

Daniel Géraud • Jean-Jacques Joubert

# Réussir son projet d'évolution professionnelle

DUNOD

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



Couverture : © Fotolia/AMATHIEU

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--

**DANGER**

**LE PHOTOCOPIAGE  
TUE LE LIVRE**

© Dunod, 2015  
5 rue Laromiguière, 75005 Paris  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN 978-2-10-072966-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
---------------------------	----------

## **PARTIE 1**

### **LES MÉTIERS CHANGENT, PRÉPAREZ-VOUS !**

<b>Chapitre 1. Apparition et disparition des métiers</b> .....	<b>17</b>
Les baby-boomers quittent le marché .....	<b>18</b>
Les grands mécanismes d'évolution .....	<b>21</b>
Les révolutions, les ruptures .....	<b>30</b>
Des métiers qui n'existent pas... encore .....	<b>40</b>
<b>Chapitre 2. Des compétences à développer</b> .....	<b>47</b>
Compétences et qualifications métiers .....	<b>48</b>
Essentielles <i>soft skills</i> .....	<b>57</b>
<b>Chapitre 3. Votre analyse stratégique</b> .....	<b>67</b>
Votre matrice d'évaluation .....	<b>68</b>
Les instruments de votre veille métier .....	<b>69</b>

## **PARTIE 2**

### **FIXEZ VOTRE OBJECTIF !**

<b>Chapitre 4. Comment s'orienter en continu</b> .....	<b>91</b>
Considérer l'orientation comme un processus tout au long de la vie .....	<b>92</b>
Les concepts et les méthodes des professionnels .....	<b>96</b>
Développer votre compétence personnelle à vous orienter .....	<b>102</b>
<b>Chapitre 5. Le conseil en évolution professionnelle</b> .....	<b>121</b>
Avez-vous besoin du CEP? .....	<b>123</b>

Mobiliser le CEP .....	133
Gérer son évolution par le numérique? .....	140

**Chapitre 6. Une famille de dispositifs .....** 147

Le bilan de compétences .....	148
L'entretien professionnel .....	155

**PARTIE 3**  
**FORMEZ-VOUS !**

**Chapitre 7. Se former tout au long de la vie .....** 167

Les freins actuels à la formation .....	168
Le marché de la formation .....	170
Se former à distance : <i>e-learning</i> , MOOC .....	184

**Chapitre 8. Le compte personnel de formation .....** 189

Du DIF au CPF .....	190
Votre compte en ligne .....	192
Les formations éligibles .....	204
Comment mobiliser vos droits? .....	209

**Chapitre 9. Une constellation de dispositifs .....** 227

La formation hors temps de travail .....	228
Les congés individuels de formation .....	232
Les aides individuelles .....	241

**Conclusion .....** 247

**Les sigles, les acronymes de l'orientation  
et de la formation .....** 249

**Bibliographie et webographie .....** 251



# Introduction

La mobilité professionnelle des salariés constitue aujourd'hui une réalité incontournable. L'Insee estime que sur une période de 5 ans, 30 % des actifs changent de métier et que, chaque année, près d'un salarié sur 5 (19 %) change d'entreprise ou de poste. Les cadres, eux, bougent un peu plus que les autres (22 %). Par ailleurs, la reprise d'un emploi après une période de chômage se traduit plus d'une fois sur trois par un changement de profession.

Les enjeux pour chacun d'entre nous sont donc vitaux : passer d'une mobilité subie à une mobilité choisie ou contrôlée, anticiper les évolutions économiques, réaliser nos objectifs personnels, maintenir notre employabilité.

Poussés par une vague de transformations que nous présentons dans la première partie de cet ouvrage, les métiers naissent, disparaissent, se transforment. Modifications des modes de production, innovations technologiques, robotisation, numérisation, transition démographique, préoccupations environnementales constituent autant de moteurs qui sous-tendent cette transformation des métiers.

Si nous formulons ici une forme d'urgence pour chacun à s'en préoccuper, c'est que ce mouvement mérite d'être observé au travers de deux caractéristiques.

