



S'orienter aujourd'hui

SYNTHÈSE

Introduction

Les voies de l'orientation peuvent prendre des chemins si détournés qu'aucun système ne peut toutes les envisager. Abondance des formations, transformation des métiers ou obsolescence des compétences sont autant de facteurs qui peuvent remettre en cause des choix de carrière. Sur les 52% de la population active qui aimeraient changer de métier, 41% franchiront le pas et, pour la majorité, souhaiteraient être accompagnés dans leur réorientation. 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.

Le lancement de ParcoursSup a propulsé sur le devant de la scène la question de l'orientation des élèves en fin de scolarité. S'arrêter au débat qu'il suscite, si brûlant soit-il, reviendrait toutefois à regarder le sujet par le petit bout de la lorgnette : les enjeux dépassent de loin les admissions en faculté des nouveaux bacheliers. Le sujet de l'orientation couvre tous les âges de la vie, dès la troisième pour les formations à des métiers techniques, tout au long du parcours professionnel dans le cadre de la formation continue, questionnant ainsi le rôle des nouveaux opérateurs de compétences et celui de l'entreprise.

Or, l'orientation en cours de formation initiale ne semble pas tant destinée à aider les élèves à trouver la voie qui leur conviendrait le mieux qu'à les classer. Le système s'organise autour de l'exclusion en fonction des résultats scolaires et non selon les préférences des élèves. Il a tendance à accentuer les inégalités (de sexe, d'origine, d'habitation...) plutôt qu'à les atténuer. Adapté aux parcours linéaires, intégrant davantage les compétences académiques que les *soft skills*, il s'accommode mal de trajectoires plus sinueuses : les passerelles sont rares ou peu valorisées.

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.



Chiffres clés

52% de la population active aimeraient changer de métier,

41% franchiront le pas et, pour la majorité, souhaiteraient être accompagnés dans leur réorientation.

Ce document est la synthèse d'une étude qui se place 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'oeuvre 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.

Quels chemins devrait prendre l'orientation aujourd'hui ? Faut-il tendre vers une adéquation entre les formations et les besoins du marché ou équiper les élèves des compétences qui leur permettront de rebondir et de profiter de toutes les opportunités ? Ce sont les questions abordées dans l'étude et cette synthèse.

Méthodologie de l'étude

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

Les travaux ont été mis en oeuvre 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.

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

- 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

- Une enquête quantitative en ligne menée du 9 au 21 janvier 2019 sur un panel de 1 000 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.



1.

L'orientation
en formation
initiale

A. L'orientation en contexte

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

Née au début du XXe siècle, la réflexion autour de l'orientation devient de plus en plus prégnante au début des années 1970 sous l'influence de plusieurs facteurs comme l'accès massif à l'enseignement secondaire et supérieur, la reconnaissance des libertés individuelles ou encore l'explosion de la variété et de la technicité des activités professionnelles. Une situation qui dessine un nouvel enjeu pour les institutions : être en mesure d'ajouter aux savoirs, savoir-faire et savoir-être, un « savoir évoluer » qui doit permettre d'acquérir les compétences nécessaires à son orientation tout au long de la vie.

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

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. Une autre de ses difficultés touche à la nature des inégalités à corriger et à la hauteur des corrections à apporter.

Au niveau économique : fluidifier le marché

L'accès au marché de l'emploi sous-entend « d'équiper intellectuellement l'ensemble des jeunes (et plus encore ceux issus de milieux défavorisés) de nouvelles compétences (identifier ses goûts, savoir prendre des décisions face aux mutations de marché...) leur permettant de gérer sur le long terme leur carrière professionnelle. » 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. Quels détours devrait-elle prendre pour être à la hauteur de ces enjeux ?

Au niveau individuel : trouver sa propre place de citoyen

Outre la finalité sociale et économique se dessine une finalité plus individuelle. L'orientation serait l'un des moyens pour chacun, dans un monde où les trajectoires proposées sont multiples, de trouver celle qui lui correspond, où il pourra s'épanouir, où il servira de la meilleure des façons la société.

Parce que cette aptitude est tout sauf mécanique, l'orientation doit pour y répondre susciter ou renforcer des attitudes et des habilités cognitives valables tout au long de la vie. Elle dépasse ainsi le cadre éducatif ou professionnel et sert plus globalement la cohésion sociale.

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

Les repères qui structurent la société changent de plus en plus vite. Dans un environnement aussi mouvant, comment ne pas naviguer à vue ? Ainsi s'impose depuis le début des années 2000 le concept « orientation tout au long de la vie », à l'image de celui de « développement tout au long de la vie » né au début des années 70.

La précarité, un facteur pénalisant

À ces changements s'ajoute la précarité grandissante des jeunes. Selon l'Observatoire des inégalités, la moitié des personnes pauvres a moins de 30 ans et le taux de pauvreté chez les jeunes de 10 à 29 ans est supérieur à 12 % alors qu'il se situe à 8,1 % pour l'ensemble de la population. Difficile de s'orienter sereinement dans ces conditions. Cette précarité se double d'ailleurs d'un temps de maturation 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, formation, stages, pauses...).

