



NOTE D'INFORMATION

L'orientation professionnelle en période d'instabilité: une interaction de bénéfices économiques, sociaux et individuels

Crise économique, exclusion sociale et carrières incertaines: l'orientation tout au long de la vie pour relever un triple défi

La crise économique qui a atteint son paroxysme en 2009 a envoyé des ondes de choc qui se feront sentir pendant des années. Elle a frappé les entreprises, accru la vulnérabilité sociale de nombreux individus et déstabilisé les perspectives d'emploi et de carrière.

Les conséquences sont particulièrement dramatiques pour les jeunes, catégorie qui affiche les taux de chômage les plus élevés et dont les perspectives se sont le plus assombries. Néanmoins, malgré les taux de chômage élevés dans plusieurs pays, on observe des pénuries de compétences dans les professions des «STIM» (sciences, technologies, ingénierie et mathématiques). À cela s'ajoute le vieillissement de la population en Europe.

Afin de remédier à cette situation, les pays de l'Union européenne (UE) ont élaboré plusieurs stratégies pour l'éducation, la formation et le marché du travail. Le point commun entre toutes ces stratégies est le rôle de plus en plus central dévolu à l'orientation et au conseil professionnels, du fait de l'aide efficace qu'ils apportent aux individus pour développer les compétences et attitudes nécessaires à la réussite de leur carrière.

Bien que les bénéfices de l'orientation et du conseil concernent avant tout les individus, ils vont bien au-delà. De par leur nature, l'orientation et le conseil font le lien entre priorités des individus, besoins des

entreprises et objectifs économiques et sociaux des pouvoirs publics. Grâce à leur souplesse, ils peuvent aider les individus à réaliser leurs aspirations, tout en leur permettant de mieux cerner leurs perspectives de carrière et leurs besoins de formation. Ils peuvent être utilisés dans les entreprises, les communautés locales ou les établissements éducatifs pour améliorer les résultats d'apprentissage, le transfert des connaissances, la productivité et l'innovation. En bref, ils contribuent à l'adaptabilité et à la productivité des individus et des organisations face à des conditions économiques et sociales nouvelles et atypiques.

Relever le défi économique

Une résolution du Conseil européen de 2008 recommande aux États membres de l'UE d'assurer l'accès de tous les citoyens à l'orientation tout au long de la vie pour développer des compétences en gestion de carrière, comme la communication professionnelle, la gestion budgétaire, l'esprit critique et le développement de projets. Ces compétences aident les individus à s'adapter aux contextes professionnels, notamment aux lieux de travail ou aux environnements d'apprentissage. Les compétences en gestion de carrière ont trait à l'utilisation des compétences clés par les travailleurs dans les entreprises pour apprendre, gérer les tâches, communiquer et identifier et résoudre les problèmes de manière efficace et autonome. Elles permettent aussi aux individus de prendre des

Encadré 1. «**Accords seniors**»: **Crédit industriel et commercial (CIC), France**

Ce programme a pour objet d'informer les salariés seniors du CIC des possibilités d'évolution de carrière interne et des procédures de départ à la retraite. Chaque année, le service des ressources humaines (RH) propose aux salariés de plus de 45 ans un entretien avec le directeur des RH. La participation est volontaire. Le salarié peut discuter de diverses options: évaluation de ses compétences, mobilité, changement de poste, formation, fonctions de mentorat, modalités de départ à la retraite, organisation du temps de travail... Chaque activité est minutieusement planifiée et assortie de conseils supplémentaires et d'actions de développement de compétences.

décisions plus structurées et documentées en matière de carrière. L'enquête de l'OCDE sur les compétences des adultes (PIAAC) montre que les travailleurs qui utilisent fréquemment les compétences clés au travail non seulement réussissent mieux leur carrière mais aussi qu'ils s'intègrent mieux dans l'entreprise et sont plus productifs. En développant les compétences en gestion de carrière, l'orientation et le conseil contribuent à améliorer les résultats économiques des entreprises et les itinéraires professionnels des individus.