## ► Le rythme des changements n'a jamais été aussi soutenu

Ainsi que le soulignent Andrew McAfee et Erik Brynjolfsson dans leur dernier ouvrage *The Second Machine Age*, l'histoire de l'humanité n'a connu, durant des milliers d'années, que des progrès peu significatifs. Si l'on peut considérer que le chien fut domestiqué autour de 14 000 avant JC, 8 000 ans s'écoulèrent avant qu'on ne fit de même avec le cheval. L'événement qui provoqua une rupture majeure et qui, selon les auteurs, fit bondir la courbe du progrès de l'humanité, ne se produisit qu'il y a un peu plus de 200 ans, avec l'arrivée de la machine à vapeur qui ouvrit grand les portes de la révolution industrielle.

Aujourd'hui, une nouvelle révolution est entamée. Mais la nature même des évolutions portées par le développement de l'informatique, l'invasion du numérique, le bouleversement des moyens de communication, font que le temps s'en trouve comme compressé. Là où il n'y a encore pas si longtemps les changements s'appréciaient sur des dizaines d'années, l'unité d'échelle n'est aujourd'hui que de quelques années.

Chacun devra avoir cet élément en tête au moment de considérer les questions de son évolution professionnelle, de son orientation, de sa formation qui sont au cœur de cet ouvrage. Le *Department of Labor* des États-Unis, l'équivalent de notre ministère du Travail, déclarait récemment : « 65 % des écoliers d'aujourd'hui pratiqueront, une fois diplômés, des métiers qui n'ont même pas encore été inventés ».

## ► Tout le monde est concerné

« Tout le monde est dans le collimateur car c'est une révolution industrielle multidimensionnelle »

Charles-Edouard Bouée, PDG de Roland Berger Strategy Consultants, auteur de *Confucius et les automates*.

Lors de la première révolution industrielle, la machine est venue soulager l'homme de travaux physiques pénibles et répétitifs. Aujourd'hui, ce sont aussi des travaux intellectuels qui peuvent être pris en charge par des machines. Les robots nous surprennent. Ils sont capables d'intervenir dans tous les secteurs : logistique, transport, agriculture, santé, service à la personne, éducation, sécurité. Des métiers nouveaux, mais aussi de nouvelles manières d'aborder les métiers traditionnels, émergent.

Parmi les moteurs qui poussent à ces transformations, les innovations technologiques ne sont pas les seules. Il convient d'y ajouter des enjeux sociétaux. Citons-en deux majeurs :

- les préoccupations environnementales matérialisées par la loi sur la transition écologique ;
- les besoins et les effets générés par l'allongement de la durée de la vie et le vieillissement de la population.

On parle beaucoup de compétences numériques. En mars 2014, Neelie Kroes, vice-présidente de la commission européenne chargée de la stratégie numérique, compare l'absence de compétences numériques à une nouvelle forme d'illettrisme. Mais les entreprises auront besoin d'autres compétences transversales pour leur développement : informatique, e-commerce, marketing, communication.

Face à ces transformations des métiers et des emplois, l'enjeu sera celui des compétences que chacun devra entretenir, acquérir, développer.

Vous devrez exercer des métiers très différents tout au long de votre vie. Les carrières ne sont plus linéaires. Il faudra donc vous poser régulièrement la question de votre orientation professionnelle. Les moments de transition (perte d'emploi, déménagement, nouvelle période de la vie familiale ou reconversion) sont propices à cette réflexion. Mais vous devrez la mener aussi au cours même d'un emploi, qu'il soit précaire ou non. Votre CDI est-il aussi stable que

vous l'espérez? Pourriez-vous être mieux rémunéré? Vos capacités sont-elles pleinement mobilisées? Respectez-vous vos valeurs dans ce job? Quel est l'impact à moyen terme de la révolution technologique dans votre domaine? Votre activité est-elle susceptible d'être automatisée?