L'influence de l'évolution du travail et des métiers

Aujourd'hui, 46 % des CDI signés par un salarié de moins de 25 ans sont rompus au cours de la première année. 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 le même temps, la technologie modifie la structure du marché de l'emploi et la nature même des emplois. Ainsi, en France, 9 % des emplois sont d'ores et déjà jugés vulnérables compte tenu des avancées technologiques et de nombreux métiers voient leur avenir modifié par la robotisation (ouvrier qualifié, journaliste, barman...). Un vrai casse-tête pour les professionnels de l'orientation qui ne peuvent

plus se fier aux seules compétences techniques acquises par l'élève mais doivent également s'enquérir de ses compétences douces, transversales et transférables.

Adéquationnisme, anticipation et adaptabilité

Politiques et entreprises vivent sur un rythme plus rapide que le rythme des apprentissages des adolescents et jeunes adultes. Pour autant, 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. En réalité, 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 et, d'autre part, de faciliter la création de formations ou l'établissement de passerelles vers les domaines qui en ont le plus besoin.

Chiffres clés

52%
des actifs
ont envie
de changer
de métier.



B. L'orientation en action

1. Les mécanismes d'orientation actuels

Notamment parce qu'elle n'a jamais été un pilier du système éducatif français, l'orientation fait l'objet depuis 15 ans d'un certain nombre de mesures, sans grands résultats. Professeurs principaux, enseignants, parents... les acteurs, nombreux, cherchent leur place.

Le processus d'orientation

Telle qu'elle est organisée aujourd'hui, l'orientation est source d'exclusion. Elle favorise les « bons élèves » au sens classique du terme, mais pénalise les jeunes talents, pourtant nombreux, mais différents. Pourquoi ? Car ce sont les parcours les plus élitistes qui servent de mètre-étalon. La violence sociale générée par un système qui pousse les élèves à considérer leur orientation en fonction de leurs chances de réussite dans telle ou telle filière est également alimentée par le manque de passerelles entre les différentes formations qui confine pour certaines à l'enfermement.

Chiffres clés

6 300

offres de formation sont proposées à la sortie de la 3^e.

Parcours Sup, c'est :

6,3 millions de vœux,

0,8 million de candidats,

13 000 formations.

Les élèves les moins à l'aise sont dirigés dès le collège, mais aussi tout au long du parcours, et jusque dans le supérieur, vers des voies qu'ils auront ensuite beaucoup de mal à quitter. D'une manière générale, le timing général de l'orientation et l'accompagnement proposé aux élèves n'est pas suffisamment bien calibré au regard du degré de capacité de ces jeunes à envisager leur avenir professionnel avec une bonne connaissance de leurs aspirations et de leurs potentiels. Dans cette démarche, les enseignants et les parents ont un rôle stratégique qu'il convient de réinterroger notamment pour permettre la prise en compte d'autres compétences que celles strictement scolaires.

Alternance et orientation

Les effets positifs de l'alternance sur le taux de chômage des jeunes ne sont plus à démontrer. Elle offre également aux jeunes de meilleurs revenus durant la période d'études, ce qui facilite notamment leur mobilité, renvoie à un « vrai métier » qui contribue à une identification sociale mieux définie, et sécurise leur parcours dans l'emploi. L'alternance n'est encore pas suffisamment valorisée par les établissements scolaires qui n'accompagnent pas les élèves de manière adaptée. Conséquence directe : une partie non négligeable d'entre eux abandonnera avant six mois sa formation par manque de préparation au

monde de l'entreprise. Une situation qui implique un travail de communication important. D'autant que la limite des capacités d'accueil des établissements proposant de la formation en alternance est loin d'être atteinte. Le potentiel de développement est important alors que les besoins des entreprises sur des métiers propices à une formation par alternance sont nombreux.

Apprendre à s'orienter

S'orienter, c'est faire des choix. Il est donc nécessaire de s'interroger plus fortement sur la capacité des élèves à s'individualiser, anticiper les conséquences de leurs actions et des réactions de leur environnement, pour comprendre qu'ils n'ont pas la possibilité d'avoir spontanément toutes les cartes entre leurs mains. L'accompagnement à l'orientation (et donc l'accompagnement à l'autonomisation) a ainsi tout intérêt à se baser sur le développement d'actions permettant aux élèves d'avoir une meilleure connaissance d'eux-mêmes et à construire un projet personnel, loin des discours et des stéréotypes véhiculés par les proches et les médias. Une approche indispensable pour leur donner les clés qui leur permettront de rebondir tout au long de leur vie.

Les services dédiés à l'orientation

La multiplicité des acteurs de l'orientation, au niveau national et régional, rend difficilement lisible le paysage. La création d'une

plateforme unique qui présenterait l'approche nationale et les offres de formation sur les territoires pourrait constituer une évolution intéressante.

