Observatoire des Trajectoires Professionnelles

QUELS ACCOMPAGNEMENTS DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES EN FRANCE ?

RÉDACTEURS DU RAPPORT :
Lionel Prud'homme : Directeur du LISPE – IGS-RH
Ludovic Taphanel : Chercheur au LISPE – IGS-RH

THE ADECCO GROUP

LAB'HO OBSERVATOIRE DES HOMMES ET DES ORGANISATIONS

LEE HECHT HARRISON | altedia

LISPE LABORATOIRE D'INNOVATION SOCIALE ET DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DE L'ÉCOLE IGS-RH

GROUPE IGS

RAPPORT FINAL - MAI 2018

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES FIGURES 3

EXECUTIVE SUMMARY 4

INTRODUCTION 5

SECTION 1 : TROIS ANS D'ANALYSE SUR LES CARACTÉRISTIQUES DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES EN FRANCE 8

1.1. LA TRANSITION PROFESSIONNELLE EN FRANCE

1.2. UNE DÉCLINAISON EN 6 PARCOURS-TYPES

1.2.1. Les formés (2,1% des actifs)

1.2.2. Les mobiles (7,8% des actifs)

1.2.3. Les re-actifs (5,8% des actifs)

1.2.4. Les pré-retraités actifs (1,9% des actifs)

1.2.5. Les réorientés (1,5% des actifs)

1.2.6. Les polymorphes (7,8% des actifs)

SECTION 2 : VERS DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES SÉCURISÉES ET PÉRENNES ? 14

2.1. DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES QUI CRÉENT DE LA MOBILITÉ

2.1.1. Des transitions professionnelles qui peinent à stabiliser les actifs

2.1.2. La surqualification au cœur des mobilités

2.2. LES ACTIFS ET LES DISPOSITIFS DE SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

2.2.1. Le CEP n'est pas encore entré dans les esprits des actifs

2.2.2. L'entretien professionnel : un dispositif à professionnaliser

2.2.3. Une formation pour évoluer oui… mais comment ?

2.2.4. Le CPF : un outil d'aide à la formation ?

2.3. Les outils de la sécurisation des parcours sont-ils plus adoptés par ceux qui en ont le plus besoin ?

2.3.1. Niveau de connaissance et d'équipement des actifs susceptibles d'effectuer une transition professionnelle sur l'année à venir

2.3.2. Niveau de connaissance et d'équipement des actifs présentant un faible niveau de qualification

CONCLUSION 22

TABLE DES FIGURES

TABLEAU 1 : Programme de recherche de l'Observatoire des Trajectoires Professionnelles pour 2015-2017 7

TABLEAU 2 : Proportion des transitions professionnelles parmi les actifs occupés entre 2015 et 2017 8

TABLEAU 3 : Volumétrie de la transition professionnelle (2015-2017) par caractéristiques individuelles des actifs occupés 9

TABLEAU 4 : Volumes des transitions professionnelles (2015-2017) par caractéristiques individuelles des actifs occupés 10

TABLEAU 5 : La réalité vécue par les actifs en 2017 lors de transitions professionnelles 11

TABLEAU 6 : Intention de quitter l'emploi et la profession dans l'année à venir en fonction du type de transition vécue l'année passée 14

TABLEAU 7 : Les antécédents possibles de l'intention de changer de profession 15

TABLEAU 8 : Caractéristiques des individus en fonction du type de surqualification vécue 16

TABLEAU 9 : Les acteurs plébiscités par les actifs pour recevoir de l'aide pour orienter sa carrière 17

TABLEAU 10 : Modalités et diffusion de l'entretien professionnel 18

TABLEAU 11 : Les actifs et la formation comme levier d'évolution de leur parcours professionnel 19

TABLEAU 12 : Les actifs et le CPF 20

TABLEAU 13 : Niveau d'appropriation et de connaissance des principaux dispositifs 21

EXECUTIVE SUMMARY

Un marché de l'emploi plus mobile qu'il n'y paraît…
L'ensemble des données recueillies, par l'Observatoire des Trajectoires Professionnelles depuis 3 ans, met en lumière un fait social : l'importance des transitions professionnelles. En France, chaque année, sur la période 2015-17, près d'1/4 des individus (26,9% de la population active occupée) a connu une transition professionnelle lors des 12 derniers mois. Le fait d'être jeune et le fait d'être une femme augmente les probabilités d'avoir connu une transition.

… avec une mobilité qui semble créer… de la mobilité…
Parmi les actifs occupés, 10%, envisagent de quitter son emploi dans l'année à venir et 10% de changer de profession. Cette proportion est encore plus importante parmi les personnes ayant déjà connu une transition sur les 12 derniers mois. Dans ce cas de figure, 20% souhaitent changer de profession dans l'année à venir.

En d'autres termes, lorsque les actifs connaissent une transition professionnelle, celle-ci semble ne pas toujours les mener directement vers une situation professionnelle qui les satisfait totalement, d'où des velléités de changements professionnels. Deux hypothèses émergent : soit cette « instabilité » prend son origine dans la perception par les individus d'une surqualification par rapport au nouveau poste occupé[1] , soit le marché favorise une rotation des emplois, accrue par la flexibilité, qui conduit à une baisse accélérée de la sophistication des emplois[2].

Cette situation du marché du travail oblige à se questionner sur les dispositifs existants pour accompagner les transitions d'emplois d'entreprises peu productives et peu efficaces vers des emplois d'entreprises plus productives et plus efficaces.

… et des dispositifs de sécurisation des parcours qui semblent devoir encore gagner en notoriété auprès des actifs français pour plus d'efficacité.

Près des 2/3 des actifs (63,3%) estiment qu'il est assez difficile, voire très difficile de trouver des informations pour orienter sa carrière. Par ailleurs, près de la moitié (46,3%) ne pas sait pas à qui s'adresser pour obtenir des conseils pour les accompagner à s'orienter professionnellement.

Cette situation n'est guère plus favorable pour ceux qui envisagent de changer de profession dans l'année à venir. Ainsi, plus des 4/5e (84%) n'ont pas bénéficié d'un entretien professionnel sur l'année écoulée. Plus de la moitié (54,6%) ne sait pas vers qui se tourner pour être accompagné pour élaborer ou affirmer son projet professionnel. Enfin, plus des 2/3 (70,6%) n'ont pas ouvert leur compte CPF.

L'ensemble des résultats présents au sein de ce rapport permet, d'une part, d'éclairer en partie les dynamiques à l'œuvre au sein des trajectoires professionnelles des individus et, par la même occasion, ouvre un champ d'investigation sur les dispositifs existants, et, d'autre part, d'interpeller l'ensemble des parties prenantes : entreprises, Etat, et les acteurs qui participent aux dispositifs de retour à l'emploi, pour faciliter la mise en œuvre de trajectoires professionnelles satisfaisantes pour les individus et pour l'économie du pays.

[1] *« La mobilité de la main-d'œuvre n'entraîne pas toujours des correspondances efficaces entre les employés et les employeurs (…) 22% des nationaux sont surqualifiés pour leur travail » dans l'Union Européenne. European Commission (2017) Labour Market and Wage Developments in Europe - Annual Review 2017, Luxembourg: Publications Office of the European Union, p.72.*

[2] *Cette asymétrie concerne « la réallocation entre secteurs d'activité des emplois, leur transfert vers les services domestiques peu sophistiqués ayant des effets défavorables sur l'efficacité globale de l'économie. La situation semble être différente en ce qui concerne la réallocation entre entreprises à l'intérieur d'un secteur d'activité. Des travaux de recherche récents montrent en effet que la difficulté de la réallocation des facteurs de production (qui dans le cas de l'emploi, peut être corrigée par la flexibilité) explique l'écart croissant de productivité entre les entreprises les plus efficaces (à la frontière efficiente technologique) et les autres entreprises ». Artus P. (2018), « Objectifs et dangers de la flexibilité du marché du travail », Le Point.fr, 8 janvier 2018. Source : http://www.lepoint.fr/invites-du-point/patrick-artus/artus-objectifs-et-dangers-de-la-flexibilite-du-marche-du-travail-08-01-2018-2184786_1448.php.*

INTRODUCTION

Pourquoi s'intéresser aux phases de transition de la population active au travail au cours de la construction de leurs trajectoires professionnelles ? Voici la question que se sont posés le Lab'Ho (Groupe Adecco), le LISPE (Groupe IGS) et Altedia lors de la création de l'Observatoire des Trajectoires Professionnelles en partant du constat suivant.

Depuis plus de vingt ans, l'économie mondiale connait l'éclatement successif de bulles spéculatives : la bulle internet en 2000, la bulle des crédits immobiliers américains («surprimes») en 2008, la bulle boursière chinoise en 2015. Elles ont toutes un point commun, elles plongent ou entretiennent l'économie réelle dans une situation de crise durable. Les effets de la crise, en France, se sont manifestés par une chute de l'activité en production, une recrudescence du nombre de défaillances d'entreprises, une baisse significative des investissements6, un taux de chômage toujours plus haut. Malgré des signes encourageants, « notre économie reste trop fragile pour affronter un éventuel retournement de conjoncture mondiale » a admis le ministre de l'Economie et des Finances, Bruno Le Maire (entretien aux journaux régionaux, 25 Août 2018). Le monde actuel se caractérise par sa volatilité, son incertitude, sa complexité et son ambiguïté (VICA).