Le problème n'est donc plus de choisir en début de carrière mais de savoir tout au long de la vie réaliser les ajustements ou les changements de cap nécessaires dans un tiraillement permanent entre vos aspirations, vos intérêts, vos capacités d'une part et les transformations du monde du travail d'autre part.

Nous sommes passés de l'ère du «quoi choisir» à l'ère du «comment choisir». Il convient de considérer la question de votre orientation comme un processus à vivre en continu, de vous installer dans une veille permanente afin de pouvoir anticiper, vous adapter et réellement devenir le pilote de votre évolution professionnelle.

C'est l'ambition que nous vous proposons dans la deuxième partie de cet ouvrage.

Depuis 2009, le principe de l'«orientation tout au long de la vie» est inscrit dans la loi. La réforme de la formation professionnelle du 5 mars 2014, le déploiement du Conseil en Évolution Professionnelle et du Compte Personnel de Formation constituent une partie des leviers qui seront exposés.

Pour vous remettre toutes les clés nécessaires à la conduite de vos projets professionnels, nous vous inviterons à adopter une perspective résolument optimiste. Pour réussir vos choix professionnels, vous aurez besoin de créativité, de centration sur soi, d'ouverture au monde et d'une méthode solide dopée par un grain d'utopie.

Nous mettrons à votre disposition les concepts et les méthodes des professionnels de l'accompagnement et de l'orientation. Vous pourrez ainsi devenir acteur de votre évolution et collaborer avec eux encore plus efficacement.



Avec le Conseil en Évolution Professionnelle, chacun d'entre nous va pouvoir bénéficier à sa demande d'un temps de réflexion avec un professionnel pour analyser son parcours, accéder à une information individualisée sur les métiers et les formations, élaborer une stratégie avant de construire un plan d'actions pour mettre en œuvre son projet. Le CEP va ainsi développer une culture commune de l'anticipation de notre évolution professionnelle. Nous rappellerons l'intérêt de dispositifs qui ont fait leurs preuves comme le bilan de compétences.

Enfin, c'est dans votre poste actuel et dans votre entreprise que se joue une part significative de votre avenir. Vous devez donc exploiter au mieux dans une logique gagnant-gagnant les rencontres dites « entretiens professionnels » avec votre manager.

Gérer votre évolution professionnelle ne signifie pas nécessairement que vous devrez passer par un « stage ». Nous sommes nombreux à avoir évolué autour d'une compétence de base ou en utilisant le principe du transfert dans un secteur nouveau. Il est admis aujourd'hui (même par les pédagogues !) que la majorité de notre développement au travail se réalise de manière informelle. L'échange entre collègues, la consultation de tutoriels, les réseaux sociaux nous permettent de faire évoluer notre compétence et notre efficacité.

La formation reste cependant un levier essentiel pour réussir une reconversion, changer de niveau de qualification, suivre les évolutions réglementaires et techniques dans son métier.

La récente loi installe une nouvelle vision et vous reconnaît une réelle autonomie : vous pouvez devenir acteur de vos choix, vous êtes « titulaire » d'un compte. Nous vous proposerons les clés de lecture pour comprendre les stratégies des différents acteurs d'un système complexe.

Le principe de « formation tout au long de la vie » vous invite à entretenir votre capital de compétences, à l'adapter, à progresser en

niveau de qualification. Vous êtes technicien? Et si vous deveniez technicien supérieur ou ingénieur?

Nous vous aiderons à décoder le marché de la formation, les politiques définies par les décideurs (Conseils régionaux et partenaires sociaux en tête). Vous serez ainsi plus efficace pour réussir votre positionnement sur un stage et vous saurez convaincre un organisme de vous financer.

Du côté des façons de se former, une profonde mutation est engagée. C'est ainsi que la plupart des entreprises ont déjà recours à l'*e-learning* et que les *Massive Open Online Courses* (MOOC) se développent et proposent déjà des opportunités passionnantes.

Les possibilités de recours à la formation sont profondément renouvelées à travers le Compte Personnel de Formation qui se base sur un droit quasi universel auquel est associé un financement dédié. Que vous soyez salarié ou non, nous vous indiquerons toutes les possibilités de mobilisation de ce nouveau dispositif appelé à devenir le support majeur de votre stratégie.