L'accompagnement par les psychologues de l'Éducation nationale

Ces psychologues (PsyEN) interviennent à deux niveaux : individuel (accompagnement de l'élève dans la définition de son projet) et collectif (participation à la réflexion sur les procédures d'information, d'orientation et d'affectation). Leur mission est de « contribuer à créer les conditions d'un équilibre psychologique des élèves favorisant leur réussite et leur investissement scolaires » alors qu'ils sont de moins en moins nombreux, que leur répartition est inégale sur le territoire et que les établissements les convient trop peu aux conseils de classe, des temps pourtant déterminants pour l'orientation. Alors que l'utilité de leur rôle est mise en cause par les élèves eux-mêmes, il pourrait être intéressant de revaloriser leur statut, leur rôle, leurs professionnalisations et moyens.

Chiffres clés

3 600 PsyEN en 2018

2. La place des partenaires privés

Face aux enjeux et aux difficultés des pouvoirs publics mises en lumière sur l'orientation des jeunes, celle-ci est devenue un marché dont s'emparent des acteurs privés à différentes échelles. Si leur rôle peut être déterminant, il est aussi source d'interrogations, notamment dans l'équité d'accès à l'offre.

Le marché de l'orientation

Dans le secteur académique, en complé-

ment des PsyEN, différents professionnels interviennent dans les relations entre le monde de l'enseignement et celui des entreprises. Dans le secteur privé, l'offre est

composée par les associations, les fédérations, branches et organisations professionnelles ainsi que par les chambres consulaires. À leurs côtés, on assiste à l'émergence d'acteurs privés, dont certains proposent des services payants sur un offre allant de l'information au stage en entreprise, en passant par de l'accompagnement, des ateliers et des tests.

Les fournisseurs d'informations

L'information est une étape importante de la démarche d'orientation. Elle s'appuie notamment sur de nombreuses ressources en ligne, présentées sous différentes formes : vidéos, textes... présentant aussi bien des descriptifs techniques que des témoignages ou reportages. Après cette première acculturation, l'échange avec des étudiants ou des professionnels est un point important qui nourrit la vitalité des différents salons permettant ce type de rencontre. Sans oublier la multiplication des plateformes d'échanges en ligne.



Chiffres clés

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

Chiffres clés



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

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



Plateformes, accompagnement individuel et ateliers collectifs

Bilan personnalisé, *matching* entre les qualités personnelles et les compétences métiers... l'offre des plateformes ne cesse de se développer. Elles commencent à séduire certains acteurs de l'enseignement public supérieur. Dans le même temps, le *coaching* prend son essor auprès de jeunes qui face aux exigences de l'orientation ont besoin d'être encouragés et accompagnés dans la découverte de leurs aspirations et talents. Or l'accès à ce *coaching* est souvent un privilège réservé aux jeunes issus de milieux plutôt aisés. Les ateliers collectifs sont également une piste émergente pour faire réagir les adolescents à des situations données et aller ainsi plus loin que l'accompagnement individuel.

Les pourvoyeurs de stage

Certains opérateurs privés vont jusqu'à proposer des stages. Un positionnement qui répond à la difficulté des élèves pour en trouver (d'autant plus quand les parents ne disposent pas d'un réseau), alors que ce premier temps en entreprise est un moyen efficace de tester un choix d'orientation.

C. L'orientation sous influence



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

Le poids du système est un élément majeur dans la réflexion sur l'orientation. Son fonctionnement a des aspects particulièrement impactants : un enseignement conçu pour fabriquer des élites, la prédominance des résultats scolaires au détriment d'autres compétences, une offre de formation déconnectée de la réalité des besoins et aspirations, des préjugés tenaces liés au genre...

Les lourdeurs du système éducatif

En France, l'enseignement tend moins à créer un socle de compétences commun qu'à fabriquer des élites, majoritairement issues des couches les plus favorisées de la population. À cela s'ajoute une prédominance des filières générales et technologiques au détriment de l'enseignement professionnel qui souffre encore d'une image négative. Même discrimination pour les jeunes qui n'auront pas choisi un bac scientifique sésame pour ouvrir les portes de toutes les formations. Ce fonctionnement inégalitaire qui s'appuie quasi exclusivement sur la prise en compte des résultats scolaires est préjudiciable puisqu'il classe les élèves en fonction de leur niveau d'incompétence. Ce système limite également les possibilités de changer d'orientation (du fait du manque de passerelles) dans un contexte marqué par des situations d'inadéquation entre l'offre de formations et les besoins des entreprises, ainsi qu'avec les aspirations des jeunes. Un état des lieux qui invite à définir plus finement l'offre de formation.

Chiffres clés

20% des élèves et diplômés de l'enseignement professionnel estiment qu'ils n'ont **pas eu le choix** de leur orientation



L'orientation selon le genre : des représentations tenaces

Spontanément, une fille ne s'orientera pas de la même manière qu'un garçon. C'est le difficile constat qui perdure en 2019. Le choix des métiers reste encore fortement déterminé par le sexe. Alors que les filles affichent des résultats scolaires majoritairement meilleurs que les garçons, différents facteurs font qu'elles ont tendance à s'orienter vers des filières professionnellement moins prestigieuses.

Chiffres clés

Les filles représentent :

45 %
des élèves de terminale scientifique,

30 %
des effectifs des classes préparatoires scientifiques,

28 %
des écoles d'ingénieur.



