</sup>) qui vont être à l'origine d'une prise de conscience nouvelle de leurs aspirations ou de leurs talents. Ce type d'approche leur permet en outre « d'expliquer leur cheminement », comme le souligne Isabelle Andrieu, déléguée générale de *Crée ton avenir*. Cette association aide entre autres les élèves à se découvrir des qualités qui dépassent le champ académique, par exemple en les invitant à mener un mini-projet entrepreneurial ou en confrontant leurs idées et leurs envies à celles des autres membres de leur groupe.

Les modalités pouvant être courtes (atelier d'une demi-journée) ou plus longue (stage immersif d'une semaine) selon les formules et les prestataires, les sessions peuvent se dérouler durant les vacances aussi bien que sur le temps scolaire grâce à des partenariats avec les établissements.

---

<sup>41</sup> - Hoibian Sandra, Millot Charlotte (2018), *op. cit.*

<sup>42</sup> - Petit Nathalie (2018), « *CeQueJeVeuxFairePlusTard* : des stages pour aider les ados à s'orienter », *Kaizen* n° 61.

## 2.6. Les pourvoyeurs de stages

Dernière mission que se donnent les acteurs privés qui investissent le secteur de l'orientation initiale, celle d'aider les élèves de troisième à trouver le stage de découverte qu'ils réaliseront durant leur année. Ce n'est pas anodin : pour près de 95% des chefs d'établissement, un quart au moins des élèves de leur collège ont des difficultés à trouver un stage<sup>43</sup>.

Or, ce stage est de plus en plus vu comme le principal outil pour tester un choix d'orientation et 44% en moyenne (50% dans la voie professionnelle) l'ont utilisé à cette fin<sup>44</sup>. Que faire alors lorsque le réseau des parents n'est pas activé et qu'il faut se débrouiller par soi-même, ce qui est quand-même le cas pour 79% des élèves ?

L'Onisep, avec son portail monstageenligne.fr, ne pouvant offrir toutes les garanties, des associations (telles que Moi dans 10 ans, Tous en stage, JoblrL ou Viens voir mon taf) se sont engouffrées dans la brèche avec une offre qui peut inclure la préparation et l'accompagnement (comme le propose Crée ton avenir).

### Les ingénieurs pour l'école

Né en 1994, le dispositif « Ingénieurs pour l'école » est aujourd'hui présent dans vingt-deux académies et regroupe une cinquantaine d'ingénieurs et de cadres, pour la plupart en fin de carrière, issus de grands groupes tels qu'Air France, EdF, Airbus Group, Orange, Schneider Electric, Thalès, Total...

Comme l'explique Jean-Marc Parisse, ancien ingénieur de Schneider Electric qui travaille pour l'académie de Lyon, leurs missions contribuent au rapprochement de l'école et de l'entreprise et peuvent prendre de multiples formes, depuis l'organisation de forums des métiers jusqu'à la mise en place de stages pour les élèves de troisième en passant par des sessions de découverte

de l'entreprise pour des équipes enseignantes et encadrantes.

Il évoque ainsi un stage collectif d'une semaine pour douze adolescents sans réseau ni appui familial qui ont découvert deux employeurs différents chaque jour avant d'exposer leurs retours devant tous les chefs d'entreprise réunis le vendredi. Il cite aussi les comités locaux écoles entreprises (CLEE) coanimés par un représentant des établissements scolaires et un représentant du monde économique qui réalisent localement des opérations répondant aux attentes des deux parties – par exemple, un projet de monter un bac pro logistique à proximité d'un parc d'activités dans la région d'Ambérieu-en-Bugey.

43 - Cnesco (2018), *op. cit.*

44 - Hoibian Sandra, Millot Charlotte (2018), *op. cit.*

# En chiffres

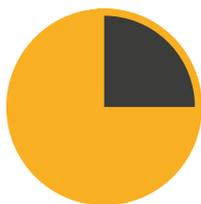
## L'orientation en action

**69 %** des jeunes ont consulté au moins une fois  
**une ressource en ligne**

**75 %** des jeunes qui ont pu  
**discuter avec des étudiants**  
sont satisfaits de cet échange

**78 %** des jeunes qui ont pu  
**discuter avec des professionnels**  
sont satisfaits de cet échange

**79 %** des jeunes ne peuvent pas  
**compter sur leurs parents**  
pour trouver un stage



**Près d'un quart**  
**des élèves ont des**  
difficultés à trouver  
un stage





# 4 300

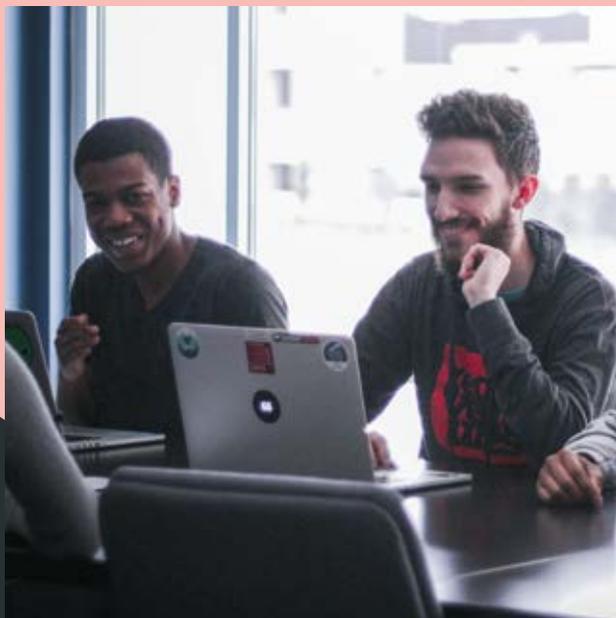
Psychologues de  
l'Education nationale  
(PsyEN) en 2008,

# 3 600

PsyEN en 2018

**1 PsyEN pour  
1 500 élèves  
en France**

contre **1 pour 800** dans  
la moyenne européenne





## C. L'orientation sous influence

**La période est aux compétences. Qu'elles soient du 21<sup>e</sup> siècle ou du socle commun, tout le monde ne jure plus que par elles. Or, les compétences n'existent pas hors contexte. Ce qui doit nous inciter, lorsqu'on s'intéresse à l'orientation, à regarder de près les chances qu'un élève ou un étudiant puisse exprimer pleinement ses talents selon le milieu où il se trouve.**

**Cet impératif a poussé un certain nombre de chercheurs à se pencher sur la question des capabilités et à se demander ce qui pourrait permettre à un individu de convertir les ressources à sa disposition en une orientation réussie. Il a ainsi été identifié trois grands types de « facteurs de conversion »<sup>1</sup> :**

- **individuels** : les caractéristiques et les capacités des individus eux-mêmes
- **sociaux** : le contexte familial, social et culturel dans lequel évolue l'individu
- **environnementaux** : les opportunités éducatives à la portée de l'individu, qu'il s'agisse de facteurs strictement scolaires (paliers d'orientation, filières d'études, mécanismes de sélection), géographiques (offre de formation locale) ou professionnels (implication des PsyEN) et, plus largement encore, de l'organisation du système éducatif et d'orientation.

**C'est donc en nous fondant sur cette distinction en trois grands ensembles de facteurs que nous pouvons examiner de plus près les influences qui pèsent sur l'orientation d'un élève ou d'un étudiant.**

<sup>1</sup> - Picard France, Olympio Noémie, Masdonati Jonas, Bangali Marcelline (2015), « Justice sociale et orientation scolaire : l'éclairage de l'approche par les « capabilités » d'Amartya Sen », *L'orientation scolaire et professionnelle*, n° 44/1.

## 1. La part du système : l'influence du système éducatif sur l'orientation

### 1.1. Les lourdeurs du système éducatif

#### Une hiérarchie inamovible qui conditionne les choix

À bien des égards, l'enseignement en France apparaît davantage tourné vers la fabrication d'une élite que vers l'acquisition d'un socle de compétences commun à tous. Parangon de cette réalité, le fait que certaines formations des plus élitistes soient rémunérées là où, dans tous les autres pays, leur coût est au contraire très élevé. Situation d'autant plus paradoxale que ces formations, par leurs méthodes de sélection, ne sont accessibles qu'aux franges les plus aisées de la population. Ce qui a fait écrire à Jean Guichard que « plus qu'ailleurs, en France, les exclus de l'école rémunèrent les études des inclus. »<sup>1</sup>

Deux exemples illustrent la hiérarchie de l'enseignement dont l'influence sur les choix d'orientation est éloquent. D'une part, au lycée, le primat de la voie générale sur les voies technologique et professionnelle, qui pousse les conseils de classe à aiguiller vers l'une ou l'autre de ces deux dernières voies des élèves qu'ils estiment moins aptes à suivre un enseignement général, indépendamment de leurs souhaits (cf. figure 6 page 50). De fait, 20% des élèves et diplômés de l'enseignement professionnel estiment qu'ils n'ont pas eu le choix de leur orientation et seulement 7% des étudiants et diplômés de l'enseignement supérieur<sup>2</sup>. D'autre part, au lycée, une hiérarchie bien ancrée place la filière scientifique, option mathématiques, au-dessus de toutes les autres et un élève issu de ce baccalauréat pourra prétendre à quasiment toutes les formations, qu'elles soient scientifiques ou non<sup>3</sup>.

#### Des choix fondés sur les seuls résultats scolaires

Le « Parcours Avenir » se déploie tout au long du collège pour accompagner les élèves dans leur réflexion et éviter que le couperet de l'affectation tombe brutalement en fin de troisième. Pourtant, malgré tout ce qui a pu être fait durant ces années, ce sont presque exclusivement les résultats scolaires qui seront pris en compte<sup>4</sup>.



Le degré de réversibilité d'un choix scolaire est un bon révélateur du degré de latitude dans un système éducatif donné.

France Picard et al.



1 - Guichard Jean (2013), *op. cit.*

2 - Hoibian Sandra, Millot Charlotte (2018), *op. cit.*

3 - Forestier Christian (2016), *op. cit.*

4 - Delair Laure, Ritzenthaler Albert, rapporteurs (2018), *op. cit.*



Une étude menée sur les élèves de troisième pointe ainsi, comme beaucoup avant et après elle, que plus le niveau scolaire est élevé, plus le parcours de l'élève prendra la direction de la voie générale et technologique<sup>5</sup>. Au fond, comme le relève un rapport de l'Institut national de recherche pédagogique (INRP), «alors que l'élève devrait être orienté selon ses connaissances et ses aspirations, il l'est en fonction de ses incompétences et de la distance qui le sépare du modèle d'excellence de la forme scolaire auquel il doit adhérer.»<sup>6</sup>

Mais à vrai dire, quelle légitimité les enseignants ont-ils pour conseiller l'élève sur la base de compétences autres qu'académiques? S'ils ne sont pas formés – et de façon continue – sur des domaines transversaux, il y a peu de chances qu'ils s'estiment en droit de donner un avis. Or, 41% des chefs d'établissement de collège et 29% des chefs d'établissement de lycée déclarent n'avoir reçu aucun accompagnement lors de la mise en place du «Parcours Avenir»<sup>7</sup>.

Spécialité	Part d'élèves pour lesquels s'agit du premier vœu		
Santé	88 %	Energie, génie climatique	79 %
Spécialités plurivalentes sanitaires et sociales	86 %	Accueil, hôtellerie, tourisme	78 %
Spécialités agriculture, élevage, paysage, forêts	86 %	Electricité, électronique	77 %
Coiffure, esthétique et autres spécialités de services aux personnes	86 %	Génie civil, mines, travaux publics	76 %
Moteurs et mécaniques auto	84 %	Bâtiment/construction en couvertures	76 %
Travail du bois et de l'ameublement	83 %	Bâtiment : finitions	74 %
Transport, manutention, magasinage	83 %	Commerce, vente	72 %
Spécialités pluri-technologiques mécaniques-électricité	80 %	Travail social	71 %
Agro-alimentaire, alimentation, cuisine	80 %	Structures métalliques	71 %
		Mécanique de précision y compris aéronautique	70 %
		Toutes spécialités des transformations	62 %
		Secrétariat, bureautique	58 %
		Comptabilité, gestion	55 %
		Spécialités de services à la collectivité	52 %
		Habillement, textile, cuir	50 %

**Figure 6 – Part d'élèves en voie professionnelle dont l'affectation correspond à leur premier vœu**

Source : Arrighi Jean-Jacques et Gasquet Céline, «Orientation et affectation : la sélection dans l'enseignement professionnel du second degré», *Formation emploi* n° 109, janvier-mars 2010

<sup>5</sup> – Miconnet Nicolas (2016), «Parcours des élèves en difficulté scolaire – Influence de l'offre de formation et de l'académie», *Éducation & Formations* n° 90.

<sup>6</sup> – Meunier Olivier (2008), *op. cit.*

<sup>7</sup> – Hoibian Sandra, Millot Charlotte (2018), *op. cit.*



Quand tu as échoué,  
personne ne s'occupe  
plus de toi.

Propos recueillis  
par Dominique Bodin  
et Sophie Javerthiac,  
sociologues



## Des taux de pression très variés

Qu'est-ce que le «taux de pression»? C'est le rapport entre le nombre de premiers vœux exprimés pour la formation et le nombre de places disponibles.

Ainsi, en juin 2015, les taux de pression dans l'académie de Strasbourg allaient de 0,38 pour la spécialité «Métiers de la blanchisserie» ou 0,58 pour le CAP «Constructeur bois» à 2,73 pour un CAP «Coiffure», 4 pour un CAP «Cuisine», 4,63 pour le baccalauréat professionnel «Artisanat et métiers d'art option communication visuelle plurimédia» et 7,5 pour un CAP «Mécanique automobile».

Kennel Guy-Dominique (2016), *op. cit.*

## Un système qui ne facilite pas les revirements

Une fois la voie professionnelle empruntée, il est extrêmement rare et relativement difficile de pouvoir revenir à la voie générale<sup>8</sup>.

Cela renvoie pourtant à une question de justice : si le système ne peut permettre à tous les élèves et tous les étudiants de suivre la voie de leurs rêves, il devrait au moins permettre de changer de direction à ceux qui ne se sont pas retrouvés dans la voie pour laquelle ils ont opté.

Dans le supérieur, plus le cursus est sanctionné par un concours, moins il offre de possibilités de se réorienter. Évidemment, les étudiants qui préparent un concours n'enviagent pas l'échec – et ce, même si les taux sont élevés. Mais leurs formateurs ne les y aident pas non plus<sup>9</sup>.

Notons toutefois que cette rigidité du système qui limite les passerelles peut aussi être due à la fréquence trop élevée de ses transformations : comment assurer des passerelles entre deux parcours quand, d'un côté voire des deux, les structures ne cessent de changer ?

## L'étroite dépendance de l'orientation vis-à-vis de l'offre de formation

Il y a plus de dix ans, le Haut conseil de l'éducation dressait déjà un bilan très dur : «C'est l'offre de formation qui régit les politiques d'orientation dans les académies. (...) Cette rigidité globale conduit à des orientations quasi forcées et aboutit à trop d'abandons en cours de scolarité. Elle recouvre aussi de fortes disparités territoriales (...)»<sup>10</sup>.

On sait que cette offre s'adapte lentement et difficilement aux évolutions des marchés (il faut par exemple un à deux ans pour créer un nouveau référentiel) pour de nombreuses raisons qui, toutes, semblent légitimes car il faut à chaque fois :

- fermer un cursus – cursus qui a pu faire l'objet de lourds investissements et dont il faut reconvertir les enseignants : «les régions sont liées par le coût du matériel dans lequel elles ont investi (particulièrement pour les spécialités industrielles), par le coût du bâti (...)»<sup>11</sup>.
- monter un cursus pertinent et durable
- recruter voire former le personnel.

<sup>8</sup> – Forestier Christian (2016), *op. cit.*

<sup>9</sup> – Bodin Dominique, Javerthiac Sophie (2016), «Échouer aux concours et rebondir?», in Baslé Maurice et al., coord. (2016), «Les transitions professionnelles tout au long de la vie nouveaux regards, nouveaux sens, nouvelles temporalités? 23<sup>es</sup> journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail Rennes, 8 et 9 décembre 2016 CREM – Université de Rennes 1», *Céreq échanges*.

<sup>10</sup> – Haut Conseil de l'éducation (2008), *op. cit.*

<sup>11</sup> – *Ibid.*

## L'institution maintient les inégalités

Pour une moyenne annuelle en sciences de 10, la différence de probabilité de maintenir un vœu définitif pour S est de 15 points au bénéfice des garçons (42% contre 27%). D'où vient cet écart ? Moins des équipes éducatives que de l'auto-sélection des élèves et de leur famille. Toutefois, « en faisant le choix d'entériner les demandes au prétexte de respecter des choix individuels, l'institution ne corrige pas les processus d'auto-sélection et d'autocensure et participe ainsi, à son corps défendant, au maintien des inégalités. »

(Vouillot Françoise (2019), *op. cit.*)



Les jeunes se construisent ensemble, dans un contrôle mutuel où le regard des autres (notamment des pairs) agit comme un « garde-normes » de masculinité et de féminité permanent.

**Françoise Vouillot,**  
psychologue,  
enseignante-chercheuse



Ce qui fait dire à la Cour des comptes que « du fait de son inertie, la carte des formations disponibles dans une académie ne correspond pas nécessairement aux demandes des élèves ni aux besoins exprimés par les branches professionnelles ni a fortiori aux objectifs du système éducatif. »<sup>12</sup>

Si l'on prend un peu de recul se pose la question de l'adéquation de l'offre de formation avec l'évolution des besoins du secteur économique. Elle recouvre :

- le contenu des programmes, qui se fondent davantage sur la maîtrise de savoirs que de compétences, et de compétences « dures » que de compétences « douces ». Comment articuler l'obtention d'un diplôme, l'acquisition de compétences à la durée de vie de plus en plus réduite et celle de compétences transversales plus durables ?
- la carte des formations, qui ne correspond pas nécessairement à celle des débouchés. Dans quelle mesure faut-il essayer de les superposer ? Ne faut-il pas également essayer de combattre des « déterminismes géographiques » ?

## 1.2. L'orientation selon le genre : des représentations tenaces

L'orientation est aussi une affaire de genre. Des élèves de quatrième et de troisième des régions Île-de-France et Rhône-Alpes ont été interrogés sur leurs aspirations. À la question « Quel métier voudrais-tu faire plus tard ? », leurs réponses se révèlent largement déterminées par le sexe. Les trois réponses les plus fréquentes comptent pour plus de 50 % des réponses des filles (« santé », « enfance » et « métiers de la mode-esthétique ») et 30 % des réponses des garçons (« informatique ou jeux vidéo », « automobile, aviation et espace » et « santé »)<sup>13</sup>.

À situation ou résultats égaux, une fille ne s'orientera pas systématiquement de la même façon qu'un garçon. Ainsi, les filles :

- ont de meilleurs résultats scolaires que les garçons
- formulent des vœux plus modestes
- réussissent mieux dans les filières qu'elles suivent.

Quelques données chiffrées pour fixer ces différences dans les esprits : les filles représentent 45 % des effectifs de terminale scientifique mais ne comptent que pour 30 % des effectifs des classes préparatoires scientifiques et 28 % des écoles d'ingénieurs<sup>14</sup>. Outre le fait qu'elles s'autoévaluent plus sévèrement

**12** - Cour des comptes (2012), *L'orientation à la fin du collège : la diversité des destins scolaires selon les académies*.

**13** - Stevanouic Biljana, Grousson Pierre, de Saint-Albin Alix (2015), « Évaluation d'une action expérimentale visant à diversifier les choix d'orientation scolaire et professionnelle des adolescentes et des adolescents », *L'orientation scolaire et professionnelle*, n° 44/4.

**14** - *Ibid.*

que les garçons, elles vont aussi, d'elles-mêmes, se diriger plus souvent vers les sections littéraires et tertiaires, voies traditionnellement moins «rentables» en termes professionnels.

Plusieurs explications ont été avancées sans qu'il soit possible d'évaluer la part de chacune d'entre elles<sup>15</sup> :

- un habitus de soumission et de docilité qui permet aux filles de mieux répondre aux attentes des institutions
- des familles moins intéressées par la réussite des filles que des garçons
- des appétences différentes («étudier, rechercher, inventer, réaliser» pour les garçons et «la communication, la solidarité, le soin, l'altruisme» pour les filles)
- des aspirations professionnelles divergentes, les filles prenant en considération les contraintes de leur future vie de famille tandis que les garçons envisagent des carrières plus ambitieuses
- un besoin de reconnaissance, lié à la construction de soi.

Bref, comme le rappelle le rapport du CESE, «les politiques publiques ne parviennent pas à lutter efficacement contre les stéréotypes et le sexisme en matière d'orientation. [Depuis 1984.] cinq conventions interministérielles concernant l'égalité des filles et des garçons à l'école et la question de la mixité d'orientation ont été mises en place.» En vain. Les représentations des adolescents concernant les métiers adaptés à leur sexe sont d'une résistance à toute épreuve et les actions de sensibilisation restent sans effet.

### 1.3. L'orientation selon l'établissement : une préoccupation de second rang

Le système français fait également montre d'une grande inégalité dans l'affectation des établissements : les enfants de milieu favorisé accèdent en moyenne plus souvent aux meilleures écoles et celles-ci ont donc de meilleur taux de réussite aux épreuves<sup>16</sup>.

L'impact sur l'orientation est immédiat. Quand l'attention des élèves est soutenue et le niveau des classes homogène voire supérieur, les équipes pédagogiques peuvent se focaliser sur l'orientation et accompagner les élèves qui, entre pairs, s'informent, s'influencent et se challengent mutuellement; à l'opposé, quand discipline et décrochage sont des problèmes récurrents, quand il faut s'investir pour soutenir les élèves en difficultés ou dépenser son énergie à maintenir un calme relatif, les préoccupations liées à l'orientation ne pèsent plus très lourd<sup>17</sup>. Pire

<sup>15</sup> - Meunier Olivier (2008), *op. cit.*, Bugeja-Bloch Fanny, Couto Marie-Paule (2018), *op. cit.* et Vouillot Françoise (2019), «Orientation professionnelle : liberté, égalité, mixité!», *Revue-projet.com*.

<sup>16</sup> - Duru-Bellat Marie (2012), «Les dilemmes d'une orientation juste...», *L'orientation scolaire et professionnelle*, n° 41/1.

<sup>17</sup> - Testard-Vaillant Philippe (2018), *op. cit.*



Promouvoir la logique du mérite hypertrophie ce qui n'est qu'une définition des fonctions de l'école, classer les élèves. Or, de nombreux chercheurs ou pédagogues l'ont souligné, la sélection et l'excellence, la seule logique de promotion individuelle, ne peuvent être les seules priorités de l'école.

**Marie Duru-Bellat,**  
sociologue





L'orientation est la maladie nosocomiale de l'école.

**Gilbert Longhi,**  
chercheur en sciences  
de l'éducation



#### POINT DE VUE

Gilbert Longhi,  
fondateur du lycée  
du temps choisi

« Il ne faut pas oublier que les chefs d'établissement bénéficient d'une certaine autonomie dans la gestion de leur collège ou lycée. Il y a donc de la place pour des projets plus personnalisés. Dans mon lycée, je prônais la règle suivante : « Moins d'école pour plus d'étude ». L'idée était de faire en sorte que les jeunes restent scolarisés en adaptant le cursus. Les adolescents qui se ratent ont souvent le sentiment de scier une branche de leur arbre généalogique. De trahir leur famille. Nous les aidons à retrouver un état d'esprit positif en nous appuyant sur leurs qualités et leurs points forts. »

même, il peut arriver des situations où les enseignants sous-estiment, du fait de leurs représentations, les qualités des élèves qu'ils ont sous les yeux, formulent des attentes moindres à leur égard et bannissent donc d'emblée un certain nombre d'options.

Enfin, il ne faudrait pas laisser de côté un dernier facteur déjà évoqué plus haut, celui de l'offre de formation. Dans le secondaire, les élèves n'ont souvent que quelques options au sein de leur établissement pour décider d'une voie. Dans le supérieur, la création d'universités sur l'ensemble du territoire a ouvert des portes à des étudiants de milieu populaire (à la mobilité réduite, notamment pour une question de coût) tout en ne créant pas chez eux une véritable acculturation au monde professionnel (dans la mesure où ils ne quittent pas leur milieu et leurs habitudes d'origine).<sup>18</sup>

### 1.4. Les circuits alternatifs

Un système aussi rigide que le nôtre ne peut décemment convenir à tous les jeunes. On a donc vu fleurir des structures telles que les écoles de la deuxième chance (E2C), les EPIDE (Établissements publics d'insertion dans l'emploi), les écoles de production, etc. qui recueillent des jeunes inadaptés aux cadres qu'on leur a imposés ou qui ont pu très mal vivre une orientation ratée, comme le pointe Gilbert Longhi, fondateur de l'Observatoire déontologique de l'enseignement et du lycée du temps choisi.

À l'opposé de l'uniformité prônée par l'Éducation nationale, ces structures proposent des parcours quasiment individualisés et s'ouvrent le plus possible sur leur environnement éducatif comme professionnel. Les cursus qu'elles abritent sont étayés par une pédagogie davantage axée sur l'engagement des élèves où le cœur et la main sont autant sollicités que la tête, comme aime à le souligner Jean-François Connan, directeur Responsabilité et Innovation sociale de The Adecco Group. Ils ne sont pas pour autant des parcours de santé : loin de supprimer la notion d'obstacles, et donc d'efforts, ils incitent les élèves à choisir eux-mêmes les obstacles qu'ils se sentent prêts à affronter.

