



LE CEP-ACTIFS OCCUPÉS À L'ÉPREUVE DE L'EXPÉRIENCE DES BÉNÉFICIAIRES

Le conseil en évolution professionnelle (CEP) est un service gratuit d'information, d'appui à l'orientation et d'accompagnement des personnes. Il permet à tout actif de faire le point sur sa situation professionnelle⁽¹⁾, et le cas échéant, d'élaborer, de formaliser et mettre en œuvre une stratégie d'évolution et de sécurisation de son parcours. Inscrit dans une logique de co-construction et sous-tendu par une conception du sujet doté de ressources et non pas déficitaire ou réduit à ses carences, il ambitionne de donner la priorité à l'initiative et l'autonomie de l'individu pour soutenir sa position d'acteur et renforcer sa capacité à réaliser ses propres choix.

I - RESTAURER UNE CONFIANCE DANS SA CAPACITÉ À FAIRE

Quand ils ont sollicité le CEP, la plupart des enquêtés éprouvait un sentiment d'insatisfaction professionnelle qui les a amenés à souhaiter faire un point sur leur situation pour, éventuellement, la transformer. Pour beaucoup d'entre eux, ce service a représenté un **levier de réassurance subjective** en leur ouvrant un espace d'écoute et de réflexion, bienveillant et confidentiel. Ils relatent comment ils ont pu verbaliser et extérioriser ce qui ne leur convenait pas – ou plus dans leur

France compétences, chargée d'organiser le CEP pour les actifs occupés⁽²⁾, a souhaité conduire une étude centrée sur l'expérience des bénéficiaires questionnés sur les apports et éventuelles sources d'insatisfaction qu'ils retirent de la fréquentation de ce service. L'analyse de leur récit enrichi par l'interrogation de quelques conseillers, fait ressortir trois grands domaines d'utilité du CEP – restaurer une confiance dans son pouvoir d'agir, délimiter un objectif, opérationnaliser un chemin pour l'atteindre – tout en désignant quelques axes d'amélioration [des extraits d'entretiens et données de terrain figurent en gras dans les notes de bas de page].

activité voire générer de la souffrance. Outre l'intérêt de « *mettre des mots sur les maux* »⁽³⁾, le CEP a aidé certains à sortir de l'isolement, rompre avec une dynamique d'autodépréciation et **restaurer une confiance en eux et leurs compétences**⁽⁴⁾. Cela contribue à expliquer que des enquêtés jugent ce service « utile » y compris lorsque leur situation objective face à l'emploi n'a pas changé⁽⁵⁾. Le CEP a parfois joué **un rôle que l'on peut qualifier de légitimation ou « d'habilitation »**⁽⁶⁾. Dit autrement, il a participé à ce que l'individu (re)conquière un « pouvoir d'agir »⁽⁷⁾ en se sentant autorisé à aspirer à autre chose, se lancer à l'assaut d'un nouveau domaine professionnel ou initier une démarche qui lui semblait hors de portée⁽⁸⁾.

(1) Et cela, sans poser l'existence d'un projet comme préalable – ce qui risquerait de renforcer un sentiment d'impuissance (Chauvet, 2018, [Conseil et accompagnement par temps incertains : entre agilité et médiation du sens](#)).

(2) Pôle emploi, l'Apec, les Missions locales et les Cap emploi délivrent le CEP aux demandeurs d'emploi/cadres/jeunes/personnes dont le handicap est un frein à l'évolution professionnelle. France compétences, qui est chargée de financer et d'organiser le CEP pour les actifs occupés, a mandaté, depuis 2020, 18 opérateurs régionaux qui ont délivré le service à plus de 500 000 salariés et travailleurs indépendants.

(3) Gonnet, 2021, [Un bilan de compétences, pour quoi faire ? De l'accompagnement des transitions professionnelles à la gestion des maux du travail](#)

(4) « *Le CEP m'a permis de parler, voir du monde, me remotiver, alors que j'étais découragé, en arrêt maladie depuis un long moment* » ; « *[Le CEP] m'a dit que j'étais quelqu'un de bien (...) ça a beaucoup compté dans un moment où je doutais de mes compétences* ». Ces propos convergent avec ceux des conseillers : « *On a des gens qui arrivent très mal en point, complètement fermés et qui petit à petit réussissent à exprimer leur mal être, à se détendre et entrapercevoir de nouvelles perspectives* ».