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

Les enfants de milieux favorisés accèdent le plus souvent aux meilleurs établissements scolaires ce qui les favorise dans le taux de réussite aux épreuves mais aussi, de fait, dans l'orientation. Dans les milieux scolaires plus difficiles, les enseignants ont également moins de temps et d'énergie à consacrer à la thématique de l'orientation et à l'accompagnement des élèves. L'équité d'accès à l'université est une réponse à ces inégalités mais elle souffre toutefois d'un manque de proximité avec le monde professionnel.

Les circuits alternatifs

La rigidité du système éducatif a conduit à l'émergence d'une offre alternative de formation. Mais pour quel taux de réussite ?

2. La part du contexte social et culturel

Si l'on est une fille ou un garçon, si nos parents sont aisés ou non, si l'on vit dans une grande ville ou à la campagne... les choix d'orientation ne seront pas les mêmes. Et dans cette diversité, quelle est la part de différence légitime ?

L'influence des contextes sociaux et locaux

Une orientation équitable ne devrait prendre en compte que le mérite et les aspirations des jeunes. Or cela n'est pas le cas. Cet état de fait est aussi le résultat de « réflexes », liées à des représentations et des réalités complexes. À l'image du jeune de cité qui sera moins ambitieux dans ses choix d'orientation, de cette fille qui préférera se tourner vers des filières « plus féminines », de ce parent qui trouvera un peu étrange que sa fille choisisse de devenir ingénieur ou encore d'un enseignant qui aurait peur d'envoyer son élève

modeste vers l'échec s'il choisissait une filière ambitieuse. À cela s'ajoutent des inégalités géographiques et financières qui alimentent les déséquilibres en fermant les possibles sur un territoire.

L'influence du contexte culturel et des histoires familiales

Au moment de choisir son orientation, un jeune est soumis à différents facteurs qui vont avoir une incidence sur ses choix : les stéréotypes et les valeurs de son milieu d'origine, les références et modèles

d'identification, les comportements jugés acceptables ou non. La décision pour l'orientation sera ainsi nourrie des aspirations de l'élève mais aussi de toutes ces considérations. Sans oublier la place des parents qui, toutes origines sociales confondues, peuvent pousser leurs enfants dans le choix de certaines options.

3. La part de l'individu

S'orienter de la « bonne » manière nécessite d'avoir des envies et un projet. La persévérance et la capacité à rebondir sont également des éléments déterminants qui doivent être pris en compte dans l'accompagnement des jeunes.

Bâtir son projet : entre rêve et pragmatisme

Outre le goût personnel pour un métier ou un secteur, l'appétence pour une discipline ou une filière est un élément déterminant dans un choix d'orientation positif. À la condition qu'il ne fasse pas l'objet d'une pression sociale ou familiale. Le projet individuel est fondamental et nourrit la motivation, indispensable dans un parcours de formation quel qu'il soit (linéaire, souple, éclectique ou chaotique).

Il n'est pas toujours facile pour les jeunes d'être prêts au moment où les choix d'orientation doivent être faits. Ceci est notamment le résultat d'une carence du système éducatif qui n'incite pas suffisamment les élèves à s'interroger sur leurs aspirations et envies. Or cela contribuerait aussi à les extraire des représentations stéréotypées qu'ils peuvent avoir.

Les compétences nécessaires pour s'orienter

Une orientation réussie n'est pas seulement une orientation intervenue au bon moment mais est aussi une orientation qui aura su exploiter toutes les ressources

Chiffres clés

80 %
des jeunes ont abordé la question de l'orientation avec leurs parents

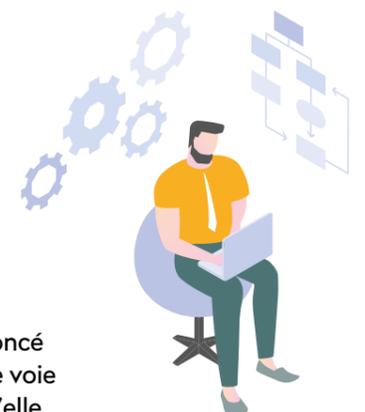
37 %
des jeunes estiment que leurs parents les ont poussés à choisir une option



à disposition (institutionnelles ou relationnelles). À cela s'ajoute la capacité à prendre en compte le rythme de chaque individu puisque l'orientation intervient à des âges où la construction de soi connaît des étapes structurantes. Ainsi certains étudiants reprennent des études après une pause d'une ou plusieurs années consacrées à nourrir cette construction de soi par d'autres expériences. Une orientation réussie s'appuie également sur des savoirs et savoir-faire identifiés dont doivent s'emparer les jeunes : concevoir une stratégie, communiquer son projet, rapprocher ses ressources de ses attentes...

Chiffres clés

54 %
des jeunes ont renoncé à postuler dans une voie envisagée après qu'elle leur a été déconseillée





2.