Compte tenu du vieillissement de la population active en Europe, les entreprises doivent veiller à remplacer les compétences des travailleurs partant à la retraite et à transférer leurs savoirs vers les jeunes (encadré 1). Dans leurs stratégies pour les seniors, les entreprises peuvent trouver dans l'orientation un équilibre entre préparation de leur départ à la retraite et transfert interne de leurs savoirs. La contribution des travailleurs seniors à l'entreprise peut être maximisée par l'évaluation de leurs compétences, attitudes et préférences, ainsi que par l'élaboration d'une stratégie de fin de carrière pour adapter leurs tâches ou développer des compétences nécessaires, par exemple en TIC. Cela accroît leur motivation et leur productivité et favorise l'allongement de la vie professionnelle. L'orientation peut aussi encourager les activités de mentorat et de tutorat, en permettant

aux travailleurs plus âgés et expérimentés de jouer un rôle de mentor/tuteur auprès de jeunes collègues pour superviser et guider leurs progrès.

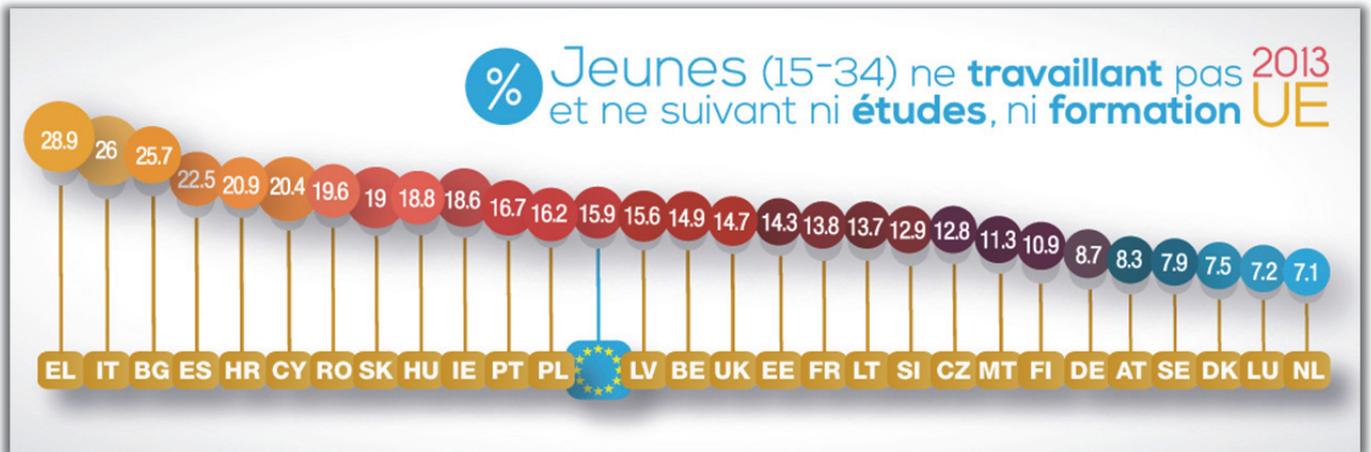
De même, l'orientation facilite l'insertion sociale et professionnelle des migrants au sein de l'entreprise, en les amenant rapidement au même niveau de productivité que les travailleurs en poste depuis plus longtemps. Plusieurs types de méthodes et outils d'évaluation, d'accompagnement et de conseil sont disponibles pour aider les divers niveaux d'encadrement, y compris les personnels de direction, à mieux intégrer les travailleurs migrants.

L'orientation ne s'adresse pas uniquement aux individus dans des situations spécifiques. Une dimension importante est qu'elle permet de développer les compétences des travailleurs dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie, qui peut être minutieusement planifiée pour combiner besoins des individus et besoins des entreprises. L'intégration de cette approche dans la gestion des ressources humaines peut réduire l'inadéquation des compétences au sein des entreprises et accroître la productivité et la satisfaction au travail.