(5) « *C'est sûr que si on se dit que le CEP doit permettre aux gens de changer d'emploi, moi ça n'a pas été le cas, mais je n'aimerais pas qu'on en conclut que ça n'est pas utile* ».

(6) Ce concept est mobilisé par Stroobants (1994, La visibilité des compétences) pour qualifier les processus/espaces qui désignent a priori les individus comme détenteurs de compétences et par là même les habilitent à le devenir.

(7) Fernagu Oudet, 2012, [Chapitre 14. Favoriser un environnement « capacitant » dans les organisations](#)

(8) *Des enquêtés ne se sentaient pas capables de suivre une formation, d'autres ne s'imaginaient pas en position de négocier avec leur employeur une évolution de leur poste, l'accès à une formation ou une rupture conventionnelle. Leur conseiller les a convaincus du contraire. C'est le cas de Cécile, employée de banque : « La rupture conventionnelle je n'aurais jamais osé la demander. Mon entreprise avait cette réputation de ne pas en accorder. Le CEP m'a donné la confiance nécessaire. Et au final ça a été accepté, j'ai été très surprise. » On peut également citer Sylvie, une infirmière qui culpabilisait de vouloir abandonner un emploi dont l'utilité est socialement valorisée. Le CEP l'a aidée à réaliser « qu'on a aussi le droit de quitter un beau métier ».*

La mécanique de réhabilitation de sa valeur professionnelle favorable à la mise en mouvement, est particulièrement pointée quand le conseiller invite les enquêtés à repérer les acquis qu'ils ont accumulés chemin faisant sans en avoir nécessairement conscience⁽⁹⁾. « *L'aptitude à se projeter dans le futur est (en effet) fortement tributaire de l'aptitude à mettre son passé en récit.* »⁽¹⁰⁾. Lorsque cette analyse rétrospective et réflexive de l'expérience exige un niveau élevé d'approfondissement, le conseiller peut proposer au bénéficiaire de mobiliser un bilan de compétences.

II - DÉLIMITER UNE SITUATION-CIBLE

Le CEP a aidé plusieurs des enquêtés à délimiter un objectif. Selon les cas, ce processus s'est matérialisé par trois modalités distinctes : **conforter et affiner leur projet initial ; élargir leur champ des possibles en portant à leur connaissance des activités accessibles et porteuses jusqu'alors inconnues ou dont ils ignoraient l'existence ; les inciter à revisiter leur aspiration première⁽¹¹⁾ en orientant leur regard sur des aspects invisibles à eux-mêmes au départ.** Une quatrième configuration donne à voir un effet indirect ou différé du CEP. Il s'agit d'enquêtés qui ont sollicité un CEP dans une visée exploratoire. Cette rencontre⁽¹²⁾ les a conduits à **conscientiser que leur décision de changer n'était pas mûre.** Ils ont, en outre, collecté des informations mobilisables éventuellement plus tard⁽¹³⁾. À plusieurs reprises, revient dans la bouche des bénéficiaires comme des conseillers, **l'image d'une première graine qui pourra trouver à germer.**

Les ressources utilisées pour soutenir les personnes dans la définition d'une situation-cible, sont plurielles. Les enquêtés évoquent la richesse et la pertinence du ciblage au regard de leur situation des **informations délivrées⁽¹⁴⁾** qui ont nourri l'élaboration de leurs stratégies et facilité leurs arbitrages. Les **« enquêtes métiers »** sont aussi valorisées en ce qu'elles offrent l'occasion d'accéder à un témoignage incarné. Enfin, ceux qui s'y sont essayés insistent sur l'intérêt des **formules immersives** (stage, PMSMP⁽¹⁵⁾...) ⁽¹⁶⁾ : elles leur ont permis de confirmer un choix ou de

l'infirmier quand l'épreuve du terrain est venue déconstruire des représentations idéalisées⁽¹⁷⁾. Ces épisodes de mise en situation sont utilisés principalement pour valider un projet ; plus rarement pour tester, expérimenter et découvrir de nouveaux univers. Ce second usage mériterait de s'intensifier dans la mesure où l'on sait par ailleurs que la décision de s'engager dans une transition ne relève pas nécessairement de la longue maturation d'une vocation contrariée mais s'opère parfois dans une temporalité courte en réaction à une opportunité non anticipée.