L'orientation
tout au long
de la vie

A. Des trajectoires personnelles

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

« Réorientation, bifurcation, rupture », les termes pour définir une réalité contrastée sont variés : reconversion au sein d'une même entreprise, changement de statut (passage du salariat au statut d'auto-entrepreneur par exemple), changement professionnel sans lien avec la formation initiale ou le métier exercé auparavant. Quel que soit le chemin, l'orientation en cours de vie est un phénomène de société contemporain : 40 % de la population active occupe un poste dans un secteur sans lien avec leur domaine d'études et 64 % des actifs reconvertis en ressentent un meilleur épanouissement professionnel.

L'ampleur du phénomène

L'insertion des jeunes dans l'emploi est longue et difficile, en partie parce que les représentations de la réalité du marché et du travail, acquises à l'école et durant les études, sont erronées, enjolivées ou partielles. Un tiers des 20-29 ans changera de métier et il faudra attendre 6 à 7 ans après la fin des études pour voir la mobilité professionnelle vraiment baisser. Ensuite, le désir de métamorphose persiste, près de la moitié des actifs affirmant avoir l'envie de changer de métier. Un désir qui ne se tarit pas chez ceux qui sautent le pas, puisque dans l'année qui suit une transition professionnelle, ils sont deux fois plus nombreux (que dans la population active globale) à envisager un changement de profession.

De qui parle-t-on ?

Le profil du bifurcant

Ceux qui bifurquent ont des points communs : ils sont entrés plus vite sur le marché du travail, disposent d'une formation moins ciblée professionnellement bien qu'un peu supérieure à la moyenne et sont moins nombreux à déclarer avoir atteint le niveau

d'études souhaité : 41 % contre 57 % des autres. Enfin, ceux qui souhaitent changer de métier ont changé de filière durant leur formation. Comme s'ils avaient pris plus de temps à mûrir ou imposé leurs goûts et intérêts, plus de la moitié d'entre eux estimant s'être davantage orienté « par hasard ». Le bifurcant se présente, logiquement, insatisfait de sa situation professionnelle, en raison de la rémunération ou de la situation de l'emploi, et aussi par manque de perspectives ou d'un environnement de travail satisfaisant. L'âge, la situation familiale ou le sexe ne jouent que marginalement un rôle dans l'envie de changer de métier.

Pourquoi se reconvertir ?

Facteurs sociaux, individuels et environnementaux influencent bien sûr les trajectoires puisqu'ils permettent ou entravent la capacité à tirer parti des ressources disponibles pour soutenir une reconversion. Autre évidence, la transition professionnelle est soit choisie soit subie. Ainsi, la majeure partie des chômeurs ayant trouvé un emploi dans un domaine autre que leur domaine de recherche initial l'explique par l'absence de choix ou l'obligation de retravailler (raison matérielle).

2. Réussir son insertion ou sa reconversion : les leviers individuels

La construction d'un individu ne se faisant plus aujourd'hui comme hier, l'orientation doit se concevoir à l'aune des modes de construction individuelle contemporains. En tenant compte notamment du « capital d'identités », dont le versant professionnel inclut des compétences techniques et douces, des codes et comportements issus d'environnements divers, des relations dans des réseaux sociaux et professionnels. Ainsi, la question « que vais-je faire de ma vie ? » se pose à tous les âges. Et pour y répondre, l'individu doit faire le lien entre une identité héritée de ses expériences passées et une identité visée auxquels ses projets futurs vont contribuer.

Les identités ne sont pas figées

Le travail occupe une place prépondérante dans la vie d'un individu lui donnant une position sociale, une occupation et des relations. Il offre un sens que la réorientation vient enrichir ou bouleverser. La mobilité professionnelle induit des remaniements psychiques et toute reconversion doit pouvoir être lue rétrospectivement comme intégrée à une trajectoire globale. Deux types de cas illustrent ce processus. D'abord, les militaires qui, après une carrière dans un environnement très hiérarchisé, aux valeurs antagonistes avec celles de la vie civile quittent l'armée. Pour se réorienter ils puisent leurs repères dans leur vie d'avant, pour se convaincre qu'ils étaient faits pour « ça » (leur nouvelle carrière). Les sportifs de haut niveau, ensuite, qui doivent eux passer d'une vie extraordinaire à une vie ordinaire. Ils y parviennent en s'orientant vers une activité pourvoyeuse de dépassement de soi.

Le capital de connaissances et de compétences

Tous les secteurs ne sont pas également attractifs et encore moins ouverts. Plus leur accès est réglementé ou encadré (comme l'éducation ou la santé), moins les secteurs sont pénétrables, à la différence des secteurs où les compétences transférables et transversales jouent un rôle fondamental. L'organisation du travail est aussi un facteur clé d'ouverture : plus la distance est grande entre métiers par rapport à l'or-

ganisation du travail, plus les mobilités sont faibles. L'acquisition de compétences, transférables et transversales, est donc un facteur clé de mobilité. Elles s'organisent en trois familles principales : les compétences de bases, les compétences techniques et les compétences douces, qui sont relatives au savoir-être, aux émotions, aux capacités d'apprentissage, à la maîtrise de soi, à l'intuition, à la sociabilité.