L'encadrement est plus serré (entre cinq et vingt jeunes par conseiller) et les enseignants, éducateurs et conseillers ont donc davantage de temps à consacrer à chaque cas. Pour quelle réussite ? Le réseau des E2C témoigne de 59% des jeunes stagiaires en emploi et en formation (les EPIDE, 51% en 2014) à l'issue de leur prise en charge<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> - Meunier Olivier (2008), *op. cit.*

<sup>19</sup> - Boisson-Cohen Marine, Garner Hélène et Zamora Philippe, rapporteurs (2017), *op. cit.*



Ce qui importe,  
c'est de créer des  
inégalités justes.

**Marie Duru-Bellat,**  
sociologue



## 2. La part du contexte social et culturel

### 2.1. L'influence des contextes sociaux et locaux

#### Le déplacement des inégalités

Personne n'imagine une société totalement égalitaire. En revanche, une démocratie digne de ce nom aspire à faire en sorte que tous ses citoyens, quelles que soient les conditions initiales où ils se trouvent et grandissent (origine sociale, ethnique, géographique, familiale...), disposent d'un « droit égal (...) de s'intégrer dans une société inégale »<sup>20</sup>.

Dans la besace d'une orientation juste ne devraient donc se trouver que le mérite (talent, courage, efforts, etc.) et les préférences (aspirations, ambitions, etc.) des élèves et des étudiants. Or, force est de constater que ce monde idéal ne toque pas encore à notre porte.

Dans ses travaux, Marie Duru-Bellat a comparé les générations 1962-67 et 1975-80. Elle a remarqué que les taux d'accès à l'enseignement supérieur ont très fortement augmenté entre les deux cohortes, passant de 27,7% à 53,2% d'une génération à l'autre. Sans que cela ne change quoi que ce soit aux inégalités sociales. Pour expliquer la coexistence de ces deux phénomènes, elle suggère de « s'intéresser spécifiquement aux taux de passage et aux orientations des différents types de bacheliers. »<sup>21</sup> et elle ajoute : « Tout se passe comme si les inégalités qui s'étaient estompées pour l'accès au baccalauréat s'étaient accentuées une fois ce seuil franchi : le titre de bachelier garantirait de façon de moins en moins homogène socialement l'entrée dans l'enseignement supérieur, d'une part du fait de l'hétérogénéité plus grande de la population parvenant à ce niveau, d'autre part à cause de la diversification de ce titre lui-même (avec l'importance croissante des baccalauréats technologiques et professionnels). »

<sup>20</sup> - Duru-Bellat Marie (2012), *op. cit.*

<sup>21</sup> - *Ibid.*

## Les inégalités intériorisées

Nous ne pouvons pas nous départir de nos représentations. Même si nous le voulions, nous serions toujours soumis à certains biais et à certains stéréotypes. Les inégalités ont donc la vie dure. Si dure que, souvent, pour éviter d'avoir à s'y confronter, parents et enfants optent pour des choix qui, au final, les entérinent. C'est notamment le cas :

- pour les jeunes d'environnements défavorisés qui font globalement des vœux d'orientation moins ambitieux<sup>22</sup>, conscients qu'ils sont que leur réussite future ne dépend pas que de leur brio scolaire<sup>23</sup>
- pour les filles qui s'approprient, sans les questionner, les représentations que la société véhicule
- pour les parents qui poussent moins les filles que les garçons vers les filières d'excellence
- pour les enseignants des établissements des environnements défavorisés qui ont plutôt tendance à avaliser les vœux modestes des élèves et, plus généralement, pour l'ensemble des enseignants qui suscitent davantage le goût pour l'abstraction associée aux mathématiques chez les garçons que chez les filles.

Seul un travail de fond, qui débiterait dès le primaire et se poursuivrait tout au long de la scolarité, est susceptible de saper ce phénomène de préférences adaptatives<sup>24</sup> – on ne dira jamais assez qu'il n'est pas systématiquement nécessaire d'œuvrer directement sur l'orientation pour l'améliorer et un grand nombre de mesures « sociales » seraient de nature à aider les élèves et les étudiants dans leur choix et leur réussite.

## Les inégalités géographiques et financières

On l'a dit, l'offre de formation a une incidence directe sur l'orientation. De fait, les élèves dont les parents résident dans des territoires ruraux, des zones excentrées ou des régions ultramarines ont le choix entre un éventail d'options plus réduit que ceux dont les parents habitent une grande ville.

Plus précisément, l'enquête du Crédoc<sup>25</sup> révèle que l'éloignement géographique est un motif de renoncement plus fréquent dans les communes rurales : 22% des jeunes ruraux, contre 17% des jeunes vivant dans les agglomérations de plus de 100 000 habitants et 15% de ceux vivant dans l'agglomération parisienne, ont dû se rabattre sur une filière qu'ils n'avaient pas élue.



Les enfants d'ouvriers n'ont vu leurs chances d'accéder à un baccalauréat n'augmenter qu'au prix d'une relégation de fait dans les filières technologiques et professionnelles.

**Marie Duru-Bellat**,  
sociologue

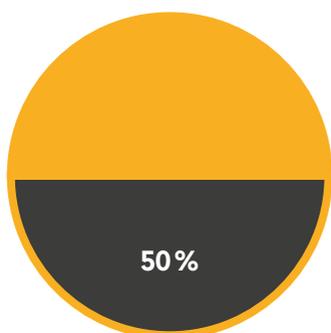


**22** - Picard France, Olympio Noémie, Masdonati Jonas, Bangali Marcelline (2015), « Justice sociale et orientation scolaire : l'éclairage de l'approche par les « capacités » d'Amartya Sen », *L'orientation scolaire et professionnelle*.

**23** - Cnesco (2018), *op. cit.*

**24** - Cnesco (2018), *op. cit.*

**25** - Hoibian Sandra et Millot Charlotte (2018), *op. cit.*



**Figure 7 – 1 étudiant français sur 2 a occupé un emploi salarié régulier ou occasionnel.**

Source : Hoibian Sandra et Millot Charlotte (2018), *op. cit.*

La raison principale de ces renoncements est plutôt à chercher du côté du coût de telles études qui comprend un poste «transport» et un poste «hébergement» supérieurs. D'autant que non seulement le travail salarié étudiant est plus faible en France que dans de nombreux autres pays (environ 50% des étudiants français ont occupé un emploi salarié régulier ou occasionnel contre 66% des étudiants danois et 80% des étudiants américains) mais qu'il a aussi globalement tendance à accroître la probabilité d'abandonner les études en cours d'année<sup>26</sup>.

### Les inégalités d'origine sociale

À niveau scolaire égal, un élève ne choisira pas systématiquement la même orientation selon son origine sociale. Plusieurs facteurs expliquent cette divergence : «le coût des études, les chances de réussite dans les études, la connaissance des orientations possibles, la plus ou moins grande familiarité des familles avec le système éducatif, l'influence des pairs et l'estime de soi scolaire sont les principales causes dans l'écart de préférences d'orientation selon l'origine sociale.»<sup>27</sup>

Si on garde comme référence le niveau scolaire, il est néanmoins important de souligner que l'impact de l'origine sociale varie. Prenons le cas des élèves en fin de troisième<sup>28</sup> :

- les «bons» ou «très bons» élèves, quelle que soit leur origine, sont majoritairement orientés vers une seconde générale ou technologique
- les «moyens» d'origine modeste sont plus souvent orientés vers la voie professionnelle que vers la voie générale ou technologique
- les «faibles» d'origine modeste ont principalement le choix entre le CAP, la voie professionnelle ou la sortie du système.

Quand le système ne le fait pas pour eux, les élèves d'origine sociale modeste se chargent eux-mêmes de créer des différences dans leurs aspirations. On constate par exemple que les élèves moyens ou bons ont tendance à davantage minorer leurs ambitions que leurs homologues des classes plus aisées. Ce qui est vrai au collège l'est également dans le supérieur où ils ont par exemple une probabilité 37% plus faible de préférer des études supérieures de trois ans et plus<sup>29</sup>.

**26** - Body Kady Marie-Danielle, Bonnal Liliane, Fauard Pascal (2015), *Travail salarié étudiant et réussite académique : le cas des étudiants de première année de licence.*

**27** - Delair Laure, Ritzenthaler Albert, rapporteurs (2018), *op. cit.*

**28** - Guyon Nina, Huillery Elise (2014), *Choix d'orientation et origine sociale : mesurer et comprendre l'autocensure scolaire*, Science Po LIEPP.

**29** - *Ibid.*



### 3. ▶ La part de l'individu

#### 3.1. Bâtir son projet : entre rêve et pragmatisme

##### Des préférences mais pour quel projet ?

Rappelons ce qui peut sembler une évidence et que les études en psychologie ont confirmé : un choix d'orientation par défaut minore les chances de réussite là où un choix en phase avec les préférences de l'élève les augmente<sup>30</sup>.

Encore faut-il être en mesure, aux différents moments clefs de l'orientation, de formuler lesdites préférences et de les transcrire en un projet susceptible de correspondre aux options proposées. Ce qui est loin d'être le cas de tous les élèves puisque l'enquête du Crédoc révèle que 43% n'avaient pas de projet lorsqu'il leur a fallu se décider pour une voie plutôt qu'une autre<sup>31</sup>. Même dans des cursus plus cadrés, aux débouchés mieux balisés, les doutes subsistent : 39% des élèves de CAP et des bacheliers professionnels ne savaient pas quel métier ils souhaitaient exercer au moment de l'obtention de leur diplôme.

C'est l'une des carences principales du système éducatif : il n'incite que trop rarement les élèves à s'interroger sur leurs goûts et leurs envies, à se projeter sur cette base puis à transcrire leur analyse réflexive en décisions et actions.

##### Suivre ses préférences

Que faut-il, à titre individuel, pour réussir une orientation conforme à ses rêves? Avant de se focaliser sur un métier donné (qui, à la vitesse où vont les choses, n'aura peut-être plus rien à voir lorsque l'élève l'exercera), l'intérêt de l'élève ou de l'étudiant se porte sur des disciplines.

C'est sans doute la raison pour laquelle, outre le goût personnel pour un métier et un secteur, c'est aussi l'appétence pour une discipline et une filière qui arrivent en tête des critères déterminant l'orientation (respectivement 48 et 41%). Ceci est particulièrement vrai chez les filles (53% et 47%).

#### POINT DE VUE

Isabelle Andrieu,  
déléguée générale  
(Crée ton avenir)

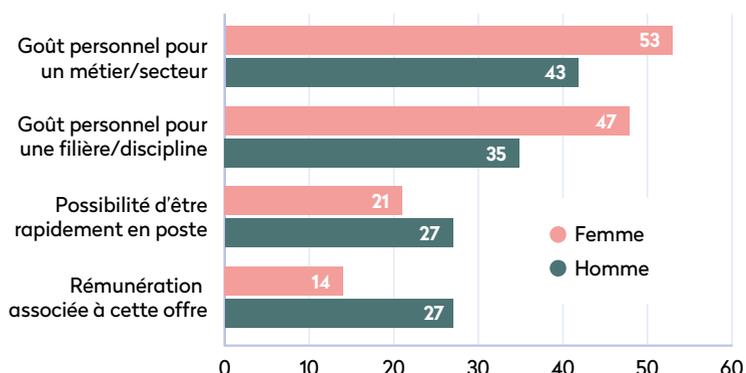
«Quand vous partez des métiers pour aider l'élève à s'orienter, vous partez de quelque chose qui ne lui parle pas, qui est bien trop loin de lui. Quand vous commencez par un test, le risque est grand qu'il ne voit pas le lien avec ses envies ou avec son avenir. Ce qu'il faut, c'est le mettre en situation. C'est partir de ce qu'il connaît (ses matières préférées), de ce qu'il aime (ses centres d'intérêt) ou de ce qu'il sait faire (ses compétences). Et l'aider à faire émerger de lui-même ses premières idées».

**30** - Rochat Shékina (2015), «Encourager le rêve ou confronter à la réalité? Le dilemme des psychologues conseillers en orientation», *L'orientation scolaire et professionnelle*.

**31** - Hoibian Sandra, Millot Charlotte (2018), *op. cit.*

### Figure 8 - Les critères de choix d'orientation les plus importants selon le genre (en %)

Source : Hoibian Sandra et Millot Charlotte (2018), *op. cit.*



Au-delà de l'intérêt pour la matière, qu'est-ce qui va permettre à un élève ou un étudiant de suivre ses préférences jusqu'au bout? Si on en croit les dires d'une psychologue comme Angela Lee Duckworth<sup>32</sup>, la ténacité, ce mélange de passion et de persévérance, serait une des clefs du succès. Elle serait indépendante du talent de l'individu et plutôt liée à la conviction qu'il ou elle peut apprendre en permanence et que tous les obstacles, tous les échecs ne sont qu'autant de sources d'apprentissage.

#### Globalement satisfaisant

Même si la question de leur orientation est source d'anxiété, 67% des jeunes s'estiment plutôt satisfaits de leurs choix d'orientation.

Ce taux monte même à 79% chez les étudiants et diplômés du supérieur.

Enfin, avoir un projet professionnel au moment du choix de son orientation accroît la satisfaction : 73% de ceux qui avaient une idée de métier en tête se déclarent satisfaits (38% très satisfaits), contre seulement 58% de ceux qui n'avaient pas de projet professionnel (18% de très satisfaits).

Hoibian Sandra et Millot Charlotte (2018), *op. cit.*

#### Profiter des opportunités

La réalité est cependant parfois plus forte que les rêves et y céder devient alors la solution la plus raisonnable. Plus d'un jeune sur deux (54%) a renoncé à postuler dans une voie envisagée après qu'elle lui a été déconseillée – son entourage direct et les psychologues de l'Éducation nationale étant ici plus souvent cités que les enseignants.

De nombreux motifs interviennent pour inciter les jeunes moins à écouter leurs préférences qu'à saisir des opportunités existantes : les coûts de formation, les perspectives à moyen terme, la rémunération, l'attractivité du bassin d'emploi, etc.

<sup>32</sup> - Duckworth Angela Lee (2013), Grit : the power of passion and perseverance, TED Talk.

## Renoncer

71% des jeunes déclarent avoir écarté une orientation d'eux-mêmes, que ce soit en raison du coût des études, de leur durée, de l'éloignement géographique ou de leurs résultats scolaires (78% des filles contre 64% des garçons).

Hoibian Sandra et Millot Charlotte (2018), *op. cit.*

En outre, la complexité du paysage de l'enseignement supérieur et du monde économique fait que l'information pertinente n'arrive pas toujours à son destinataire, au point que 67% des jeunes ont pu dire qu'ils feraient des choix différents s'ils avaient la possibilité de revenir en arrière<sup>33</sup>.

Au final, un chiffre clé : une fois en poste, plus d'un jeune sur deux occupe un emploi qui ne correspond pas à sa formation principale.

### Quatre grands types de parcours...

Pour résumer cette diversité d'orientations, l'Union nationale des associations familiales (Unaf) a repéré quatre types de parcours d'orientation dans une étude qualitative<sup>34</sup> :

- les parcours linéaires : les élèves, grâce à une vocation précoce ou malgré quelques hésitations, vivent une scolarité sans heurts et trouvent facilement leur voie
- les parcours souples : la résilience est la qualité clé de ces élèves qui n'ont pu faire aboutir leur idée initiale (une passion, un rêve...) mais, une fois le deuil accompli, ont su se réinvestir dans un autre projet
- les parcours éclectiques : ambitieux, exigeants, poussés par leur entourage, ces élèves restent longtemps hésitants parce que leur niveau et leurs goûts pourraient les faire emprunter des voies très diverses
- les parcours chaotiques : manque de maturité, d'informations ou de confiance en soi et difficulté à se projeter caractérisent ces élèves qui s'orientent un peu «au hasard» et doivent surmonter de nombreux obstacles.

### Figure 9 – Les quatre grands types de parcours d'orientation

source : Humann Patricia, Guilleux Rémy, Lamy Christine (2009), *L'orientation scolaire, vécue par les jeunes et leurs parents*, Union nationale des associations familiales.



<sup>33</sup> - McKinsey Center for Government (2014), *Améliorer l'emploi des jeunes en France et en Europe passera par une meilleure adéquation entre enseignement et marché du travail.*

<sup>34</sup> - Humann Patricia, Guilleux Rémy, Lamy Christine (2009), *op. cit.*

## ... et une voie sans issue ?

La catégorie des Neet (*neither in employment nor in education or training*) est révélatrice. Ces jeunes (plutôt de 15-24 ans mais l'Union européenne inclut aussi les 25-34 ans) ont quitté le système éducatif sans obtenir de diplôme et ne parviennent pas à s'insérer sur le marché du travail, faute de qualification et de compétences adéquates.

Les Neet, dont 61% sont au chômage, sont d'autant plus difficiles à repérer qu'ils se tiennent pour beaucoup à l'écart des circuits habituels de réinsertion. Le rôle de la mission de lutte contre le décrochage scolaire prend ici toute son importance pour réduire ce temps «d'errance» entre la rupture avec le système éducatif et une prise en charge institutionnelle – temps qui expliquerait peut-être que 27% des jeunes suivis par les missions locales aient plus de 22 ans au moment de leur premier contact<sup>35</sup>.

On l'aura compris, l'obtention d'un diplôme ou d'une qualification sécurise encore grandement le parcours d'orientation y compris en cours de carrière, comme on le verra dans la seconde partie.

## 3.2. Les compétences nécessaires pour s'orienter

### « Construire » un sujet

Pour prendre une décision rationnelle, il faut être en mesure de construire une représentation mentale du contexte où l'on se trouve puis :

- de s'individualiser (s'identifier en tant qu'individu)
- d'anticiper les conséquences des actions qu'on évalue
- d'anticiper les réactions de notre environnement (notamment des autres individus)<sup>36</sup>

Imaginer qu'un adolescent dispose des mêmes capacités décisionnelles qu'un adulte est une erreur que les spécialistes de l'orientation ne font pas. Bien sûr, il est capable de s'individualiser mais qu'en est-il des autres aptitudes ?

Les découvertes des neurosciences suggèrent que le cortex préfrontal de l'adolescent n'a pas encore atteint son stade définitif<sup>37</sup>. La dégénérescence des connexions inutiles n'étant pas encore survenue, on y observe notamment une quantité de matière grise supérieure à l'adulte qui créerait une forme

### Un rapport différencié au temps

« Les élèves des classes les plus faibles considèrent qu'il est inutile d'envisager leur avenir et qu'il vaut mieux se centrer sur le présent, s'adapter à un travail qu'ils pourront trouver, tandis que les plus forts préfèrent explorer les différentes solutions sans s'engager. Les plus faibles sont davantage dans une logique de forclusion en termes de dépendance vis-à-vis de leurs parents et de leurs enseignants ; ils vont alors s'orienter par rapport à ce que ces derniers attendent ou suggèrent (...). »

Meunier Olivier (2008), *op. cit.*

<sup>35</sup> – Seijo-Lopez Jean-Marc et al. (2018), *Bilan d'activité des missions locales 2017*, DMML.

<sup>36</sup> – Boraud Thomas (2015), *Matière à décision*, coll. Biblis, CNRS éditions.

<sup>37</sup> – Blackmore Sarah Jayne (2012), *The mysterious workings of the adolescent brain*, TED talk.

## Quand le projet échoue

S'orienter est d'autant plus crucial que tous les projets n'aboutissent pas, loin de là, et qu'il faut donc être en mesure de rebondir.

C'est le cas des filières conclues par un concours telles que le Capes, par exemple. En 2016, les reçus ne représentaient que 35% des candidats. Que deviennent les autres ?

Comme l'expliquent Dominique Bodin et Sophie Javerliac, « Tous les interviewés, sans exception aucune, évoquent le problème que, bien que lucides sur le fait qu'ils préparaient un concours et qu'ils étaient soumis aux aléas du résultat, bien que conscients de l'incertitude de l'avenir, ils n'ont finalement pas, réellement, envisagé l'échec et anticipé celui-ci. »

Bodin Dominique et Javerliac Sophie (2016), *Echouer aux concours et rebondir ?* Céreq échanges

de «bruit» autour des processus cognitifs. Comportements agressifs, émotions intenses, incapacité à anticiper ou à interpréter les réactions d'autrui mais aussi difficultés à envisager la portée d'un acte sont autant de manifestations de ce cerveau en pleine maturation.

Faudrait-il pour autant ajourner l'apprentissage de l'orientation ? Avant d'intégrer une dimension de projection, il repose aussi sur une juste vision de soi, de ses aptitudes et de ses envies. En mettant en place dès la sixième des ateliers susceptibles d'aider les élèves à approfondir leur connaissance d'eux-mêmes (points forts et faibles, appétences, aide à la décision...), on participerait donc également à cet apprentissage.

Enfin, ce travail réflexif, pour atteindre vraiment son but, doit se doubler d'un travail de comparaison et d'assimilation du portrait que l'élève se dessine avec ce qui pourrait être attendu de lui. Jean Guichard parle ainsi d'un «concept de soi professionnel correspondant aux normes sociales actuelles de l'employabilité», autrement dit «fait des divers types de compétences de carrière et inscrit dans un certain capital d'identités»<sup>38</sup>. Ce qui, d'ailleurs, réclamerait de l'institution scolaire qu'elle s'ouvre à des qualités autres qu'académiques (communication, collaboration, montage de projet, prise d'initiative, confiance en soi...).

## Construire un projet

Ce travail psychologique doit amener l'élève (ou l'étudiant) à façonner son projet personnel. Autrement dit à analyser sa situation, mobiliser des ressources pertinentes et prendre des décisions – compétences qui le suivront tout au long de sa carrière et de sa vie. Plus spécifiquement, il s'agit pour lui :

- d'identifier ses centres d'intérêts en fonction, dans un premier temps, de ses aptitudes et de ses aspirations
- d'identifier le cursus voire le domaine d'activité ou le métier qui lui correspond
- de trouver les informations qui lui permettront d'affiner son choix.

Cela nécessite par exemple d'avoir documenté ses précédents choix (ce que permet l'application numérique Folios) afin de les valider ou de les invalider *a posteriori* et donc d'apprendre de ses erreurs. Cela exige aussi de garder ses distances par rapport aux discours et aux stéréotypes véhiculés par les proches ou les médias. Cela requiert en outre une capacité à retrouver dans la botte de foin des informations disponibles l'aiguille qui saura répondre à ses questions.



## Adapter les cursus

S'orienter, ce n'est pas « suivre un cours sur l'orientation », c'est faire des choix. Et quels sont les choix que les élèves se voient inviter à faire au cours de leur scolarité ?

Comme le rappelle Jean Guichard, mettre réellement en pratique l'éducation à l'orientation nécessiterait de transformer le système en profondeur. C'est ainsi qu'en Finlande, les élèves au moment d'intégrer le lycée construisent eux-mêmes leur programme sur la base de modules qu'ils sélectionnent<sup>39</sup>. Ce qui exige d'eux un double mouvement réflexif :

- en amont, afin d'identifier leurs forces, leurs faiblesses, leurs appétences et leurs aspirations mais aussi de les confronter avec d'éventuels débouchés au niveau supérieur
- en aval, afin d'examiner leur parcours, d'estimer la validité de leurs choix et de procéder, le cas échéant, à des ajustements en toute connaissance de cause.

Les premiers choix qui s'imposent aux élèves ne touchent d'ailleurs que les moins adaptés au système. Comme le souligne Philippe Meirieu, « les bons élèves, ceux qui caracolent en tête de classe, [sont], en quelque sorte, exemptés de toute réflexion sur leur orientation : ils passent systématiquement dans la bonne section de la classe supérieure. »<sup>40</sup>

### Le bilan mitigé du portefeuille d'expériences et de compétences dans le supérieur

Le portefeuille d'expériences et de compétences (PEC) combine un e-portfolio avec un accompagnement des étudiants dans une démarche réflexive sur leur parcours. Il a été expérimenté dans treize

universités, sans effet marquant sur les parcours des étudiants. Un volume d'heures trop limité, une responsabilisation peu valorisée et un manque de compétences des enseignants accompagnant les étudiants pourraient expliquer cette absence d'impact.

Beaupère Nathalie, Bosse Nathalie, Lemistre Philippe (2015), « Le bilan mitigé de l'expérimentation du portefeuille d'expériences et de compétences », *Bref* n° 331, Céreq.

39 - *Ibid.*

40 - Meirieu Philippe (2014), *op. cit.*



Chacun doit pouvoir poursuivre sa licence à son rythme, en trois ans, quatre ans ou même deux ou cinq.

**Didier Boisson**,  
historien



## La dimension temporelle des compétences

À trop se focaliser sur la scolarité ou l'orientation, on aurait presque tendance à oublier qu'entre les années collèges et les années universitaires se jouent bien autre chose qui a trait à la construction de soi (sur le plan politique, culturel, social, moral, sexuel, etc.). Cette phase a une influence sur et est influencée par les réflexions et les actions autour de l'orientation qui contribuent donc directement à la construction de l'identité de la personne.

Comme le rappelle le rapport du Conseil économique, social et environnemental<sup>41</sup>, « trop souvent, ce sont les jeunes les plus en difficulté qui sont amenés à effectuer le plus tôt les choix les plus importants et qui abordent ces périodes de rupture en étant les moins préparés » alors que l'on sait tout le bienfait d'années de césure dans le parcours scolaire et universitaire (75% des jeunes Danois n'entrent pas directement dans l'enseignement supérieur et 40% le font après une « pause » de deux ans). Résultat de cette omission : l'âge médian des étudiants est de 21,5 ans en France – le plus jeune d'Europe.

Il y a donc une dimension temporelle à prendre en compte lorsqu'on s'intéresse aux compétences utiles à l'orientation à la fois pour respecter :

- les spécificités de la culture de l'individu
- le rythme propre à l'individu
- les revirements de choix.

### Au Danemark, on prend son temps

« Au Danemark, après que les jeunes ont quitté leur famille, s'ouvre pour la plupart d'entre eux une longue période d'expérimentations : un temps de cheminement personnel où études, emplois, stages, voyages à l'étranger, etc. se succèdent.