Au-delà de la boîte à outils, **la quasi-totalité des enquêtés précise spontanément avoir apprécié la posture suggestive et non pas prescriptive de leur conseiller.** Ce jugement résonne avec la philosophie fondatrice du service, pensé en rupture avec des modèles d'accompagnement directifs qui appliquent une procédure prédéterminée ou imposent et planifient des étapes standardisées. Il est aussi à rapprocher de la neutralité du conseiller CEP qui peut plus facilement partir de la singularité des situations individuelles puisqu'il n'est pas assujéti à des objectifs d'entrée dans tel ou tel dispositif⁽¹⁸⁾. On s'aperçoit d'ailleurs que **chez certains enquêtés le CEP a désamorcé une défiance qu'ils nourrissaient à l'égard des intermédiaires du SPE⁽¹⁹⁾ et de la capacité de ces derniers à s'ajuster à leurs préoccupations, leur rythme avant de s'adapter au marché de l'emploi⁽²⁰⁾.** Des actifs – ouvriers ou employés – évoquent par contraste d'autres expériences d'accompagnement dans lesquelles ils s'étaient sentis contraints de rejoindre des emplois dits en tension⁽²¹⁾.

III - OPÉRATIONNALISER UN CHEMIN ET FRANCHIR DES ÉTAPES

L'utilité du CEP réside enfin dans l'appui qu'il apporte pour choisir et emprunter un chemin susceptible de permettre l'atteinte de la situation visée. Au-delà des thématiques qui reviennent de manière récurrente dans les récits comme **sélectionner une formation (ou une certification), obtenir un financement, sécuriser le départ de l'entreprise,** trois constats ressortent.

(9) Ceux dont la trajectoire a été marquée par l'immobilisme ont spontanément minoré leurs compétences et leur capacité de rebond, *Étude France compétences sur les reconversions*

(10) Zimmerman, 2022, *Sécuriser les parcours par le compte. Formation continue, droits subjectifs et politiques de la singularité*

(11) *Ainsi des enquêtés, qui ont d'abord exprimé le désir de changer de métier, se sont aperçus à la faveur des échanges que c'était en réalité l'environnement dans lequel ils l'exerçaient qui était générateur de mal-être. D'autres, arrivés avec l'intention de quitter leur employeur, ont finalement reconsidéré leur point de vue et choisi d'essayer de faire évoluer le contenu de leur poste actuel. D'autres encore ont pris conscience après des investigations complémentaires que leur envie première s'avérait incompatible avec leurs contraintes et aspirations (durée des études, risque de perte de salaire ou d'éloignement géographique...).*

(12) En général limitée à une seule interaction.

(13) *Au moment où il sollicite le CEP, Baptiste qui travaille dans la restauration depuis 2012 ressent une lassitude et caresse l'idée de devenir chauffeur routier. Il juge positivement le CEP qui, d'une part, l'a conduit à réaliser qu'il n'était pas prêt et préférerait pour l'instant ne pas quitter son CDI, d'autre part, lui a apporté des éléments sur les dispositifs qui pourront éventuellement lui servir dans le futur.*

(14) Lesquelles peuvent concerner différentes thématiques : formations/diplômes, secteurs/métiers, perspectives d'insertion...

(15) Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel.

(16) L'accompagnement expérientiel qui s'avère particulièrement vertueux pour des publics dits peu qualifiés (Duclos, 2017, *Les conditions de mobilisation de la formation et de l'expérience pour l'emploi*) gagnerait à monter en puissance. Ce qui supposerait, au-delà des habilitations réglementaires et d'un rapprochement des professionnels de l'intermédiation avec les acteurs économiques, que les conseillers disposent des ressources pour décortiquer ces périodes d'immersion et les rendre apprenantes.

(17) *Stéphane, éducateur sportif, avait le projet de devenir kinésithérapeute ; il a choisi d'y renoncer à la suite d'un stage.*

(18) Cela n'exclut pas que les conseillers puissent être parfois soumis à des normes productives contraignantes.

(19) Service public de l'emploi.

(20) Ils indiquent qu'en conséquence ils n'hésiteront pas s'ils en ressentent le besoin à solliciter à nouveau ce service.

(21) Ces expériences font écho aux tensions qui traversent l'action publique oscillant entre la volonté d'aménager plus de place à la liberté individuelle et le souci d'orienter vers les besoins de l'économie.