L'entreprise, au-delà de ce « plan de jeu » dans lequel elle s'inscrit, fait face également à d'autres enjeux qui viennent percuter sa gestion traditionnelle.

Jusque-là, elle optait, après analyse, soit pour une stratégie fondée sur la suprématie des coûts, soit sur une stratégie de différenciation souvent sur un territoire historique bien maitrisé. La mondialisation des marchés et des consommateurs a chamboulé cette donne avec comme corollaire le fait de devoir créer une valeur toujours renouvelée pour le client afin de soutenir son acte d'achat. L'innovation est donc devenue l'enjeu majeur des acteurs historiques sur leurs bastions, aiguillonnés par des « start-ups » (les fintechs, agritechs, biotechs, edutechs, greentech, meditechs, etc.) qui n'ont de cesse que de vouloir les « ringardiser ».

L'innovation appelle les organisations à gagner en capacités d'agilité, c'est-à-dire à pouvoir combiner les expertises plus rapidement et plus efficacement par un travail dont le contenu dépend moins de processus où chaque action est potentiellement prescrite, mais relève davantage d'une horizontalité des interactions laissant du « jeu » dans les configurations de travail. En même temps, de nombreuses mutations s'opèrent dans l'entreprise avec la digitalisation des modes de travail, l'irruption de la robotisation, l'imprimante 3D, l'intelligence artificielle, la « gamification », l'usine du futur, etc., générant eux-mêmes de nombreux débats sur la fin du salariat, l'entreprise étendue, l'entreprise « libérée», l'innovation managériale, etc. Certains parlent de transformations. Il faut s'arrêter un instant sur ce mot.

En effet, il y a sans doute du fait de la description du « plan de jeu » actuel une différence d'essence entre des changements à entreprendre et des transformations. L'étymologie du mot changement, du latin cambiare (échanger) montre qu'il s'agit de remplacer une chose par une autre, un outil de travail par un autre, un mode de travail par un autre, etc. En quelque sorte, un changement se décrit comme une situation A de départ connue remplacée par une situation B d'arrivée connue. L'étymologie du mot transformation, du latin transformare, caractérise un changement de forme, littéralement une métamorphose. Cela signifie que si l'on connait la situation de départ A et la direction empruntée pour aller vers B, le point d'arrivée lui n'est pas connu. En d'autres termes, et par exemple, si l'adoption de l'intelligence artificielle est admise, ses implications sur les contenus du travail ne sont pas connues. Le contexte de transformation est créateur d'incertitudes.
Il y a de fait trois niveaux d'analyse.

- Le premier, micro, est celui de l'individu en âge d'être en activité. Sa capacité à faire face à ce type de contexte requiert d'être armé de compétences adaptées aux besoins des organisations, voire à pouvoir les renouveler au moment propice, au moment où de nombreuses fonctions vont voir leurs contenus transformés.
- Le second, meso, est celui de l'entreprise. Au moment où elle doit privilégier l'innovation, ses structures, son organisation doivent permettre d'accroitre son agilité, c'est-à-dire sa capacité d'apprentissage collective combinant degré d'autonomie de l'individu au travail, mécanismes renforcés de coopération, opportunités élargies d'expérimentation, prises en compte de la « capacité organisationnelle » du client[9]. Dans le concert des marchés, elle est obligée de suivre

[3] *Une bulle spéculative est une situation où les cours d'actifs (titres, immobilier, etc.) augmentent de manière irrationnelle en comparaison de leur valeur réelle, alimentée par la croyance collective que leur revente apportera une plus-value toujours plus conséquente.*
[4] *En 2015, la production industrielle en volume se redresse nettement (+ 1,7 %, après – 0,3 % l'année précédente) mais demeure inférieure de 8,5 % à son plus haut niveau atteint en 2007. Source : https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569402?sommaire=2587886.*
[5] *Le nombre avait atteint plus de 60 000 par an, ce chiffre est passé sous ce niveau depuis l'année 2017 (https://www.banque-france.fr/statistiques/chiffres-cles-france-et-etranger/defaillances-dentreprises).*
[6] *Le taux d'investissement a dépassé, début 2017, son plus haut niveau de 2008, porté par l'augmentation tendancielle de l'investissement en services dans la valeur ajoutée depuis le début des années 1980. Source : https://www.insee.fr/fr/statistiques/3292363?sommaire=3292415.*
[7] *En dix ans, le taux de chômage en France, qui atteignait 7,3% de la population active au début de l'année 2008, n'a cessé d'augmenter pour s'établir à 10,5 % en 2015. En moyenne sur le quatrième trimestre 2017, le taux de chômage au sens du BIT est de 8,9 % de la population active en France (hors Mayotte), son plus bas niveau depuis début 2009. Source : https://www.insee.fr/fr/statistiques/3326105.*
[8] *Michael Porter (1986), L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Editions InterEditions, p. 24.*
[9] *Gilbert de Terssac (2011), « Le client : coproducteur de l'organisation ? », Sciences de la société, volume 82, pp.127-141.*

l'émergence de compétences, pouvant lui conférer un avantage concurrentiel, le maintien ou statu quo de celles préexistantes ainsi que l'obsolescence de certaines. Pour assurer son agilité organisationnelle, l'anticipation de l'obsolescence des compétences par de plans de remédiation[10] des individus devient un atout stratégique.

- Enfin, le troisième niveau, macro, est celui de l'Etat qui doit permettre par l'adoption de règles, d'une part, pour les individus de renforcer leurs capacités et leur vitesse d'apprentissage par des dispositifs adaptés, et, d'autre part, pour les entreprises d'offrir des moyens de faire face plus facilement aux aléas du marché mondial et notamment à sa volatilité.

Cet ensemble de règles compose une politique de flexicurité, ambition partagée par les pays de l'Union Européenne, depuis la conférence de Lisbonne des 13 et 14 Septembre 2007, à Lisbonne.

Elle se résume à « équiper » le marché pour mieux aider les individus dans leur recherche de travail plutôt qu'à laisser les individus « s'équiper » seuls face au marché[11].

La création de l'Observatoire des Trajectoires Professionnelles, en 2016, tire son origine de la volonté, de ses fondateurs[12], de mieux appréhender quelles étaient, pour la population active française, les réalités appréhendées par les individus au travail pour construire leurs trajectoires professionnelles dans le temps. L'Observatoire s'est rapidement focalisé sur les phases de transition auxquelles se confrontent les individus dans cette construction. Lors des deux premières éditions, les travaux ont permis d'élaborer une typologie des transitions et de préciser certaines dynamiques que les individus connaissent dans la réalité quotidienne du travail.

Le choix du mot trajectoire peut dès lors apparaitre contre-intuitive lorsqu'elle est associée si fortement à celui des transitions. En transposant les propos de Pierre Boulez sur la musique, ce qui est intéressant dans la vie professionnelle d'un individu, « c'est la coupure, c'est-à-dire la notion d'intervalle, de subdivision, de cassure, de trajectoire (non pas la notion de trajectoire directe, mais de trajectoire mêlée à d'autres paramètres comme ceux du temps par exemple)[13] ».

La trajectoire relève d'une impulsion singulière en puissance et en direction[14]. Elle combine, en effet, la vertu d'une détermination attachée à l'individu[15] et celle de corrections amenées par la survenance d'évènements (personnels ou professionnels), d'obstacles, de rencontres, et donc de bifurcations[16]. Notre conviction est que les dispositifs proposés aujourd'hui aux individus doivent être faciles à mobiliser, être connus de tous, et efficaces quant à leur capacité de participer positivement aux trajectoires professionnelles des individus.

Le rappel des causes « d'inemployabilité » des individus, sur une période de vingt-cinq ans, donne le niveau d'exigence et d'ambition que l'ensemble des parties prenantes : individus, entreprises, Etat, et acteurs qui participent aux dispositifs de retour à l'emploi, doivent partager. Au nombre de six : l'insuffisance de formation reçue, l'incompréhension de l'obsolescence rapide de compétences, l'absence de mobilité professionnelle, la faiblesse d'une gestion anticipée, une culture du statu quo rendant difficile la transposition de compétences à un univers différent, le cercle vicieux de l'échec-exclusion[17], elles piègent les trajectoires des individus, détériorent la réputation de l'entreprise et accréditent l'idée de l'impuissance des gouvernements.

La gestion des transitions est un enjeu majeur, non pour les faire disparaitre mais pour favoriser leur passage avec succès, par l'individu, avec des effets positifs sur la productivité des entreprises, démontrant l'efficacité des politiques publiques, et au-delà sur le bien-être de la société civile.

L'objet des analyses de l'Observatoire des Trajectoires Professionnelles

Au vu de la nature de l'environnement économique actuel, l'Observatoire des Trajectoires Professionnelles a donc fait le choix de se concentrer sur l'étude des trajectoires des individus en observant spécifiquement les périodes que sont les transitions professionnelles pour l'individu. Par transition professionnelle, nous entendons une discontinuité entre la trajectoire professionnelle initiale et la trajectoire nouvelle de l'individu, par suite d'évènements personnels ou professionnels. La transition caractérise un temps « inscrit au cœur d'un changement, assumé ou non, et qui nécessite de l'individu la mise en œuvre de stratégies d'adaptation pour mieux gérer éléments de rupture et (re)construction de continuités »[18] et qui l'amène à entamer « un processus de désengagement/réengagement, vis-à-vis respectivement de l'ancien et du nouvel univers professionnel »[19], par un travail de reconquête d'une identité satisfaisante pour soi, de réécriture de soi.