Fondamentalement, dans la société danoise, on attend d'un jeune qu'il « se trouve ». Cette forme d'expérience est rendue possible par un État providence qui offre à chaque jeune une allocation lui donnant une indépendance économique. Par ailleurs, l'organisation de l'enseignement supérieur permet de construire des parcours flexibles de formation. »

Guichard Jean (2013), *op. cit.*

## La dimension sociale des compétences

Une orientation réussie n'est pas seulement une orientation qui est intervenue au bon moment, c'est aussi une orientation qui a su exploiter les ressources à disposition, qu'elles soient institutionnelles (établissements, parcours...) ou relationnelles (famille, pairs, conseillers, réseau élargi...).

41 - Delair Laure, Ritzenthaler Albert, rapporteurs (2018), *op. cit.*



S'orienter est donc une opération profondément « interactive ». Cela suppose une recherche et des rencontres.

**Philippe Meirieu,**  
chercheur spécialiste  
des sciences de  
l'éducation et de la  
pédagogie



Cet impact des relations commence sans doute avec la confiance en soi que procure la réussite scolaire dans la mesure où un élève qui aura une perception positive de sa compétence scolaire se sentira mieux dans ses relations aux autres<sup>42</sup>. Même si l'appréciation de l'enseignant concerne un travail et non une personne, il est rare qu'un élève soit capable de dissocier les deux.

Au-delà, une orientation réussie exploite aussi le plus souvent tout un réseau de relations dans la sphère intime, amicale, scolaire, universitaire, professionnelle, etc. sur lequel l'élève ou l'étudiant peut s'appuyer pour engranger des connaissances et des expériences susceptibles de l'aider à mieux se projeter dans une voie – ce que Robert J. Defilippi et Michael B. Arthur<sup>43</sup> appellent le *know whom* (savoir à qui).

### La dimension personnelle des compétences

Pour compléter le tableau de l'orientation, au *know whom* s'ajoutent le *know why* (savoir pourquoi) et le *know how* (savoir comment).

Le *know why* renvoie à la motivation, au sens que l'individu va trouver dans telle ou telle filière ou discipline et à la façon dont celle-ci va rejaillir sur son identité personnelle. Est-ce qu'être compétent suffit ? Pas vraiment, surtout si l'on n'a pas confiance en sa compétence : on peut être compétent sans penser l'être – et inversement.

Le *know how* renvoie à tous les savoirs et savoir-faire directement nécessaires pour réaliser ses activités et atteindre son but. Il peut se décomposer en plusieurs compétences qui, mises bout à bout et activées au bon moment, vont faciliter l'orientation<sup>44</sup>. Il s'agit des capacités à :

- concevoir une stratégie : à partir du moment où l'étudiant a su formuler son projet, il peut déterminer un « plan d'actions » et se donner des jalons afin de se voir avancer dans sa réalisation
- communiquer son projet : poser les bonnes questions, faire comprendre ses attentes ou présenter avec clarté ce que l'on souhaite permet de glaner les renseignements utiles et d'actionner les leviers pertinents
- rapprocher ses ressources de ses attentes : adapter le niveau de ses attentes aux ressources disponibles (par exemple en optant pour une licence dans une filière non sélective), quitte à le hausser petit à petit (en postulant dans un master d'un établissement plus prestigieux) est souvent un pari gagnant

<sup>42</sup> – Meunier Olivier (2008), *op. cit.*

<sup>43</sup> – Defilippi Robert J., Arthur Michael B. (1994), «The boundaryless career: a competency-based perspective», *Journal of organizational behavior*, n° 15.

<sup>44</sup> – Pralong Jean (2017), « La « compétence à s'orienter », clé de l'employabilité de demain », *Harvard business review France*.

## Des compétences en question

Ces compétences nécessaires à une bonne orientation ne font pas l'objet de cours spécifiques. Leur acquisition et leur évaluation font encore « l'objet de nombreux débats » dans l'enseignement secondaire ou supérieur.

Lainé Frédéric (2018), *Situations de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers*, France Stratégie

- rechercher/exploiter des informations : l'aptitude à naviguer entre plusieurs canaux et réseaux, à bien analyser la portée des informations recueillies puis à les utiliser à bon escient est essentielle
- diversifier et hiérarchiser ses projets : il arrive qu'un projet suffise ou qu'en dépit des obstacles, la conviction et l'énergie soient telles que l'individu le mène à bien. Il n'est pas inutile pour autant d'avoir plusieurs projets pour mieux rebondir ou de découper son projet principal en sous-projets susceptibles d'être menés de front en fonction des opportunités.

Enfin, en parallèle de ces savoirs et savoir-faire, le sentiment d'efficacité personnelle de l'élève n'est pas non plus sans incidence sur son orientation. Il semble ainsi plus élevé au collège chez les élèves dont le parent responsable est diplômé du supérieur que chez ceux dont ce dernier n'a aucun diplôme<sup>45</sup>.

### Développer ces compétences

Si l'importance de développer des compétences favorisant l'orientation ne fait plus guère débat, la façon d'y parvenir, elle, est loin de faire consensus. En grande partie peut-être parce qu'elle repose encore à ce jour sur les épaules de l'Éducation nationale qui privilégie des modalités d'apprentissage peu adaptées aux compétences orientationnelles.

Celles-ci requièrent en effet de mobiliser des ressources qui vont bien au-delà des savoirs académiques. Elles requièrent également d'assumer ses décisions et d'accepter ses erreurs, d'expérimenter quitte à prendre le risque d'échouer, de capitaliser sur ses résultats, de revisiter son histoire pour y créer une cohérence interne et d'apprendre en toute occasion.

On ne saurait donc se cantonner au seul pan introspectif de ce développement (la capacité à se connaître et s'autoévaluer). Mettre les élèves et les étudiants en situation, les confronter à de véritables choix et leur faire vivre des expériences concrètes apparaissent donc comme des passages obligés pour favoriser le développement de ces compétences.

---

<sup>45</sup> - Augereau Tristan, Ben-Ali Linda (2019), « La motivation et le sentiment d'efficacité des élèves baissent de façon socialement différenciée au cours du collège », *Note d'information* n° 19.02, Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance.

# En chiffres

## L'orientation sous influence



# 20%

des élèves et diplômés de l'enseignement professionnel estiment qu'ils n'ont **pas eu le choix** de leur orientation

### Les filles représentent :

**45%** des élèves de terminale scientifique

**30%** des effectifs des classes préparatoires scientifiques

**28%** des élèves des écoles d'ingénieur

# 80%

**des jeunes** ont abordé la question de l'orientation avec leurs parents

# 54%

**des jeunes** ont renoncé à postuler dans une voie envisagée après qu'elle leur a été déconseillée

# 37%

**des jeunes** estiment que leurs parents les ont poussés à choisir une option



# Conclusion

La réflexion sur l'orientation en cours de scolarité ne peut faire fi des bouleversements économiques et sociaux. À tel point qu'elle se voit aujourd'hui dotée d'un double rôle : d'une part, celui de faciliter le choix d'un parcours académique vraiment voulu par le jeune et, d'autre part, celui de préparer le futur actif à sa vie professionnelle que le développement de la digitalisation et de l'intelligence artificielle notamment rendront moins linéaire qu'auparavant.

Pour cela, elle doit l'aider à mieux se connaître, c'est-à-dire à mieux identifier ses appétences et ses points forts, mais aussi à mieux connaître les représentations susceptibles d'influer sur ses décisions (en termes de genre, d'origine sociale, etc.) et à mieux connaître les options dont il dispose, ce qu'il faut faire pour les activer et les débouchés sur lesquels elles ouvrent.

Les dernières réformes (depuis le Parcours Avenir dès le collège jusqu'aux 54 heures dédiées au lycée) témoignent de la prise de conscience de son importance. On pourrait souligner deux bémols : l'insuffisance des ressources nécessaires à la mise en place de ces réformes et une évolution trop timide du système global d'orientation et d'éducation qui n'est pas encore propice à accueillir tous les profils et tous les parcours – dans un monde où la responsabilité individuelle est mise en avant, l'individualisation des parcours pourrait être davantage favorisée. Mais elle ne pourra pas faire l'économie d'une réduction des inégalités, au risque de cristalliser encore les injustices.







# 2.

**L'orientation  
tout au long  
de la vie**



## A. Des trajectoires personnelles

Même si le dynamisme de l'économie peut expliquer un certain niveau d'inadéquation entre diplôme ou certification et emploi, il n'est pas anodin de noter qu'environ 40 % de la population active occupe un poste dans un secteur sans lien avec son domaine d'études<sup>1</sup>.

Entre ceux qui n'ont pas trouvé de place dans le secteur de leur choix et ceux qui ont quitté leur secteur initial parce qu'ils se sont rendu compte qu'il ne leur convenait pas, les mouvements sont incessants. Et si on en croit une enquête qu'Ipsos a réalisé en 2012 pour le compte de l'Afpa, les reconversions ne sont pas sans avantage : 64 % des actifs reconvertis ont ressenti un meilleur épanouissement professionnel, 56 % témoignent d'une amélioration de leurs conditions de travail et 54 % y voient une évolution de carrière plus satisfaisante.

Bien sûr, les contraintes du marché (dans 41 % des cas) ou les accidents de la vie professionnelle (dans 14 % des cas) peuvent

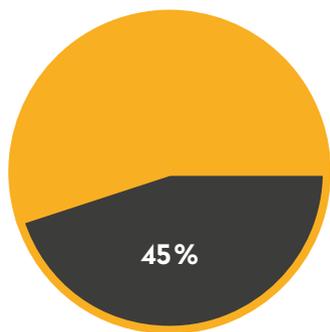
être à l'origine de ces réorientations mais, globalement, elles font pour la plupart des gens figures de « nouveaux départs » (dans 71 % des cas).

Changer d'employeur est déjà devenu un non-événement pour la plupart des actifs ; changer de métier sera bientôt tout aussi naturel. Que ce passage se fasse très rapidement (parce que les compétences en jeu sont proches ou que le niveau de qualification requis est faible) ou qu'il se fasse via un processus plus long et plus élaboré, il peut être tantôt désiré, pleinement assumé voire recherché et tantôt subi et difficilement accepté. Quelle que soit la situation, il ne pourra plus apparaître comme exceptionnel. Il est donc impératif que chacun s'y prépare.

Pour bien comprendre ce phénomène, il nous faut rentrer davantage dans la diversité des parcours individuels, identifier quelles sont les influences qui s'y jouent et, avant toutes choses, le qualifier et le quantifier.

<sup>1</sup> - OCDE (2016), *op. cit.*

## 1. La réalité de l'orientation en cours de vie active



**Figure 10 – 45% des actifs ont déjà changé de métier au moins une fois dans leur vie.**

Source : Lab'Ho - Côté clients/BVA Group - *S'orienter aujourd'hui* - 2019

### 1.1. De quoi parle-t-on : réorientation, bifurcation ou rupture ?

Dans l'enquête que Côté Clients (BVA Group) a réalisée pour le compte du Lab'Ho et de la présente étude, le terme «réorientation» a été assimilé à l'expression «changement de métier» et a été utilisé dans le sens suivant : «un changement complet de filière d'activité, c'est-à-dire le fait de mener une reconversion professionnelle, sans changer nécessairement d'employeur».

En clair, une personne qui aura bénéficié d'une promotion dans son entreprise ou à la suite d'un changement d'entreprise ne sera pas dite «réorientée». De même, une personne qui aura quitté le salariat pour un autre statut (profession libérale, autoentrepreneur, etc.) sans pour autant changer d'activité professionnelle ne sera pas non plus comptée dans la catégorie des «réorientées». En revanche, une personne qui, par exemple après une formation longue, aura changé radicalement de métier tout en restant au sein de la même entreprise sera vue comme «réorientée».

Dans un premier document, le Céreq utilise aussi le terme «bifurcation»<sup>1</sup> pour désigner des réorientations «fortement imprévisibles», c'est-à-dire «lorsque le changement professionnel n'a pas de lien apparent avec le premier métier exercé par l'individu». Cette acception exclut les salariés qui changeraient d'entreprise ou de secteur tout en conservant le même métier mais aussi ceux qui resteraient dans la même entreprise.

Enfin, dans un second document, le Céreq emploie le terme de «rupture»<sup>2</sup> qui renvoie à un «changement radical d'orientation professionnelle», c'est-à-dire le «passage vers un métier qui emploie des personnes avec des savoirs de formation très différents du métier d'origine». La rupture peut alors être «générale» si le métier de destination est éloigné sans être diamétralement opposé au métier d'origine ou «radicale» si le métier de destination est sans lien aucun avec le métier d'origine.



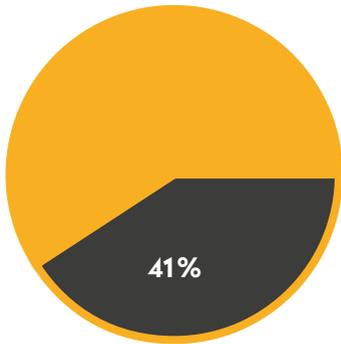
<sup>1</sup> - Dupray Anaud, Epiphane Dominique (2014), « Quand l'improbable se réalise : le cas des bifurcations professionnelles en début de carrière », *Net.Doc* n° 125, Céreq.

<sup>2</sup> - Lainé Frédéric (2016), « Les ruptures professionnelles : questions de mesure et éléments d'analyse », *Céreq échanges*.



La transition école-travail, et plus particulièrement l'insertion professionnelle, engendre une véritable mise à l'épreuve de soi par le travail.

**Imane Zineb Lahrizi et al.**



**Figure 11 – 41% des actifs manifestent l'intention et l'envie de changer de métier.**

Source : Lab'Ho - Côté clients/BVA Group - *S'orienter aujourd'hui* - 2019

## 1.2. De combien parle-t-on : l'ampleur du phénomène

### Les jeunes davantage concernés

Quelques éléments de contexte ne seront pas superflus : en 2016, 83,6% des jeunes ayant terminé leurs études depuis un à quatre ans sont actifs, soit en emploi (67%), soit au chômage (16,6%) selon les termes du Bureau international du travail<sup>3</sup> – le niveau de diplôme ayant un impact considérable sur cette situation.

Tous les chiffres signalent une insertion dans l'emploi particulièrement lente et difficile. La conjoncture et les ressources personnelles sont en cause mais ne sont pas seules : la confrontation des représentations nées durant les études, souvent partielles, enjolivées ou erronées, avec la réalité du marché et du travail peut susciter de brutales remises en question.

Ce qui explique que les changements de métier concernent un tiers des 20-29 ans<sup>4</sup> (contre 16% des 40-50 ans par exemple), les individus en contrat à durée limitée (intérim, CDD) changeant plus souvent de métier que ceux en contrat à durée indéterminée. On peut y voir par exemple l'effet des périodes de transitions entre jobs étudiants ou emplois d'apprentis, caractéristiques de la phase d'études, et le premier emploi suivant la fin de celle-ci.

### Une situation presque courante

Il faut attendre six à sept ans après la fin des études pour voir la mobilité professionnelle vraiment baisser<sup>5</sup>. Elle reste ensuite à peu près constante.

Si 45% des actifs ont déjà changé de métier, sauter le pas une première fois a quelque chose de décomplexant : parmi ces individus, 61% affirment avoir changé au moins deux fois au cours de leur carrière.

Le phénomène est donc loin d'être anodin et donne l'impression que les situations professionnelles sont de moins en moins figées, y compris dans l'esprit des travailleurs. Même s'ils ne se fixent pas tous des objectifs à court terme, 41% des actifs affirment ainsi avoir l'intention et l'envie de changer de métier. D'ailleurs, en France, chaque année, sur la période 2015-17, près de 27% de la population active occupée a connu une transition professionnelle lors des douze derniers mois<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> – Aliaga Christel, Bernard Junel, coord. (2018), *op. cit.*

<sup>4</sup> – Lhommeau Bertrand, Michel Christophe (2018), « Changer de métier : quelles personnes et quels emplois sont concernés? », *Dares analyses* n° 49.

<sup>5</sup> – Lainé Frédéric (2016), *op. cit.*

<sup>6</sup> – Prud'homme Lionel, Taphanel Ludovic (LISPE (groupe IGS-RH) - Lab'Ho - 2018), *op. cit.*

## Un effet entraînant

Plus vous changez, plus vous êtes prêt(e) à changer de nouveau. Ainsi, on trouve deux fois plus de personnes souhaitant changer de profession dans l'année à venir parmi celles qui ont connu une transition professionnelle dans les douze derniers mois que dans la population active occupée globale.

Prud'homme Lionel, Taphanel Ludovic (2018), *op. cit.*

On le verra, les mobilités sont plus fréquentes lorsque l'individu peut s'appuyer sur des compétences transférables dans d'autres domaines.

### 1.3. De qui parle-t-on ?

#### Premier marqueur de réorientation : les aléas de la formation initiale

Est-il possible d'identifier chez les individus qui décident de se réorienter en cours de carrière des caractéristiques communes ? C'est en partie ce qu'ont cherché à faire Arnaud Dupray et Dominique Epiphane du Céreq<sup>7</sup> en ce qui concerne les « bifurcants ». Ils ont ainsi remarqué qu'en moyenne :

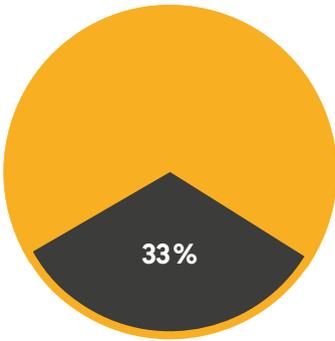
- ils sont entrés plus vite sur le marché du travail avec des insertions moins satisfaisantes
- ils ont suivi des formations « moins ciblées professionnellement »
- ils ont une formation un peu supérieure à la moyenne (plus souvent bacheliers généraux mais moins souvent diplômés d'un bac + 2)
- ils sont « moins nombreux à déclarer avoir atteint le niveau d'études souhaité : 41% contre 57% des autres »

Que peut-on dire ensuite des personnes qui n'ont pas encore acté leur réorientation mais l'envisagent sérieusement ? Le parcours de formation apparaît là aussi comme un facteur discriminant : 33% des individus qui veulent changer de métier ont, durant leurs études, changé de filière (contre 20% de ceux qui ne veulent pas changer), notamment pour des questions d'appétences ou des raisons personnelles (santé, rapprochement géographique, etc.).

Mais ce n'est pas parce que la période de formation a pu être un peu « chaotique » que ces personnes n'ont pas cherché à mettre toutes les chances de leur côté : celles qui ont envie de changer ont globalement fait plus d'efforts que les autres en termes d'orientation. Malheureusement, leurs goûts personnels ont un peu moins pesé dans leur choix d'orientation que pour les personnes plus stables (56% contre 64%), au profit de considérations un peu plus pragmatiques telles que le coût des études ou la rémunération escomptée.

Les individus qui manifestent aujourd'hui l'intention de changer de métier ont sans doute connu une maturation de leurs goûts et de leurs intérêts plus longue que la moyenne ; ils se sont posé plus de questions, se sont davantage mobilisés mais ont eu l'impression d'être moins efficaces et ont donc obtenu moins de réponses satisfaisantes parce que la connaissance de leurs attentes, de leurs points forts et faibles et des formations existantes n'était pas assez claire pour eux, si bien qu'ils

<sup>7</sup> – Dupray Arnaud, Epiphane Dominique (2014), *op. cit.*



**Figure 12 – 33 % des actifs ayant envie de changer de métier ont connu une réorientation en cours de formation.**

Source : Lab'Ho - Côté clients/BVA Group - *S'orienter aujourd'hui* - 2019



**Figure 13 – Les personnes ayant envie de changer de métier mettent en cause leur métier en lui-même ou le manque de perspectives.**

Source : Lab'Ho - Côté clients/BVA Group - *S'orienter aujourd'hui* - 2019

se sont davantage orientés « par hasard » que la moyenne (58 % sont « plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec cette idée, contre 37 % des individus qui n'envisagent pas de changer de métier).

## Second marqueur de réorientation : l'insatisfaction professionnelle

Les « bifurcants » expriment « un degré d'insatisfaction de leur situation occupée à trois ans plus fort que les autres »<sup>8</sup>. Ce degré d'insatisfaction se retrouve bien évidemment chez les individus qui formulent l'intention de changer de métier (ils sont 53 % à se dire peu ou pas satisfaits de leur situation professionnelle). Ce sentiment n'est toutefois pas toujours un déclencheur suffisant : 14 % des individus qui n'envisagent pas de quitter leur emploi expriment malgré tout une part d'insatisfaction vis-à-vis de leur situation professionnelle.

Où sont les causes de cette insatisfaction ? Au-delà des questions de rémunération ou de situation de l'emploi, communes à tous les profils, il faut aller les chercher du côté soit du métier en lui-même (pour 34 % contre 5 % des individus sans intention de changer), soit du manque de perspectives et d'évolution de carrière (pour 39 %), soit d'environnements de travail peu agréables (pour 18 %), soit encore de relations difficiles au travail (pour 15 %).

À noter aussi que l'envie de changer n'attend pas le nombre des années : 26 % des individus qui sont dans cet état d'esprit ont moins de trente ans (contre juste 17 % plus de cinquante). À part pour la catégorie des personnes qui aimeraient changer mais ne sont pas prêtes à s'en donner les moyens (où les femmes dominent), il ne semble guère y avoir de différences entre les sexes.

## Les profils types

Même s'il est un peu osé de rassembler des individus aux parcours, métiers et caractéristiques très variés, l'exercice de synthèse a toujours un intérêt. C'est ainsi que l'Observatoire des trajectoires professionnelles, produit par le Lab'Ho et le LISPE (groupe IGS), a dressé en 2019 des « profils types » de personnes s'étant réorientées. En rappelant qu'environ 32 % de la population active occupée a connu une transition professionnelle sur les douze derniers mois, il est possible de distinguer six profils :

- le Mobile (7,1%) : il a enchaîné les contrats courts et flexibles.
- le Polymorphe (6,2%) : il cumule plusieurs situations de transition professionnelle.

<sup>8</sup> - *Ibid.*



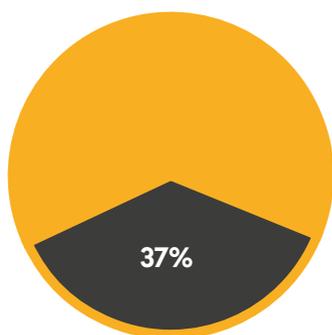
- le Re-Actif (5,8%) : il est redevenu actif à la suite d'une période de chômage, d'un congé parental ou d'un arrêt maladie.
- le Formé (2,6%) : il a accédé à l'emploi à la suite de sa formation initiale ou d'une formation continue.
- le Pré-retraité actif (2,2%) : il entame sa transition vers la retraite à partir de 55 ans.
- le Réorienté (2,1%) : il a changé de métier sans suivre de formation.

## Chômage et reconversion

Tous les demandeurs d'emploi qui s'inscrivent à Pôle emploi ne souhaitent pas nécessairement retrouver un emploi similaire le plus vite possible. En réalité, 29% ont plutôt dans l'intention de faire le point sur leurs objectifs professionnels voire de changer de métier, d'évoluer professionnellement, de rechercher une formation ou même de faire une VAE<sup>9</sup>.

Tandis que certains formalisent cette intention dès le début, d'autres la vivent sans en avoir eu le projet. C'est ainsi que 37% des individus qui ont retrouvé un emploi ont par la même occasion changé de métier<sup>10</sup>. C'est notamment le cas des plus jeunes (moins de 35 voire moins de 25 ans) et des moins qualifiés (les cadres s'avérant les moins mobiles). Dans la plupart des cas, il s'agit davantage d'une opportunité saisie au vol plutôt que d'une décision mûrement réfléchie.

Ce dernier point nous incite à nous pencher sur le cas particulier des demandeurs d'emploi ayant trouvé à se relancer via l'insertion par l'activité économique (IAE). Lorsqu'un accompagnement est proposé en parallèle, il augmente leurs chances d'accéder à une formation ou d'être en emploi durable dix-huit mois après leur entrée dans une structure d'IAE. Il accroît également leur estime d'eux-mêmes et la conviction d'avoir acquis de nouvelles compétences<sup>11</sup>. Enfin, comme l'écrivent les auteurs d'une étude sur les chômeurs passés par l'IAE, « la formation reçue pendant le passage par la structure de l'IAE a également un impact significatif sur des variables subjectives comme le sentiment d'être dans une situation professionnelle plus favorable et d'être satisfait du passage par la structure et permet ainsi au salarié de reprendre confiance notamment sur le plan professionnel. »<sup>12</sup>



**Figure 14 – 37% des demandeurs d'emploi ont changé de métier en retrouvant un travail.**

Source : Matus Murielle, Prokovas Nicolas (2014), *op. cit.*

<sup>9</sup> – Boulemia Anissa (2018), « Les demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en décembre 2016 », *Statistiques, études et évaluations* n° 18.

<sup>10</sup> – Matus Murielle, Prokovas Nicolas (2014), « Du chômage à l'emploi : une mobilité professionnelle importante et complexe », *Éclairages et synthèses* n° 2.

<sup>11</sup> – Calarezo Oana, Rémy Véronique (2018), « Quels effets de l'accompagnement sur le devenir des salariés en insertion ? », *Document d'études* n° 224, Dares.

<sup>12</sup> – Calarezo Oana, Rémy Véronique (2017), « Évaluation des effets de la formation sur le devenir professionnel et le ressenti des salariés en insertion », *Économie & prévision*, n° 211-212.

## 1.4. Pourquoi se reconvertir ?

Partons d'une évidence : la transition professionnelle peut être soit volontaire, soit subie. Affinons ensuite : entre 2003 et 2009 par exemple, un peu plus de la moitié des transitions concernent des démissions volontaires, un tiers correspondent à des fins de CDD et 12% à des licenciements<sup>13</sup>.