Encadré 2. **Projet Kumulus, Allemagne**

Ce programme offre aux jeunes issus de l'immigration des services d'orientation visant à renforcer leurs compétences grâce à des formations en entreprise et des stages pratiques. Il comprend diverses activités: conseil aux établissements scolaires accueillant une forte proportion d'immigrés, manifestations d'orientation professionnelle, manifestations à l'intention des parents et conseil individuel au siège du projet. La coopération avec les employeurs intervient au sein des établissements habilités à développer des formations de sortie du décrochage et à rechercher des stages. Ce programme s'attache aussi à faire participer les entreprises dont les propriétaires sont issus de l'immigration. Les conseillers ont reçu une formation multiculturelle.

Site web du projet: www.aub-berlin.de



Source : Eurostat

Relever le défi de l'exclusion sociale

La crise économique a accru la vulnérabilité sociale des jeunes et des travailleurs en milieu de carrière dans les secteurs particulièrement frappés.

Même si davantage de jeunes hautement qualifiés réussissent mieux sur le marché du travail, et malgré la demande durable dans certaines professions, de nombreux jeunes sortent prématurément du système éducatif. La proportion de jeunes ne travaillant pas et ne suivant ni études, ni formation, ou «NEET» (pour «*Not in education, employment or training*»), avoisine ou dépasse les 20 % dans un tiers des États membres (voir graphique). Les NEET sont plus exposés au chômage de longue durée, à l'irrégularité des itinéraires de carrière, à la pauvreté et à l'exclusion sociale. L'inactivité économique d'un jeune peut avoir des conséquences graves et persistantes, préjudiciables à sa trajectoire professionnelle et à son identité – «effet stigmatisant». Les jeunes migrants affichent un taux particulièrement élevé d'abandon scolaire et, en règle générale, leurs résultats d'apprentissage et leur parcours professionnel sont plus sombres.

Pour relever ce défi et assurer l'employabilité des jeunes de moins de 25 ans, les États membres ont

mis en place la garantie pour la jeunesse, qui attribue un rôle important à l'orientation professionnelle. Celle-ci est considérée comme un outil de prévention de l'abandon scolaire, de réinsertion des jeunes en rupture avec le monde du travail et de soutien à leur transition de la formation à la vie active. De par sa souplesse et son ancrage dans les services publics et les communautés locales, l'orientation prend en charge les groupes menacés d'exclusion, tels que les jeunes en rupture scolaire, les migrants et les jeunes chômeurs. Ce faisant, elle sert aussi des objectifs d'insertion sociale, comme la lutte contre le chômage et la pauvreté et l'élévation des niveaux de qualification.

L'orientation et le conseil peuvent aider les jeunes à éviter de se retrouver en situation de NEET, en évaluant le niveau de risque de rupture scolaire des élèves et en clarifiant leurs choix de carrière, le tout en étroite coopération avec la famille et les enseignants. Pour les jeunes travailleurs migrants et les cas d'exclusion sociale grave, l'orientation professionnelle est souvent dispensée en étroite coopération entre les communautés locales, les services de l'emploi, les établissements éducatifs et les prestataires de formation (encadré 2).

Ce type d'intervention des services publics peut aussi aider les jeunes à renouer avec le monde du travail.

Les sortants précoces du système d'éducation et de formation peuvent ainsi être identifiés, contactés et réinsérés via la formation, avec l'aide des leaders communautaires et de la famille. Le mentorat, qui fait intervenir des membres de la communauté locale ayant réussi leur carrière, est efficace dans les stratégies aussi bien préventives que correctives. Une autre méthode efficace pour amener les jeunes à renouer avec l'éducation et la formation est de leur fournir des informations détaillées sur l'ensemble des certifications et des débouchés professionnels offerts par le système. L'orientation et le conseil peuvent

mettre en lumière les itinéraires flexibles vers les certifications, y compris la validation de l'apprentissage non formel, particulièrement importante pour les jeunes sortis depuis longtemps du système éducatif.

L'orientation professionnelle prend aussi en charge ceux qui se sentent exclus de la formation et du marché du travail. Les interventions combinant information ciblée, évaluation minutieuse et validation des compétences et aide à la planification de carrière peuvent apporter des changements positifs aux individus et aux communautés.