Méthodologie employée

La méthodologie se base, depuis 2015, sur un échantillon représentatif de la population active française occupée (excluant les demandeurs d'emploi), interrogé chaque année dans le cadre de l'observatoire. Le panel est composé par IPSOS afin d'avoir un échantillon représentatif de la population française active occupée en termes de genre, d'âge et de lieu de résidence. Le tableau suivant synthétise les thématiques d'enquête privilégiées au cours des trois années écoulées.

---

[10] Le terme « remédiation » (du latin remediare, « qui remédie ») est utilisé pour montrer que, selon le type de compétences nouvelles à acquérir les types d'accompagnement en actions de formation seront de nature différentes (du plus « léger » au plus « lourd ») et ne s'improvisent pas.

[11] Gautié J., Gazier B. (2003), « Equipping Markets for People: Transitional Labour Markets as the Central Part of a New Social Model », June 18, SASE Conference. Aix-en-Provence, p.18.

[12] Le groupe Adecco (et son Lab'Ho), Altedia (Lee Hecht Harrison, Groupe Adecco), le groupe IGS (et son laboratoire LISPE/IGS-RH) et IPSOS.

[13] Entretien de Pierre Boulez avec François Nicolas, École Normale Supérieure, 4 mars 2005, lors du Colloque International : « La pensée de Boulez à travers ses écrits », coorganisé avec l'Ircam par Nicolas F. (ENS), Nattiez J.-J. (Montréal) et Goldman J. (Montréal).

[14] Fimbel E., et al. (2010), « Trajectoire(s) : une thématique interdisciplinaire à fort potentiel de recherche », Management & Avenir, Volume 6, n° 36, p. 79.

ANNÉE DE PASSATION DE L'ÉTUDE	ÉCHANTILLON	THÉMATIQUES PRIVILÉGIÉES
2015	Echantillon de 1004 actifs occupés	• Volumétrie et types de transitions professionnelles vécues par les actifs occupés • Caractéristiques individuelles et perceptions des transitions par les actifs concernés
2016	Echantillon de 1001 actifs occupés	• Confirmation de la typologie des profils et volumes observés l'année précédente • Focus de l'impact de types transitions professionnelles sur le sentiment de réussite professionnelle des actifs occupés
2017	Echantillon de 1000 actifs occupés	• Introduction d'éléments de prospective visant à estimer la volumétrie possible des transitions professionnelles sur l'année à venir • Connaissance, usages et impacts des dispositifs de sécurisation des parcours mis en place par la loi de 2014.

Tableau 1 : Programme de recherche de l'Observatoire des Trajectoires Professionnelles pour 2015-2017

L'étude sur trois ans nous permet aujourd'hui de présenter une analyse des données recueillies. Elle s'articule en deux parties, traitant chacune d'un thème spécifique :

- La première s'attèle à caractériser les transitions professionnelles, en France. Au-delà du volume de transitions, cette partie présente les différents visages liés aux transitions professionnelles : quelles sont les grandes familles de transitions qui existent et comment pouvons-nous caractériser les individus qui vivent ces transitions ? L'étude propose une typologie.
- Dans une seconde partie, l'Observatoire tente d'appréhender, avec une visée plus prospective, le nombre d'actifs qui envisage de changer de position dans l'année à venir[20]. Dans cette perspective, l'échantillon d'individus a répondu à un ensemble de questions pour cerner la manière dont les actifs français se sont appropriés ou non les dispositifs œuvrant à la sécurisation des parcours, notamment ceux issus de la loi du 05 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

[15] *Bergier B., Bourdon S. (dir.) (2009), Ruptures de parcours, éducation et formation des adultes, Editions L'Harmattan, p.14.*
[16] *Bessin M., Bidart C., Grossetti M. (2010), Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'évènement. Editions La découverte.*
[17] *Sauret C., Thierry D. (2004), La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Editions L'Harmattan.*
[18] *Balleux A., Perez-Roux T. (2013), « Autour des mots de la formation "Transitions professionnelles" », Recherche et Formation, n° 74.*
[19] *Mazade O., Hinault A.-C. (dir.) (2014), « Les identités professionnelles à l'épreuve des transitions », Sociologies Pratiques, n° 28,*
[20] *Les études menées permettent de repérer certaines caractéristiques explicatives de cette volonté de changement chez ces individus, caractéristiques liées à leur trajectoire professionnelle.*

SECTION 1 :
TROIS ANS D'ANALYSE SUR LES CARACTÉRISTIQUES DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES EN FRANCE

Un des premiers apports de l'Observatoire des Trajectoires Professionnelles est d'avoir concentré ses analyses sur le phénomène même des transitions professionnelles, établissant ainsi une des premières photographies de la transition professionnelle, en France, aussi bien en termes de volumétrie qu'en termes de caractéristiques individuelles. Les sections suivantes s'attachent à présenter, en premier lieu, les différentes déclinaisons existantes des transitions professionnelles sur le marché de l'emploi et, en second lieu, la situation vécue des actifs français lors de ces transitions.

1.1 LA TRANSITION PROFESSIONNELLE EN FRANCE

Un premier élément d'analyse est la volumétrie importante des transitions professionnelles en France, volumétrie qui n'a fait que se confirmer depuis la 1ère Edition, en 2015. Avec trois années de recul, il apparaît clairement que plus d'1/4 des actifs occupés a connu une transition professionnelle, en France, sur les 12 derniers mois. Le tableau suivant récapitule les données recueillies entre 2015 et 2017.

Au-delà de cette photographie, la transition touche plus fréquemment des publics précis :

- Les femmes sont plus concernées que les hommes. En moyenne plus de 30% d'entre elles ont connu une transition professionnelle sur l'année écoulée contre seulement 22,4% des hommes.
- Les jeunes (18-34 ans) sont plus exposés que les autres tranches d'âge à une forme spécifique de transitions professionnelles. Pour les 18-26 ans, c'est presque la moitié (49,6%), et pas uniquement du fait de la poursuite d'études. L'étude recoupe les conclusions d'autres études menées, notamment par le Céreq qui observent actuellement un temps plus long pour les jeunes avant de se stabiliser professionnellement[21].
- Les plus âgés (+de 60 ans), à l'autre bout de l'échelle des âges, le sont également.
- Enfin, les individus appartenant aux CSP- (27,6%) ou habitant les zones rurales (30,3%) font face également à des transitions professionnelles plus fréquentes.

	2015	2016	2017	Moyenne sur les 3 ans
Total des types de transition	**25,9%**	**26,2%**	**28,6%**	**26,9%**
Mobiles	7,1%	8,8%	7,5%	7,8%
Re-actifs	5,8%	5,1%	6,6%	5,8%
Formés	2,6%	1,3%	2,3%	2,1%
Pré-retraités actifs	2,1%	1,4%	2,2%	1,9%
Réorientés	2,1%	0,7%*	1,7%	1,5%
Polymorphes	6,2%	8,9%	8,4%	7,8%

*Un changement de méthodologie de calcul est intervenu en 2016 pour cette catégorie

Tableau 2 : Proportion des transitions professionnelles parmi les actifs occupés entre 2015 et 2017

[21] *Un consensus « a rapidement émergé pour ne pas considérer la date d'obtention du premier emploi des jeunes comme la fin de la période d'insertion [mais] souvent [comme] un emploi transitoire qui ne garantit pas au jeune une stabilisation ». Giret (2008) cité in Couppié Th., Dupray A., Épiphane D., Mora V. (2018), « 20 ans d'insertion professionnelle des jeunes : entre permanences et évolutions », Céreq Essentiels n°1, avril 2018, p.18.*

	Actifs sans période de transition sur les 12 derniers mois	Actifs avec période de transition sur les 12 derniers mois
Genre :		
Femme	69,5%	30,5%
Homme	77,6%	22,4%
Âge :		
[18-26]	50,4%	49,6%
[27-34]	66,0%	34,0%
[35-39]	75,1%	24,9%
[40-45]	82,6%	17,4%
[46-50]	85,9%	14,1%
[51-54]	78,1%	21,9%
[55-60]	81,4%	18,6%
Plus de 60	61,9%	38,1%
Professions :		
Agriculteurs exploitants	52,4%	47,6%
Ouvriers	72,2%	27,8%
Employés	73,3%	26,7%
Prof. intermédiaires	77,2%	22,8%
Prof. Indépendantes	68,2%	31,8%
Cadres Supérieurs	74,9%	25,1%
CSP :		
ST PCS-	72,4%	27,6%
ST PCS+	75,3%	24,7%
Zone de résidence :		
Agglomération Parisienne	76,0%	24,0%
+ de 100.000 hab.	74,0%	26,0%
20.000 à 100.000 hab.	75,4%	24,6%
- de 20.000 hab.	75,3%	24,7%
Rural	69,7%	30,3%

Tableau 3 : Volumétrie de la transition professionnelle (2015-2017) par caractéristiques individuelles des actifs occupés

CEPENDANT, IL APPARAÎT TRÈS CLAIREMENT QUE LA PHOTOGRAPHIE DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES EST EN RÉALITÉ UNE PHOTOGRAPHIE DIVERSE. LA RÉALITÉ MONTRE NON PAS 1 MAIS BIEN 6 TYPES DE TRANSITION PROFESSIONNELLE OBSERVABLE SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI, EN FRANCE.