Le capital financier

L'argent joue un rôle important dans le choix de l'orientation (tant par rapport au coût des études ou de la formation qu'au salaire escompté par la profession visée), comme dans celui de la réorientation (gagner plus d'argent ou ne pas diminuer sa rémunération étant clé dans la réflexion, certains appréhendant d'ailleurs que changer de métier soit coûteux). En revanche, il est intéressant de noter que l'aspect financier n'est pas déterminant dans l'insatisfaction au travail, puisque 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.

Chiffres clés

45% de ceux qui ont l'intention de se réorienter espèrent gagner plus



3. Les facteurs agissant sur l'orientation

Le genre n'influe pas fortement sur la possibilité de se réorienter, même si les femmes, du fait de leur sous-emploi souvent subi, ont plus de probabilités de changer de métier. L'âge joue en revanche un rôle, puisque passés 55 ans les individus prennent moins de risques (quand les chances de retour à l'emploi diminuent en cas de chômage). L'appétence pour un changement professionnel est la plus forte chez les moins de 30 ans et les 30-49 ans. Enfin, difficile de tirer une tendance concernant la situation familiale. L'essentiel étant que le conjoint est tantôt un appui pour aider à la réorientation tantôt une contrainte si sa propre trajectoire professionnelle conduit à la mobilité du couple.

L'influence de l'origine sociale et géographique

La mobilité est déterminante dans le parcours de formation initiale et continue comme dans la sécurisation du parcours professionnel. Elle augmente évidemment les chances de trouver un emploi. Concernant l'origine sociale, notons qu'à formation identique, les chances varient selon la position sociale du père, et par conséquent les compétences comportementales et les réseaux professionnels qu'il a pu transmettre.

Chiffres clés

40 %

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

L'influence du diplôme et de la qualification

Sa valeur évolue (dans les années 60, le bac permettait de devenir cadre, quand aujourd'hui un bac + 2 s'avère parfois nécessaire pour devenir ouvrier) mais pas son influence (en 2016, les diplômés du secondaire sont deux fois plus au chômage

que ceux du supérieur, un à quatre ans après leur entrée dans le monde du travail). L'absence de qualifications joue sur la probabilité de changer de métier ou de domaine d'activité mais aussi sur la durée de la période d'instabilité qui suit la sortie des études. Si avoir un diplôme change la donne, comment alors expliquer qu'un tiers des actifs n'a pas été formé pour le métier qu'il occupe ? Le dynamisme du marché du travail, la nature de la formation et son adéquation avec les besoins des employeurs sont souvent mis en avant. Une autre piste est énoncée : la valorisation de compétences non cognitives attribuées aux personnes les plus qualifiées, dont par ailleurs les expériences extra formation sont aussi plus nombreuses et plus variées.

Chiffres clés

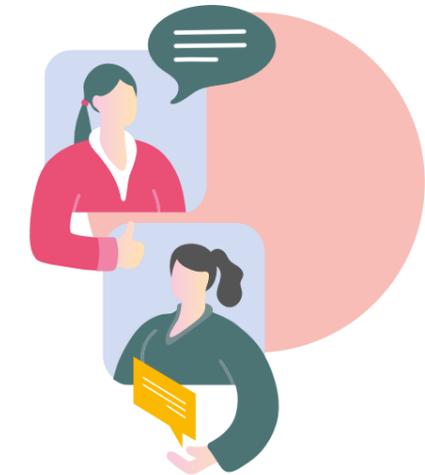
Durant leurs **trois premières années** d'activité professionnelle,

25 %

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

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

Le type de contrat de travail (intérim, CDD, CDI) joue sur le risque de chômage mais aussi la probabilité de changer de métier. Les fonctionnaires ont ainsi quatre fois moins de chance de se réorienter que les autres. Être au chômage augmente l'envie de changer de voie et la perception du risque. Et les actifs des CSP supérieures sont plus nombreux à être satisfaits de leur réorientation que ceux des CSP inférieures. Les secteurs aussi sont plus ou moins favorables à la mobilité. Parmi les champions, relevons l'électricité-électronique, l'artisanat, la mécanique, les industries du process, et le commerce. Pourquoi ? Pas de concours d'entrée, des formations plus courtes, un statut plus accessible et pas ou peu de motivation vocationnelle (à la différence des métiers de la fonction publique : santé, éducation, armée, action sociale...).



Autres influences objectives et subjectives

D'autres influences, plus ou moins saillantes, peuvent être ajoutées pour compléter ce tableau : la rapidité d'accès au premier emploi donne des ailes comme la relation avec l'employeur ou l'accès à des formations en plus de son emploi. On trouve aussi des influences plus subjectives : le rapport au risque, au confort matériel, l'envie d'apprendre, le plaisir, la passion, l'autonomie, le goût du changement...

Chiffres clés

89 %

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



B. Des chemins plus ou moins balisés

1. Les dispositifs d'orientation et de reconversion

Une politique d'orientation doit composer avec des cohortes de populations en recherche d'emploi ou de reconversion, des entreprises en quête de main d'œuvre, et la santé des différents secteurs économiques. Quels acteurs et dispositifs régulent l'ensemble des dynamiques à l'œuvre ?

