

Jean-Marie Dujardin • David Randaxhe

Préface de Serge Guérin

Ma carrière de **QUINQUA**



...et bien après

Projet professionnel et projet de vie



MA CARRIÈRE DE QUINQUA... ET BIEN APRÈS

**PROJET PROFESSIONNEL
ET PROJET DE VIE**

Crédits photos : Toutes les photos, illustrant les propos du texte, et qui sont insérées dans les images 1, 2, 3, 4, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 18 et 19 de cet ouvrage, sont issues de la banque d'images Pixabay (www.pixabay.com). Elles sont libres de droits selon les termes de la licence d'exploitation de cette banque d'images (<https://pixabay.com/fr/service/license>).

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : **www.deboecksuperieur.com**

© De Boeck Supérieur s.a., 2021
Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :
Bibliothèque nationale, Paris : octobre 2021
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2021/13647/151

ISBN 978-2-8073-3003-0

Jean-Marie DUJARDIN et David RANDAXHE

MA CARRIÈRE DE QUINQUA... ET BIEN APRÈS

**PROJET PROFESSIONNEL
ET PROJET DE VIE**

Préface de Serge GUÉRIN



RESSOURCES NUMÉRIQUES

Retrouvez les conseils des auteurs et d'experts en gestion de carrière en vidéo en scannant le QR code ci-dessous (avec votre smartphone ou votre tablette) ou en entrant l'URL dans votre navigateur web :



Vous y trouverez une présentation et des conseils sur la gestion de carrière ainsi que sur chacune des quatre étapes de la démarche Focus Carrière :

- La démarche Focus carrière en synthèse et conseils complémentaires, par Jean-Marie Dujardin
- Étape 1 : le fil conducteur de carrière et conseils complémentaires, par David Randaxhe
- Étape 2 : le portfolio de compétences et conseils complémentaires, par Dominique Rorive et David Randaxhe
- Étape 3 : le projet professionnel et conseils complémentaires, par Sabine Hauser
- Étape 3 : le projet de vie et conseils complémentaires, par Jean-Marie Dujardin
- Étape 4 : comment activer votre réseau et conseils complémentaires, par Annie Cornet et Jean-Marie Dujardin

Vous pourrez également partager vos réactions par rapport à l'ouvrage sur le blog animé par les auteurs à cette adresse :



À Florent, Salomé, Juliette et Pénélope

Avant-propos et remerciements

L'idée de ce livre vient initialement du mémoire d'une étudiante en master gestion des ressources humaines à l'Université de Liège : Mathilde BISCOTTI, qui a consacré son travail de fin d'études à l'accompagnement des personnes dans les Cellules de Reconversion en Région wallonne (Biscotti, 2018) et qu'on remercie vivement. Cette étudiante nous a donné l'idée d'écrire un livre au départ des formations du projet Fonds social européen «Formation Continue et Carrière Durable» et d'interviews complémentaires qu'on a menées. Les commentaires de collègues en gestion des ressources humaines, enseignants à l'Université de Liège et praticiens d'entreprise, sur les enjeux importants de la carrière des plus de 50 ans, ont également nourri notre projet.

Ce livre nous a également donné l'opportunité de réfléchir au devenir des compétences tout au long de la carrière et après celle-ci : il pose la question de la pérennisation et de la transmission du capital humain.

Merci à Mathilde Biscotti de nous avoir inspiré ce superbe projet.

Merci à Serge Guérin d'avoir écrit la préface de cet ouvrage.

Merci à Annie Cornet, Sabine Hauser et Dominique Rorive qui ont apporté leur expertise à notre projet et animé des séances du programme Focus Carrière; elles nous ont permis de mentionner leurs très intéressants propos.

Merci à David Lopez et Michel Feutrie pour leurs conseils.

Merci à Pierre Kroll pour ses superbes dessins d'illustration.

Merci à Alexandre Libioul pour son aide pour les citations en langues anciennes.

Merci à Valérie Ducochez et à Didier Smetz des Cellules de Reconversion en Région wallonne de Belgique pour avoir permis des interviews dans celles-ci.

Merci au Fonds social européen d'avoir soutenu financièrement le projet «Formation Continue et Carrière durable» (FCCD) (projet Y0009632) – ce projet s'inscrit dans l'Axe 2 : Connaissances et compétences et dans la Mesure 2 de celui-ci : Promouvoir un système de formation et d'enseignement performant, période de programmation 2014-2021. Ce projet a permis le développement de la démarche Focus Carrière.