1.2. UNE DÉCLINAISON EN 6 PARCOURS-TYPES

Cette partie s'attelle à les présenter et à les décrire en termes de caractéristiques individuelles, à la lumière de la réalité vécue et exprimée par les individus participant à chacun des parcours-types. Nous aborderons chacune des catégories par ordre de position dans le tableau (de gauche à droite).

	Actifs sans période de transition sur les 12 derniers mois	Actifs avec période de transition sur les 12 derniers mois	Formés	Mobiles	Re-actifs	Ré-orientés	Pré-retraités actifs	Poly-morphes
Genre :								
Femme	69,5%	**30,5%**	1,7%	**10,0%**	**7,8%**	1,2%	1,5%	**8,3%**
Homme	77,6%	22,4%	2,3%	5,6%	4,1%	1,9%	2,1%	6,4%
Âge :								
[18-26]	50,4%	**49,6%**	**9,6%**	**13,7%**	**6,0%**	1,1%	0,0%	**19,2%**
[27-34]	66,0%	**34,0%**	1,2%	**10,8%**	**9,7%**	**2,7%**	0,0%	9,6%
[35-39]	75,1%	24,9%	1,0%	6,7%	7,4%	1,5%	0,0%	8,2%
[40-45]	82,6%	17,4%	1,4%	5,6%	4,1%	1,7%	0,0%	4,3%
[46-50]	85,9%	14,1%	1,0%	5,8%	3,9%	1,5%	0,0%	1,9%
[51-54]	78,1%	21,9%	0,3%	**8,7%**	4,5%	1,3%	1,0%	6,1%
[55-60]	81,4%	18,6%	0,6%	4,0%	4,9%	0,9%	5,4%	2,9%
Plus de 60	61,9%	**38,1%**	0,0%	1,0%	1,0%	0,0%	32,0%	4,1%
Professions :								
Agriculteurs expl.	52,4%	47,6%	**7,1%**	**11,9%**	9,5%	**7,1%**	**7,1%**	4,8%
Ouvriers	72,2%	27,8%	1,2%	**7,7%**	6,4%	1,2%	1,7%	**9,7%**
Employés	73,3%	26,7%	1,9%	**9,0%**	5,9%	1,2%	1,3%	**7,3%**
Prof. intermédiaires	77,2%	22,8%	1,2%	6,7%	5,7%	1,5%	1,3%	6,3%
Prof. Indépendantes	68,2%	31,8%	3,4%	6,8%	6,8%	3,4%	**4,5%**	6,8%
Cadres Supérieurs	74,9%	25,1%	3,3%	6,9%	4,6%	1,7%	2,2%	6,3%
CSP :								
ST PCS-	72,4%	27,6%	1,7%	**8,6%**	6,2%	1,4%	1,6%	**8,1%**
ST PCS+	75,3%	24,7%	2,3%	6,8%	5,4%	1,8%	2,1%	6,4%
Zone de résidence :								
Agglo. Parisienne	76,0%	24,0%	2,6%	6,0%	**7,2%**	1,8%	1,6%	4,8%
+ de 100.000 hab.	74,0%	26,0%	2,3%	**8,3%**	5,5%	2,0%	1,9%	6,1%
20.000 à 100.000 hab.	75,4%	24,6%	1,8%	6,3%	4,2%	0,6%	1,6%	**10,1%**
- de 20.000 hab.	75,3%	24,7%	1,4%	**8,2%**	4,2%	1,2%	2,0%	7,8%
Rural	69,7%	30,3%	1,8%	**9,1%**	**7,5%**	1,8%	2,0%	8,1%

Tableau 4 : Volumes des transitions professionnelles (2015-2017) par caractéristiques individuelles des actifs occupés

	Actifs sans période de transition sur les 12 derniers mois	Actifs avec période de transition sur les 12 derniers mois	Formés	Mobiles	Re-actifs	Ré-orientés	Pré-retraités actifs	Poly-morphes
Estime être satisfait de sa vie en général	25,1%	24,2%	47,6%	27,4%	20,6%	35,3%	35,0%	24,1%
Estime être satisfait de sa vie professionnelle	18,7%	18,6%	33,3%	19,2%	19,0%	29,4%	40,0%	7,6%
Estime être employable	19,5%	18,6%	23,8%	24,7%	19,0%	41,2%	20,0%	17,7%
Estime être responsable de sa propre carrière	28,2%	25,6%	33,3%	27,4%	36,5%	35,3%	30,0%	43,0%
Estime apprendre au travail au quotidien	36,3%	36,2%	33,3%	37,0%	27,0%	47,1%	55,0%	38,0%
Estime exercer une activité qui correspond à sa vocation	31,2%	31,1%	33,3%	35,6%	28,6%	29,4%	50,0%	25,3%
Estime que son travail l'épuise	15,9%	15,1%	23,8%	15,1%	19,0%	41,2%	10,0%	15,2%
Estime qu'il pourrait perdre son emploi dans l'année à venir	7,2%	5,2%	14,3%	11,0%	14,3%	11,8%	5,0%	13,9%
Estime être sur-engagé au travail	15,9%	14,0%	28,6%	20,5%	15,9%	23,5%	20,0%	22,8%
Estime que son entreprise n'a pas tenu ses promesses	17,5%	17,2%	9,5%	20,5%	17,5%	23,5%	20,0%	17,7%
Estime être surqualifié pour son travail	22,5%	17,9%	19,0%	37,0%	38,1%	47,1%	20,0%	35,4%
Estime que sa vie professionnelle empiète sur sa vie personnelle	7,9%	7,0%	9,5%	12,3%	11,1%	17,6%	10,0%	6,3%
Estime que sa vie personnelle empiète sur sa vie professionnelle	2,3%	1,9%	9,5%	1,4%	3,2%	5,9%	5,0%	2,5%

Tableau 5 : La réalité vécue par les actifs en 2017 lors de transitions professionnelles

1.2.1 LES FORMÉS (2,1% DES ACTIFS)

Les **formés** rassemblent l'ensemble des individus qui ont bénéficié d'une formation ou d'une certification, sur les 12 mois précédents, ainsi que l'ensemble des individus inclus dans les dispositifs tels que les contrats d'apprentissage ou de professionnalisation.

Du point de vue des caractéristiques individuelles, cette transition concentre majoritairement les plus jeunes (9,6% des 18-26 ans) et, passés 26 ans, la proportion chute aux alentours de 1% pour

chacune des classes d'âges suivantes. Ceci éclaire de nouveau la focalisation importante du système français sur la formation initiale et la difficulté d'équilibrage avec les formations tout au long de la vie qui peinent à toucher un large public.
Du point de vue de la réalité vécue par les individus en transition, il est à noter que ce parcours-type est l'un des plus vertueux pour l'individu. Parmi les **formés** se trouve la plus grande proportion d'actifs satisfaits de leur vie en général et satisfaits de leur vie professionnelle (respectivement 47,6% et 33,3%). Le sentiment de surqualification est modéré pour ce parcours. Cependant, ces actifs semblent présenter une forme de sur-engagement au travail et éprouvent un sentiment d'insécurité professionnelle supérieur à la moyenne de l'échantillon.

1.2.2 LES MOBILES (7,8% DES ACTIFS)

Les **mobiles** rassemblent les actifs qui, sur les 12 derniers mois, ont connu des formes d'emplois temporaires (CDD, intérims, multi-activité) exigeant des transitions récurrentes. Cette catégorie représente la catégorie la plus importante au sein de la population active occupée. Les femmes sont quasiment deux fois plus concernées par ce parcours-type que les hommes (respectivement 10% des femmes contre 5,6% des hommes). De même, les 18-34 ans sont surreprésentés au sein de cette transition qui rassemble également plus de CSP- (8,6% d'entre eux) que de CSP+ (6,8% d'entre eux).

Les perceptions de ces actifs sont à la fois positives et négatives. Du point de vue des aspects positifs, ces actifs présentent un sentiment d'employabilité plus élevé (24,2% d'entre eux se sentent employables) que l'ensemble des actifs. Pour autant, ils se sentent plus souvent en situation de surqualification (37% d'entre eux) et font partie des actifs qui ont le plus tendance à estimer que leur vie professionnelle empiète sur leur vie personnelle (pour 12,3% d'entre eux).

1.2.3 LES RE-ACTIFS (5,8% DES ACTIFS)

Les **re-actifs** regroupent les individus qui ont eu à s'éloigner du marché de l'emploi pendant un temps avant d'y revenir dans la période retenue. Nous retrouvons ici les individus ayant connu des congés longs (maternité, congé parental etc.), les individus ayant eu un arrêt de travail de longue durée ou encore les individus ayant connu une période d'inactivité avant de reprendre un emploi. Ils représentent chaque année près de 6% de l'ensemble des actifs occupés. Du point de vue de leurs caractéristiques personnelles, les femmes, de nouveau, sont deux fois plus touchées par ce phénomène (7,8% d'entre elles contre 4,1% des hommes), ce qui s'explique en partie seulement par l'inclusion du congé maternité au sein de cette catégorie. Les jeunes semblent de nouveau plus particulièrement concernés, notamment la tranche des 27-39 ans. Enfin, cette fois-ci le marquage territorial semble pertinent et laisse apparaître une prégnance plus importante de ce type de parcours en région parisienne et dans les zones rurales.
S'agissant des perceptions individuelles, les individus confrontés à cette situation se sentent plus responsables de leur carrière que la moyenne des actifs occupés (36,5% d'entre eux contre 28,2% des actifs occupés). Pour autant, ils estiment apprendre peu de leur travail au quotidien (27% d'entre eux contre 36,3% pour l'ensemble des actifs occupés). Enfin, ils éprouvent un sentiment d'insécurité professionnelle (14,3% d'entre eux déclarent qu'ils pourraient perdre leur emploi dans l'année), se trouvant plus souvent en situation de surqualification professionnelle (pour 38,1% d'entre eux).