Abordons le sujet qui nous intéresse ici et interrogeons les chômeurs ayant trouvé un emploi dans un domaine professionnel autre que leur domaine de recherche initial : ils ne sont que 34% à parler d'une «mobilité raisonnée» (liée aux métiers, à une amélioration de conditions d'emploi, de salaires ou des contraintes personnelles ou familiales) tandis que la majorité explique leur changement par des raisons matérielles (obligation de retravailler) ou par une absence de choix<sup>14</sup>. Ces motifs n'excluent pas bien sûr des situations mieux maîtrisées dans lesquelles des individus à la position sociale bien installée décident de tout quitter et reprendre, dans un virage à 180 degrés, une activité par exemple manuelle comme l'a montré Matthew B. Crawford, professeur de philosophie devenu réparateur de moto, dans son livre *Éloge du carburateur*.

### Figure 15 – Principaux motifs des salariés choisissant de quitter leur entreprise pour engager une reconversion.

Source : Conseil d'orientation pour l'emploi (2013), *op. cit.*

#### Selon vous quels sont les principaux motifs des salariés choisissant de quitter leur entreprises pour engager une reconversion ?

Trois réponses possibles  
Total supérieur à 100%

- Qualité de vie
- Statut professionnel
- Nécessité



<sup>13</sup> - Lainé Frédéric (2018), *Situations de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers*, France Stratégie.

<sup>14</sup> - *Ibid.*

## Les cinq étapes d'une reconversion

Un processus de reconversion volontaire se déroulerait en cinq étapes :

- La prise de conscience qu'on est fait pour un autre métier
- Le désengagement vis-à-vis de son travail
- La latence, phase d'interrogation autour de l'idée de reconversion
- La bifurcation, où la prise de décision est entérinée
- Le réengagement dans un nouvel emploi ou dans une démarche de formation.

Conseil d'orientation pour l'emploi (2013), *op. cit.*

## 2. Les leviers individuels de la reconversion

On peut réécrire la liste de la figure 15 sous l'angle des capacités chères à Amartya Sen, qui s'assimilent à «l'éventail des libertés réellement accessibles à une personne en vue de conduire la vie qu'elle entend mener»<sup>15</sup> et donc aux facteurs de conversion qui permettent de tirer parti des ressources accessibles. Ces facteurs de conversion sont de trois ordres :

- individuels : sexe, âge, qualification, expérience professionnelle, handicap...
- sociaux : inégalités économiques et sociales...
- environnementaux : politiques de branche ou d'entreprises, pratiques des acteurs institutionnels...

Il est à noter toutefois que ce n'est pas parce que des individus disposent de ressources «en théorie» qu'ils sont en mesure de les activer «en pratique». Or, «disposer d'une liberté de choix nécessite de pouvoir participer aux décisions qui influent sur son existence [...]. Cela suppose la possibilité de pouvoir débattre, proposer, contester et s'opposer à des orientations que l'on désapprouve.»<sup>16</sup>

Nous examinons chacun de ces trois types de facteurs de conversion dans ce sous-chapitre et le suivant.

### 2.1. Le capital d'identités

#### Construire sa vie

Le monde économique, la société et l'individu évoluant, les pratiques d'orientation doivent prendre en compte les impacts de ces évolutions. «Même s'il est toujours important de comprendre comment les personnes choisissent leur métier et comment les parcours professionnels se développent au cours du temps, il nous faut désormais mieux comprendre comment, à travers leur travail, les individus construisent leur vie.»<sup>17</sup>

Le présupposé selon lequel les aptitudes et les intérêts suffisent pour réussir dans un emploi ou une formation donnés ne semble plus vrai.

**Mark Sauchas et al.**

**15** - Sigot Jean-Claude, Vero Josiane (2016), « Le rôle des entreprises dans la sécurisation des parcours », *Céreq échanges*.

**16** - *Ibid.*

**17** - Sauchas Mark et al. (2010), « Construire sa vie (Life designing) : un paradigme pour l'orientation au 21<sup>e</sup> siècle », *L'orientation scolaire et professionnelle*, n° 39/1.

## Le life designing

La méthode de la construction de la vie ou *life designing* part du principe qu'il est aujourd'hui non seulement inutile mais aussi peu souhaitable de chercher le métier ou le poste qui conviendra aux compétences et appétences d'une personne tant les situations peuvent évoluer vite. Le conseiller doit plutôt aider l'individu à «développer des stratégies efficaces de résolution de problèmes, de planification de l'action et, au total, de construction de [sa] vie dans son entièreté».

Savickas Mark et al. (2010), *op. cit.*

Au cours de cette construction, chaque individu amasse un «capital d'identités» qui, comme le précise Jean Guichard, forme «un sens de soi stable»<sup>18</sup> aux racines multiples. Ne serait-ce que sur le versant professionnel, il inclut :

- des compétences techniques et des compétences douces
- une connaissance des codes et comportements propres à divers univers
- des relations dans des réseaux sociaux et professionnels.

Ce capital n'émerge pas en dehors de tout contexte, il est le produit d'interactions sociales incessantes. Il se façonne tout au long de la vie, y compris hors du champ éducatif ou professionnel (la question «Que vais-je faire de ma vie?» n'étant plus l'apanage de l'adolescence mais pouvant s'imposer à n'importe quel âge).

## Le travail, c'est la vie

Combien de temps le travail, pour ceux qui ont la chance d'en avoir un ou qui remuent ciel et terre pour en trouver un, occupe-t-il dans nos vies? Pour certains, il est devenu le point central. Leur raison d'être. Trois piliers soutiennent cette identification aux rôles que le travail fait jouer à l'individu :

- le statut : la position sociale que confère le travail
- l'occupation : le métier et ses activités
- les relations : le réseau qui se tisse grâce au travail.

L'importance du travail dans le quotidien est telle que tout changement, a fortiori toute réorientation, crée une rupture dans une histoire personnelle qu'il s'agit alors de réécrire pour retrouver un sens cohérent à sa vie. Heureusement, comme le signale Jean-Luc Bernaud, professeur à l'Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (Inetop) du Cnam, «le sens peut toujours être retrouvé», même si certaines personnes ont besoin pour cela d'être accompagnées.

De fait, si quelqu'un se met à douter de sa situation professionnelle et manifeste une inquiétude à l'égard de son avenir, ses chances de bifurquer à terme augmentent de 33%. À l'opposé, on ne sera pas surpris de noter que celui qui dit «se réaliser professionnellement» a 20% de chances de moins de bifurquer qu'un travailleur lambda<sup>19</sup>.



Le rôle de travailleur ne constitue que l'un des nombreux rôles exercés dans un monde de plus en plus diversifié et changeant.

**Philippe Jacquin,**  
Professeur Adjoint en  
Orientation Professionnelle  
**et Jacques Juhel,**  
Professeur émérite de  
psychologie différentielle



<sup>18</sup> - Guichard Jean (2003), *op. cit.*

<sup>19</sup> - Dupray Arnaud, Epiphane Dominique (2014), *op. cit.*



Le soi est en reconstruction permanente

Mark Sauckas et al.



## Les identités ne sont pas figées

Une carrière ne ressemble plus à un parcours rectiligne. Elle se compose de mille et un détours qu'il faut relier « de manière à ce que le caractère épisodique et ponctuel des événements puisse apparaître en termes de signification rétrospective » et participer de la reconstruction d'une trajectoire sur laquelle l'individu va pouvoir s'appuyer « en tant qu'outil pour orienter son propre avenir. »<sup>20</sup>

Françoise Bidgrain, directrice de Cap emploi 75, souligne combien cette dimension est essentielle chez des personnes en situation de handicap qui, du jour au lendemain ou de façon plus progressive, ne peuvent plus exercer le métier qu'elles ont toujours occupé ; celles-ci n'ont d'autres choix que de révisiter leur histoire pour y puiser la légitimité indispensable à la nouvelle activité qu'elles embrassent.

Deux types de cas emblématiques illustrent cette « crise » à dépasser par un travail de reconstruction : la reconversion des militaires et celle des sportifs de haut niveau.

Chaque année, 30 000 militaires reviennent à la vie civile. Ils passent alors brutalement d'une organisation pyramidale, hiérarchisée et communautaire à une société mouvante et d'un système de valeurs (agressivité, héroïsme, courage, autorité, etc.) à un autre (négociation, conciliation, ouverture, etc.)<sup>21</sup>. Pour passer de l'un à l'autre, ils doivent faire plus que s'ajuster, ils doivent renoncer à une partie de ce qu'ils étaient. Tout en ayant besoin, pour consolider leur nouvelle identité (pour rester « fidèles à eux-mêmes »), de la puiser dans ce qu'ils étaient. Comment font-ils ? « Les militaires en reconversion sélectionnent des événements biographiques antérieurs qui leur permettent de conserver un sentiment de cohérence avec eux-mêmes et de continuité existentielle. » Ces événements antérieurs peuvent remonter à une période précédant leur engagement ; ce pont entre deux « mondes » permet aux militaires de se convaincre qu'ils étaient déjà « faits pour ça » ; ils réécrivent ainsi leur histoire, leur mythe personnel et retissent l'unité biographique tant recherchée.

Les sportifs de haut niveau doivent quant à eux passer « d'un monde extraordinaire à un monde ordinaire dans lequel ils ne sont plus ce qu'ils ont été »<sup>22</sup>. Il leur faut pour cela faire le deuil de leur vie passée et accepter de ne plus bénéficier de tous les avantages associés à leur statut de champion. Comment y parviennent-ils ? En trouvant des moyens de « continuer à



**20** - Di Fabio Annamaria, Bernaud Jean-Luc (2010), « Un nouveau paradigme pour la construction de la carrière au 21e siècle : bienvenu ! », *L'orientation scolaire et professionnelle*, n° 39/1.

**21** - Solti Richard (2016), « Du héros au quidam : reconversion professionnelle, ajustement biographique et (contre)voocation », *Céreq échanges*.

**22** - Jauerliac Sophie, Bodin Dominique (2016), « Changer de vie ou quelques éléments pour mieux comprendre le processus de bifurcation biographique des sportifs de haut niveau », *Céreq échanges*.

exister», en transférant leur besoin de défis ou de confrontations et leur quête d'excellence dans une activité pourvoyeuse de challenges ou de rêves où le dépassement de soi est encore possible.

## 2.2. Le capital de connaissances et de compétences

Par l'éventail de compétences qu'ils présentent, certains métiers favorisent les départs; à l'inverse, par le registre limité des compétences qu'ils exigent, d'autres facilitent les arrivées.

L'acquisition de compétences toutefois dépasse le seul cadre du métier et dépend aussi du travail, de ses conditions, de l'organisation qui l'environne ou encore des activités réalisées hors cadre professionnel – c'est d'ailleurs une des missions les plus classiques des conseillers en évolution professionnelle que d'aider un individu doté d'un faible niveau de diplôme ou de qualification à identifier les compétences qu'il a eu l'occasion de développer dans ses activités personnelles.

Les compétences professionnelles se rangent en trois grandes catégories :

- les compétences de base : elles renvoient au socle de base requis notamment en littératie, en numératie, en maîtrise des technologies de l'information et de la communication
- les compétences techniques (ou *hard skills*) : elles renvoient à «la capacité effective à exercer un métier et [à] l'adaptation à un poste de travail (technique chirurgicale particulière en médecine par exemple).»<sup>23</sup>
- les compétences douces (ou *soft skills*) : elles ne répondent que peu à un fonctionnement procédural, sont plutôt relatives à un savoir-être et renvoient à des dimensions cognitives (apprendre à apprendre, pensée critique, créativité...), psychologiques (résilience, maîtrise de soi...), comportementales (écoute active, prise d'initiative...), relationnelles (sociabilité, collaboration...) ou émotionnelles (empathie, intuition...).

Certaines de ces compétences peuvent être mobilisables dans diverses situations professionnelles. Elles sont alors dites transversales : une aptitude à négocier peut évidemment servir les desseins d'un commercial mais être également très utile à un chef de projet; une compétence de cordiste peut bénéficier aussi bien à un inspecteur qualité qu'à un vitrier.

23 - Ben Mezian Morad, Garner Hélène, Naboulet Antoine (2017), *Élaborer une stratégie nationale de compétences*, France Stratégie.



De façon générale, les proximités de situations de travail transversales jouent un rôle plus important dans les changements de métiers des ouvriers et des employés que dans ceux des professions intermédiaires et des cadres.

**Frédéric Lainé**

Pôle emploi, direction des statistiques, des études et de l'évaluation

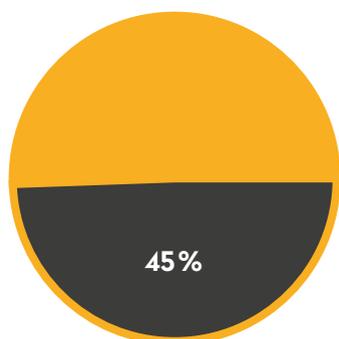


## Instrumentaliser son capital

Ce n'est pas parce qu'une personne dispose de ressources utiles, est motivée et se donne un but qu'elle va passer à l'acte. Il faut encore qu'elle transforme cette intention en actes concrets. Ce qui nécessite de passer de la motivation à la volition. Celle-ci renvoie au contrôle intentionnel du comportement qui inclut :

- La prise de décision
- Le démarrage de l'action
- Le contrôle exécutif de l'action.

Broonen Jean-Paul (2010), « Des intentions aux actes : la volition en conseil en orientation », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 39/1



**Figure 16 – 45 % de ceux qui vont changer de métier ont dans l'idée de gagner plus en changeant de métier.**

Source : Lab'Ho - Côté clients/BVA Group - *S'orienter aujourd'hui* - 2019

D'autres sont dites transférables lorsqu'on fait allusion à des compétences techniques, liées à un métier ou à une situation professionnelle, utilisables dans un autre métier moyennant une rapide adaptation : la méthode de recrutement par simulation promue par Pôle emploi permet par exemple d'identifier des habiletés hors de tout contexte métier spécifique et de repérer de futurs soudeurs par leur capacité à exécuter des gestes avec dextérité<sup>24</sup>.

Enfin, certaines concernent plus directement la capacité à s'orienter tout au long de la vie telles que les « compétences en gestion de carrière, comme la communication professionnelle, la gestion budgétaire, l'esprit critique et le développement de projets. »<sup>25</sup>

## 2.3. Le capital financier

Lorsqu'on évoque la question des ressources disponibles, les premières qui viennent à l'esprit sont du registre pécuniaire. Et il est entendu qu'elles entrent en jeu dans<sup>26</sup> :

- les choix d'orientation initiaux : chez les individus qui expriment une envie de changer de métier, le coût des études (pour 20 % d'entre eux) et la rémunération escomptée (pour 18 % d'entre eux) ont compté parmi les critères principaux d'orientation
- l'insatisfaction liée au travail : cela dit, il est intéressant de noter que l'aspect financier n'est pas déterminant ici. En effet, la proportion d'individus estimant trop faible leur rémunération est à peu près identique chez ceux qui ont l'intention de changer de métier et chez ceux qui n'en formulent pas le projet (entre 46 et 50 %)
- les attentes liées au métier envisagé : « gagner plus d'argent » est un objectif pour 45 % des gens qui comptent changer de métier (et pour 22 % d'entre eux, c'est même la motivation principale) tandis que 34 % craignent une perte de rémunération liée au changement
- les démarches à entreprendre pour se réorienter : au-delà du fait que les changements de métiers semblent davantage concerner les individus de catégories sociales supérieures, 8 % des individus qui ont changé de métier disent avoir eu besoin d'obtenir un financement et 16 % de ceux qui en ont l'intention estiment « coûteux » le changement de métier.

**24** - Groupe de travail n° 2 du Réseau Emplois Compétences (2017), *Compétences transférables et transversales – Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises?*, France Stratégie.

**25** - Cedefop (2014), *L'orientation professionnelle en période d'instabilité : une interaction de bénéfices économiques, sociaux et individuels* Note d'information.

**26** - Côté Clients / Lab'Ho.



### 3. ▶ Les facteurs agissant sur l'orientation

---

#### 3.1. L'influence de l'âge et du sexe

---

Même si le sexe n'a pas un véritable impact sur la possibilité de se réorienter, il semble malgré tout que les femmes aient une probabilité légèrement supérieure de changer de métier<sup>27</sup>, en partie à cause du sous-emploi dont elles souffrent. Elles sont aussi plus nombreuses à en manifester l'intention (elles comptent pour 56 % des personnes qui expriment l'intention de changer de métier).

Quelle que soit la durée qu'une personne aura passé au chômage, son âge influera sur son retour à l'emploi : avoir plus de 55 ans diminue très sensiblement ses chances<sup>28</sup>. C'est aussi une période où l'on prend moins le risque de se réorienter. En fait, ce sont les moins de 30 ans et les 30-49 ans qui manifestent le plus cette intention : ils comptent respectivement pour 26 et 55 % des personnes qui disent vouloir changer (alors qu'ils ne constituent que 20 et 50 % de l'échantillon interrogé).

#### 3.2. L'influence de la situation familiale

---

Le fait d'avoir des enfants ou non n'est pas un facteur déterminant la réorientation. Malgré tout, pour les hommes, avoir au moins un enfant réduirait la probabilité de changer de métier; pour les femmes, c'est à partir du troisième enfant que l'on pourrait noter une probabilité supérieure de changer de métier<sup>29</sup>.

En revanche, les études ne s'entendent pas sur le sujet de la situation familiale :

- selon le Céreq, être en couple accroîtrait les chances de bifurquer, surtout pour les femmes<sup>30</sup>
- selon la Dares, vivre en couple réduirait les chances de changer de métier<sup>31</sup>.

Bref, il est difficile d'en tirer des conclusions car «le conjoint semble au total tantôt (ou tout à la fois) porteur d'appuis (affectif, psychologique, financier...) qui autorisent et légitiment l'aspiration d'égo à la bifurcation, tantôt représenterait un élément de contrainte par sa trajectoire de mobilité professionnelle, amenant la ou le partenaire à bifurquer professionnellement.»<sup>32</sup>

---

**27** - Lhommeau Bertrand, Michel Christophe (2018), *op. cit.*

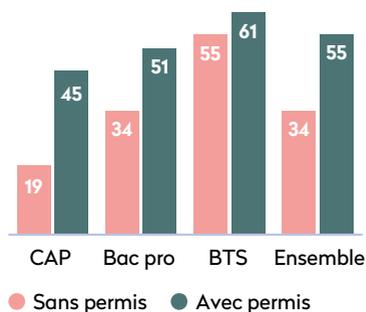
**28** - Flamand Jean (2016), *Dix ans de transitions professionnelles : un éclairage sur le marché du travail français*, France Stratégie.

**29** - Lhommeau Bertrand, Michel Christophe (2018), *op. cit.*

**30** - Dupray Anaud, Epiphane Dominique (2014), *op. cit.*

**31** - Lhommeau Bertrand, Michel Christophe (2018), *op. cit.*

**32** - Dupray Anaud, Epiphane Dominique (2014), *op. cit.*



**Figure 17 – Taux d'emploi selon le diplôme et la possession du permis de conduire (en %)**

Source : MENESR-DEPP, enquête IVA 2015



L'analyse des données recueillies auprès des conseillers comme des bénéficiaires démontre que les réalisations attendues des individus relèvent davantage d'un arrangement social que de la prise en compte de leur liberté réelle de choix.

**Thierry Berthet et al.**



### 3.3. L'influence de l'origine sociale et géographique

On sait que la mobilité est un élément déterminant du parcours de formation. La localisation du lieu d'études a ainsi pesé pour 27 % dans les critères de choix des individus qui ont aujourd'hui l'intention de changer de métier.

On sait aussi qu'elle joue un rôle crucial dans la sécurisation du parcours professionnel : le fait d'avoir connu une mobilité résidentielle augmente de 50 % la probabilité pour les chômeurs de 15-29 ans d'accéder à un emploi. Car 40 % des jeunes changent de zone d'emploi durant leurs sept premières années de vie active<sup>33</sup>.

Or, on sait que les Français ne sont pas connus pour avoir la bougeotte. Cette faible mobilité explique que la probabilité de changer de métier est plus forte en région parisienne que dans le reste de la France métropolitaine. Elle légitime aussi l'importance donnée à la réflexion autour des bassins d'emplois.

En ce qui concerne l'influence de l'origine sociale, on peut noter qu'à formation identique, pour les diplômés du supérieur, la position sociale du père joue un rôle non négligeable (« plus celle-ci sera élevée, plus ils pourront varier leurs emplois »<sup>34</sup>). Entrent ici en jeu, outre le statut de départ, un ensemble de compétences comportementales et un réseau social et professionnel qui favorisent grandement ces jeunes diplômés.

### 3.4. L'influence du diplôme

#### Une valeur qui évolue, une importance qui demeure

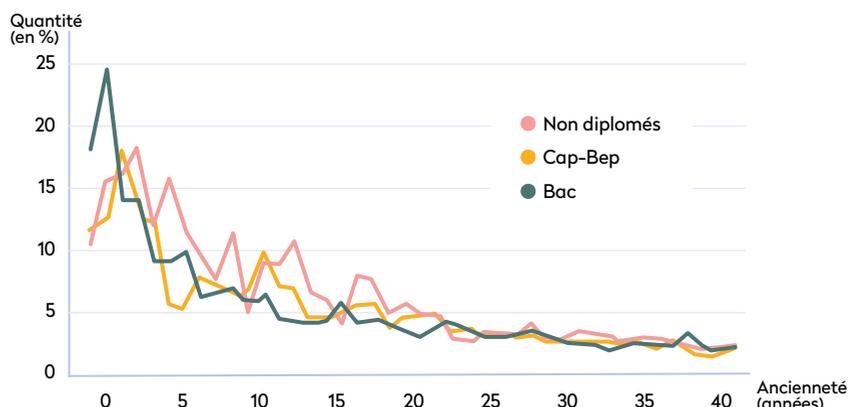
Alors qu'il fait encore souvent figure, notamment en France, de point de repère, le diplôme n'est pas un invariant. Jusqu'à la fin des années 1960, un jeune sur deux pouvait devenir cadre ou profession intermédiaire grâce au bac; de nos jours, un bac +2 s'avère parfois nécessaire pour prétendre à un emploi d'ouvrier ou d'employé et un bac + 4 s'avère le minimum attendu pour prétendre à un poste de cadre ou de fonctionnaire de catégorie A.

<sup>33</sup> - Boisson-Cohen Marine, Garner Hélène, Zamora Philippe, rapporteurs (2017), *op. cit.*

<sup>34</sup> - Meunier Olivier (2008), *op. cit.*

### Figure 18 – Changement de domaine professionnel selon l'ancienneté sur le marché du travail

Source : Lainé Frédéric (2016),  
*op. cit.*



Malgré cette évolution, le diplôme est encore un marqueur éloquent de la situation de l'emploi; en 2016, le taux de chômage des jeunes sortis de formation initiale depuis un à quatre ans s'élève à :

- 52,4% pour les peu ou pas diplômés
- 25,5% pour les diplômés du secondaire
- 11% pour les diplômés du supérieur.<sup>35</sup>

L'absence de qualifications a une incidence non seulement sur la probabilité de changer de métier ou de domaine d'activité mais aussi sur la durée de cette période d'instabilité qui suit la sortie des études : tandis que les « diplômés » (CAP-BEP ou baccalauréat) commencent à se stabiliser au bout de la cinquième ou sixième année d'ancienneté, les mouvements perdurent à un niveau supérieur chez les non diplômés au moins jusqu'à la vingtième année<sup>36</sup> (cf. figure 18).

### Une nécessité sans garantie

Même si l'obtention d'un diplôme change la donne pour une majorité d'individus, on est bien obligé de constater qu'environ un tiers des actifs n'ont pas été formés pour le métier qu'ils occupent (et environ 45% des débutants)<sup>37</sup>.

Comment expliquer cet écart (qui, au demeurant, ne serait pas bien grave s'il n'était accompagné des difficultés d'insertion que nous connaissons chez les jeunes) ? Le côté dynamique du marché du travail est un premier motif. La nature de la formation suivie n'est pas non plus sans influence : certaines filières liées à la santé, au droit ou à l'artisanat (métier de bouche, coiffeur...) accroissent les chances de trouver un emploi dans son domaine. Une inadéquation entre l'offre de formation et les besoins des employeurs peut aussi être incriminée. Mais le rapport de France Stratégie énonce une quatrième possibilité : la « valorisation de compétences non cognitives attribuées

 **25%**

« Durant leurs trois premières années d'activité professionnelle, un quart des jeunes passe d'un emploi en adéquation à un emploi qui ne l'est pas. [Et] un quart change d'emploi pour obtenir l'adéquation. »

Meunier Olivier (2008), *op. cit.*

<sup>35</sup> - Aliaga Christel, Bernard Junel, coord. (2018), *op. cit.*

<sup>36</sup> - Lainé Frédéric (2016), *op. cit.*

<sup>37</sup> - Boisson-Cohen Marine, Gamer Hélène, Zamora Philippe, rapporteurs (2017), *op. cit.*

Changement de domaines professionnels parmi les personnes ayant changé d'entreprises		
Niveau de diplômes	Jeunes actifs*	Actifs expérimentés*
> Bac+3	42%	44%
> Bac+2	38%	36%
Bac	42%	37%
Cap-Bep	40%	35%
Sans diplôme	43%	31%
Ensemble	41%	35%

\*Les jeunes actifs ont terminé leur formation initiale depuis 1 à 10 ans. Les actifs expérimentés ont fini leur études depuis plus de 10 ans

**Tableau – Changement de domaine professionnel selon le niveau de diplôme (en %)**

Source : Lainé Frédéric (2016), *op. cit.*



Les jeunes générations sont en moyenne de plus en plus diplômées, mais cela ne résout pas pour autant les problèmes d'appariement entre offre et demande de travail

**Marine Boisson-Cohen,**  
France Stratégie  
**Hélène Garner,**  
France Stratégie  
**et Philippe Zamora,**  
DARES



aux personnes les plus diplômées (ce qui renvoie à une forme de sursélection des diplômés en France)».