Tous les éléments de méthode rassemblés dans cet ouvrage vont vous permettre de construire votre démarche personnelle d'évolution professionnelle le plus efficacement possible, quel que soit votre secteur d'activité, votre métier ou votre situation actuelle. Alors réalisez vos objectifs personnels, qu'il s'agisse d'anticiper une rupture, de sécuriser une position instable, d'accéder à un métier rêvé ou tout simplement de continuer à exercer votre métier de la manière la plus intéressante possible.

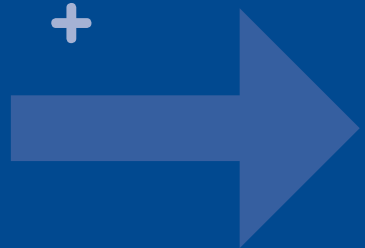
+

+

**Les métiers  
changent,  
préparez-  
vous !**

+

+



# Sommaire

<b>Chapitre 1</b>	<b>Apparition et disparition des métiers</b>	<b>17</b>
<b>Chapitre 2</b>	<b>Des compétences à développer</b>	<b>47</b>
<b>Chapitre 3</b>	<b>Votre analyse stratégique</b>	<b>67</b>

Beaucoup s'accordent à dire que nous sommes entrés dans une ère de bouleversements majeurs dans le monde. Les progrès des sciences et des techniques viennent titiller les valeurs philosophiques, spirituelles ou religieuses et sont susceptibles de remettre en cause les modèles économiques que nous connaissons. Chaque jour nous apporte des preuves de la portée et de l'accélération de ces changements. Mais il ne s'agit plus maintenant du dernier robot mixeur qui va révolutionner la vie de la ménagère. Non, on parle aujourd'hui par exemple de programmes de recherches visant à allonger la vie dans des proportions considérables. Ainsi, l'astrophysicien Stephen Hawking lançait récemment une alerte contre le risque présenté par le développement de l'intelligence artificielle et déclarait ainsi lors d'un entretien avec la BBC : « Les formes primitives d'intelligence artificielle que nous avons déjà se sont montrées très utiles. Mais je pense que le développement d'une intelligence artificielle complète pourrait mettre fin à la race humaine ».

Nous allons nous intéresser plus particulièrement aux effets que ces transformations induisent dans la sphère du travail. Nous le réaffirmerons tout au long de cet ouvrage, porter un regard sur son orientation professionnelle et être en veille pour réussir son évolution de carrière nécessite d'être en prise avec le monde et ses transformations.

Ainsi, si mon métier d'aujourd'hui ou celui que je projette d'exercer demain peuvent d'ici quelques années être confiés à un robot, mieux vaut l'anticiper dès maintenant.

## ► Un mouvement qui s'accélère

Les métiers n'ont jamais cessé de naître et de disparaître, de se transformer et de se réorganiser. Jusqu'à présent, ces changements s'étaient souvent étalés sur plusieurs dizaines d'années. De fait, des générations entières du siècle dernier ont connu des vies professionnelles relativement stables, dans l'exercice de métiers parfois uniques et pour lesquels les nécessaires évolutions n'imposaient pas d'efforts

d'adaptation violents ou spectaculaires. Même le rythme de la diffusion de l'informatique, vécue comme un changement important dans l'entreprise mais aussi au sein des foyers, se mesure sur une échelle dont l'unité est encore le quart de siècle. Le célèbre Macintosh présenté par Apple en 1984 est l'héritier d'une technologie marquée 25 ans plus tôt par la sortie en 1960 des gros ordinateurs IBM 360. Depuis quelques années, nous sommes entrés dans une ère nouvelle, où nous ne parlons plus d'évolution mais de révolution, de rupture, qui de plus s'accomplit sur un tempo considérablement accéléré. Oubliez le quart de siècle. Regardez autour de vous à deux, trois, cinq ans en arrière. Une lame de fond pousse tout devant elle : la transformation numérique.