1.2.4 LES PRÉ-RETRAITÉS ACTIFS (1,9% DES ACTIFS)

Les **pré-retraités actifs** sont des individus qui sont en âge de partir à la retraite mais qui pour des raisons personnelles décident de cumuler retraite et activité. Ce cumul est en général vertueux, la moitié d'entre eux estiment en effet exercer une activité qui est une vocation, ils sont 40% à déclarer être satisfaits de leur vie professionnelle, 55% à estimer apprendre au quotidien de leur travail et les aspects d'épuisement au travail sont faibles pour cette catégorie.

1.2.5 LES RÉORIENTÉS (1,5% DES ACTIFS)

Les **réorientés** correspondent aux actifs qui déclarent avoir changé de profession ou de domaine d'activité dans les 12 mois écoulés sans avoir eu recours à une formation notamment. Un élément notable est attaché à cette catégorie. Elle concerne surtout les jeunes de 27-34 ans. A noter qu'avec les **formés** et les **pré-retraités actifs**, cette catégorie de transition est celle qui rassemble plus d'hommes que de femmes.
S'agissant de la réalité vécue de ces individus, les résultats semblent plus ambivalents. Les réorientés semblent plus majoritairement satisfaits de leur vie en général (35,3%) et de leur vie professionnelle (29,4%). Ils s'estiment aussi employables (41,2%) et déclarent apprendre au quotidien de leur travail plus fortement que la moyenne des actifs (47,1% contre 36,3%). Pour autant, ils sont 41,2% à estimer que leur travail les épuise et 47,1% à estimer être surqualifiés pour leur poste.

1.2.6 LES POLYMORPHES (7,8% DES ACTIFS)

Enfin, la dernière catégorie de transition professionnelle rassemble les individus qui au cours des 12 derniers mois ont cumulé plusieurs situations relatives aux 5 parcours-types présentés précédemment. Ils ont possiblement été « **formé** » et « **mobile** » ou bien encore « **re-actif** » et « **mobile** », etc. Cette catégorie rassemble un grand nombre d'actifs, soulignant ainsi le caractère cumulatif des transitions professionnelles, à savoir que les individus en transition semblent, pour une grande partie d'entre eux, devoir passer par différentes formes de transitions avant de réussir à stabiliser leur parcours professionnel.
Les femmes sont plus concernées que les hommes et cette typologie rassemble massivement les 18-26 ans pour près d'1/5e d'entre eux (19,2%). Les CSP- semblent plus particulièrement touchés. Le parcours-type est également plus répandu sur les

bassins d'emplois de taille modeste (zones de résidence entre 20 000 et 100 000 habitants).
S'agissant de la réalité vécue, ce type de transition présente certains points de vigilance pour les individus y appartenant. Notamment, la catégorie représente le plus faible taux d'actifs satisfaits de sa vie professionnelle (seulement 7,6%) et rassemble des individus qui se sentent en insécurité professionnelle (13.9%).

Résumé :
La première partie de ce rapport d'étude nous a permis de mieux appréhender la volumétrie et les caractéristiques des transitions professionnelles en France. Phénomène largement répandu dans la mesure où elle concerne plus d'1 actif occupé sur 4, la transition professionnelle semble marquer les parcours professionnels des individus initiant des expériences à la fois positives et négatives pour l'intéressé, en fonction du type de transition amorcée.
Elle offre une photographie riche, diverse et complexe des transitions professionnelles, en France :

- Les femmes et les jeunes sont plus particulièrement touchés par les phénomènes de transition, et notamment par les transitions les moins vertueuses en termes d'expériences pour l'individu.
- Par ailleurs, l'autre élément à retenir nous semble être le caractère cumulatif des transitions professionnelles. Ceux que nous avons nommés « polymorphes » cumulent successivement plusieurs transitions professionnelles sur une même année. Elle représente la première catégorie de transition professionnelle (7,8% des actifs occupés). Ce phénomène n'est pas sans impact pour l'individu, et interroge sur la capacité de tous les individus à vivre cette transition professionnelle positivement ouvrant vers une position professionnelle stable et satisfaisante.

La question de l'accompagnement de ces 6 parcours-types ne peut être oubliée, avec notamment la question de la pertinence des dispositifs de flexi-sécurisation proposés. Il est apparent qu'aucun dispositif ne peut prétendre s'accommoder ou s'adapter à tous les types de transition. L'approche « one fits all[22] » relève sans doute d'un mirage.

[22] *Traduction : « Une solution unique convient à toutes les situations ».*

SECTION 2 :
VERS DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES SÉCURISÉES ET PÉRENNES ?

Posséder une photographie des transitions professionnelles et des réalités vécues par les individus est une première étape dans l'analyse des trajectoires des actifs. Pour autant, afin de compléter la typologie utilisée, il convient aussi de s'intéresser aux conditions d'exécution des futurs mouvements professionnels de la part des actifs.

2.1. DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES QUI CRÉENT DE LA MOBILITÉ

Pour la première fois cette année, l'observatoire a tenté d'apporter une vision plus prospective quant aux transitions professionnelles. Notamment, les actifs ont été interrogés cette année sur leur propension à quitter leur emploi et à changer de profession dans l'année à venir.

2.1.1. DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES QUI PEINENT À STABILISER LES ACTIFS

Lors de la dernière enquête (2017), les actifs ont été interrogés sur leur propension à quitter leur emploi. Le résultat montre une réalité instructive. En effet, on observe que plus d'un actif sur 10 déclare souhaiter changer d'emploi et ou changer de profession dans l'année à venir, respectivement 10,9% et 11,9%.

En rapportant ces intentions de mouvement aux transitions déjà vécues dans les 12 derniers mois par les actifs français, celles-ci apparaissent grandement amplifiées dans la majeure partie des cas. Elément surprenant, il apparaît que, parmi les actifs français, ceux qui ont connu une réorientation sur l'année écoulée présentent la plus forte proportion d'actifs qui souhaitent changer de profession dans l'année à venir, avec presqu'un tiers d'entre eux qui semble concerné (29,4%). Viennent ensuite les polymorphes à hauteur d'un quart d'entre eux (24,1%) et les mobiles à hauteur d'un cinquième (19,2%).

	Actifs sans période de transition sur les 12 derniers mois	Actifs sans période de transition sur les 12 derniers mois	Formés	Mobiles	Re-actifs	Ré-orientés	Pré-retraités actifs	Poly-morphes
Déclare avoir l'intention de quitter son emploi dans les 12 mois à venir	10,9%	9,1%	14,3%	15,1%	15,9%	23,5%	10,0%	16,5%
Déclare avoir l'intention de changer de profession dans les 12 mois à venir	11,9%	9,2%	9,5%	19,2%	17,5%	29,4%	5,0%	24,1%

Tableau 6 : Intention de quitter l'emploi et la profession dans l'année à venir en fonction du type de transition vécue l'année passée

Tout ceci semble témoigner des difficultés éprouvées par une proportion non négligeable d'actifs ayant connu une transition professionnelle à stabiliser leur parcours professionnel dans le temps et à occuper une activité professionnelle qui les satisfasse, éclairant ainsi des parcours qui se construisent par tâtonnement successif. Afin de mieux comprendre ces dynamiques individuelles, le tableau suivant tente d'esquisser le portrait type de l'actif qui souhaite changer de profession dans l'année à venir, au-delà de son parcours professionnel.

	Parmi les actifs qui ne déclarent pas avoir l'intention de changer de profession dans l'année à venir	Parmi les actifs qui déclarent avoir l'intention de changer de profession dans l'année à venir
Estime être satisfait de sa vie en général	26%	21%
Estime être satisfait de sa vie professionnelle	20%	13%
Estime être employable	17%	37%
Estime être responsable de sa propre carrière	26%	43%
Estime apprendre au travail au quotidien	38%	22%
Estime exercer une activité qui correspond à sa vocation	32%	22%
Estime qu'il pourrait perdre son emploi dans l'année à venir	3%	35%
Estime que son travail l'épuise	11%	51%
Estime être sur-engagé au travail	13%	34%
Estime que son entreprise n'a pas tenu ses promesses	15%	39%
Estime être surqualifié mais préfère demeurer dans cette situation pour des motifs personnels	10%	24%
Estime être surqualifié mais estime ne pas être en mesure de trouver un meilleur emploi	10%	44%

Tableau 7 : Les antécédents possibles de l'intention de changer de profession

L'intention de changer de profession semble résulter de diverses expériences de l'individu en situation de travail. Les deux antécédents majeurs s'avèrent être la surqualification subie et l'épuisement professionnel. Les actifs, déclarant vouloir changer de profession, sont ainsi quatre fois plus exposés que les autres à des situations professionnelles porteuses d'épuisement et de surqualification subie. Si la problématique de l'épuisement professionnel est liée directement aux conditions de travail de l'individu et donc à son rapport à l'organisation, la surqualification, elle, s'inscrit bien dans les deux hypothèses déjà mentionnées : soit une viscosité du marché de l'emploi qui crée de la surqualification, soit un marché qui ne répond pas à la logique schumpétérienne d'une création de postes plus sophistiqués, requérant des compétences plus élevées. Nous nous sommes focalisés sur la première.