Cette «relativisation» du diplôme n'est pas un phénomène récent. Il y a quinze ans déjà, un tiers des jeunes insistait pour différencier le diplôme et le niveau de compétences. Plus précisément, 19% considéraient qu'ils étaient employés en-dessous de leur niveau de compétences mais que leur diplôme était nécessaire pour occuper leur emploi tandis que 12% indiquaient que leur travail correspondait à leur niveau de compétences tout en estimant qu'un diplôme de niveau inférieur au leur aurait suffi<sup>38</sup>.

La diversité des parcours des plus diplômés peut aussi reposer sur des expériences hors scolarité plus nombreuses, plus variées et plus riches sur lesquelles s'arrête de plus en plus l'œil des recruteurs.

Enfin, il n'est pas inutile d'évoquer le travail en cours sur la réorganisation des commissions paritaires consultatives (CPC) afin d'accroître leur mixité (monde du travail / monde de l'Éducation nationale); il devrait conduire à une harmonisation plus grande entre titres professionnels et diplômes de l'Éducation nationale ou *a minima* à davantage de passerelles entre les deux.

### 3.5. L'influence du statut, du métier et du secteur d'activité

#### Précarité rime avec instabilité

La probabilité de se retrouver sans emploi dépend grandement du type de contrat de travail : plus il est flexible, plus les chances sont grandes (dans un rapport d'un à dix entre un salarié en intérim et un salarié en CDI et d'un à six entre un CDD et un CDI<sup>39</sup>).

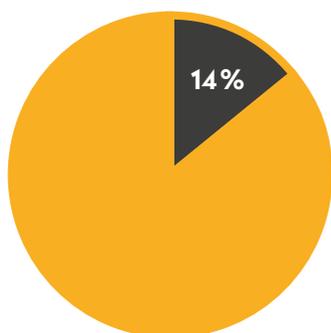
Très logiquement, la probabilité de changer de métier varie aussi en fonction du statut. Les personnes en travail temporaire constituent 20% des personnes ayant déjà changé de métier alors qu'elles ne représentent que 2,4% de la population active. Quant aux fonctionnaires, ils ont quatre fois moins de chances de se réorienter que les travailleurs qui ne sont pas en CDI<sup>40</sup>.

Inutile de dire que le fait d'être au chômage va augmenter nettement l'envie et l'intention de changer de voie. Il va également avoir une incidence sur la perception que l'on en a : 32% des individus en recherche d'emploi estiment que c'est «une prise de risque» que de changer de métier (contre 24% des cadres ou des employés mais 35% des ouvriers).

<sup>38</sup> - Meunier Olivier (2008), *op. cit.*

<sup>39</sup> - Flamand Jean (2016), *op. cit.*

<sup>40</sup> - Lhommeau Bertrand, Michel Christophe (2018), *op. cit.*



**Figure 19 – 14 % des personnes déclarant avoir envie de changer et qui ont l'intention de le faire sont au chômage.**

Source : Lab'Ho - Côté clients/BVA Group - *S'orienter aujourd'hui* - 2019

À l'opposé, c'est chez les actifs des catégories socio-professionnelles supérieures que l'on va trouver le plus d'individus satisfaits de leur orientation initiale (89% de ceux qui ont changé, contre 67% des CSP-) ou satisfaits de leur sort et sans envie de le bousculer.

### Des secteurs qui favorisent le changement

Tous les secteurs d'activité ne sont pas égaux devant la réorientation. Certains domaines subissent (ou bénéficient de, selon l'angle que l'on adopte) une mobilité plus forte que les autres. Il en va ainsi par exemple de l'électricité-électronique et de l'artisanat où « la probabilité de changer de domaine est ainsi de 11 à 12 points plus élevée que celle observée dans le domaine de l'administration publique, des professions juridiques, de l'armée et de la police. » D'ailleurs, « deux des trois métiers les plus mobiles se trouvent dans ces deux domaines : 43% des ouvriers non qualifiés de la mécanique et des ouvriers non qualifiés des industries de process ont changé de métier dans les cinq ans. Dans ces deux métiers, respectivement 29% et 36% des personnes ont changé de domaine. »<sup>41</sup>

Le cas des ingénieurs et cadres de l'industrie est également exemplaire : tandis qu'entre 2010 et 2015, 26% des individus ont quitté ce domaine, dans le même temps, 39% des individus qui ont changé de métier l'ont rejoint.<sup>42</sup> D'autres secteurs accusent également davantage de mouvements tels que les métiers du commerce. Pour quelles raisons ? La transférabilité des compétences et l'organisation du travail sont sans doute les deux explications les plus notables<sup>43</sup>.

À l'opposé, des secteurs favorisent peu les réorientations (éducation, santé, action sociale, voire administration publique, droit, armée, police). Quelles raisons ici ? La barrière du concours d'entrée ou la durée des études ne sont pas à négliger, de même que le statut de fonctionnaire ou la motivation vocationnelle liée aux emplois dans ces secteurs.

### Des métiers isolés

S'il peut exister des passerelles entre certains métiers, notamment grâce à la transférabilité des compétences techniques ou l'importance des compétences transversales, d'autres en revanche sont plus isolés. Il s'agit par exemple

de la saliculture, des conseil et assistance technique en agriculture, des contrôle et diagnostic technique en agriculture, de la reliure et de la restauration de livres, de la magistrature, etc.

Groupe de travail n°2 du Réseau Emplois Compétences (2017), *op. cit.*

<sup>41</sup> - *Ibid.*

<sup>42</sup> - *Ibid.*

<sup>43</sup> - Lainé Frédéric (2018), *op. cit.*



### 3.6. Autres influences objectives... et subjectives

En marge de ces influences majeures, d'autres faits saillants joueraient sur la propension à se réorienter.

C'est ainsi qu'un accès rapide au premier emploi semble accroître les chances de bifurquer tandis que prendre au moins six mois avant de trouver son emploi réduirait de 14 % la probabilité<sup>44</sup>, ce qui peut laisser supposer soit que les difficultés calment les ardeurs de mobilité, soit qu'une plus grande exigence garantit une place plus dure à trouver mais plus pérenne.

La relation avec l'employeur n'est pas non plus à oublier : un accroissement salarial de 100 euros contribuerait à réduire la probabilité de bifurquer de 10 %; en outre, elle serait moins forte si la personne a participé à des formations au sein de son entreprise<sup>45</sup>.

Enfin, cet examen ne serait pas complet si l'on ne passait pas en revue les motivations plus subjectives qui animent les individus en réflexion sur leur avenir professionnel.

Chez les personnes qui auraient envie de changer de métier mais n'en formulent pas le projet (catégorie de « passifs »), le confort matériel et l'aversion au risque sont les deux ancrs qui les amarrent au port de leur emploi actuel (cf. figure 20).

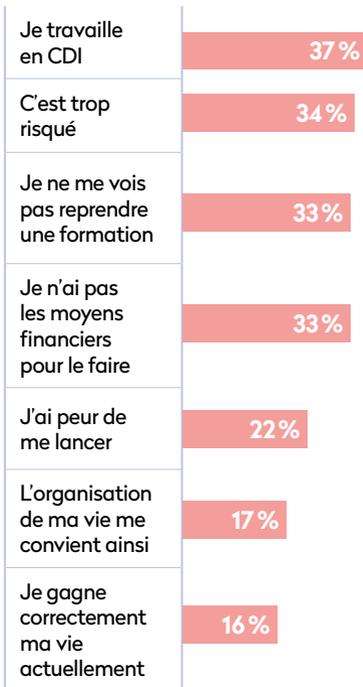
Les questions financières (perte de salaire, financement du changement de métier, perte d'acquis) sont également invoquées comme des difficultés majeures anticipées par ceux qui envisagent de changer.

Quant aux motivations avérées, les personnes qui comptent changer de métier mettent plutôt en avant des raisons liées à l'intérêt du métier comme :

- apprendre de nouvelles choses (attente exprimée dans 33 % des cas)
- exercer un métier qui me ressemble plus (32 %)
- exercer ma passion (27 %).

Enfin, elles évoquent également des raisons plus globales, en relation avec le cadre ou l'environnement de travail :

- aller avec plaisir au travail (41 %)
- éviter la routine (30 %)
- ne plus être stressé (28 %)
- avoir davantage d'autonomie (23 %).



**Figure 20 – Changement de domaine professionnel selon le niveau de diplôme (en %)**

Source : Lainé Frédéric (2016), *op. cit.*

<sup>44</sup> - Dupray Arnaud, Epiphane Dominique (2014), *op. cit.*

<sup>45</sup> - *Ibid.*

# En chiffres

## Des trajectoires personnelles



**45 %** des actifs ont dans l'idée de **gagner plus** en changeant de métier

**22 %** d'entre eux, ont pour **motivation principale** de gagner plus

**16 %** des personnes qui ont l'intention de changer de métier estiment ce **changement coûteux**

**8 %** des individus qui ont changé de métier disent avoir eu besoin **d'obtenir un financement**

**40 %** des jeunes changent de zone d'emploi durant leurs sept premières années de vie active

**89 %** des CSP + ayant changé de métier sont plutôt, voire très satisfaits, de leur orientation initiale



Durant leurs  
trois premières  
années d'activité  
professionnelle,

**25%**

des jeunes passent  
d'un emploi  
**en adéquation**  
avec leur formation  
à un emploi  
**qui ne l'est pas**





## B. Des chemins plus ou moins balisés

Une politique d'orientation doit trouver le meilleur équilibre entre trois flux principaux :

- des cohortes de jeunes et moins jeunes qui sortent de formation ou d'une période d'inactivité, qui ont pour les uns des projets personnels, pour les autres des envies mal formulées, pour d'autres encore des contraintes à gérer et des besoins matériels à satisfaire
- des actifs en emploi qui souhaitent changer de voie, secteur ou métier, dans une urgence plus ou moins grande et en ayant plus ou moins clairement une idée de ce qu'ils veulent
- des entreprises qui expriment des besoins en main d'œuvre, qui tentent de répondre à une conjoncture imprévue ou à anticiper une tendance.

S'ajoutent aussi des courants susceptibles de détourner ces flux, tels ces secteurs d'activité qui se portent plus ou moins bien, qui sont revêtus d'une aura plus ou moins grande et qui savent plus ou moins attirer à eux les candidats.

Il s'agit alors d'adapter l'action des pouvoirs publics et des instances collectives pour trouver les mécanismes de régulation qui vont susciter et entretenir les dynamiques tant au niveau micro (individuel), méso (secteur) que macro (marché). Quels sont donc les acteurs qui interviennent sur ces flux ? Quels dispositifs concourent à cet ambitieux dessein ? Que font-ils et quel est leur impact ?

## 1. ◊ Les dispositifs d'orientation et de reconversion

### 1.1. Le conseil en évolution professionnelle (CEP)

#### Les deux niveaux du CEP reçu par France compétences

Comment se conçoit le CEP? Répondant aux critiques qui estimaient que l'approche « par trop linéaire qui voudrait qu'on s'informe, puis qu'on réalise un projet pour le mettre en œuvre ensuite n'apparaît pas cohérente avec les principes d'actions du CEP (initiative de la personne, co-construction...) ni avec l'environnement économique et professionnel heurté que l'on connaît aujourd'hui ». Le cahier des charges du CEP publié par France compétences le 29 mars 2019 le structure dorénavant en deux niveaux :

- **premier niveau** : l'accueil individualisé et adapté au besoin de la personne. Objectifs : permettre au bénéficiaire d'analyser sa situation professionnelle, de décider de la poursuite ou non de ses démarches. Moyens : analyse de la situation du bénéficiaire et fourniture d'une information actualisée, territorialisée et adaptée.
- **deuxième niveau** : l'accompagnement personnalisé, qui regroupe les niveaux deux et trois du précédent format. Objectifs : permettre au bénéficiaire de définir ses priorités, de formaliser son projet d'évolution professionnelle et d'y assortir une stratégie puis de co-construire un plan d'actions. Moyens : travail sur le projet (en lien avec les aspirations), sur les ressources personnelles, sociales et environnementales et sur les opportunités accessibles; détermination des actions et des étapes, de l'ingénierie financière si besoin, etc.

#### Un dispositif en phase de structuration

Le conseil en évolution professionnelle (CEP) date de la loi du 5 mars 2014 portant sur la réforme de la formation professionnelle. Il s'adresse à tout le monde (salarié, non salarié, demandeur d'emploi) durant toute la vie professionnelle. Jusqu'à la loi du 5 septembre 2018, il était délivré par cinq opérateurs habilités : le Pôle emploi, l'Apec, les Cap emploi, les missions locales, les Opacif (Fongecif, Faf.TT, Afdas, etc.) – ces derniers étant à présent exclus du dispositif.

Au niveau national, le suivi et l'évaluation de sa mise en œuvre échoient dorénavant à France compétences tandis qu'au niveau régional, cette responsabilité est dévolue aux Transitions pro (nom des commissions paritaires inter-professionnelles régionales) en lien avec les Crefop.

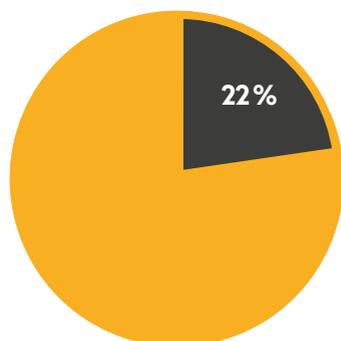
L'objectif du CEP? Initialement précisé dans un cahier des charges défini par arrêté en juillet 2016, il consiste à favoriser l'évolution et la sécurisation du parcours professionnel mais aussi à améliorer la capacité de la personne à faire ses propres choix professionnels et à évoluer professionnellement.

On notera que la mise en œuvre du CEP a pu nécessiter des ajustements très variés selon les missions et l'organisation. On constate une grande hétérogénéité des actions et des pratiques selon les opérateurs et selon les régions.

Ventilation des entrées par opérateur	
Pôle emploi	42%
Missions locales	31%
Réseau de Fongecif	13%
Apec	9%
Cap emploi	4%
Faf.TT	1%
Autres Opacif	Moins de 1% chacun

**Tableau – Ventilation des entrées en CEP par opérateur en 2015**

Source : Enquête Flash DGEFP/ Cnefop (2016), *op. cit.*



**Figure 21 – 22% des salariés déclarent avoir été informés de l'existence du CEP par leur entreprise.**

Source : Cnefop (2018) *op.cit*

Au final, est-il possible d'estimer le nombre d'agents qui délivrent de l'information, conseillent et accompagnent les individus dans leur orientation? Le Cnefop s'est livré à cet exercice sans parvenir à disposer d'une exhaustivité de données. Les chiffres avancés à fin 2016 étaient de 16 996 équivalents temps plein pour les trois niveaux (plus environ 7 500 personnes des missions locales), dont 14 622 pour le niveau 1<sup>1</sup>.

Au-delà des chiffres, reste la lettre. Et celle-ci n'est pas encore bien écrite. Ce qui a fait dire à Catherine Beauvois, alors secrétaire générale du Cnefop, que « le CEP est réputé accompagner la «réalisation du projet», sans plus de précisions, ce qui entretient deux ambiguïtés majeures :

- s'agissant de l'accompagnement «formation», au-delà de l'accès/ingénierie financière/inscription, qu'est-il attendu du CEP pendant et après la formation?
- pour les personnes sans emploi, jeunes ou demandeurs d'emploi, l'accompagnement à la mise en œuvre du projet d'évolution professionnelle va-t-il jusqu'à l'accès à l'emploi recherché?»<sup>2</sup>

### Un droit surtout exercé par les demandeurs d'emploi

Entre 2015 et juillet 2018, environ 5,8 millions de personnes auraient bénéficié d'un conseil en évolution professionnelle<sup>3</sup>. Pourtant, en 2019, moins de 7% des actifs déclarent savoir ce qu'est le CEP et comment il fonctionne<sup>4</sup>. Ce qui est peu. D'autant qu'une grande majorité est demandeur d'emploi là où le dispositif est censé bénéficier à tous. Est-ce parce qu'il est mal connu (cf. figure 21)? mal outillé? mal valorisé? Les actifs en réflexion sur leur orientation sont plus d'un quart (27%) à ne pas envisager de se faire accompagner et ceux qui ont déjà changé de métier ont été encore plus nombreux à laisser de côté tout accompagnement (81%)<sup>5</sup>. Des organismes susceptibles de les accompagner, c'est Pôle emploi qui figure en tête pour un tiers environ des actifs (en réflexion comme ayant déjà changé).

1 – Cnefop (2018), *op. cit.*

2 – Beauvois Catherine (2018), Mission sur l'accompagnement users, pendant et après la formation : enjeux et propositions pour l'élaboration d'un appel à projet national dédié à l'accompagnement du développement des compétences, Cnefop.

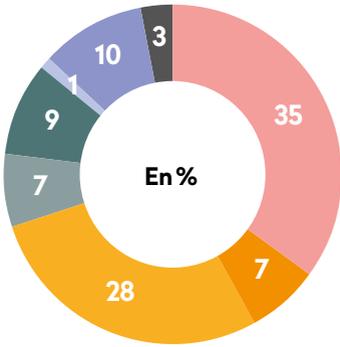
3 – Cnefop (2018), *op. cit.*

4 – Observatoire des trajectoires professionnelles (2019), *op. cit.*

5 – Côté Clients / Lab'Ho.

**Figure 22 – Services rendus aux bénéficiaires du CEP (parcours terminés)**

Source : DGEFP / Cnefop (2018), *op. cit.*



- Le diagnostic de situation professionnelle - La prise de recul (en face à face ou en dématérialisé)
- L'information
- L'investigation métiers/secteur
- L'appui à l'élaboration et à la validation d'un projet professionnel
- L'identification et la valorisation des compétences
- L'élaboration d'un parcours de formation adapté
- L'accompagnement à la création ou la reprise d'entreprise
- L'ingénierie financière

Toutefois, comme le souligne le Cnefop, « la réussite du CEP ne se mesurera pas au nombre de bénéficiaires. C'est bien la profondeur du service rendu et la réelle contribution à la sécurisation des parcours des personnes qu'il faudra progressivement apprécier, notamment au travers du tableau de bord commun à tous les opérateurs qui, à ce stade, n'est pas totalement opérationnel. »<sup>6</sup>

### Des actifs occupés peu concernés

Pour quelles raisons les actifs occupés se sont-ils si peu emparés du CEP? Bien sûr, une partie de la population active n'a pas nécessairement besoin d'un tel dispositif pour se situer dans son environnement professionnel ou évaluer ses compétences. Bien sûr, une communication très variable des opérateurs et un maillage du territoire hétérogène peuvent expliquer ce désintérêt. Bien sûr, les actifs non-salariés sont une catégorie si disparate qu'il est difficile pour les conseillers de bien connaître leurs enjeux et donc d'offrir un accompagnement de qualité. Mais au-delà, l'absence de moyens supplémentaires (hormis ceux consentis par les opérateurs eux-mêmes) peut aussi expliquer ce constat qui questionne la volonté universelle du dispositif.

Si on en revient à l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 qui a présidé au CEP, c'est bien dans une optique d'évolution et de sécurisation professionnelle qu'il a été conçu. Il peut ainsi intervenir, comme le souligne le Fongécif, pour compenser un accompagnement souvent réduit dans les TPE et PME<sup>7</sup>. Il n'en reste pas moins qu'il est parfois délicat pour un conseiller de trouver la bonne distance et ne pas empiéter sur les prérogatives de l'entreprise du bénéficiaire, sauf à offrir une expertise réclamée par l'entreprise elle-même. C'est ainsi que Cap emploi accompagne à présent non seulement les actifs mais également les employeurs qui souhaitent adapter les conditions de travail de leurs salariés en situation de handicap.

Quoi qu'il en soit, le financement étant prévu par France compétences à la suite de la loi du 5 septembre 2018, une meilleure distinction des rôles de chaque partie apporterait un peu de clarté et serait susceptible de déclencher des actions plus ciblées.



L'accès au CEP des actifs occupés n'est pas à la mesure de l'ambition initiale.

**Cnefop**



<sup>6</sup> - Cnefop (2016), *Premier rapport sur la mise en œuvre du Compte personnel de formation et du Conseil en évolution professionnelle - Tome 1.*

<sup>7</sup> - Cnefop (2018), *op. cit.*

#### POINT DE VUE

Margaux Brousse,  
chargée de développement  
(Village de l'Afpa)

«L'aspect multidimensionnel est une composante essentielle des villages de l'Afpa. Programme d'innovation sociale, ils visent à accueillir dans un même lieu les acteurs

du territoire qui participent à l'insertion professionnelle (Mission locale, Ecole de la 2<sup>e</sup> chance, Opco, entreprises etc.) et sociale (crèche, services de santé, aide à la mobilité, gestion du budget, etc.). L'objectif est de travailler en réseau sans recréer les offres existantes afin de sécuriser les parcours de vie des personnes et de répondre aux besoins en recrutement des entreprises.»

### Des pratiques qui évoluent

Jusque dans les années 90, c'est un modèle diagnostic/prognostic visant à la prescription d'un emploi qui primait chez les conseillers. Or, «un discours simpliste à ce sujet, du type des vases communicants, est largement rejeté par les bénéficiaires (...) et est donc le plus souvent voué à l'échec.»<sup>8</sup> On en oubliait d'une part la capacité de l'individu à mobiliser son pouvoir d'agir et surtout, d'autre part, la nécessaire réflexion autour de ses aspirations professionnelles et personnelles. Car si opportunité il y a, encore faut-il que le bénéficiaire lui trouve une quelconque valeur – outre l'aspect financier.

Les approches aujourd'hui tentent de prendre davantage en compte toutes les dimensions de l'individu et de l'inciter à se poser «les bonnes questions» plutôt qu'à trouver «des réponses toutes faites». L'accompagnement essaie de plus en plus d'outiller le bénéficiaire afin qu'il pense et gère sa vie par lui-même – et que cela lui permette de développer son employabilité, l'obtention d'un emploi restant, pour le bénéficiaire, la finalité. Il intervient de fait sur quatre fronts :

- sur un plan réflexif, dans une «quête de sens» où il va aider le bénéficiaire à reconstruire le récit de sa vie pour le rendre cohérent avec ce qu'il est en train de vivre
- sur le plan professionnel, en lui permettant de faire un point sur ses expériences, ses réseaux, ses compétences et la façon de les utiliser ou de les valoriser
- sur un plan formatif, en dégagant d'éventuels axes de développement par rapport soit à un secteur ou un métier souhaité, soit à des opportunités accessibles, et en montant si nécessaire l'ingénierie financière correspondante
- sur un plan social, parce qu'il peut s'agir aussi de lever un certain nombre d'obstacles qui freinent ou bloquent le bénéficiaire dans son ambition (cf. encadrés).



Le temps et la  
personnalisation sont  
les deux grands enjeux  
du conseil en évolution  
professionnelle.

**Jean-Luc Bernaud,**  
professeur à l'Institut  
national d'étude du travail et  
d'orientation professionnelle  
(Cnam)



8 - Berthet Thierry et al. (2014), *op. cit.*

## Un niveau supplémentaire au CEP ?

De nombreux conseillers s'accordent à penser que, pour le rendre vraiment efficace, il ne faut pas limiter le CEP aux problématiques professionnelles. C'est en effet en levant des freins autres (financiers, sociaux, familiaux, de mobilité, etc.) que peuvent ensuite se débloquer des situations professionnelles et que peuvent s'entamer des reconversions longtemps espérées. Plus la personne est éloignée de l'emploi, plus la résolution de ces freins conditionne la réussite de son insertion. Il y aurait donc matière à réfléchir à un niveau supplémentaire de CEP – qu'un opérateur tel que les Missions locales intègre déjà d'ailleurs.

Au vu de cette approche multifacettes, on peut dire avec Jean-Luc Bernaud que « le temps et la personnalisation sont les deux grands enjeux du conseil en évolution professionnelle », opinion que ne démentent : ni l'enquête de Côté Clients pour le compte du Lab'Ho qui montre que la moitié des actifs ayant l'intention de changer de métier pense le faire à un horizon de trois ans, ni l'expérience des acteurs tels Cap emploi qui tablent sur une durée d'accompagnement moyenne de vingt-quatre mois compte tenu des spécificités de leurs publics en termes d'âge, de compétences, d'aptitudes, etc.

Une pratique consciencieuse du CEP s'accorde donc mal avec l'idée de remettre le plus vite possible les individus en emploi. Plus généralement, ces enjeux dépendent grandement de l'autonomie des conseillers, quant aux modalités du suivi des bénéficiaires (adaptation des conseils, fréquence et durée des entretiens...).

## Une professionnalisation des conseillers en cours

En parallèle, la professionnalisation des conseillers se poursuit et concerne autant les pratiques d'accompagnement elles-mêmes que la capitalisation des enseignements, les outils, la connaissance des territoires, etc.<sup>9</sup>

Le référentiel sur les activités et les compétences attendues par les CEP, élaboré par l'Afpa en 2017, a ainsi mis en évidence dix-sept compétences techniques et douze compétences transversales. Fruit d'un travail partenarial, cette professionnalisation vise à passer d'une approche prescriptive à une logique de co-construction, à développer le pouvoir d'agir des publics et l'orientation tout au long de la vie.

Certains conseillers toutefois soulignent le caractère quasi-contradictoire de cette approche avec l'appréhension plus classique de leur métier de « gestionnaires » censés, entre autres, canaliser des flux entrants et occuper des places en formation<sup>10</sup>.