Encadré 3. Milieu de carrière: récits personnels

Mette: en quête d'orientation professionnelle

Mette, danoise, quadragénaire, célibataire, a créé son activité de masseuse thérapeutique, mais seulement après un long périple et une kyrielle d'emplois. Mette a occupé plusieurs postes de secrétaire juridique, un métier pour lequel elle est qualifiée et expérimentée; elle le trouve facile, mais aussi ennuyeux et peu stimulant. «Ce n'est pas ce que je veux faire de ma vie; je ne devrais pas travailler dans un cabinet juridique. Mais c'est ce que je sais faire [...] et c'est bien rémunéré».

À diverses occasions, Mette aurait pu bénéficier d'une orientation professionnelle adaptée à ses besoins pour étudier des possibilités de carrière et de formation. Tous ces différents emplois occupés étaient «une recherche de ce que je voulais faire». Mette aime le travail manuel et les contacts. Elle voulait changer de domaine d'activité mais, à son avis, les services publics de l'emploi ne prennent pas le temps de vraiment écouter les gens; «[ils] sont trop occupés à essayer de nous remettre dans le moule de [...] l'emploi [...] que nous essayons de quitter [...]».

Mercuzio: un talent mercurien

Mercuzio, italien, quadragénaire, occupe actuellement un emploi de concierge à temps partiel dans un hôtel en centre-ville.

Il a commencé à travailler à 16 ans, dans le snack-bar de son frère. Il a été barman et serveur, a travaillé dans un atelier de réparation de machines à café, tenu un café et géré un bar à vin, a été aide-cuisinier, associé dans une entreprise de conception et fabrication de chaussures, puis associé dans une entreprise de restauration et rénovation. Son projet de devenir pianiste professionnel n'a pas abouti. Il envisage maintenant de devenir écrivain.

Le parcours de formation de Mercuzio est fragmenté: secondaire supérieur, formations de réparateur de machines à café et de fabricant de chaussures, puis, après de nombreuses années d'activité professionnelle, diplôme universitaire en lettres, avec spécialisation en histoire de l'art. Mais, à travers ces expériences de formation et de perfectionnement, Mercuzio a développé de solides compétences pratiques et sociales. Il peut interagir avec toute sorte de gens et s'intégrer dans différents environnements. Il a fait preuve d'adaptabilité sur un marché du travail semé d'écueils, mais il manque de compétences et de savoirs pour mieux planifier ses décisions de carrière.

Pour plus de récits personnels, voir

Navigating difficult waters – Background material: methodology.
[Naviguer sur une mer houleuse – Document d'information: méthodologie]

Répondre aux besoins individuels

Les périodes fréquentes de chômage et les carrières irrégulières se multiplient dans l'ensemble de l'Europe, en particulier pour les individus en milieu de carrière. L'étude du Cedefop de 2014 *Navigating difficult waters* ⁽¹⁾ analyse des parcours professionnels et des récits d'individus d'âge moyen. Elle identifie de nombreux cas d'instabilité et de difficulté à construire des parcours professionnels cohérents, souvent faute d'accès à une information de qualité sur les carrières et de compétences en gestion de carrière (encadré 3).

Les bonnes pratiques montrent que l'orientation professionnelle donne des résultats positifs lorsque les interventions sont sur mesure et que les compétences, attitudes et préférences des individus sont évaluées et discutées (encadré 4). Une évaluation initiale minutieuse, suivie d'une discussion structurée sur les étapes suivantes de formation et de recherche d'emploi, ont des effets durables sur les carrières des individus. De préférence, cette approche doit s'appuyer sur des réseaux faisant intervenir des chefs d'entreprise et des associations professionnelles, avec à la clé un suivi systématique des individus.

Une telle approche a deux avantages fondamentaux: son adaptabilité à des parcours professionnels très irréguliers et un ratio coût-bénéfices positif à long terme. Par exemple, les bénéficiaires de ce type de soutien à l'évolution de carrière fourni par les services publics de l'emploi sont moins susceptibles de revenir vers ces services en tant que demandeurs d'aides sociales.