Dans le premier cas, la problématique revient à se focaliser sur les modalités d'apprentissage de nouvelles compétences adaptées par des dispositifs d'orientation professionnelle et de formation tout au long de la vie. C'est la raison pour laquelle nous analyserons plus finement les impacts et les antécédents de la surqualification professionnelle sur le parcours individuels, tant cette question doit éclairer en partie les dispositifs d'accompagnement et de sécurisation des parcours professionnels des actifs.

2.1.2. LA SURQUALIFICATION AU CŒUR DES MOBILITÉS

La surqualification semble être un phénomène récurrent au sein des pays développés comme en témoignent les statistiques de l'OCDE sur la question[23]. La France ne fait pas exception en la matière. Ainsi, au sein de notre échantillon, 22,5% des actifs français estiment être surqualifiés, à savoir occuper un poste qui ne nécessite pas l'usage de leur plein potentiel. Finalement, il s'agit d'une femme sur 4 (25%) et d'un homme sur 5 (20,3%).
Pour étudier ce phénomène, il faut agir de manière différenciée. Pour cette raison, nous avons tenu à distinguer dans l'enquête pour l'observatoire entre :

- La surqualification subie par l'individu, au sens où il estime qu'il lui est impossible de trouver sur le marché une activité qui lui permette d'activer son plein potentiel.

[23] *McGowan M. A.,Andrews D. (2015), The future of productivity: main background papers - Skill mismatch and public policy in OECD countries, Economics department, working papers, n°1210, p.10.*

	Estime avoir le sentiment d'être surqualifié	En situation de surqualification "acceptée"	En situation de surqualification "subie"
Ensemble des actifs	22,5%	12,0%	14,1%
Genre :			
Hommes	20,3%	10,9%	13,0%
Femmes	**25,0%**	**13,2%**	**15,4%**
Type de transition :			
Pas de transition	17,9%	9,4%	11,0%
A connu une transition	**34,8%**	**19,0%**	**22,3%**
Formés	19,0%	14,3%	9,5%
Mobiles	**37,0%**	16,4%	**24,7%**
Polymorphes	**35,4%**	16,5%	**22,8%**
Re-actifs	**38,1%**	**25,4%**	**25,4%**
Réorientés	**47,1%**	**29,4%**	**35,3%**
Pré-retraités actifs	20,0%	15,0%	5,0%
Âge :			
[18-26]	23,9%	10,1%	15,6%
[27-34]	22,6%	10,8%	15,6%
[35-39]	24,4%	**14,8%**	**16,3%**
[40-45]	22,2%	**13,3%**	**12,2%**
[46-50]	17,1%	10,0%	9,3%
[51-54]	26,0%	14,4%	17,3%
[55-60]	24,8%	11,1%	15,4%
Plus de 60	13,8%	10,3%	6,9%

Tableau 8 : Caractéristiques des individus en fonction du type de surqualification vécue

- Et la surqualification acceptée par l'individu, dans la mesure où il estime qu'il pourrait trouver une situation professionnelle qui lui permette d'exprimer son plein potentiel mais qu'il préfère demeurer pour des raisons personnelles dans cette situation professionnelle.

Nous distinguons ainsi une surqualification « subie » d'une surqualification « acceptée » par l'individu. Avec l'application de ces deux définitions, la lecture des résultats montre que la majorité des actifs en surqualification estime qu'elle est « subie » (14.1% contre 12% pour « acceptée »). Ce phénomène touche davantage les femmes (13,2% d'entre elles contre 10,9% pour les hommes). Il y a un effet d'âge, la situation étant plus répandue dans la tranche d'âge 35-45 ans.

Enfin, 34,8% des actifs ayant connu une transition sur les 12 derniers mois se retrouvent actuellement en situation de surqualification contre seulement 17,9% des actifs qui n'ont pas connu de transition sur l'année précédente. Cette surqualification, liée à l'insatisfaction de l'individu, l'amène à vouloir changer de profession (pour 44% d'entre eux). En d'autres termes, la surqualification déclenche des aspirations à changer de carrière et donc à vivre de nouveau une transition professionnelle.

La question de la surqualification éclaire en réalité d'autres problématiques enchevêtrées. Tout d'abord, elle remet en cause la pertinence des formations et leurs liens avec les besoins du marché. Dans un deuxième temps, elle pointe le doigt sur les

dispositifs d'orientation des actifs sur le marché de l'emploi.

- La surqualification subie repose sur le fait que les individus concernés estiment posséder des compétences supérieures aux attentes du poste de travail qu'ils occupent, d'où l'hypothèse d'une viscosité (« skill mismatch ») du marché de l'emploi (créant un plancher de verre ou chômage structurel qu'un pays ne pourrait réduire faute de dispositifs adéquats).
- Quant à la surqualification acceptée, elle interroge les marges de manœuvre et les possibilités offertes aux individus au sein des organisations pour laisser exprimer leur plein potentiel.

En synthèse, la question de la surqualification interroge l'ensemble des dispositifs de formation et d'orientation tout au long de la vie tant ceux offerts au sein de l'entreprise que ceux mis en place par les politiques publiques.

2.2. LES ACTIFS ET LES DISPOSITIFS DE SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Au cœur de ces questions de parcours, il est à souligner que l'individu n'est pas livré à lui-même et que les politiques publiques et les partenaires sociaux tentent de mettre en œuvre de nombreux dispositifs afin d'aider et d'accompagner les individus dans la construction de leur parcours professionnel. La loi de 2014 a notamment souhaité renforcer certains de ces dispositifs et en créer de nouveau : CEP, CPF, entretiens professionnels, autant de dispositifs dont il convient d'interroger le niveau de diffusion parmi les actifs. Cette dernière sous-section s'intéresse donc au niveau de connaissance et d'appropriation des différents dispositifs existants par les actifs français.

2.2.1. LE CEP N'EST PAS ENCORE ENTRÉ DANS LES ESPRITS DES ACTIFS

Un premier élément à noter est le fait qu'une majorité d'actifs semble éprouver des difficultés aujourd'hui à trouver des informations pour orienter sa carrière. Ainsi, ils sont 63,3% à estimer qu'il est assez difficile voire très difficile de trouver des informations pour orienter sa carrière. Par ailleurs, ils sont 46,3%, soit quasiment 1 actif sur 2, à ne pas savoir à qui s'adresser pour obtenir de l'aide, des conseils ou un accompagnement pour les aider à orienter leur carrière.

Autre élément surprenant, lorsque l'on propose aux actifs une liste de partenaires susceptibles de les aider dans l'orientation de leur carrière – liste incluant les acteurs officiels du CEP, leur entreprise, le réseau des anciens de leur école / université, des cabinets RH ou encore des associations - ils sont plus d'1 sur 4 (25,2%) à estimer qu'ils n'auraient recours à aucun de ces acteurs. Au total, les prestataires du CEP ne sont plébiscités que par 57% des actifs, Pôle Emploi arrivant en tête (choisi par 23.2% des actifs). L'entreprise demeure ainsi le deuxième partenaire choisi par les actifs (22,1%).

	Ensemble des actifs
Estime qu'il est difficile voire très difficile de trouver des informations pour orienter sa carrière en France	63,3%
Déclare ne pas savoir vers qui se tourner pour avoir un accompagnement, de l'aide, des conseils pour orienter sa carrière	43,2%
Choisit parmi les organismes suivants pour recevoir un accompagnement, de l'aide, des conseils pour orienter sa carrière	
Aucun de ces organismes	25,2%
... Pôle Emploi	23,2%
... votre entreprise	22,1%
... un Fongecif	16,4%
... un cabinet de conseil RH	12,1%
... l'APEC	9,8%
... une association spécialisée	7,7%
... le réseau des anciens de votre école / université	5,2%
... une mission locale	4,6%
... Cap Emploi	3,0%

Tableau 9 : Les acteurs plébiscités par les actifs pour recevoir de l'aide pour orienter sa carrière

2.2.2. L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL : UN DISPOSITIF À PROFESSIONNALISER

L'entretien professionnel supposé avoir lieu tous les 2 ans est mis en place, bien que la cible ne soit pas encore totalement atteinte. Au vu de sa périodicité, 1 actif sur 2 devrait avoir eu un entretien de la sorte sur l'année écoulée. Finalement, seuls 30% des actifs déclarent avoir eu un entretien où ils ont pu aborder leur carrière sur les 12 derniers mois.

Cet entretien a été mené 3 fois sur 4 (73,3%) par le supérieur hiérarchique de l'actif concerné. Pour les actifs ayant pu bénéficier d'un tel entretien, il est intéressant de noter que 4 sur 5 se déclarent plutôt satisfait voire tout à fait satisfait de cet entretien.