## Des outils pointus mais mal connus

Si les conseillers sont invités à « outiller » les bénéficiaires, ils ne doivent pas eux-mêmes méconnaître les outils à leur disposition. Or, c'est le risque d'une approche trop psychologique de l'accompagnement que de mésestimer leur utilité – même si certains peuvent leur être d'un grand secours telle l'« échelle d'autonomie vocationnelle » que finalise actuellement l'Inetop et qui permet, au travers de questions sur l'individu et son environnement, de mieux cerner ses aptitudes.

<sup>9</sup> – Cnefop (2018), *op. cit.*

<sup>10</sup> – d'Agostino Alexandra et al. (2019), « Le conseil en évolution professionnelle, un nouveau métier ? » *Bref n° 377*, Céreq.



Malgré tout, Marc-Olivier Jouan, directeur ingénierie, innovation et partenariats du Faf.TT, ne se prive pas de rappeler «qu'il ne faut pas perdre la finalité de vue, retrouver un emploi, d'autant que les contraintes qui pèsent sur les personnes limitent souvent leurs options».

Les outils sont là pour redonner du concret à la démarche d'orientation. De trois ordres distincts, ils peuvent être centrés sur :

- les bénéficiaires. C'est par exemple le cas des applications tournées autour du développement des compétences. Le site [certifications-blocs-competences.fr](http://certifications-blocs-competences.fr), par exemple, conçu par Centre Inffo à la demande du FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels), se propose d'identifier toutes les certifications par type de blocs de compétences; l'approche est d'une grande pertinence, le site est quant à lui d'une aisance ergonomique très relative et mériterait d'être adapté à un public plus large
- les ressources et informations disponibles. Le site [skillspanorama.cedefop.europa.eu](http://skillspanorama.cedefop.europa.eu) (en anglais), conçu par le Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle), regroupe ainsi un très grand nombre de ressources européennes sur les emplois et les compétences à destination des conseillers
- les emplois, actuels et futurs. Les régions ont notamment tout intérêt à suivre les évolutions de leurs bassins d'emplois. C'est par exemple ce que propose Défi Métiers, le Carif-Oref de la région Île-de-France, avec le site [defi-metiers.fr/tdb-bassins-emploi-formation](http://defi-metiers.fr/tdb-bassins-emploi-formation) qui donne en temps réel le profil des actifs et la situation de l'emploi par métier sur les 25 bassins franciliens.

## Prépa compétences

Les organismes de formation sont bien placés pour outiller les CEP. En partenariat avec Pôle emploi, l'Afpa a créé Prépa compétences qui vise à accompagner les demandeurs d'emploi qui ont un projet professionnel (de l'emploi précis au secteur d'activité) à concrétiser et sécuriser leur parcours de formation. Le principe est de permettre à ces demandeurs d'emploi de partir en formation dans des délais plus rapides, de maximiser leurs chances de réussite et donc *in fine* de retrouver un emploi. Ainsi, Prépa compétences propose une suite d'ateliers d'entraînement (diagnostic, découverte et pratique des métiers en situation réelle, notamment) afin que les demandeurs d'emploi valident leurs projets mais aussi capitalisent sur l'ensemble de leurs atouts au regard des projets de formation.

Toutefois, comme le pointe Françoise Lemaire, directrice de projets au sein de Défi Métiers, ces outils souffrent de deux maux. Les efforts étant davantage concentrés sur leur réalisation et leur actualisation, la communication passe au second plan et ils sont relativement peu connus et insuffisamment exploités ; par ailleurs, les structures d'accompagnement ont chacune développé leurs outils mais ceux-ci ne communiquent pas entre eux et les données ne sont donc pas partagées.



Les travaux ne portent que peu sur l'analyse des effets sur le service CEP au regard des ambitions, et pas du tout à ce stade sur les effets (satisfaction, trajectoire) sur les bénéficiaires.

Cnefop



## Une efficacité du dispositif difficile à évaluer

Si 5,8 millions de personnes ont pu bénéficier d'un accompagnement, quel a été son effet ? Il n'existe pas à ce jour de moyen de suivre et d'évaluer son efficacité<sup>11</sup>. Pour un grand nombre de raisons dont voici les plus évidentes :

- ses débouchés peuvent revêtir des formes très variables en fonction des individus et de leurs situations
- les résultats ne sont pas toujours immédiats et doivent se mesurer sur des durées très différentes selon les individus
- ils peuvent être tributaires d'enjeux autres que professionnels (notamment dans la levée de freins sociaux, financiers, etc.)
- chaque opérateur produit ses propres données qu'il n'est pas simple de consolider (et les indicateurs à ce jour portent plus sur leur activité que sur les effets de leur action)
- l'ambition du CEP ne porte pas que sur l'insertion ou l'entrée en formation mais vise aussi une dimension qualitative (développement de compétences, de l'autonomie décisionnelle...).

Le chantier est donc complexe mais réussir à concevoir et rendre opérationnels des indicateurs évaluant réellement l'efficacité du CEP lui conférerait assurément une reconnaissance qui semble encore lui faire défaut.

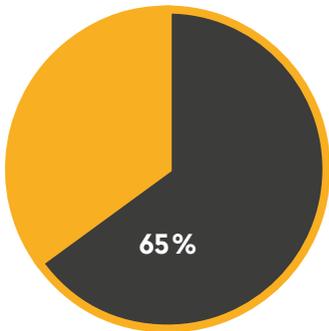
Outre le CEP, deux autres dispositifs phares peuvent également être liés à une démarche d'orientation ou comporter un volet d'orientation : le projet de transition professionnelle et la VAE.

## 1.2. Le projet de transition professionnelle

### Qui s'en empare ?

Le congé individuel de formation (CIF), renommé projet de transition professionnelle lors de la dernière réforme, est un dispositif qui date de 2003. Il permettait au salarié de suivre, à son initiative et à titre individuel, des actions de formation de son choix avec l'aide du Fonds de gestion du congé individuel de formation (Fongecif) dont la mission est dorénavant reprise par les commissions paritaires interprofessionnelles régionales, alias Transitions pro.

Parmi les salariés, quels sont ceux qui ont saisi cette opportunité ? Sur une année, ils se montent à peine à 6 % des salariés (soit 18 % de ceux qui ont demandé une formation).



**Figure 23 – 65 % des salariés ont changé de métier ou d'entreprise après leur CIF.**

Source : Dorgère Frédérique (2010), *op. cit.*

<sup>11</sup> - Cnefop (2018), *op. cit.*

## Des transitions longues

Même si le jeu en vaut souvent la chandelle, les bénéficiaires savent qu'ils ne doivent pas ménager leurs efforts : parmi les personnes en CIF, 72 % accèdent à une formation qualifiante pour 780 heures de formation en moyenne.

Conseil d'orientation pour l'emploi, *Les reconversions professionnelles Changer de métier : quels enjeux ? quels risques ? quelles opportunités ?* Colloque du COE, 26 septembre 2013

La demande de CIF émane plutôt des employés (23 %) et des personnes en CDI à temps partiel (25 %).<sup>12</sup>

Une étude réalisée par le Fongecif<sup>13</sup> révèle que les personnes qui entament un CIF sont à 45 % des femmes, sont de niveau bac et plus pour 66 % et ont moins de dix ans d'ancienneté professionnelle pour 43 % d'entre elles (la moyenne se situant à 14 ans).

Au total, 89 % des salariés en CIF ont obtenu le diplôme visé et, six mois après la sortie de formation, 65 % ont changé de métier ou d'entreprise. Le nombre de changements varie d'un métier à l'autre.

## Quels sont les projets envisagés ?

Les choix et trajectoires diffèrent grandement selon les profils et les métiers d'origine :

- pour les uns, les choix de reconversion sont orientés vers une multitude de métiers souvent très éloignés du métier d'origine (vendeurs, télévendeurs, caissiers et personnels de cuisine)
- pour les autres, les choix sont éloignés du métier initial mais peu diversifiés (ouvriers de l'industrie agroalimentaire)
- pour d'autres enfin, leur métier de destination reste proche du métier ou du domaine d'origine (informaticiens, ambulanciers et agents des services hospitaliers, chauffeurs...).

On remarque globalement que, moins les salariés sont diplômés, plus les choix sont concentrés dans un nombre restreint de domaines. D'ailleurs, 46 % des salariés se concentrent sur 13 métiers de destination (les 54 % se répartissant sur les 86 autres domaines ROME). Sur ces 46 % (soit 2601 salariés), les choix se focalisent en réalité sur trois domaines (transport-manutention-magasinerie, santé-travail social et bâtiment) pour la moitié d'entre eux.

La distance entre métier d'origine et métier de destination s'explique en partie par des motivations différentes. « Les salariés qui s'orientent vers un métier proche de celui de départ souhaitent avant tout faire évoluer leur statut, leur salaire. Contrairement à d'autres, le changement est moins motivé par le rejet du métier d'origine. Ces transitions sont plus dans la continuité du métier d'origine avec une transférabilité immédiate des compétences. Ce sont aussi ces salariés qui se positionnent davantage sur des qualifications. »<sup>14</sup>

**12** - Melnik-Oliver Ekaterina (2018), *Formation continue et situation sur le marché du travail - Premiers indicateurs du volet salariés de l'enquête Défis*, Cereq.

**13** - Dorgère Frédérique (2010), *Les parcours de transition professionnelle des salariés*, Observatoire des transitions professionnelles des Fongecif.

**14** - *Ibid.*

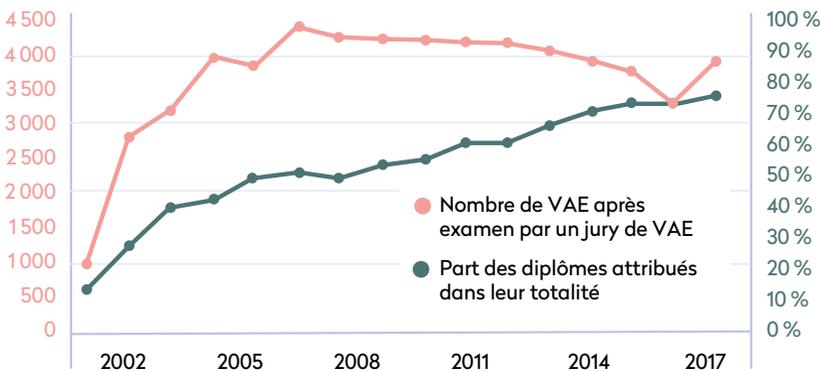


### 1.3. La validation des acquis de l'expérience (VAE)

#### Des bénéficiaires par définition expérimentés ?

Si le CEP a quelques années à son actif, la validation des acquis de l'expérience (VAE) est encore plus ancienne puisqu'elle date de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002. Depuis son instauration, environ 330 000 personnes en ont bénéficié. Après un pic vers 30 000 bénéficiaires par an entre 2007 et 2011, le nombre de bénéficiaires est descendu sous la barre des 25 000 en 2015 (pour 60 000 dossiers de candidatures déposés, 41 400 présentés devant un jury et un taux de réussite de 59%)<sup>15</sup>.

Qui sont ces diplômés ? Ils ont plutôt un statut employé et travaillent dans de grandes entreprises (2000 et plus)<sup>16</sup>. Les femmes (73%) sont majoritaires, de même que les personnes occupant un emploi (74%). Par ailleurs, 58% des candidats visent un titre ou un diplôme de niveau baccalauréat ou CAP/BEP et les dix titres les plus sollicités réunissent 46% des postulants (le secteur sanitaire et social étant de loin le plus demandé). Enfin, jusqu'à la réforme de 2018, une expérience professionnelle d'au moins trois ans dans le domaine de la certification visée étant nécessaire, les candidats avaient plutôt entre 30 et 49 ans (71%) et les jeunes de moins de 30 ans étaient très largement minoritaires parmi les postulants (moins de 10%)<sup>17</sup>.



Quel est le gage de réussite ? Il se pourrait que l'effet de l'accompagnement ne soit pas négligeable puisque les bénéficiaires accompagnés ont un taux de réussite de 72% (contre 54% aux autres)<sup>18</sup>.

**Figure 24 – Évolution des diplômés de la VAE dans l'enseignement supérieur**

Source : DEPP (2018), *op. cit.*

<sup>15</sup> - Aliaga Christel, Bernard Junel, coord. (2018), *op. cit.*

<sup>16</sup> - Melnik-Oliue Ekaterina (2018), *op. cit.*

<sup>17</sup> - Branche-Seigeot Aline, Ballini Cécile (2017), « La validation des acquis de l'expérience en 2015 dans les ministères certificateurs », *Dares résultats* n° 38.

<sup>18</sup> - Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (2018), « La validation des acquis de l'expérience dans les établissements d'enseignement supérieur : hausse du nombre de bénéficiaires en 2017 », *Note d'information* n° 18.23.



Avec la VAE, on renverse le modèle de la certification et on se demande « À quel emploi va servir mon diplôme »

**David Rivoire,**  
fondateur de la VAE  
les 2 rives



## Des VAE pour les réfugiés

Une des nombreuses difficultés qui ralentissent l'intégration des étrangers arrivant en France réside dans la reconnaissance de leurs compétences. L'Afpa se propose donc de valider 1000 VAE (ou reconnaissances de savoir-faire professionnels) pour ce public de primo-arrivants. Après un entretien de positionnement et un échange sur les perspectives d'emploi, les candidats sont dirigés vers le parcours qui leur correspond et qu'ils suivent durant huit mois jusqu'à l'évaluation finale.

## Une approche à reconsidérer

Puisqu'il semble y avoir une proportion non négligeable de jeunes actifs qui reprennent leurs études après quelques années professionnelles (20% en 2004<sup>19</sup>) et puisque la valeur du diplôme est toujours prééminente chez nous, il serait utile non seulement de les encourager à opter pour la VAE mais aussi de faciliter leur parcours certifiant. C'est pour une telle politique que milite David Rivoire, le fondateur de la VAE les 2 rives, un cabinet qui accompagne les personnes dans leur démarche de VAE depuis 2002 et affiche un taux de réussite supérieur à 90%.

La région Île-de-France a également pris ce pli en mettant sur pieds des antennes VAE où des spécialistes de l'accès aux certifications aiguillent les bénéficiaires. L'Afpa propose de son côté des VAE partielles reconnaissant des blocs de compétences (CCP) et des savoirs-faire professionnels (via son dispositif Reconnaissance des savoirs-faire professionnels). Par ailleurs, l'agence va expérimenter mille VAE pour les réfugiés où elle se fait tiers de confiance en testant et reconnaissant l'expérience par le geste professionnel de la personne sur ses plateaux techniques.

Malgré des avancées certaines (telles que le passage de trois à un an d'expérience minimum pour entamer une VAE), il existe encore selon David Rivoire de nombreux obstacles à l'utilisation de ce dispositif dans une optique de réorientation, à commencer par la tendance actuelle à découper les formations en « blocs de compétences ». Très utile dans une perspective classique, elle l'est beaucoup moins dans le cadre d'une VAE où le candidat a rarement besoin de travailler toutes les compétences d'un même bloc mais plutôt quelques compétences dans tous les blocs. Les critères de recevabilité des dossiers pourraient également être assouplis afin de permettre à des individus de passer plus aisément d'un secteur à un autre. Au fond, ici comme ailleurs, c'est la question des passerelles entre formations qui se repose.

## 1.4. Les autres dispositifs

Deux autres types de dispositifs complètent cette liste : les dispositifs génériques et les dispositifs spécifiques montés par les opérateurs eux-mêmes.

L'entretien professionnel instauré par la loi du 5 mars 2014 fait partie du premier type. En 2018, compte tenu de sa périodicité, la moitié des actifs aurait dû en bénéficier; en réalité, seuls 30% déclarent avoir pu aborder les questions de carrière au cours des douze derniers mois dans leur entreprise<sup>20</sup>. Comme

<sup>19</sup> - Meunier Oliuier (2008), *op. cit.*

<sup>20</sup> - Prud'homme Lionel, Taphanel Ludovic (2018), *op. cit.*

le montre le tableau ci-dessous et comme le confirme la dernière étude de l'Observatoire des trajectoires professionnelles, les actifs qui bénéficient d'une formation le font rarement dans l'optique de se tourner vers un nouveau métier mais plutôt, pour 73% d'entre eux, de renforcer leur employabilité par l'acquisition de nouvelles compétences<sup>21</sup>.

Le bilan de compétences (né en 1991 et aujourd'hui éligible au CPF) en est un autre dont les effets s'apprécient sur plusieurs fronts<sup>22</sup> :

- une meilleure connaissance de soi, qui se manifeste notamment par un projet professionnel plus clair en sortie de bilan; ces gains perdurent au fil du temps, les acquis étant donc la plupart du temps solides
- une image de soi revalorisée, notamment au niveau du savoir-être, de l'identification des centres d'intérêt et des compétences acquises ou à développer (mais dont le gain est plus difficile à maintenir dans le temps)
- dans une certaine mesure, une plus grande capacité d'explorer de nouveaux champs en fonction des opportunités qui se présentent.

Dans un esprit proche, l'accompagnement des personnes licenciées économiques inclut une prestation d'orientation dont elles tirent souvent profit.

Objectif des demandes de formation	Pour changer de métier	Pour trouver un emploi ou monter sa boîte
Total	16%	10%
Employés	21%	12%
20-29 ans	21%	14%
En CDD	33%	23%

Source : Melnik-Oliue Ekaterina (2018), *op. cit.*

Autre dispositif, la période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP), autrefois appelée période d'immersion, permet à un salarié de passer du temps chez un autre employeur afin soit de découvrir un métier ou un secteur d'activité, soit de confirmer un projet professionnel, soit de s'inscrire dans une démarche de recrutement. Elle dure au maximum un mois.

Les opérateurs et les organismes de formation ne sont pas en reste. De nombreux programmes existent qui, loin de se contenter de développer les savoirs, savoir-faire et savoir-être, ajoutent une dimension d'orientation afin d'être tout à fait complets.

**21** - Observatoire des trajectoires professionnelles, Les actifs face à la transformation du travail (LISPE (Groupe IGS-RH) - Lab'Ho 2019).

**22** - Gaudron Jean-Philippe, Beraud Jean-Luc, Lemoine Claude (2001), « Évaluer une pratique d'orientation professionnelle pour adultes : les effets individuels du bilan de compétences », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 30/4.



La politique d'orientation (...) demeure le plus souvent dans une position subalterne (...) à l'égard de la politique de formation, elle-même référée à la politique régionale de développement économique.

**Thierry Berthet et al.**



## 2. ▶ Les acteurs du marché

---

### 2.1. Le cadre institutionnel

---

#### Un transfert de responsabilités vers les régions...

Une enquête du Céreq sur le service public régional de l'orientation (SPRO) tout au long de la vie en Picardie militait en 2014 pour « porter le degré d'institutionnalisation de l'orientation dans les politiques régionales au même niveau que celui de la formation professionnelle. En d'autres termes, il serait souhaitable de constituer le champ de l'orientation en secteur d'action publique régional. »<sup>23</sup>

Le vœu des auteurs fut exaucé par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018. Celle-ci a chargé les régions d'organiser des actions d'information sur les métiers et les formations, d'élaborer et de diffuser la documentation correspondante, en direction des élèves et de leurs familles, ainsi que des étudiants et des apprentis, notamment dans les établissements scolaires et universitaires.

Certaines d'entre elles ont donc appelé tous les acteurs à se fédérer sous leur égide. Mais quels sont-ils ? Parmi les membres à part entière du SPRO, on retrouve le plus souvent :

- les institutions dispensant le CEP : Pôle emploi, l'Apec, Cap emploi, les Missions locales et Opacif (jusqu'en 2020 pour ceux-ci)
- les chambres consulaires : chambre de commerce et d'industrie, chambre des métiers et de l'artisanat, chambre de l'agriculture
- les cités des métiers (initiées par la Cité des sciences et de l'industrie de la Villette à Paris, le réseau regroupe une trentaine d'espaces labellisés, y compris au-delà des frontières).

#### ... qui ne diminue pas le rôle de l'État

En fait, la responsabilité des régions s'arrête à l'information des publics. Afin que le service soit correctement rendu, il semble donc impératif que les moyens d'information mis à disposition par les régions s'adaptent aux besoins (de conseil et d'accompagnement) des opérateurs.

---

23 - Thierry Berthet et al. (2014), *op. cit.*



Il est urgent de stabiliser les repères de tous les acteurs de l'orientation.

**Catherine Beauvois,**  
Cnefop



Au-delà, on ne saurait trop appuyer sur deux points qui semblent critiques pour la réussite des politiques et des dispositifs liés à l'orientation :

- le partage d'une vision commune entre l'État, les régions et les opérateurs. Trop souvent encore, la direction est imposée par le premier cité, au détriment de l'expérience du terrain des deux autres catégories d'acteurs
- la pérennité des décisions. Sans possibilité d'installer leur transformation dans la durée, les opérateurs ne peuvent ni adapter leurs pratiques, ni capitaliser sur leurs acquis. À titre d'exemple, on a pu constater que la modification de la carte des régions ou le changement de majorité politique ont freiné l'appropriation du SPRO que certaines collectivités avaient entamée.

#### POINT DE VUE

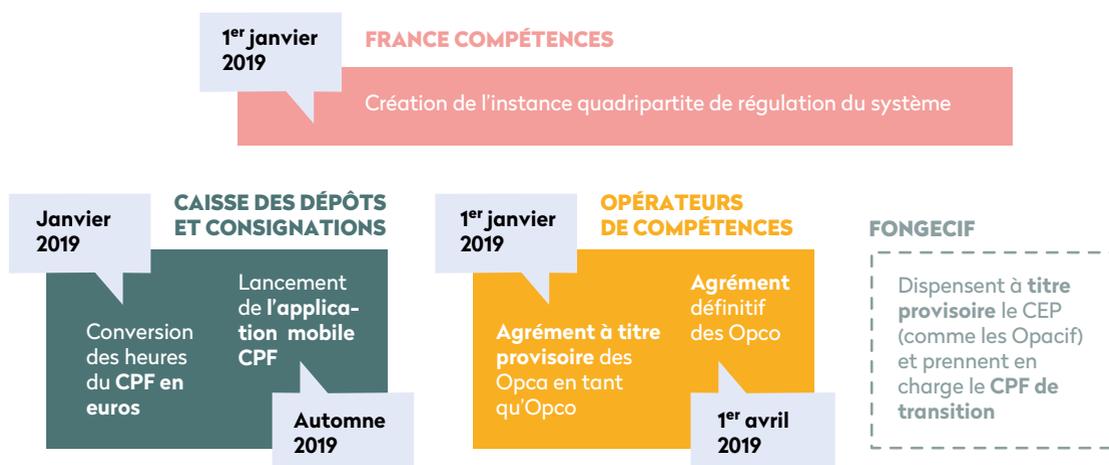
Jean-Christophe Ulmer,  
chargé de mission « Service public régional de l'orientation »  
(Région Île-de-France)

« Pour un bénéficiaire, trouver l'information pertinente n'est pas toujours évident et bâtir son projet personnel encore moins. Faut-il

pour autant un service unique et centralisé, comme on l'entend parfois ? Je crois plutôt qu'il faut préserver la diversité des acteurs : elle permet à chacun de pouvoir trouver celui qui lui correspond vraiment. Ensuite, sur le modèle des Cités des métiers, les réunir en un même lieu pour faciliter les échanges d'informations peut certainement devenir une stratégie payante. »

## 2.2. Les sources de financement : qui finance quoi ?

La loi du 5 septembre 2018 a bousculé le paysage financier de l'orientation. Tout d'abord avec l'arrivée sur ce terrain de la Caisse des dépôts et consignation, chargée de gérer le compte personnel de formation (CPF) monétisé, et de l'Urssaf, chargée de collecter la taxe versée par les entreprises (1% au titre de la formation professionnelle continue et 0,68% de taxe d'apprentissage pour les entreprises de plus de 250 personnes). Ensuite avec la création de France compétences qui a pour mission d'en assurer la répartition et plus précisément « d'organiser et de financer le CEP à destination de l'ensemble des actifs occupés, hors agents publics, selon des modalités fixées par décret. » C'est donc de France compétences que viennent les fonds du CEP et du projet de transition professionnelle.



**Figure 25 – Les acteurs-clés de la formation professionnelle en 2019**

Source : CentreInffo

#### POINT DE VUE

Stéphane Maas,  
directeur Île-de-France (Opcalia)

«C'est un fait, les entreprises de petite taille consacrent moins de temps et d'argent à la formation de leurs salariés que les grands groupes. En cas de situation difficile, leurs collaborateurs sont donc moins équipés pour rebondir. Notre rôle, en tant qu'Opco, est alors de bien cerner les besoins des TPE et PME, d'aider le gérant ou le DRH à sensibiliser les salariés sur la stratégie de l'entreprise puis de les accompagner dans la mise en place de parcours individualisés de développement des compétences.»

Les Opco, anciens Opca restructurés, deviennent des opérateurs techniques au service des entreprises et de l'État. Ils sont censés intervenir sur plusieurs fronts : contrats d'objectifs et de moyens, pouvoir normatif, contrôle administratif et financier... Comme le souligne Stéphane Maas, directeur d'Opcalia Île-de-France, leurs liens historiques avec les institutions publiques et le secteur privé (entreprises et branches) leur confèrent la crédibilité et la latitude pour mobiliser des fonds (d'origine diverses : fonds sociaux européens, investissements de la DIRECCTE...).

Enfin, les branches professionnelles deviennent les donneurs d'ordre, via les orientations des CPNE (Commissions paritaires nationales de l'emploi).

### 2.3. Le pilotage : qui coordonne quoi ?

#### Des régions en transition

La loi du 5 mars 2014 avait propulsé les régions sur l'avant-scène de l'orientation tout au long de la vie. Il s'était alors agi pour elles de modifier la place jusque-là subalterne de ce service pour lui donner une légitimité à part entière.