Le compte personnel de formation de transition (ex-CIF)

Il permet aux salariés de suivre, à leur initiative et à titre individuel, des actions de formation de leur choix. Ce sont plutôt les employés, en CDI et à temps partiel, qui composent les 6 % de salariés ayant fait appel au CIF sur une année. Les trajectoires varient grandement selon les profils et les métiers d'origine : certains cherchent à s'orienter vers des métiers très éloignés du métier d'origine, d'autres s'en émancipent totalement mais réduisent les choix, d'autres enfin cherchent à en rester proches. La distance entre métier d'origine et métier recherché est faible quand le salarié cherche à faire évoluer son statut et/ou son salaire.

Chiffres clés



89%

des salariés en CIF ont obtenu la qualification visée et, six mois après la sortie de formation,

65%

ont changé de métier ou d'entreprise.

Le conseil en évolution professionnelle

Il s'adresse à tout le monde (salarié, non salarié, demandeur d'emploi) tout au long de la vie professionnelle et souffre d'une mise en œuvre inégale sur l'ensemble du territoire. Le principe : un conseiller outille un bénéficiaire afin que ce dernier développe son employabilité. Le conseiller agit sur quatre plans : le plan réflexif, professionnel (pour qu'il fasse le point sur ses compétences, expériences et réseaux), formatif (pour qu'il identifie les axes de développement et trouve les financements) et social (pour lever les obstacles à la réalisation). Trois types d'outils sont à leur disposition : ceux en lien avec le développement des compétences, ceux en lien avec l'identification des emplois actuels et futurs, et enfin les sources d'information. Pour réussir, l'approche exige du temps et de la personnalisation. Et de mutualiser les données et outils des structures d'accompagnement pour gagner en performance.

La validation des acquis de l'expérience (VAE)

La VAE sert d'abord et avant tout à reconnaître et valoriser les compétences acquises en milieu professionnel et peut ainsi favoriser les mobilités. Les personnes réussissant leur VAE sont majoritairement des femmes, employées dans une grande entreprise.

58 % des candidats visent un bac ou une CAP/BEP. Jusqu'en 2018, une expérience de trois ans étant requise, les candidats ont généralement entre 30 et 49 ans. Dans un contexte où la qualification est toujours déterminante pour trouver un emploi, la VAE peut s'avérer utile aux jeunes actifs qui reprennent une formation après quelques années de vie professionnelle. Mais pour servir à la réorientation ou à une transition professionnelle, la VAE doit être assouplie et permettre aux candidats de compléter les compétences éparses dans plusieurs blocs de compétences (et non pas de travailler toutes les compétences d'un même bloc).

Les autres dispositifs

L'entretien professionnel, permettant d'aborder les questions de carrière dans leur entreprise : il est encore insuffisamment mis en œuvre.

- > Le bilan de compétences, éligible au CPF : il améliore la connaissance de soi, l'image de soi et, augmente, dans une certaine mesure, la capacité à explorer de nouveaux champs d'opportunités.
- > Une myriade de programmes pour développer savoirs, savoir-être et savoir-faire.

Chiffres clés

Entre 2015 et juillet 2018, environ

5,8 millions

de personnes ont bénéficié d'un conseil en évolution professionnelle



2. Les acteurs du marché

Le cadre institutionnel

Depuis 2018, les Régions sont chargées d'organiser l'information sur les formations et les métiers, en direction des élèves, étudiants et familles. Certaines d'entre elles ont commencé à fédérer les membres du Service public régional de l'orientation (SPRO), parmi lesquels les cités des métiers, les chambres consulaires, les OPCO (anciens OPCA) et Opacif, et institutions dispensant le Conseil en évolution professionnelle (CEP) (Pôle emploi, Apec, Cap Emploi et missions locales). Mais leur mission s'arrête à l'information, laissant le CEP entre les mains d'opérateurs publics peu valorisés ou d'acteurs privés qui vont pouvoir investir le champ de l'orientation. Pour que les dispositifs d'orientation réussissent, État, opérateurs et Régions vont devoir partager une vision commune, et préserver la pérennité des décisions, régulièrement mises à mal par les changements politiques et les réorganisations territoriales.

Les sources de financement

Depuis la loi du 5 septembre 2019, la Caisse des dépôts et des consignations gère le CPF monétisé, et l'Urssaf collecte la taxe versée par les entreprises. France Compétences en assure la répartition pour que l'ensemble des actifs puisse accéder à l'évolution professionnelle. Les OPCO sont les opérateurs techniques : ils interviennent sur les contrats d'objectifs et de moyens, le contrôle technique, financier... Et les branches professionnelles deviennent les donneurs d'ordre.

Qui coordonne quoi ?