Cette idée selon laquelle le rythme des transformations à venir sera sans précédent est poussée à l'extrême par Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee. Reprenant les travaux de l'anthropologue Ian Morris, ils développent l'idée que pendant des milliers d'années, l'humanité n'a connu que des avancées très lentes et progressives, presque invisibles. Bien sûr il y eut la domestication de l'animal, le développement de l'agriculture, l'émergence de philosophies, des religions. Au regard des études menées par Morris pour tenter de quantifier ce qu'il appelle le développement social, tout cela fut insignifiant comparé à ce qui se produisit il y a environ deux cents ans : l'invention et le développement de la machine à vapeur, moteur essentiel de la révolution industrielle. Selon Brynjolfsson et McAfee, avec la transformation numérique, l'humanité est en passe de connaître, deux siècles plus tard, un bouleversement aussi radical que la révolution industrielle. Nous sommes entrés dans ce qu'ils appellent « le deuxième âge du machinisme ».

### ► Un mouvement qui concerne tout le monde

La révolution que nous sommes en train de vivre n'est pas seulement caractérisée par l'accélération du rythme des transformations.

Elle a aussi la particularité de concerner une palette de professions considérablement élargie. Tout le monde sera concerné. La première révolution industrielle avait ouvert l'ère de la machine, venue décharger la main de l'homme de travaux pénibles et répétitifs. Le progrès que ces changements apportaient s'est accompagné d'une inquiétude de voir des catégories d'emplois disparaître au profit des machines, même si certaines théories défendaient l'idée que d'autres emplois émergeraient pour les fabriquer et les entretenir. Les activités intellectuelles n'étaient pas visées par ces bouleversements.

Plus tard, un autre mouvement lié à la mondialisation s'est fait jour : la délocalisation d'un grand nombre d'emplois. On a donc commencé à observer les emplois et les métiers à travers ce nouveau filtre : sont-ils délocalisables ? La question reste d'actualité. La nouveauté est que des emplois considérés comme à l'abri de la menace des délocalisations, les emplois de service par exemple, ne sont pas pour autant à l'abri de profondes transformations, voire d'un risque de disparition.

Nous le verrons dans l'ouvrage, la révolution qui a débuté est à l'image d'un cocktail explosif dont les ingrédients sont les suivants :

- développement informatique, Big Data, Internet des objets ;
- développement des robots, qui sortent des usines pour entrer dans nos maisons ;
- développement de l'intelligence artificielle, avec des machines qui pensent et qui parlent.

De ce fait, cette révolution ne touchera pas seulement des activités manuelles ou peu qualifiées, mais aussi des activités intellectuelles dès lors qu'elles sont répétitives. De même, des emplois qu'on ne peut, par nature, envisager de déplacer dans un pays où les coûts seraient plus bas, sont susceptibles d'être remplacés par des robots.





# Apparition et disparition des métiers

- Les baby-boomers quittent le marché
- Les grands mécanismes d'évolution
- Les révolutions, les ruptures
- Des métiers qui n'existent pas... encore



## Les baby-boomers quittent le marché

**A**vant de nous intéresser de plus près aux changements qui devraient traverser notre société et à leurs impacts sur le contenu des métiers, il nous faut pointer ici une donnée d'ordre quantitatif qui devrait colorer fortement le contexte dans lequel se situeront les bouleversements que nous nous proposons de dépeindre.

Nous nous référons pour cela à l'étude prospective que pilote le Commissariat général à la stratégie et à la prospective en partenariat avec la Dares depuis les années 1990. Le dernier exercice fait apparaître, selon les trois scénarios envisagés, un nombre de postes à pourvoir compris entre 735 000 et 830 000 par an d'ici 2022. Environ 80 % de ces postes correspondraient à des départs à la retraite, les reste étant des créations d'emplois. Ce phénomène est lié aux nombreux départs en fin de carrière des générations du baby-boom.