En interne, le pilotage de l'orientation, bien souvent éclaté sur un plan organisationnel et géographique (comme en Picardie entre trois directions<sup>24</sup>), a dû être revu.

En externe, la mise en réseau de tous les services, structures et dispositifs SPRO a lentement pris forme. Comme le précise Françoise Lemaire, directrice de projets au sein du Carif-Oref Défi métiers, «le SPRO est mis en œuvre à travers une instance de coordination au niveau régional, à savoir la commission SPRO du Crefop (Comité régional de l'emploi, de la

<sup>24</sup> - Ibid.

## L'auènement des régions providence ?

« L'accroissement constant des compétences dans différents champs des politiques sociales (formation, lutte contre le décrochage scolaire, éducation, apprentissage, orientation, etc.) dessine les contours de collectivités régionales fortement investies dans le champ de la cohésion sociale. Un tel positionnement permet d'envisager la construction d'une Région-providence assumant une place de premier ordre dans la protection sociale de leurs ressortissants. »

Source : Berthet Thierry *et al.* (2014), *op. cit.*

formation et de l'orientation professionnelles), qui fixe les objectifs opérationnels en lien avec l'État, et ses groupes techniques, notamment le groupe CEP qui décide et met en place des actions de professionnalisation croisées auprès des conseillers de terrain. »

Cette action est compliquée, on va le voir, par la diversité des acteurs. Un seul exemple ? Si jamais une région, dans le but de faciliter le repérage des bénéficiaires, souhaite mettre en place une signalétique commune à tous les acteurs du CEP, elle doit non seulement se tourner vers des interlocuteurs régionaux qu'elle côtoie régulièrement mais aussi toquer à la porte des instances nationales avec lesquelles ses contacts sont nettement moins fréquents et fluides.

## Un pilotage multipolaire

Il y a sans doute peu de réseaux aussi éclatés, aussi disparates, aussi ancrés et aussi concurrents que celui de l'orientation. Il va sans dire que cela n'en facilite pas la lecture par les potentiels bénéficiaires.

Pour prendre un des exemples les plus criants, l'Île-de-France compte ainsi 900 points d'accueil information orientation animés par 21 opérateurs, 230 points d'accueil du réseau Information Jeunesse, 76 missions locales avec une centaine d'antennes et 149 agences Pôle emploi, qui représentent à elles toutes 60% des structures.

L'Apec (9), les Cap emploi (19), les Opacif (30), les chambres consulaires (19), les cités des métiers (5) et les centres d'orientation des universités (11) jouent évidemment un rôle essentiel (cela sans compter les 90 CIO et la Dronisep).

Le rapport du Conseil régional recense également 200 autres structures (Centres interinstitutionnels de bilan de compétences, Plan local pour l'insertion et l'emploi, antennes Validation des acquis de l'expérience, Maisons de l'emploi, Centres d'information sur les droits des femmes et des familles, ...) qui ne sont pas à proprement parler intégrées au SPRO mais qui délivrent bel et bien aussi une information sur l'orientation.<sup>25</sup>



<sup>25</sup> - Conseil régional Île-de-France (2017), « Contrat de plan régional pour le développement de la formation et de l'orientation professionnelle - CPRDFOP », Rapport n°CR 2017-01.

## Changer l'angle d'approche ?

Faut-il séparer les publics par âge ? Une approche fondée plutôt sur les situations de transitions professionnelles des personnes présenterait deux intérêts : éviter la concurrence entre acteurs (sur les jeunes de moins de 25 ans par exemple) et prendre en considération la personne en évolution dans un environnement donné. Il s'agirait alors d'identifier avec elle les solutions possibles pour résoudre sa situation et non plus les dispositifs mobilisables par rapport à ses caractéristiques, par exemple d'âge.

Source : Santelmann Paul, coord. (2012), « Les transitions professionnelles en questions », *Éducation permanente*, hors-série AFPA, n° HS3)

Et bien sûr, cet exemple ne prend en compte que l'instance régionale, qui n'est pas la seule à intervenir. Le réseau des Cap emploi, par exemple, est, lui, piloté par un Comité de pilotage national.

Cet enchevêtrement, outre qu'il complexifie le pilotage, rend illusoire une certaine harmonisation des pratiques et ne simplifie pas non plus la situation d'un bénéficiaire qui peut se retrouver avec plusieurs référents en parallèle pour un même objectif d'insertion ou de reconversion<sup>26</sup>.

## Complémentarité et concurrence

Il est donc plus que probable que ces instances mettent en œuvre des stratégies qui feraient doublon voire qui se concurrenceraient. C'est ce que laisse entendre un rapport de France Stratégie<sup>27</sup> par exemple sur les programmes des régions et des PLIE à destination des jeunes en insertion (« la multiplicité des instances de décision peut engendrer des situations d'injonctions difficiles à concilier entre elles nuisibles à l'efficacité des programmes. »).

Par ailleurs, il ne faut pas sous-estimer la double injonction paradoxale qui peut surgir au sein de certaines structures entre :

- les rôles de prescripteur de dispositifs (joué par les acteurs du service de l'emploi) et d'accompagnateur des personnes
- un objectif de remise en emploi des bénéficiaires (logique de court terme) et un accompagnement à la définition de projet (logique de moyen ou long terme).



## Une appli mobile pour s'orienter

Afin de rendre plus solide et plus durable le lien avec

les jeunes qu'elle suit, la mission locale Ouest Audois a développé fin 2018 une application mobile dédiée. Marion Sangineto, chargée

de communication, explique qu'ils peuvent créer leur avatar à leur image et choisir l'univers métier qui les concerne. Ils reçoivent alors une liste de tâches à accomplir et à compléter. Chaque tâche réalisée leur permet de gagner des points et d'améliorer leur avatar, procédé de gamification qui a fait ses preuves sur la population jeune.

- Durée du projet : 7 mois.
- Coût : 11 000 euros.

<sup>26</sup> - Beauvois Catherine (2018), *op. cit.*

<sup>27</sup> - Boisson-Cohen Marine, Gamer Hélène, Zamora Philippe, rapporteurs (2017), *op. cit.*



Plus que d'une coordination, c'est d'une gouvernance commune que les acteurs ont besoin.

**Rafael Ricardou,**  
directeur de la structure  
historique de La Villette



Le rôle de pilote place les organismes au confluent des actions des entreprises, des organismes de formation et des bénéficiaires. Cette place privilégiée leur permet d'identifier certaines carences du marché et peut les amener à développer des dispositifs pour les combler. Mettant en exergue la responsabilité des Opco sur l'apprentissage, Agnès Domenech, responsable Offres de service et développement d'Opcalia, évoque ainsi l'application Walt qui apporte toutes les clefs de l'alternance et s'est dotée d'un chatbot pour accompagner les jeunes dans leurs démarches.

C'est dans ce paysage que la logique de Cité des métiers prend tout son sens. Elle a pour vocation de réunir en un même lieu et dans un même espace d'échanges un grand nombre d'acteurs de l'écosystème orientation-formation-emploi. Rafaël Ricardou, le directeur de la structure historique de La Villette (environ 100 000 visiteurs par an), est convaincu que cette proximité renforce la professionnalisation des conseillers en leur donnant une visibilité sur la totalité des dispositifs actionnables (au-delà de ceux de leur institution) et sur la diversité des pratiques en vigueur.

Mais il est également conscient que le triple principe d'anonymat, de gratuité et de liberté des visiteurs s'accorde de plus en plus mal avec la logique de contractualisation des dispositifs les plus récents. Il milite cependant pour une plus grande concertation entre les instances dirigeantes des institutions et associations impliquées dans l'orientation afin de mieux servir les besoins des usagers.

## 2.4. Les opérateurs : qui propose quoi ?

---

Entre autres points d'amélioration, un rapport du Cnefop<sup>28</sup> identifie deux travers des outils actuellement utilisés par les opérateurs. Le premier touche à leur finalité : conçus dans une approche documentaire, ils n'ont que trop rarement pour but de délivrer une véritable aide à la décision.

Le second concerne la nomenclature des données qui les alimentent. Si on part du principe que la notion de «compétences» est de plus en plus invoquée pour évaluer les individus (en poste comme en recherche), si elle permet non seulement de les situer par rapport à des postes mais aussi de les aider à «recomposer un nouveau projet professionnel», alors on est bien obligé de déplorer l'absence de référentiels communs, le ROME ne semblant pas donner tous les gages d'efficacité attendus par les conseillers et les recruteurs.

Une fois un même langage défini, il serait possible d'instaurer une «carte vitale professionnelle» où serait conservée une trace des expériences et compétences de la personne afin de

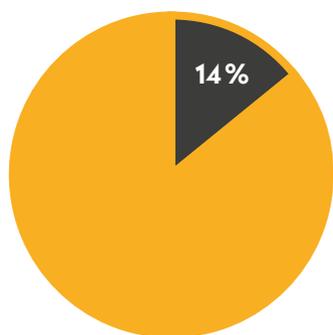
---

**28** - Cnefop (2015), *Service Public Régional de l'Orientation : des ressources à partager.*



Nous avons accueilli des monteurs de bijoux à la suite d'un plan social : ils avaient presque toutes les compétences de développeurs.

**Frédéric Bardeau,**  
cofondateur  
de Simplon.co



**Figure 26 – 14 % des 30-69 ans ont décroché leur plus haut diplôme en formation continue.**

Source : Aliaga Christel, Junel Bernard (2018), *op. cit.*

faciliter son dialogue avec les différentes instances rencontrées<sup>29</sup> – la latitude lui étant laissée de partager, ou non, ses données avec les services qui l'accompagnent.

Un dernier exemple de difficulté à surmonter ? Beaucoup de régions ont découpé leur périmètre en bassins d'emploi afin de disposer d'une vision plus fine des contraintes et des opportunités territoire par territoire. Les données et outils issus de ce découpage sont d'une aide précieuse pour les conseillers. Le hic ? Il n'y a aucune structure dont la zone d'influence correspondrait à ces bassins – difficile donc d'avoir une action directe et ciblée sur eux. D'ailleurs, afin d'assurer une coordination des divers acteurs de l'orientation plus ou moins présents dans chacun des bassins, plusieurs régions en viennent à envisager la mise en place des agences d'orientation.

## 2.5. Les organismes de formation continue

Il est entendu que c'est à l'opérateur de CEP qu'échoit la responsabilité :

- de mettre en œuvre l'accompagnement professionnel (mobilisation de prestataires tiers)
- d'accompagner le développement des compétences en transition professionnelle/orientation du bénéficiaire (ingénierie financière, bilan de compétences...)
- de construire une stratégie de développement des compétences (choix des dispositifs d'apprentissage, ingénierie de parcours...).

Il doit de ce fait compter dans son arsenal une bonne connaissance de l'offre de formation territoriale (surtout) et nationale (aussi) qu'il doit être en mesure de faire correspondre aux compétences acquises et à acquérir par le bénéficiaire. Néanmoins, l'offre en matière d'organismes de formation est si vaste (on parle de 70 000 organismes) que c'en est une gageure.

Les conseillers savent-ils par exemple qu'il est possible de s'orienter vers les métiers du numérique avec des prérequis d'un niveau très faible ? Frédéric Bardeau, cofondateur de Simplon.co, une « fabrique solidaire » dans le secteur du numérique (42 fabriques à ce jour), fait remarquer que la moitié de ses étudiants sont d'anciens décrocheurs. Pour certains, ce n'est pas le secteur en lui-même qui a motivé leur envie mais... la gratuité de la formation – logique d'opportunité qui correspond bien à des personnes sans projet professionnel ni accompagnement. Pour d'autres, c'est une analyse fine de leurs savoir-faire : Frédéric Bardeau cite ainsi le cas d'une PME ardéchoise du secteur de la joaillerie dont plusieurs monteurs de bijoux, précis et rigoureux dans leurs gestes professionnels, ont su très vite s'adapter aux exigences du développement informatique.

29 – Beauvois Catherine (2018), *op. cit.*



Il peut s'avérer si difficile de bâtir la bonne stratégie que les organismes de formation en viennent à se saisir d'un pan de cette responsabilité, telle l'évaluation des compétences. Margaux Brousse met par exemple en avant l'outil « Évolution 21 » de l'Afpa, composé d'un module individuel (bilan de compétences et de mobilités) et d'un module entreprise (gestion des emplois et des compétences), qui permet d'identifier les compétences des individus et donc l'écart entre les compétences détenues et les compétences attendues dans tel ou tel métier.

Dans cette même veine, les plateformes d'e-testing offrent la possibilité aux individus de s'autoévaluer. Enfin, en bout de chaîne, les badges (certificats) de compétences (tels que les open badges lancés en 2012 par Mozilla et la fondation McArthur) permettent une reconnaissance plus informelle des savoirs, savoir-faire et savoir-être.<sup>30</sup>

## 2.6. Les structures d'accompagnement

Les entreprises n'ont pas attendu l'instauration du CEP pour accompagner les transitions professionnelles des actifs. Comme le rappelle Willy Guillaume, directeur de la BU Service public, LHH Altedia propose de longue date des prestations à la fois sur la mobilité externe (dans le cadre de plans de sauvegarde de l'emploi ou de plans de départ volontaire) et sur la mobilité interne (pour des entreprises qui ne disposent pas des ressources ou des outils nécessaires). Accompagnement, évaluation, tutorat, coaching, formation, ingénierie financière... une vaste palette d'outils de l'accompagnement des transitions professionnelles est à leur portée. Grâce à leur envergure, ces entreprises recueillent des données dont elles font profiter leurs candidats ; ainsi, avec l'outil de LHH Altedia territoires, les consultants font converger les compétences transversales et transférables des personnes accompagnées avec l'offre d'emploi et l'offre de formation sur un même bassin.

### POINT DE VUE

Rafael Ricardou, directeur  
de la Cité des métiers

« L'orientation et la formation vivent actuellement un mouvement similaire à celui de nombreux autres secteurs hier exclusivement du ressort de la puissance

publique avec des acteurs privés qui prennent une place de plus en plus grande. Or, je rappelle quand-même que, s'il y a un droit à la formation et à l'orientation tout au long de la vie, celui-ci devrait être universel et inconditionnel. C'est bien pourquoi n'importe qui peut venir à la Cité des métiers : nous n'exigeons ni prérequis, ni comptes à rendre. »

30 - d'Avezac de Moran Tristan (2016), *Penser l'emploi autrement*, Lab'Ho.

Entre 9 et 42 %

Selon les données, les protocoles, les horizons et le degré de finesse (métier ou tâche) retenus, les études prospectives situent dans une fourchette allant de 9 à 42 % la proportion d'emplois ayant un risque élevé de subir les effets de l'automatisation.

Source : Conseil d'orientation pour l'emploi (2017), *op. cit.*



## 3. ► L'implication des entreprises et des branches professionnelles

### 3.1. Les évolutions du marché du travail

#### Des transitions de plus en plus subies

On n'énumèrera pas ici toutes les transformations qui ont cours depuis quelques temps sur le marché du travail. Pour ne citer que les plus représentatives, on rappellera que :

- 92% des signatures lors d'une première embauche aujourd'hui sont apposées sur un CDD ou sur un contrat d'intérim (même si 86 % des emplois salariés en 2014<sup>31</sup> sont encore en CDI)
- 46% des CDI signés par des jeunes de moins de 25 ans sont rompus au cours de la première année – mais les jeunes démissionnent davantage avant le premier anniversaire de leur CDI (23%, contre moins de 13% en moyenne pour les classes d'âge supérieur)<sup>32</sup>
- 19% des employés travaillent à temps partiel
- 11,5% des emplois sont non-salariés (proportion en croissance depuis le début des années 2000) et, parmi ceux-ci, 15% cumulent les activités.

En parallèle, les professions évoluent à une vitesse sans doute jamais vue et l'on ne cesse d'évoquer l'obsolescence de plus en plus rapide des compétences techniques sous l'impulsion de bouleversements technologiques qui, à terme, selon les plus pessimistes, pourraient hypothéquer l'avenir professionnel des travailleurs les moins qualifiés<sup>33</sup>.

Qu'est-ce que laisse supposer ce panorama ? Que malgré le discours de responsabilisation ambiant, de plus en plus de transitions (réorientations mais aussi simples changements d'employeur ou de statut) sont moins voulues que subies.

**31** - Guggemos Fabien, Vidalenc Joëlle (2015), « Une photographie du marché du travail en 2014 », *Insee Première*.

**32** - Stephanus Camille (2018), *Trajectoires professionnelles et dynamiques de formation des salariés – Suivi longitudinal de l'enquête DEFIS : premiers indicateurs 2013-2016*, Céreq Études n° 17.

**33** - Conseil d'orientation pour l'emploi (2017), *op. cit.*

## Quatre rapports à l'orientation

L'enquête réalisée par Côté Clients pour le Lab'Ho met au jour quatre profils différents face à l'orientation :

- les « actifs » ont l'envie et l'intention de changer de métier
- les « passifs » en ont l'envie mais pas l'intention
- les « contraints » en ont l'intention mais seulement parce qu'ils y sont obligés
- les « satisfaits » ne comptent pas changer de métier.

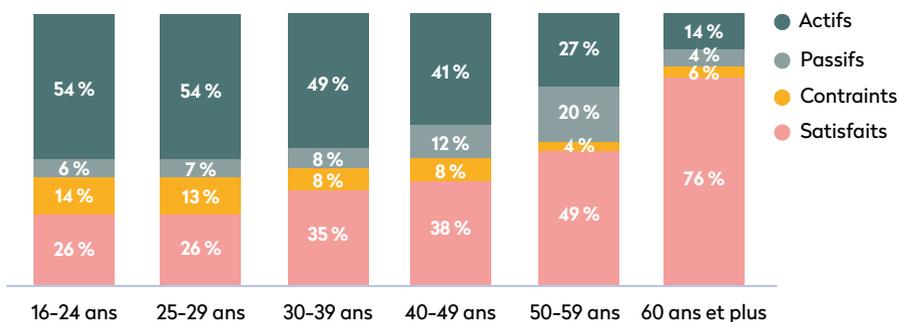
## Des transitions de plus en plus nombreuses

L'analyse de l'enquête DEFIS du Céreq montre qu'au cours de leurs sept premières années de vie active, les jeunes sortants du système éducatif en 2004 ont connu en moyenne trois séquences d'emploi différentes. Mais, on ne s'en étonnera pas, tous ne sont pas égaux devant la mobilité : plus ils sont diplômés, plus ils sont stables<sup>34</sup>.

Ce que laisse supposer la figure 27, qui sépare en quatre profils les individus dans leur rapport à l'orientation, c'est qu'il y a une corrélation nette entre l'âge et l'intention de changer de métier et, si l'on extrapole un peu, sans doute aussi un lien entre la fréquence des transitions professionnelles d'une génération et la probabilité que ses membres entreprennent une réorientation.

**Figure 27 – Répartition des profils par tranche d'âge**

Source : Lab'Ho - Côté clients/BVA Group - *S'orienter aujourd'hui* - 2019)



En outre, le différentiel de dynamisme selon les secteurs d'activité va très vraisemblablement susciter des mouvements des moins porteurs vers les plus positifs. Ainsi, selon la projection décennale *Les métiers en 2022*, les métiers du tertiaire compteraient pour près de 94% des créations totales d'emplois, notamment sur des métiers du commerce et des services (santé et services aux personnes).

## 3.2. Le maintien de l'employabilité

### Former pour durer

Quel que soit le versant par lequel on prend le sujet, on note une relation très nette entre emploi et formation. Par exemple : « 57% [des individus n'ayant pas connu d'épisode de chômage] ont suivi au moins une formation au cours de la période d'observation, contre seulement 41% des salariés suivant une

## POINT DE VUE

Marc-Olivier Jouan,  
directeur du développement et  
des partenariats nationaux (Faf.TT)

« Les personnes qui optent pour l'intérim manifestent une flexibilité supérieure; elles sont nombreuses à avoir connu plusieurs secteurs d'activités et pratiqué plusieurs métiers. Ces changements répondent souvent à un besoin financier très immédiat et tout l'art des cursus qui leur sont proposés va consister à les aider malgré tout à développer des compétences plus durables. Pour y parvenir, nous préconisons des formations modulaires et séquencées : un tronc commun, des missions d'intérim sur le terrain, un retour en formation pour obtenir une certification puis la possibilité de choisir son domaine de prédilection et d'accéder alors à des modules plus spécifiques. »

trajectoire marquée par le chômage, l'inactivité et l'instabilité», selon l'étude de Camille Stephanus pour le Céreq.<sup>35</sup>

Toutes les entreprises ne sont pas irréprochables sur ce plan-là. Plus elles sont petites, par exemple, et moins elles font passer d'entretien professionnel à leurs collaborateurs (25 % des salariés des TPE, moins de 50 % de ceux des entreprises de 10 à 49 salariés, 75 % des salariés des 250 et plus).

On sait qu'un salarié plus diplômé suivra davantage de formations qu'un salarié moins qualifié. De la même façon, un cadre a presque deux fois plus de chance qu'un ouvrier de participer à un entretien professionnel<sup>36</sup>.

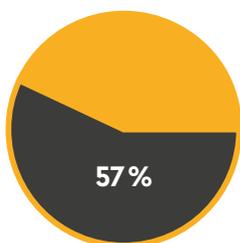
Quels résultats débouchent de ces entretiens ? Un peu plus d'un tiers déclencherait une formation, 11 % une promotion et 12 % un changement de poste ou

de fonction<sup>37</sup>. Quant à l'évocation d'une réorientation ou d'un changement d'employeur assumé, ses sujets n'y sont clairement pas à l'ordre du jour. Cela dit, en cas de reconversion externe volontaire, une majorité de dirigeants disent fournir un accompagnement (conseil, entretien, etc.) au salarié concerné<sup>38</sup>.

## L'image positive de la reconversion

Même si la « liquidité » du marché du travail n'apporte pas avec elle que des bienfaits, un marché du travail statique ne serait sans doute guère plus appréciable. Il s'agit donc moins d'inciter les entreprises à limiter les mobilités que d'entretenir la capacité de mobilité des actifs. Mais la mobilité n'est pas la réorientation. Celle-ci peut vite se parer d'un halo d'expériences déçues voire d'échecs patents dont on aimerait pouvoir être exemptés. Faut-il alors « craindre » la réorientation ?

Pour le savoir, demandons-nous ce qu'en disent les employeurs. C'est ce à quoi s'est consacré le Conseil d'orientation pour l'emploi<sup>39</sup>. Verdict ? 75 % des chefs d'entreprise et des DRH qui ont reçu ou recruté des candidats en reconversion voient celle-ci davantage comme un atout qu'un inconvénient. Pour quelles



**Figure 28 – 57 % des salariés présents dans la même entreprise depuis plus de deux ans ont passé un entretien professionnel en 2015 ou en 2016.**

Source : Guillemot Danièle, Sigot Jean-Claude (2018), op. cit.

<sup>35</sup> - *Ibid.*

<sup>36</sup> - Guillemot Danièle, Sigot Jean-Claude (2018), « Les entretiens professionnels, un appui aux carrières internes ou à la sécurisation des parcours ? » *Bref* n° 364, Céreq.

<sup>37</sup> - *Ibid.*

<sup>38</sup> - Conseil d'orientation pour l'emploi (2013), *Les reconversions professionnelles Changer de métier : quels enjeux ? quels risques ? quelles opportunités ? colloque du conseil d'orientation pour l'emploi*, 26 septembre 2013.

<sup>39</sup> - *Ibid.*



La capacité d'une personne dépend de nombreux facteurs qui ne sont pas réductibles à sa virtuosité, son talent ou ses efforts, mais qui relèvent de l'environnement et des ressources rendues accessibles par ce dernier et notamment des finalités qu'autorise l'environnement.

**Jean-Claude Sigot et Josiane Vero,**  
Céreq



raisons? La motivation, un apport de diversité à l'équipe et un regard neuf sont les principaux critères avancés.

Les actifs ayant changé de métier sont bien placés eux aussi pour nous faire part de leur opinion. Globalement, une reconversion est vue comme « motivante » (par 57 % des individus qui referaient la même chose si on le leur demandait, par 32 % de ceux qui feraient différemment.

D'ailleurs, comme le souligne Seba Coulibaly, responsable de projet chez LHH Altedia, les consultant(e)s qui accompagnent les personnes en reconversion ont toutes et tous des histoires de changement de vie réussie : telle ouvrière de 57 ans licenciée lors d'un PSE qui, sa vie durant, avait rêvé d'être esthéticienne et voit son désir se matérialiser sous la forme du diplôme espéré; tel assistant administratif au parcours chaotique qui profite avec bonheur d'une PMSMP pour devenir ambulancier et signer un CDI; tel usineur de 53 ans qui reprend ses études, passe son CAP boucher et, lui aussi grâce à une PMSMP, trouve un emploi pour donner une nouvelle direction à sa vie...

Parmi les appréciations moins positives, la pression liée au stress arrive devant toutes les autres pour les deux premières catégories évoquées ici (les individus n'étant pas encore passés à l'acte mettant plutôt en avant la peur de se tromper).

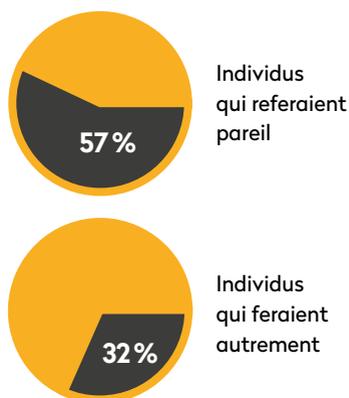
### 3.3. L'attractivité des secteurs

Un conseiller aiguillera-t-il moins facilement un bénéficiaire vers un secteur qu'il considère en déshérence mais qui correspond à ses compétences que vers un secteur qu'il pense d'avenir mais plus éloigné de lui? Un individu qui réfléchit à ses options sera-t-il tenté de se tourner vers un métier à sa portée mais auquel il accorde peu de valeur? Derrière ces questions, c'est la notion d'attractivité des secteurs et des métiers qui pointe et semble jouer un rôle non négligeable dans les enjeux d'orientation.