En premier lieu, les enquêtés ont apprécié être d'une part **aiguillés vers des experts/structures spécialisées** adaptés à leur contexte (Bilan de compétences, création d'entreprise, action sociale, santé, droit du travail), le conseiller pouvant reprendre la main ensuite pour prolonger le travail réalisé⁽²²⁾, d'autre part **éclairés sur les caractéristiques et conditions d'éligibilité d'une diversité de dispositifs** dont ils ignoraient l'existence (PTP⁽²³⁾, projet démissionnaire...) ou dans lesquels ils ne s'étaient pas projetés initialement puisqu'il ne s'agissait pas de dispositifs étiquetés a priori « reconversion » (alternance, VAE⁽²⁴⁾, CPF...)⁽²⁵⁾. **Le CEP – via l'effet combiné de son entrée généraliste et de sa fonction d'aiguillage – a ainsi élargi l'espace des possibles de bénéficiaires** en les aidant à repérer et se saisir de ressources pour débloquer une situation et cheminer progressivement vers la concrétisation de leur projet.

Les enquêtés sont également nombreux à valoriser la posture de leur conseiller qui s'est efforcé de personnaliser son intervention mais aussi de la rendre pédagogique : il a pris le temps de se forger une vision fine de leur contexte afin de **sélectionner les données pertinentes à leur transmettre** ; il a **traduit ces éléments dans un langage compréhensible, appropriable et accessible pour des non experts du champ emploi-formation** ; puis les a aidés à **comparer les risques/opportunités des différentes options au regard de leur problématique spécifique**⁽²⁶⁾ sans pour autant les déposséder de leur autonomie décisionnelle ; l'objectif étant qu'ils trouvent par eux-mêmes des chemins de « *valeur à leurs propres yeux et non au regard de critères externes* »⁽²⁷⁾.

La visée responsabilisante – constitutive du CEP – ne signifie pas laisser la personne se débrouiller seule face à une épreuve ou une tâche qui l'intimide ou la paralyse. Des enquêtés déclarent ainsi que leur conseiller a parfois été jusqu'à « **faire à leur place** »⁽²⁸⁾ en intercédant pour leur compte, par exemple auprès d'un organisme de formation afin d'accélérer le processus. Ils sont par ailleurs nombreux à avoir bénéficié d'un **soutien de**

nature pratique (rédiger des CV ; trouver des offres d'emploi pertinentes ; élaborer un argumentaire en vue de réussir un entretien de sélection à une formation, obtenir une rupture conventionnelle ou négocier une recombinaison de leurs attributions professionnelles⁽²⁹⁾ ; monter un dossier⁽³⁰⁾ PTP⁽³¹⁾, démissionnaire ou VAE). Précisons que cet usage au départ pragmatique est appelé de temps à autres à se déplacer vers un registre plus réflexif⁽³²⁾.

IV - LE RETOUR D'EXPÉRIENCE DES INSATISFAITS

Bien que marginal dans notre échantillon d'enquêtés, le retour d'expérience des insatisfaits mérite d'être creusé, d'autant que pour les moins dotés en capital social, le CEP constitue un vivier d'informations et de conseils qu'ils ne trouveront pas nécessairement ailleurs, en activant d'autres canaux (collègues, réseaux personnels...). Diverses causes de mécontentement émergent des entretiens. Quelques enquêtés relatent avoir été destinataires de conseils approximatifs voir erronés⁽³³⁾. Certains dénoncent la densité, l'abondance ou le caractère inintelligible des informations transmises, qui ont inhibé leur passage à l'action et suscité l'effet inverse à celui escompté. D'autres estiment que leur conseiller n'a pas pris le temps de les écouter ; ils se sont sentis jugés – par exemple d'avoir démissionné de manière prématurée, bousculés ou orientés trop rapidement vers une structure spécialisée⁽³⁴⁾. Un sentiment d'insatisfaction transpire également chez les enquêtés qui se sont fortement investis dans la constitution d'un dossier PTP, n'avaient pas évoqué avec leur conseiller de plan B et ont reçu un avis négatif. Ils déclarent que leur passage par le CEP a été inutile voir contre-productif⁽³⁵⁾ dans la mesure où consécutivement au refus de la commission paritaire ils ont mis en veille ou abandonné leur projet. Ce n'est pas le cas de ceux qui ont été invités dès le début de l'accompagnement à identifier

(22) Cette articulation est conforme au positionnement spécifique assigné au CEP (colonne vertébrale/fil rouge/ensemblier) qui a vocation à intervenir en complémentarité avec les autres offres d'accompagnement locales pour fluidifier les parcours.