Des interventions moins lourdes d'information et de conseil sur les carrières peuvent être mises en œuvre grâce à une offre mieux ajustée aux besoins individuels, sous réserve que le profilage initial des intéressés soit suffisamment affiné. Dans ce cas, l'information sur le marché du travail, l'éducation, la

formation et la validation doit être fiable et fournie par des conseillers compétents, à même d'adapter cette information aux profils des usagers.

Encadré 4. Bilan de compétences (portfolio de compétences), France

Cette démarche comprend une évaluation détaillée des compétences, fondée sur un ensemble d'entretiens d'investigation, d'activités de groupe au sein d'ateliers et d'investigations individuelles, avec l'aide d'un conseiller, le tout pouvant s'étaler sur plusieurs mois. Au-delà de l'exercice d'inventaire, le portfolio de compétences vise à aider les individus qui le souhaitent à effectuer en toute connaissance de cause des choix professionnels réalistes.

Ce bilan sert de base à la planification de projets de formation et de validation pour les individus et les organisations. Les entreprises peuvent aussi proposer que les salariés utilisent ce portfolio pour planifier leur évolution de carrière, le développement de leurs compétences ou leur réaffectation. Grâce à sa souplesse, ce portfolio facilite l'insertion sociale des groupes à risque, les changements de milieu de carrière ou l'innovation dans les entreprises. Il peut aussi être combiné avec une formation relevant des dispositifs de prestations sociales, une formation en apprentissage ou un stage pratique et être utilisé pour accompagner une transition vers la vie active.

Les bilans de compétences et les centres qui les mettent en place sont généralement soutenus par des réseaux d'acteurs locaux: administrations publiques, syndicats, employeurs, associations professionnelles ou de la société civile...

Les centres de bilans de compétences sont supervisés par le ministère de l'emploi, mais sont gérés au niveau local par des représentants des ministères de l'emploi et de l'éducation nationale, des syndicats, des associations d'employeurs, des chambres d'artisanat, de commerce et d'industrie, ainsi que par des représentants d'organisations actives dans les domaines de l'économie, de l'emploi, du travail et de la formation.

Site web du projet: <http://www.cibc.net/>

⁽¹⁾ (*Naviguer sur une mer houleuse*)
<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/navigating-difficult-waters-learning-career-and-labour>

Conclusions

Les activités d'orientation tout au long de la vie apportent une réponse efficace aux problèmes des individus, des groupes et des entreprises.

Elles améliorent la réussite des activités d'apprentissage à tous les stades et comptent parmi les interventions les plus efficaces sur le marché du travail pour garantir des résultats à long terme sur le plan professionnel. Elles servent les stratégies

politiques d'apprentissage tout au long de la vie et d'emploi, tout en les transposant en soutien direct aux citoyens. Un système d'orientation tout au long de la vie judicieusement coordonné apporte un appui cohérent à l'éducation, à la formation et à l'employabilité et, ce qui est le plus important, clarifie les possibilités offertes aux citoyens.

L'orientation apporte une réponse positive à l'instabilité sociale et économique: l'art et la manière de l'adaptabilité.

**CEDEFOP**Centre européen pour le développement
de la formation professionnelle

Note d'information – 9094 FR

Cat. No: TI-BB-14-007-FR-N

ISBN 978-92-896-1551-8, doi: 10.2801/68290

Copyright © Centre européen pour le développement de la formation
professionnelle (Cedefop), 2015

Tous droits réservés.

Les notes d'information sont publiées en allemand, anglais, espagnol, français, grec, italien, polonais et portugais, ainsi que dans la langue du pays assurant la Présidence de l'Union Européenne. Pour les recevoir régulièrement, envoyez-nous un courriel à l'adresse suivante: briefingnotes@cedefop.europa.eu

D'autres notes d'information et publications du Cedefop sont disponibles à l'adresse suivante: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx>

Boîte Postale 22427, 55102 Thessalonique, Grèce

Europe 123, 57001 Thessalonique, Grèce

Tél. +30 2310490111, Fax +30 2310490020

Courriel: info@cedefop.europa.eu

visit our portal www.cedefop.europa.eu