Au-delà de cette satisfaction affichée, il convient de s'interroger sur les retombées réelles de cet entretien.
Ainsi, pour 88% des managers qui ont eu à mener un ou des entretiens professionnels, ceci leur a semblé plutôt facile. Toutefois, seule plus de la moitié de ces managers sait exactement ce qu'est le CPF (52,7%). En corollaire, 36,3% d'entre eux déclarent de plus ne pas savoir vers qui se tourner eux-mêmes s'ils ont besoin d'une formation. Enfin, parmi les actifs qui ont bénéficié d'un entretien professionnel durant les 12 derniers mois, plus d'1 sur 3 (37%) déclare encore ne pas savoir vers qui se tourner pour obtenir de l'aide, des conseils ou un accompagnement pour les aider à orienter leur carrière et 46% d'entre eux, donc près d'1 sur 2 déclare ne pas savoir précisément ce qu'est le CPF..

	Ensemble des actifs
Au cours des 12 derniers mois, avez-vous eu un entretien où vous avez pu aborder votre carrière, que ce soit dans votre entreprise ou en dehors (par exemple dans un cabinet spécialisé) ?	
Non	70,0%
Oui	30,0%
Si oui, par qui a été mené cet entretien ?	
Par le supérieur hiérarchique	73,3%
Par le service RH	15,7%
Par un cabinet extérieur	11,0%
Si oui, avez-vous été satisfait par cet entretien ?	
Tout à fait satisfait	22,7%
Plutôt satisfait	57,3%
Plutôt pas satisfait	14,7%
Pas du tout satisfait	5,3%
Au cours des 12 derniers mois, avez-vous vous-même été amené à mener un entretien avec un ou des membre(s) de votre équipe à propos de leur carrière ?	
Non	81,8%
Oui, un seul entretien	11,5%
Oui, plusieurs entretiens	6,7%
Si oui, avez-vous trouvé que cet/ces entretien(s) se sont bien déroulés ?	
Non pas du tout	2,2%
Non plutôt pas	9,9%
Oui plutôt	69,8%
Oui tout à fait	18,1%

Tableau 10 : Modalités et diffusion de l'entretien professionnel

2.2.3. UNE FORMATION POUR ÉVOLUER OUI… MAIS COMMENT ?

Plus de 3 actifs sur 5 (61.2%) envisagent possiblement d'effectuer une formation pour faire évoluer leur carrière dans les 5 ans à venir. De nouveau, cependant, près d'1 actif sur 2 (46,5%) ne sait pas spontanément vers qui se tourner s'il souhaitait obtenir de l'aide pour effectuer une formation. A nouveau, lorsque l'on propose aux actifs une liste de partenaires susceptibles de les aider dans ce projet – liste incluant les acteurs officiels du CEP, leur entreprise, le réseau des anciens de leur école / université, des cabinets RH ou encore des associations – 1 actif sur 5 (19,5%) estime qu'il ne recourrait à aucun de ces acteurs. Les opérateurs officiels du CEP semblent cette fois-ci plus plébiscités par les actifs (63,7 % seraient prêts à leur faire confiance). A noter que Pôle Emploi (25,7%) est choisi par un quart des actifs, suivis de près par l'entreprise elle-même (23,4%) et par les Fongecif (22,6%). S'agissant du financement, il est à noter que près d'un actif sur trois serait prêt à financer en partie une telle formation, mais très peu serait prêt à le faire en totalité (6,6%).

2.2.4. LE CPF : UN OUTIL D'AIDE À LA FORMATION ?

Aujourd'hui près d'un actif sur 5 (23.3%) déclare ne pas savoir ce qu'est le CPF. Les actifs ne sont que 20,9% à déclarer avoir ouvert ce dispositif. Au sein de la population active, les Français sont pourtant 39,8% à déclarer connaître ce dispositif et voir précisément de quoi il s'agit. En d'autres termes, parmi les actifs qui connaissent le CPF seul 1 sur 2 a franchi le cap d'ouvrir son compte en ligne. Comment expliquer un tel taux de déperdition ? 23% des actifs expliquent qu'ils n'ont pas ouvert leur CPF car ils ne souhaitent pas suivre de formation. 17,1% ne savent pas comment l'ouvrir tandis que 13% ne comprennent pas bien son intérêt. Enfin, 2,7% des actifs ont essayé d'ouvrir leur CPF mais ont trouvé cela trop compliqué. Au total, seuls 3,6% des actifs ont sollicité une formation au travers de leur CPF.

	Ensemble des actifs
Seriez-vous prêt à reprendre une formation dans les 5 ans à venir afin de faire évoluer votre carrière ?	
Non	36,8%
Oui, peut-être	43,7%
Oui, sans doute	19,5%
Déclare ne pas savoir vers qui se tourner pour obtenir de l'aide si demain, il souhaitait reprendre une formation	46,5%
Choisit parmi les organismes suivants pour obtenir de l'aide dans le cadre d'une reprise de formation	
... Pôle Emploi	25,7%
... votre entreprise	23,4%
... un Fongecif	22,6%
Aucun de ces organismes	19,5%
... une association spécialisée	7,7%
... l'APEC	7,0%
... un cabinet de conseil RH	6,3%
... une mission locale	5,3%
... le réseau des anciens de votre école / université	3,2%
... Cap Emploi	3,1%
Seriez-vous prêt à participer personnellement au financement de cette formation ?	
Non	62,3%
Oui, mais en partie seulement	31,1%
Oui, en totalité	6,6%

Tableau 11 : Les actifs et la formation comme levier d'évolution de leur parcours professionnel

2.3. LES OUTILS DE LA SÉCURISATION DES PARCOURS SONT-ILS PLUS ADOPTÉS PAR CEUX QUI EN ONT LE PLUS BESOIN ?

Pour finir, il nous a semblé pertinent d'analyser le niveau de connaissance et d'appropriation des différents dispositifs liés à la formation et à l'orientation en fonction des besoins des individus. Pour cela, nous avons distingué plusieurs populations :

- La première population rassemble les individus qui envisagent sérieusement de quitter leur emploi dans l'année à venir.
- La seconde regroupe ceux qui ont la perspective de changer de profession.
- La troisième identifie les actifs dont le niveau de qualification est inférieur au bac, public cible des politiques publiques.

L'objet est de pouvoir en constituant deux catégories : l'une avec les deux premières populations qui se projettent dans une transition soit pour changer de poste, soit pour changer de profession, et la seconde avec la population au niveau de qualification inférieure au baccalauréat, de pouvoir analyser vers quels dispositifs ces actifs se dirigent pour s'orienter et se faire accompagner.

	Ensemble des actifs
Connaissez-vous le Compte Personnel de Formation (CPF) ?	
Non	23,3%
Oui, mais vous ne voyez pas précisément de quoi il s'agit	36,9%
Oui, et vous voyez précisément de quoi il s'agit	39,8%
Avez-vous ouvert votre CPF ?	
Non	79,1%
Oui	20,9%
Pourquoi n'avez-vous pas ouvert votre CPF sur Internet ?	
Vous ne connaissez pas le CPF	23,3%
Vous ne souhaitez pas effectuer de formation	23,0%
Vous ne savez pas comment l'ouvrir	17,1%
Vous ne comprenez pas bien son intérêt	13,0%
Vous avez essayé mais c'est trop compliqué	2,7%
Déclare avoir sollicité une formation par le biais du CPF sur les 12 derniers mois	3,6%
Si vous avez ouvert votre CPF avez-vous trouvé que cela était	
Très facile	2,3%
Assez facile	11,9%
Assez difficile	5,2%
Très difficile	1,5%

Tableau 12 : Les actifs et le CPF

2.3.1. NIVEAU DE CONNAISSANCE ET D'ÉQUIPEMENT DES ACTIFS SUSCEPTIBLES D'EFFECTUER UNE TRANSITION PROFESSIONNELLE SUR L'ANNÉE À VENIR

S'agissant des actifs fortement susceptibles d'effectuer une mobilité voire une transition dans l'année à venir, il est à noter que ces populations semblent avoir une appétence forte pour la formation. Ainsi, ils sont entre 80 (actifs déclarant vouloir quitter leur emploi) et 85% (actifs déclarant vouloir changer de profession) à envisager reprendre une formation dans les 5 ans à venir pour faire évoluer leur carrière. Pour autant, leur connaissance fine du CPF n'est pas encore optimale et dépasse de peu la moyenne des actifs occupés. Par contre, il est à noter qu'ils sont plus nombreux que les autres actifs à avoir ouvert leur CPF (à hauteur de 30% environ). A contrario, cependant, 58,7% des actifs qui déclarent vouloir quitter leur emploi et 54,6% de ceux qui déclarent vouloir changer de profession déclarent par ailleurs ne pas savoir vers qui se tourner pour obtenir de l'aide et des conseils pour orienter sa carrière. Enfin, ils font partie des actifs qui ont le moins bénéficié d'un entretien professionnel. C'est notamment le cas des actifs qui déclarent vouloir changer de profession dans l'année à venir parmi lesquels seuls 16% d'entre eux ont bénéficié d'un entretien professionnel sur l'année écoulée.