(23) Projet de transition professionnelle.

(24) Validation des acquis de l'expérience.

(25) *Ainsi Benjamin, sans diplôme, directeur adjoint d'un point de vente de prêt-à-porter, veut évoluer vers un poste de directeur. Pour se faire il doit obtenir un titre bac+2 en management, mais son emploi du temps ne lui permet pas de suivre une formation. Sa conseillère l'a incité à explorer la piste de la VAE à laquelle il n'avait pas pensé et qu'il a finalement jugé adaptée à ses enjeux et ses contraintes.*

(26) *Nadia exerce la fonction d'aide-ménagère et souhaite obtenir un CAP Petite enfance pour devenir ATSEM. Suite à la présentation par sa conseillère des avantages/contraintes de plusieurs dispositifs, elle a décidé de demander à son patron qu'il finance sa formation car il s'agissait d'un scénario crédible (métier en tension, relation de qualité avec son employeur...) et moins chronophage que monter une candidature PTP.*

(27) Marchal, Remillon, 2012, La recherche d'emploi façonnée par la pluralité des modes de valorisation du travail.

(28) Sachant que le degré d'intervention varie en fonction de l'autonomie des bénéficiaires. *Alexandra titulaire d'un CAP de coiffure et souhaitant devenir monitrice d'auto-école, a été appuyée pour monter son dossier PTP. Après un refus, elle a décidé de candidater à nouveau et se sentait cette fois capable de le faire seule. La conseillère s'est contentée de valider le document final, qui a reçu une réponse positive de la commission paritaire.*

(29) Dans ce cas, l'accompagnant joue un rôle de médiation indirecte avec l'employeur et contribue à ouvrir un dialogue entre celui-ci et le salarié ; il intervient sur le champ du travail et pas seulement de l'emploi et participe à favoriser des évolutions de l'activité au sein de l'entreprise et pas uniquement des mobilités externes.

(30) *« Je ne me sentais pas capable de trouver les bons documents, comprendre les informations précises demandées, connaître les dates à respecter ni expliquer et rédiger mon projet de la manière qui convient aux administratifs ».*

(31) Jordan, par exemple, est pâtissier et souhaite devenir grutier. Il juge que l'appui apporté par sa conseillère pour obtenir un financement PTP a été précieux car elle l'a aidé à objectiver et rédiger les zones de convergence (sécurité, précision, entretien du poste de travail) et compétences transversales entre ces deux activités.

(32) Par exemple l'exercice d'explicitation et de formalisation inhérents à la constitution d'un dossier vise initialement à satisfaire les exigences administratives mais peut parfois conduire progressivement à réinterroger la pertinence du projet.

(33) *Lucie regrette de ne pas avoir été orientée vers l'Agefiph pour explorer les aides possibles malgré son statut de travailleur handicapé. Arnaud explique que son conseiller n'a pas été capable de le renseigner sur le métier très pointu qu'il visait – infirmier en pratiques avancées – ainsi que les formations associées et financements éligibles.*

(34) Précisons cependant que d'après les conseillers interrogés certains bénéficiaires sont tellement fragilisés et empêtrés dans leurs difficultés que les conditions pour que s'enclenche un dialogue sont délicates à installer.

(35) *Hervé qui souhaitait devenir sophrologue considère que le CEP ne lui a servi à rien, a constitué une perte de temps et même suscité un espoir déçu. À plusieurs reprises, il mentionne spontanément le regret que son accompagnement ait porté exclusivement sur la constitution du dossier PTP, sans permettre d'initier en parallèle une réflexion sur un éventuel plan B.*

QUELQUES DONNÉES QUANTITATIVES

issues de l'enquête à 6 mois réalisée auprès des bénéficiaires du CEP actifs-occupés (2021-2022)