L'attractivité est un concept protéiforme. Il se nourrit de la situation de l'appareil de formation (effectifs, coûts, sélectivité...), de celle de l'emploi (conditions de recrutement, de travail, de rémunération, évolutions de carrière...) et de la notoriété aussi bien locale qu'internationale d'un métier ou d'un secteur. Mais qui pour l'entretenir et la développer?

Les branches professionnelles? Outre les traditionnels conventions et accords collectifs, leur incombent depuis la loi du 5 septembre 2018 :

- l'observation de l'évolution des métiers, des compétences et des modes de recrutement
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans sa dimension prospective
- la certification.



**Figure 29 – Changer de métier est « motivant »**

Source : Lab'Ho - Côté clients /BVA Group - S'orienter aujourd'hui - 2019

#### POINT DE VUE

Frédéric Bardeau,  
directeur et  
co-fondateur  
(Simplon)

«Combien de métiers souffrent d'un déficit d'images ? Pourtant, il existe de nombreux moyens pour les rendre attirants. On peut inviter des personnes à témoigner et raconter ce qui rend leur activité passionnante à leurs yeux. On peut les présenter de façon ludique avec des procédés de gamification (le principe du «Jeu dont vous êtes le héros» se prête très bien à la réflexion autour de l'orientation, par exemple). On peut aussi utiliser des technologies telles que la réalité augmentée ou virtuelle dont l'image moderne va rejaillir sur celle du métier.»

Essentielle pour aider les opérateurs du CEP à y voir plus clair sur les débouchés des formations d'une part et l'avenir des métiers d'autre part, cette responsabilité n'en est pas moins insuffisante pour redonner aux secteurs mal connus ou mal valorisés une image attractive.

Responsables du développement de l'apprentissage et en charge de l'accompagnement des petites structures, les Opco vont en effet devoir travailler sur les représentations des jeunes et moins jeunes afin de promouvoir les filières porteuses d'alternance.

Pour ce qui concerne les associations d'entreprises, il en existe un grand nombre qui œuvrent chacune dans leur coin, avec des visées tantôt corporatistes, tantôt plus globales, à l'instar du Cercle Jeunes destination entreprises, regroupement de grandes entreprises qui travaillent depuis 2013 en synergie avec les missions locales pour améliorer l'accès à l'emploi des jeunes qui en sont éloignés.

### 3.4. Des verrous à faire sauter

#### Discrimination et plafond de verre

Comme la société, le monde de l'entreprise n'est pas exempt de représentations qui bloquent l'évolution de certaines catégories de population et leur accès à certains métiers.

Les discriminations en matière de salaire entre femmes et hommes sont connues de longue date et n'ont toujours pas disparu pour autant. Ce plafond de verre, invisible et pourtant bien réel, auquel se heurtent les femmes dans l'avancée de leur carrière ou dans l'accession à de hautes responsabilités est lui aussi connu et ne paraît pas s'effriter.

#### Se reconvertir à tout âge

Si la question du sexe est sujette à inégalités et limite donc les possibilités d'orientation, celle de l'âge l'est encore plus – elle serait même la première cause de discrimination au travail. La situation des seniors a notablement évolué ces dernières années : le poids des départs en préretraite et en retraite entre 55 et 60 ans a considérablement baissé (de 37 % en 2004 à 5 % en 2014) tandis que le taux d'emploi des 55-64 ans a cru de 12 points depuis 2009. Mais, à 51%, ce taux d'emploi est 5 points en dessous de la moyenne européenne et loin des 65% de l'ensemble de la population active française. Qui plus est, lorsqu'une rupture professionnelle intervient, le retour à l'emploi s'avère extrêmement compliqué et 67% des seniors inscrits à Pôle emploi le sont depuis plus d'un an.



La France est  
particulièrement  
touchée par la défiance  
vis-à-vis des seniors

**Emmanuelle Prouet  
et Julien Rousselon,**  
France Stratégie





C'est en rendant le collaborateur le plus autonome possible que nous le rendrons acteur de son évolution.

**Diane Rivière,**  
DRH France de  
The Adecco Group



Il n'est pas inutile de rappeler que les seniors se voient moins souvent proposer une formation, et ce, dès 45 ans<sup>40</sup>. Comment ne pas voir alors dans la soit-disant obsolescence des compétences des seniors, une obsolescence programmée ? D'autant que, si on les interroge, ils sont 90 % à se dire prêts à changer d'emploi et 49 % à s'estimer mobiles géographiquement<sup>41</sup>.

### 3.5. L'autonomisation des salariés

---

#### Une approche centrée sur l'individu...

La loi « Avenir professionnel » promeut la responsabilisation des individus. Comment est-elle appliquée au sein des entreprises ? Que font-elles pour leur donner les moyens de prendre en main leur carrière ?

Elles peuvent commencer par regarder quels chemins suivent les collaborateurs qui évoluent en leur sein. Une telle observation toutefois ne va guère conduire à autre chose qu'une reconduction des phénomènes existants. Pour aller plus loin, elles peuvent isoler les principales compétences nécessaires à chaque fonction (au sein d'une GPEC ou d'une démarche de *strategic workforce planning*, par exemple) et élaborer un indice de proximité entre les postes en fonction de l'éventail de compétences nécessaires<sup>42</sup>.

Elles peuvent même faire un pas de plus en donnant au salarié les outils pour façonner lui-même son évolution. C'est ce que proposent les solutions de cartographie des compétences (eLamp, Boost.rs, Crafty ou xLearn pour n'en citer que quelques unes) qui permettent de décomposer chaque métier en compétences et sous-compétences puis de montrer au collaborateur ceux qui sont les plus proches de sa fonction actuelle, en mettant le cas échéant en avant les compétences manquantes et les formations disponibles.

C'est aussi le projet d'« Avenir et compétences », piloté par Diane Rivière, DRH France de The Adecco Group. Appuyé sur l'application *Skills Map* (LHH Altedia), il permettrait au collaborateur de s'autoévaluer sur les compétences clés de son poste puis, pour approfondir son analyse, de réaliser un *feedback* à 360° sur l'ensemble des compétences transversales qui lui seraient utiles dans une perspective d'évolution au sein du groupe.

Dans un second temps, le collaborateur se verrait proposer les formations utiles à son employabilité pérenne dans un contexte de transformation intensive et celles susceptibles d'accélérer ses souhaits de mobilité. S'y ajouteraient aussi

---

**40** - Prouet Emmanuelle, Julien Rousselon (2018), *Les seniors, l'emploi et la retraite*, France Stratégie.

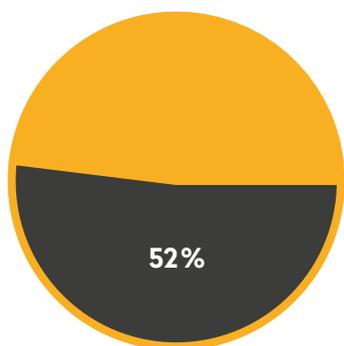
**41** - À compétence égale (2014), *L'accès à l'emploi et les seniors*.

**42** - Bidwell Matthew, De Stefano Federica (2019), « Career Management Isn't Just the Employee's Job », *MIT Sloan Management Review*.



On arrive plus facilement aujourd'hui à mobiliser les entreprises.

**Françoise Bidgrain,**  
Cap emploi



**Figure 30 – 52 % des actifs pensent qu'ils peuvent se réorienter sans en avertir leur entreprise.**

Source : Observatoire des trajectoires professionnelles (2019), *op. cit.*

des indications sur les tendances du marché afin qu'il puisse évaluer les opportunités en toute connaissance. Un pilote est en cours et l'application devrait voir le jour en octobre 2019.

### ... et facilitée par l'entreprise

Comme le demande Jean Pralong, « Confier aux individus la gestion de leurs parcours, donc les laisser piloter le développement de leurs compétences, est-il aussi efficace pour garantir la pérennité de compétences collectives ?<sup>43</sup> » La question n'est pas anodine, c'est pourquoi, chez The Adecco Group, cette perspective « micro » se double d'une approche « macro » : disposant par cette application d'une cartographie actualisée des compétences en interne, la direction des ressources humaines peut identifier les besoins en lien avec les orientations stratégiques et impulser les mutations qui s'imposent.

C'est pourquoi également le législateur a ouvert la possibilité aux entreprises de créer leur propre centre de formation des apprentis (CFA), opportunité saisie par une trentaine d'entreprises à ce jour dont The Adecco Group, Accor, Korian et Sodexo en vue de monter un CFA commun des métiers de la cuisine et de la restauration. Mais la tradition veut que les entreprises se soient jusque-là souciées de la réorientation de leurs salariés plutôt dans le cadre de l'accompagnement associé aux plans sociaux (PSE) ou, pour les entreprises à l'effectif réduit, dans le cadre de contrats de sécurisation professionnel (CSP). Depuis plus de dix ans, LHH Altedia et l'Afpa conjuguent ainsi leurs forces afin que soient intimement liés le projet personnel et le projet de formation de la personne licenciée.

Rares cependant sont les entreprises qui, comme la Poste ou PSA, ont les moyens et la volonté d'organiser une réelle réorientation de leurs collaborateurs en interne<sup>44</sup>. Chez le constructeur automobile, ce ne sont pas moins de 3700 personnes qui ont suivi le programme « Top compétences » censé soutenir leurs projets de reconversion. D'autres encore, comme le souligne Françoise Bidgrain de Cap emploi 75, sont sensibles au devenir des salariés en situation de handicap tant en termes de réorientation interne que de recrutement de profils atypiques.

Ces initiatives louables ne suffisent sans doute pas. Au-delà de programmes dédiés, c'est aussi le degré de confiance réciproque entre l'entreprise et ses collaborateurs qui peut ouvrir la voie à des réorientations internes. Celui-ci mérite d'être interrogé lorsqu'on sait que 52% des actifs pensent qu'il est possible d'engager des démarches pour un nouveau projet professionnel sans que l'entreprise soit informée<sup>45</sup>.

**43** - Pralong Jean (2008), « Entre souhaitable et probable : projets de mobilité interne et sensemaking », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 37/4.

**44** - Abou El Khair (2019), « Quand les entreprises s'attellent à la reconversion en interne », *Le Monde*, 25 avril 2019.

**45** - Observatoire des trajectoires professionnelles (2019), *op. cit.*

# En chiffres

## Des chemins plus ou moins balisés

**89%** des salariés en CIF ont obtenu le diplôme visé et,

**65%** ont changé de métier ou d'entreprise dans les 6 mois après la sortie de formation

## 5,8 millions de personnes

environ ont bénéficié d'un conseil en évolution professionnelle entre 2015 et juillet 2018

Après un pic vers **30 000** entre **2007** et **2011**, le nombre de bénéficiaires de la VAE est descendu sous la barre des **25 000** en **2015** (pour **60 000** dossiers de candidatures déposés, **41 400** présentés devant un jury et un taux de réussite de **59%**).

Changer de métier est motivant :

**57%**  
des personnes qui ont changé referaient pareil

**14%**

des 30-69 ans ont décroché leur plus haut diplôme en formation continue.

Quatre profils types face à l'orientation :

- Les «**actifs**» ont l'envie et l'intention de changer de métier
- Les «**passifs**» en ont l'envie mais pas l'intention
- Les «**contraints**» en ont l'intention mais seulement parce qu'ils y sont obligés
- Les «**satisfaits**» ne comptent pas changer de métier





# Conclusion

Le domaine d'études, pour ceux qui ont la chance d'en faire, ne conditionne plus l'avenir professionnel puisqu'environ 40 % des actifs occupent un poste dans un secteur sans lien avec leur domaine initial. Les changements de métier concernant en priorité les 20-29 ans, il faut attendre six à sept ans après la fin du parcours académique pour voir la mobilité professionnelle vraiment baisser. Quoi qu'il en soit, chaque année, près de 27 % de la population active occupée connaît une transition.

Une formation initiale un peu chaotique et une certaine insatisfaction professionnelle sont les deux déclencheurs les plus significatifs chez les actifs en reconversion. D'autres facteurs comme le statut et le secteur ont aussi un impact fort sur les probabilités de reconversion.

Étant donnée la place qu'occupe le travail dans nos vies, une réorientation invite à revisiter sa biographie de telle sorte que la voie choisie y trouve sa cohérence. Cette aptitude, avec d'autres, s'inscrit dans une capacité à s'orienter tout au long de la vie qu'il s'agit de développer chez tous les actifs puisqu'aujourd'hui et plus encore demain, personne ne pourra s'abstraire d'un changement d'employeur et de métier.

Le conseil en évolution professionnel est né en 2014 afin d'offrir un cadre à l'ensemble des personnes concernées par la sécurisation des parcours et de les aider non seulement à trouver un emploi satisfaisant mais aussi à développer des compétences « orientationnelles » durables. Mais il a été très différemment adopté par les acteurs et est encore méconnu du grand public.

Dans le même temps, l'État a en partie basculé la gestion de l'orientation tout au long de la vie aux régions et créé un organe central, France Compétences, qui décide des grandes directives en la matière. On ne saurait donc trop militer pour une concertation optimale État-Région-acteurs.

Les entreprises, via leurs branches ou leurs associations, doivent s'emparer elles aussi des questions d'orientation, en apportant leur expertise aux bénéficiaires, en redonnant de l'attractivité aux secteurs en tension et en accompagnant leurs propres collaborateurs dans le développement continu de leur employabilité. À une époque où le chômage perdure, où le recrutement se grippe et où l'insertion coince, l'orientation peut sans mal apparaître comme la clef susceptible de déverrouiller ces situations apparemment bloquées.



# Préconisations

**L**a présente étude qualitative, l'étude quantitative qui l'a accompagnée et les échanges au sein du groupe de travail qui a piloté l'une et l'autre ont abouti à une série de propositions pour améliorer l'orientation initiale et tout au long de la vie que voici<sup>1</sup> :

## 1. L'orientation au sein du système éducatif

### ● Préconisation 1 : sur l'organisation du système

Intégrer les filières générales, technologiques et professionnelles au sein d'un même lycée. Rapprocher les unités de formation d'apprentis (UFA) des lycées comprenant des filières professionnelles. Modulariser les enseignements afin de les adapter aux rythmes différents des élèves. Faciliter l'harmonisation entre titres professionnels et diplômes de l'Éducation nationale via les CPC (commissions paritaires consultatives); faciliter les passerelles entre filières mais également les années de césure et les reprises d'études. Capitaliser sur les expérimentations de «secondes professionnelles à orientation progressives» pour mieux étaler dans le temps le choix de la filière.

### ● Préconisation 2 : sur le sens des enseignements

Adapter les enseignements afin qu'ils reflètent davantage les compétences (au sens large) nécessaires à l'élève en tant que futur citoyen et futur actif. Valoriser les compétences douces en prenant notamment en compte les activités extrascolaires dans l'évaluation des acquis des élèves. Commencer chaque cours par un rappel de sa raison d'être afin de placer la question du sens au cœur des activités. Donner à voir le sens et les utilités des savoirs. Travailler sur la mixité des métiers et sur les représentations de tous ordres.

### ● Préconisation 3 : sur le processus d'orientation

Passer d'une logique d'affectation à une logique d'aide au choix (mieux prendre en compte les motivations et les appétences des élèves dans les affectations et non pas uniquement leurs résultats

<sup>1</sup> - Pour d'autres démarches récentes de préconisations, on renverra à :

- Delair Laure, Ritzenthaler Albert, rapporteurs (2018), *L'orientation des jeunes*, Conseil économique, social et environnemental

- Cnesco (2018), *Comment l'école française aide-t-elle les élèves à construire leur orientation ?* Dossier de synthèse

- Beauvois Catherine (2018), *Mission sur l'accompagnement vers, pendant et après la formation : enjeux et propositions pour l'élaboration d'un appel à projet national dédié à l'accompagnement du développement des compétences*, Cnefop.

scolaires). Laisser la décision finale d'orientation à l'élève et/ou à sa famille.

Intégrer les parcours en apprentissage dans Parcoursup. Rendre publics les critères de l'algorithme de Parcoursup. Insérer dans les cursus une année de « propédeutique » afin de laisser le temps à l'étudiant de se tester dans différentes disciplines et lui permettre d'opérer un choix raisonné.

#### ● **Préconisation 4 : sur l'éducation à l'orientation**

Développer dès le collège des activités réflexives afin d'aider les élèves à mieux se connaître. Aiguïser la réflexion et la curiosité des élèves en leur donnant à voir le champ des possibles par des cours de découverte de la vie professionnelle dans toutes les filières. Valoriser la filière professionnelle et la filière d'apprentissage. Rendre obligatoires les stages professionnels dans toutes les filières au lycée.

## 2. Les acteurs de l'orientation initiale

---

#### ● **Préconisation 5 : sur l'encadrement et l'équipe pédagogique**

Accroître l'autonomie des établissements et des chefs d'établissement. Valoriser l'orientation pour les enseignants. Outiller les établissements pour « rentabiliser » le temps dédié à l'orientation. Former et valoriser les délégués aux entreprises ; généraliser les comités locaux écoles entreprises. Intégrer des modules de formation à

l'orientation dans les parcours de formation de l'ensemble du corps enseignant.

#### ● **Préconisation 6 : sur les personnels et services dédiés**

Accroître le nombre de psychologues de l'Éducation nationale. Améliorer leur formation initiale et continue. En faire les personnes référentes de l'orientation et leur donner les moyens d'exercer leur métier.

Ajouter des informations sur les débouchés, les taux de réussite et les taux d'insertion des formations. Rendre explicites les passerelles entre formations.

#### ● **Préconisation 7 : sur la place des parents**

Sensibiliser les parents au processus d'orientation et à l'impact des représentations dès l'entrée en sixième des élèves en évitant de reporter sur eux la responsabilité du processus d'orientation de leurs enfants.

#### ● **Préconisation 8 : sur la place des acteurs privés**

Faire reposer la responsabilité et les actions d'orientation sur des acteurs hors enseignement (les Missions locales par exemple). Labelliser les associations qui interviennent dans les établissements. Réaliser une cartographie des acteurs intervenant pour promouvoir le travail en réseau. Outiller Parcours Avenir en continuant à rapprocher les entreprises des établissements scolaires.

### 3. L'orientation des actifs et le conseil en évolution professionnelle

---

#### ● **Préconisation 9 : le pilotage de l'orientation**

Centraliser les informations sur les métiers et les secteurs en un point unique. Communiquer davantage sur les outils à disposition des conseillers et des actifs; communiquer sur le CEP et le CPF directement auprès des actifs. Stabiliser les outils et les dispositifs afin de permettre aux acteurs de s'en emparer. Veiller à assurer l'égalité de traitement territoriale.

#### ● **Préconisation 10 : le périmètre et les pratiques du CEP**

Professionaliser les acteurs du CEP en insistant sur une approche réflexive tant sur les compétences que sur le projet personnel et professionnel. Harmoniser les pratiques entre les opérateurs du CEP et entre les publics (salariés/demandeurs d'emploi). Déployer les aides à la mobilité et au logement en parallèle des outils du CEP. Prolonger le périmètre du CEP pendant et après la formation qui en a découlé afin d'accompagner l'individu tout au long de sa démarche d'orientation.

### 4. Les acteurs de l'orientation tout au long de la vie

---

#### ● **Préconisation 11 : le lien avec la formation tout au long de la vie**

Précéder la démarche de formation d'une démarche préalable d'orientation dès que nécessaire (comme dans le cadre du CPF de transition).

#### ● **Préconisation 12 : L'orientation au sein des entreprises**

Proposer au niveau des branches professionnelles mais aussi au niveau inter-branches une cartographie dynamique et contextualisée des postes ventilée par compétence (ou bloc de compétences) et présentant leurs degrés de proximité mutuelle, leur rémunération médiane et leurs perspectives d'évolution.

# Remerciements

---

Cet ouvrage a été élaboré avec la participation, pendant plusieurs mois, des membres d'un groupe de travail que nous remercions chaleureusement : Marianne Berg (Lab'Ho), Margaux Brousse (Afp), Olivier Gauvin (Opcalia), Manuela Guizzo (The Adecco Group), Laurent Habart (auteur de l'étude), Marc-Olivier Jouan (Faf.TT), Elisabeth Laverne (Région IDF), Aude Léger (Opcalia), Maud Massot-Pellet (Afp), Mustapha Nedjar (Aforp), Patrice Pabeau (Aforp), Elsa Portal (The Adecco Group), Agnès Salvadori (Faf.TT), Jean-Christophe Ulmer (Région IDF).

Nous avons complété notre démarche par une enquête quantitative organisée par l'équipe de Côté Clients (BVA) et menée par Vianney Vandewalle, que nous remercions vivement pour leur appui efficace.

Nous remercions enfin Jean-Marc Huart, ancien directeur général de l'Enseignement Scolaire, pour avoir répondu à une interview reproduite dans cette étude et nous saluons le travail des experts qui nous ont fait le plaisir de partager leur point de vue ainsi que toutes les personnes auditées, qui, par leurs témoignages et leurs bonnes pratiques, ont contribué à enrichir notre contenu.

# L'auteur

---

Laurent Habart est consultant indépendant, spécialisé en performance organisationnelle et expert en formation. Il accompagne les entreprises dans l'élaboration et la mise en place d'organisations plus responsabilisantes et dans la définition de politiques de développement des compétences innovantes. Il est notamment l'auteur de *La nouvelle organisation apprenante – Et si c'était la vôtre ?* (éditions Diateino, 2018), du livre blanc *Optimiser la formation en entreprise*, tomes 1 et 2 (Adecco Training - Lab'Ho, 2016) et de l'étude *Former autrement* (Lab'Ho 2015).

# Bibliographie

Voir l'intégralité des références bibliographiques sur [labho.fr](http://labho.fr)

- **Baslé Maurice et al., coord. (2016)**, « Les transitions professionnelles tout au long de la vie nouveaux regards, nouveaux sens, nouvelles temporalités ? XXIII<sup>es</sup> journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail Rennes, 8 et 9 décembre 2016 CREM – Université de Rennes 1 », *Céreq échanges*.
- **Berthet Thierry et al. (2014)**, *Évaluation du service public régional de l'orientation tout au long de la vie en Picardie dans le cadre du contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP)*, Net.Doc n° 128, Céreq.
- **Boisson-Cohen Marine, Garner Hélène, Zamora Philippe, rapporteurs (2017)**, *L'insertion professionnelle des jeunes – Rapport de diagnostic élaboré par France Stratégie et la Dares*, France Stratégie.
- **Cnefop (2018)**, *CEP, 4 ans de mise en œuvre – Ambitions, déploiement, effets, perspectives*.
- **Cnesco (2018)**, *L'accompagnement de l'orientation dans les établissements*.
- **Forestier Christian (2016)**, « Les défis de l'employabilité durable – La formation professionnelle initiale dans le monde », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, n° 71.
- **Haut Conseil de l'éducation (2008)**, *Bilan des résultats de l'école – L'orientation scolaire*.
- **Hoiban Sandra et Millot Charlotte (2018)**, *Aider les jeunes à mieux identifier leurs goûts et motivations personnelles : un levier pour améliorer l'orientation – Enquête sur l'orientation auprès des 18-25 ans*, Crédoc / Cnesco.
- **Kennel Guy-Dominique (2016)**, *Rapport d'information fait au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication par la mission d'information sur l'orientation scolaire*, Sénat.
- **Lhommeau Bertrand, Michel Christophe (2018)**, « Changer de métier : quelles personnes et quels emplois sont concernés ? », *Dares analyses* n° 49.
- **Melnik-Olive Ekaterina (2018)**, *Formation continue et situation sur le marché du travail – Premiers indicateurs du volet salariés de l'enquête Défis*, Céreq.
- **Meunier Olivier (2008)**, *Orientation scolaire et insertion professionnelle – Approches sociologiques*, Les dossiers de la veille, Institut national de recherche pédagogique.
- **Prud'homme Lionel, Taphanel Ludovic (2018)**, *Quels accompagnements des trajectoires professionnelles en France ?*, Observatoire des trajectoires professionnelles.



**Auteur :** Laurent Habart

**Enquête quantitative :** Vianney Vandewalle

**Relecture :** Marianne Berg, Anne-Sophie Casteigt, Cécile Mathivet, Bruce Roch

**Conception graphique, maquette et mise en page :** In medias res

**Crédit photos :** Caroline Bazin, J.B. Mariou, Aforp, Nicole Honeywill, Edvin Johansson, Claire Nakkachi, Hunter Newton, Igor Rodrigues et You-x-ventures.

**Impression :** HandiPRINT - Entreprise Adaptée et Solidaire

**Dépôt légal :** août 2019

Le Lab'Ho est une initiative de The Adecco Group  
Adecco Groupe France S.A.S. au capital de 1038 060 €  
- 451 148 209 R.C.S. LYON.

**Siège social :** 2 rue Henri-Legay  
69626 Villeurbanne Cedex  
Cécile Mathivet, directrice du Lab'Ho

Tour Winterthur, 102 Terrasse Boieldieu  
- 92085 Paris La Défense

Tel. +33 (0)1 77 69 10 18

[www.labho.fr](http://www.labho.fr)

 @labho\_RH





## LAB'HO

Observatoire de l'emploi créé à l'initiative de The Adecco Group, le Lab'Ho est une plateforme de réflexion et de propositions pour penser le futur du travail. Le Lab'Ho anime une communauté ouverte d'experts et d'acteurs opérationnels — entreprises, chercheurs, associations et institutions — et publie des études pour détecter les grands enjeux du monde du travail, proposer de nouvelles approches RH et répondre aux défis de l'emploi de demain.

Septembre 2019 - Étude produite par :