	Ensemble des actifs	Actifs qui déclarent vouloir quitter leur emploi dans l'année à venir	Actifs qui déclarent vouloir changer de profession dans l'année à venir	Actifs dont le niveau de qualification est inférieur au bac
Déclare ne pas savoir pas vers qui se tourner pour trouver de l'aide, de l'accompagnement ou des conseils pour orienter sa carrière	46,3%	58,7%	54,6%	55,8%
Déclare souhaiter reprendre une formation dans les 5 ans à venir pour faire évoluer sa carrière	61,2%	80,7%	84,0%	46,6%
Déclare avoir bénéficié d'un entretien professionnel sur l'année écoulée	30,0%	24,7%	16,0%	20,2%
Déclare très bien voir ce qu'est le CPF	39,8%	41,3%	42,9%	31,2%
Déclare avoir ouvert son CPF	20,9%	31,2%	29,4%	14,4%

Tableau 13 : Niveau d'appropriation et de connaissance des principaux dispositifs

2.3.2. NIVEAU DE CONNAISSANCE ET D'ÉQUIPEMENT DES ACTIFS PRÉSENTANT UN FAIBLE NIVEAU DE QUALIFICATIONR

Enfin, si l'on se concentre sur les actifs ayant un niveau de qualification inférieur au bac, on peut observer que ceux-ci semblent présenter peu d'appétence pour la formation avec seulement 46,6% d'entre eux qui se déclarent prêts à reprendre une formation dans les 5 ans à venir. Il semble ici que certaines barrières psychologiques sont à l'œuvre. Cependant, ces éléments ne sont pas les seuls freins. Ainsi, il apparaît que ces individus ont une connaissance précise moindre de ce qu'est le CPF. Ainsi, seuls 31,2% d'entre eux déclarent voir très bien ce qu'est le CPF. Enfin, il est à noter la faible appropriation réelle du CPF par ces mêmes individus. Seuls 14,4% déclarent avoir ouvert leur CPF.

CONCLUSION

L'idée d'utiliser le mot trajectoire, plutôt que celui de carrière, pour définir l'objet des études de l'Observatoire s'est, au tout départ, inspirée de l'abondante littérature académique qui peu ou prou prédisait, il y a plus de 10 ans, la fin des carrières organisationnelles au profit de carrières sans frontière[24], nomades[25], ou encore protéennes[26], c'est-à-dire la fin des carrières linéaires gouvernée par la fidélité à l'entreprise au bénéfice de carrières où les individus sont plus attachés à la réalisation de leurs propres objectifs. Cela nous a poussé à privilégier le terme de trajectoire plus à même de pouvoir saisir cette possible nouvelle donne.
Les faits ne corroborent pourtant pas cette tendance, décrite dans plusieurs travaux, d'une flexibilité accrue des carrières[27], les statistiques non plus[28]. Elles montrent, qu'en France, un individu reste dans un poste en moyenne 160 mois. Dans l'hypothèse d'une durée de 40 ans, l'individu connait 3 postes différents dans sa vie professionnelle. La France appartient à un groupe de pays à la moyenne quasi similaire où se retrouve le Portugal, l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne, la Belgique. A l'autre bout du spectre se trouve le Royaume-Uni et le Danemark qui se situent sous la barre des 100 mois, soit sur la même base 4,8 postes.

- D'une part, la notion de carrières ne restitue donc pas l'ensemble des événements qui viennent percuter la vie professionnelle des individus. La notion de trajectoire, et nous l'avons mis en exergue tout au long de ce rapport final, associée à celle de transitions permet une restitution plus exacte du fourmillement du corps social face au marché de l'emploi. Elles captent les phénomènes dont les statistiques ne peuvent rendre compte du fait de la granularité plus grande de leurs données. Il faut rappeler ici que nous ne rendons pas compte dans l'Observatoire, ni des mobilités internes aux organisations, ni des évènements strictement personnels qui peuvent influer sur les trajectoires professionnelles des individus. Ce rappel permet de mesurer la profusion des transitions à l'œuvre dans la sphère professionnelle, celle-ci étant devenue centrale pour la construction identitaire des personnes[29].
- D'autre part, s'il était commun de parler d'étapes de carrière, stables dans un cycle de vie professionnelle linéaire[30], il vaut mieux dire qu'aujourd'hui un individu peut vivre plusieurs cycles de vie dans une vie professionnelle, décorrélés de l'âge[31]. « Il ne faudrait plus parler d'étapes, trop corrélées à l'âge, mais plutôt d'une succession de phases plus courtes, cristallisant un type de préoccupations, [la sécurisation de son emploi,] rythmant la trajectoire professionnelle de l'individu »[32]. Les quatre phases deviennent alors plutôt une mesure des écarts des compétences à maitriser, entre la découverte, la maitrise de celles-ci, leur maintenance et enfin la lutte contre leurs obsolescences avant une nouvelle projection, de facto.

Dans un travail de recherche, menée dans un cabinet d'outplacement[33], nous avions constaté à quel point les populations de cadre suivies, dès la première prise de contact avec le consultant en charge, pouvaient se différencier. Avec le recul, il en résultait une distinction, qui s'opérait sur l'intensité de la transition à laquelle les différents individus faisaient face :
- Une transition d'intensité faible
- Une transition d'intensité modérée
- Une transition d'intensité forte

Cette caractérisation émergeait après un travail d'orientation avec le consultant dont la durée variait également selon la nature d'intensités émotionnelle, cognitive, physiologique que la transition exigeait de la part des individus. En d'autres termes, plus l'individu était remis en cause profondément ou sidéré par la situation qu'il vivait, plus ce travail d'approches s'avérait nécessairement long. Moins l'individu était renvoyé à son passé immédiat pour avoir tourné la page ou fait son deuil de la situation, plus l'ensemble de ses capacités était déjà tourné vers la recherche d'emploi avec méthode et énergie. A l'évidence des individus se situaient au milieu du gué avec des caractéristiques empruntant aux deux groupes.

La sécurisation des parcours ne peut faire l'économie de dispositifs solides pour faciliter l'orientation professionnelle des individus vers un projet réaliste, y compris dans des cas de transition faible. Sans ce travail préalable, elle empêche l'individu de mobiliser la totalité de ses ressources, incluant même celles qu'il ignore lui-même. Elle est la clé pour le choix de formations adaptées, courtes ou longues, selon la distance entre les compétences de l'individu et celles visées pour concrétiser son idée d'emploi. L'acte de formation ne se résume pas seulement à la transmission de savoirs par différents moyens pédagogiques mais aux gains

[24] *Arthur M.B., Rousseau D.M. (1996), The boundaryless career, a new employment principle for a new organisational era, Oxford University Press*
[25] *Cadin L., Bender A.F., Saint-Giniez (de) V. (2003), Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison international, Editions Vuibert.*
[26] *Hall D. (1996), Protean careers of 21st Century, The Academy of Management Executive, Volume 10 Issue 4, pp. 8-16.*
[27] *Bouffartigue P., Pochic S. (2001), « Cadres nomades » : mythe et réalités. A propos des recompositions des marchés du travail des cadres. Actes des Huitièmes Journées de Sociologie du Travail « Marché du travail et différenciations sociales : approches comparatives » – Atelier 6 : « Modes de vie, mobilités et marchés du travail », LEST-CNRS, Aix-en-Provence, 21-23 juin 2001, pp.49-58.*
[28] *European Commission (2017) Labour Market and Wage Developments in Europe - Annual Review 2017, Luxembourg: Publications Office of the European Union, p. 99.*
[29] *Dubar, C. (2000), La crise des identités (2ème édition), Presses Universitaires de France.*
[30] *A une phase d'exploration (15-24 ans), succédait une phase de maîtrise (25-44 ans), puis de maintenance (45-64 ans), et enfin une phase de désengagement (+64 ans) [Super D. E. (1957), The psychology of careers, New York : Harper].*

de compétences, c'est-à-dire de connaissances construites sur la base d'expérimentations. Elle requiert la mise en marche combinée, à la fois, d'une pédagogie de l'accompagnement et d'une pédagogie de l'expérience, tendant à la réalisation d'un projet.

La réussite des dispositifs de sécurisation de l'emploi tient à leur connaissance et à leur appropriation par les individus concernés qui auront à s'en servir. Dans l'étude, il apparait clairement que cet objectif est loin d'être atteint actuellement. La volumétrie des transitions mises en avant au sein de ce rapport ainsi que le faible niveau d'appropriation de certains dispositifs doivent interroger fortement sur la pédagogie mais aussi l'accompagnement offert autour des dispositifs existants. D'autant qu'une fois connue par les individus, la démarche vers les dispositifs propres à l'orientation est à flécher pour éviter que les individus effrayés par le dédale proposé ne se perdent en route.

L'indicateur ultime pour évaluer les bénéfices d'une sécurisation des parcours réussie, épousant les trajectoires professionnelles de chacun, serait que tout individu puisse dire comme Mandela : « Je ne perds jamais, soit je gagne, soit j'apprends », rendant tangible la perspective d'un développement tout au long de la vie : une expertise de la transition[34].

---

[31] Super D. E., Savickas M. L., Super C. M. (1996), The life span, life-space approach to careers, in D. Brown & L. Brooks (Eds.), Career choice and development: Applying contemporary theories to practice (3rd edition). San Francisco: Jossey-Bass., pp. 121-178.

[32] Prud'homme L. (2018), Le management stratégique des carrières, in Réale Y., De la GRH au management stratégique des RH, Editions Eyrolles, p. 173.

[33] L'outplacement, ou reclassement, est un processus d'accompagnement à la mobilité professionnelle qui intervient par suite d'une séparation volontaire du salarié avec l'entreprise ou lors d'un licenciement économique. L'action du LISPE/IGS-RH avait pris place à partir d'Avril 2014.

[34] Masdonati J., Zittoun T. (2012), « Les transitions professionnelles : Processus psychosociaux et implications pour le conseil en orientation », L'orientation scolaire et professionnelle en Suisse, Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle, p. 15. Source : http://osp.revues.org/3776.