- Les 30-45 ans, les femmes, les salariés à temps partiel et les professions intermédiaires sont des catégories sur-représentées parmi les bénéficiaires.
- Les deux premiers motifs de recours sont : « élaborer un projet d'évolution » (46%) et « changer de poste ou de métier » (37%). Viennent ensuite « être aidé à obtenir un financement » (25 %), « prendre du recul sur sa situation » (25 %) et « trouver une formation » (21%).
- Près de 50 % ont eu recours à une prestation complémentaire (formation, bilan de compétences, création ou reprise d'entreprise, immersion) pendant ou après le CEP.
- 87 % accompagnés au niveau 2 déclarent que le CEP leur a été utile ; 67 % de ceux ayant mobilisé uniquement le niveau 1.
- 13% estiment qu'ils n'auraient pas connu d'évolution sans cet accompagnement. Les jeunes, les ouvriers et les moins qualifiés sont plus nombreux que les autres à formuler cette affirmation.
- Les bénéficiaires estiment que le CEP les a aidés à trouver les informations utiles pour leur projet (35%); se projeter vers un nouveau métier/secteur, une nouvelle situation professionnelle (26%); identifier et mobiliser des prestations utiles pour leur projet (21%); repérer leurs compétences et les mettre en valeur (19%); repérer et demander des financements (18,5%); choisir une formation (13,5%); repérer et solliciter un acteur du champ social, santé ou qualité de vie au travail (6 %) ; trouver des offres d'emploi pertinentes, préparer un CV ou un entretien (4,5%).
- 30 % déclarent que ce service ne leur a pas permis une aide pour aucune des démarches listées ci-dessus.

(36) Appui informatif, réflexif, méthodologique, psycho-social, aiguillage vers des ressources spécialisées...

(37) Épuisement, inaptitude, licenciement, carrière bloquée, perte de sens...

(38) Exemples : recouvrement par les bénéficiaires d'une estime de soi professionnelle, émancipation de croyances bloquantes, restauration de leur capacité de dialogue et de négociation avec leur employeur, renoncement à une reconversion...

des stratégies alternatives. En rendant visible que d'autres leviers de prise en charge étaient activables, le conseiller a élargi leur champ de projections sur les façons de s'y prendre et par là-même renforcé leur capacité à rebondir et penser la réversibilité de leur parcours. **Si les points d'incrimination pointés par les insatisfaits ne disqualifient pas la pertinence du CEP, ils mettent en lumière les enjeux d'acculturation et de professionnalisation à un service d'un genre nouveau dans le paysage des politiques publiques.**

Outre la nécessité de poursuivre l'effort d'amélioration continue de la qualité de mise en œuvre, cette étude met en exergue **une expérience utilisateurs globalement adéquate avec l'intention des concepteurs du CEP**, à savoir créer un service individualisé, à distance des logiques prescriptives, pouvant donner lieu à une diversité d'usages⁽³⁶⁾ irréductibles à l'accès à une reconversion ou une formation, et visant à équiper les individus face aux risques de la vie professionnelle⁽³⁷⁾. Elle confirme la pluralité des vertus capacitanes de ce service dont les effets pour ses bénéficiaires sont parfois discrets, indirects et difficilement appréhendables par l'appareil statistique⁽³⁸⁾. Autant de résultats qui invitent à **concevoir des méthodes d'évaluation du CEP permettant de capter de manière fine et exhaustive l'étendue de ses apports potentiels.**

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

L'étude pilotée par France compétences et réalisée par un consortium (Itinere/Pluricité/Orseu), est centrée sur les populations reçues par le réseau des opérateurs régionaux mandatés par France compétences. Elle a consisté à conduire des entretiens avec des bénéficiaires du CEP (86) aux profils variés (âge, CSP, secteur et métier d'origine et d'arrivée...) et interrogés à des temporalités différentes (1 mois, 6 mois et 18 mois après la sortie du CEP). Afin de compléter les analyses et croiser les regards, quelques entretiens (10) ont également été menés avec des conseillers CEP ayant accompagné des bénéficiaires enquêtés.

POUR ALLER PLUS LOIN

Retrouvez l'intégralité du rapport en [cliquant ici](#).



Autorité nationale de financement et de régulation de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Établissement public national sous tutelle du ministère en charge de la formation professionnelle.



www.francecompetences.fr

Note d'études N°8 – 2023
 Directeur de la publication : Stéphane Lardy
 Responsable de la rédaction : Marc-Antoine Estrade
 Dépôt légal à parution – publication gratuite
 France compétences, Immeuble Canopy,
 6 rue du Général Audran, 92400 Courbevoie
 Tél. : 01 81 69 01 40