Peu de réseaux sont aussi disparates et éclatés que celui de l'orientation. Les régions coordonnent une myriade d'acteurs par l'intermédiaire du SPRO. En Île-de-France, on trouve 900 points d'Accueil-Information-Orientation, 230 points d'accueil du réseau Information Jeunesse, 76 missions

locales avec une centaine d'antennes, 149 antennes Pôle emploi, 9 Apec, 19 Cap Emploi, 30 Opacif, 19 chambres consulaires, 5 cités des métiers, 11 centres d'orientation universitaire, 90 CIO. À cela s'ajoutent 200 structures diverses, non intégrées au SPRO mais qui délivrent aussi des conseils sur l'orientation. Résultat? Un enchevêtrement difficile à harmoniser et à piloter, des doublons, de la concurrence et... un bénéficiaire perdu.

Qui propose quoi ?

Bien que tous les opérateurs n'aient pas vocation à communiquer vers l'externe (par exemple Pôle Emploi), ils sont nombreux à déployer une grande variété d'outils d'information. Conçus dans une approche documentaire, ces outils sont critiqués pour ne pas suffisamment aider à la décision. Autres faiblesses pointées : l'absence de référentiels communs pour évaluer les compétences et le découpage des territoires en « bassins d'emploi » qui ne correspondent pas aux zones d'influence des structures d'aides à l'orientation.

Les organismes de formation continue

Il est difficile de se repérer dans ce que proposent les 70 000 organismes de formation. La loi "Avenir professionnel" prévoit

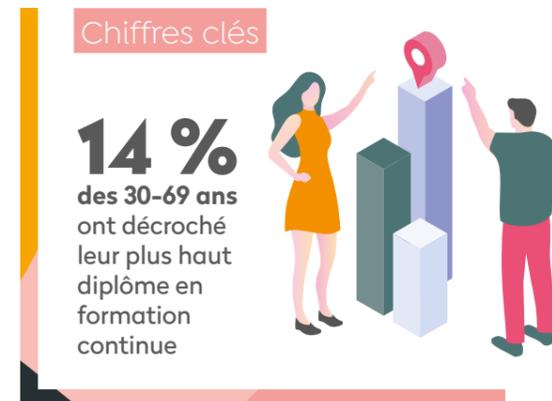
3. L'implication des entreprises et des branches professionnelles

Obsolescence rapide des compétences techniques sous l'impulsion de bouleversements technologiques, premières embauches en CDD, augmentation des temps partiels, rupture des CDI dans leur première année pour les moins de 25 ans... Le marché du travail évolue, rendant inévitables les changements d'employeur, de statut et autres réorientations.

Des transitions de plus en plus nombreuses

Au cours des sept premières années de leur vie active, les jeunes ont connu au moins trois séquences professionnelles différentes

la publication d'un "référentiel national de certification qualité des organismes de formation". Il faudra que les OF soient certifiés pour accéder aux financements publics. Ce sont autant de garanties de qualité pour les entreprises et les bénéficiaires.



Les structures d'accompagnement

En plus de l'offre de services du CEP s'adressant à tous les actifs, des structures privées proposent différents outils (accompagnement, évaluation, tutorat...) aux entreprises désireuses d'ouvrir la mobilité externe ou interne à leurs salariés. Et face aux enjeux de personnalisation, les petits acteurs locaux viennent compenser la surcharge objective des opérateurs officiels.

(les plus diplômés parvenant plus rapidement à la stabilité). Jusqu'à 30 ans, ils sont plus nombreux à avoir l'intention de changer de métier. Au-delà c'est la proportion de personnes satisfaites, sans intention de changer de métier qui grandit.

4 profils types face à l'orientation :



Le maintien de l'employabilité

Les secteurs d'activité sont plus ou moins favorables aux réorientations : ainsi les métiers du tertiaire qui vont compter 94 % des créations totales d'emplois à venir (et notamment les métiers du commerce et des services) ouvrent des perspectives. À leur échelle, les entreprises jouent un rôle important, puisque formation des salariés et entretiens professionnels concourent à leur stabilité. Alors comment développer la capacité de mobilité des actifs pour les sécuriser au mieux et les aider à affronter les évolutions du marché de l'emploi ? En tous cas, 75 % des chefs d'entreprise et des DRH qui ont recruté des candidats en reconversion voient celle-ci davantage comme un atout qu'un inconvénient : motivation, apport de diversité et regard neuf sont les principaux critères avancés.

L'attractivité des secteurs

L'attractivité des secteurs et des métiers, dont le rôle est essentiel dans l'orientation, se nourrit des conditions de formation (contenu, sélectivité...), d'emploi (rémunération, mode de recrutement, perspectives...) et de notoriété. Qui est en charge du développement d'un secteur ou d'un métier ? Les branches professionnelles aidées des OPCO et des associations d'entreprises.

L'autonomisation des salariés

Ce sont les branches professionnelles aidées des OPCO et des associations d'entreprises qui ont la charge d'observer les parcours des collaborateurs, identifier précisément les compétences nécessaires à chaque fonction, outiller le salarié pour qu'il construise lui-même son évolution.



Préconisations

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 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. Aiguiser 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 de l'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.



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.

Dépôt légal : août 2019

Le Lab'Ho est une initiative de The Adecco Group
Adecco Groupe France S.A.S. au capital de 1038060 €
- 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

[@labho_RH](https://twitter.com/labho_RH)



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 :