Nous avons choisi de nous en tenir au scénario central et de vous restituer une synthèse, présentant des tendances qui resteront lourdes malgré l'incertitude introduite par l'éventualité de changements macroéconomiques possibles.

**Tableau 1.1 – Métiers qui offriraient le plus de postes à pourvoir entre 2012 et 2022**

Secteurs / Professions	Métiers	Créations	Départs en retraite	Commentaires
Métiers de soins et d'aide aux personnes fragiles	Aides à domicile	160 000	160 000	Besoins engendrés par le vieillissement de la population dans un contexte de baisse du nombre de médecins. Réduction des possibilités de prise en charge par les familles. Fragmentation des structures familiales. Développement de la médecine ambulatoire et maintien à domicile. Le taux d'équipement d'accueil des jeunes enfants reste bas en France.
	Aides-soignants	100 000	130 000	
	Infirmiers	90 000	125 000	
Cadres	Assistantes maternelles	45 000	125 000	La croissance des métiers de cadres serait presque deux fois plus forte que celle de l'ensemble des métiers.
	Cadres des services administratifs, comptables et financiers	95 000	150 000	
	Cadres commerciaux et technico-commerciaux	80 000	125 000	
	Cadres de la banque et des assurances	50 000		
	Cadres de la fonction publique	40 000	125 000	

<b>Secteurs / Professions</b>	<b>Métiers</b>	<b>Créations</b>	<b>Départs en retraite</b>	<b>Commentaires</b>
Ingénieurs industrie, informatique et R & D	Ingénieurs de l'informatique et télécommunications	90 000	50 000	Nombreuses créations d'emploi, portées par le développement des nouvelles technologies.
	Personnels d'études et de recherche	85 000	70 000	
Professions intermédiaires	Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	45 000		Importants volumes de créations nettes d'emploi.
	Professions paramédicales	62 000		
Des métiers où les créations d'emplois seront moins nombreuses mais les départs en retraite relativement importants	Techniciens des services administratifs comptables et financiers	80 000	80 000	
	Techniciens et AM de la maintenance	40 000	100 000	
	Agents d'entretien	12 000	375 000	Des opportunités d'emploi pour des personnes peu diplômées.
	Enseignants	50 000	250 000	
	Conducteurs de véhicules		210 000	
	Employés administratifs de la fonction publique	- 50 000	262 000	Des départs en retraite nombreux mais des contraintes budgétaires qui pourraient entraîner la perte de 50 000 emplois.
	Ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment	25 000	130 000	
	Maîtrise des magasins et intermédiaires du commerce	45 000	150 000	



## Les grands mécanismes d'évolution

### ► Transition écologique

Lorsque l'on parle de transition écologique, tout le monde s'accorde pour reconnaître que ces préoccupations de notre société seront à coup sûr sources de transformations dans nos vies, nos habitudes mais aussi nos métiers. Notre objectif est de vous aider à identifier en quoi ces évolutions pourraient être des leviers de votre évolution professionnelle.

Le site [gouvernement.fr](http://gouvernement.fr) présente la transition écologique ainsi :

- consommer mieux en économisant l'énergie (moins de carburants fossiles, moins de transport, plus de confort thermique, plus d'efficacité dans l'industrie) ;
- produire autrement en préservant l'environnement (plus de ressources locales, des énergies renouvelables, moins de déchets) ;
- faire progresser la société grâce à des projets mobilisateurs (projets coopératifs de production d'énergie, services innovants) ;
- créer des emplois dans des métiers d'avenir et dans le bâtiment.

Le projet de loi fixe quelques grands objectifs pour le pays :

- les émissions de gaz à effet de serre devront diminuer de 40 % d'ici 2030 et être divisées par quatre à l'horizon 2050 ;
- la consommation énergétique devra être réduite de moitié en 2050 ;
- la part des énergies renouvelables devra atteindre 32 % en 2030.

Afin d'atteindre ces objectifs, le texte décline un certain nombre de mesures et d'axes de progrès. Nous en reprenons ici quatre majeurs qui laissent facilement entrevoir les transformations et les évolutions des métiers qu'ils peuvent susciter.