Merci aux deux cents participants (environ) de nos formations ainsi qu'aux autres personnes interviewées, ils ont constitué les exemples inspirants de cet ouvrage.

Bonne lecture !



FSE
UNION EUROPÉENNE
LE FONDS SOCIAL EUROPÉEN ET LA WALLONIE
INVESTISSENT DANS VOTRE AVENIR



Préface

L'emploi des seniors, c'est bon pour les transitions écologiques, démographiques et numériques

À mesure que notre espérance de vie a augmenté, notre espérance de vie professionnelle a diminué. Il y a comme un paradoxe...

Autre paradoxe, on évoque dans toute l'Europe la nécessité de travailler plus longtemps pour préserver les systèmes de retraite, mais, en particulier en France, un consensus se fait pour faire des seniors une variable d'ajustement.

En fait, dès 45-50 ans, il est compliqué de rester en emploi ou de retrouver un job stable ou de continuer de se former.

Que sera l'emploi demain ?

Quelle que soit la puissance des transformations écologiques, démographiques et numériques, la qualification, la compétence et la capacité relationnelle seront mobilisées.

Sale temps demain pour les seniors ? Sauf qu'il n'y aura pas suffisamment de personnes compétentes et expérimentées pour faire l'économie du savoir-faire des 55+.

Que sera l'emploi demain ? Un non-sujet, si l'on suit des spécialistes de l'avenir qui évoquent la fin du travail, l'instauration d'un revenu universel, la société des robots...

Sale temps pour l'emploi ?

À voir, car pour faire face aux dérèglements climatiques et à la nécessité de protéger l'environnement et la biodiversité, il faudra mobiliser ingéniosité, intelligences et capacité de coopération.

Sale temps pour l'emploi ?

À voir, car les besoins en compétences dans le digital, la programmation ou la sécurité informatique sont colossaux et nos pays sont en déficit de compétences et de compétents.

Sale temps pour l'emploi ?

À voir, car les besoins dans les métiers du *care* et de l'accompagnement sont immenses pour accompagner les personnes fragiles et soutenir les enfants, les jeunes et les adultes qui souhaitent se former ou s'inscrire dans la prévention en santé.

Les transitions écologiques, démographiques et numériques qui nous attendent demanderont beaucoup de sueur, de neurones et de compétences ! Il y en aura pour tous les âges.

La société qui vient sera à la fois plus complexe, plus performante, plus exigeante, mais aussi plus vieillissante et fragilisée par le réchauffement climatique... Aussi, le besoin devrait être croissant pour des personnes, de tous les âges, disposant de savoir-être et formées aux *soft skills*...

Beau temps pour l'emploi. Disposer d'un minimum d'expériences serait plutôt un avantage pour s'acquitter de telles missions. Nous verrons aussi s'accroître les métiers du « cœur », pour reprendre l'expression d'Hogart, où la notion de productivité devra être revisitée.

Rappelons, aussi, que les clients des entreprises sont souvent des seniors. Elles ont donc intérêt à considérer cette population.

Enfin, un réseau relationnel bâti au fil de trente ans de carrière, l'expérience, les connaissances accumulées, tous ces éléments ont aussi une valeur réelle. On dit que les jeunes s'adaptent ? Mais les seniors se sont souvent adaptés plus d'une fois !

Préface

C'est pour toutes ces raisons que ce livre est donc essentiel, aussi bien pour les responsables de ressources humaines que pour la personne qui souhaite réfléchir à son parcours professionnel. La lecture de ce livre proposé par ce duo de choc, Jean-Marie Dujardin et David Randaxhe, qui nous viennent de l'Université de Liège et qui sont des grands experts de la politique active des âges, serait aussi très utile pour les décideurs politiques et économiques...

Cet opus permet au lecteur de s'inscrire dans une perspective de « carrière durable », en se voulant délibérément très pragmatique, avec beaucoup de conseils, d'exercices et d'exemples forts. Il permet aussi de saisir, dans un langage clair, il faut le souligner, les principaux concepts théoriques ainsi que les grandes tendances socio-économiques dans le domaine de la gestion des carrières des 50+.

L'une des originalités de l'ouvrage, c'est qu'il s'appuie sur un travail solide d'entretiens auprès d'une quarantaine d'interviews réalisées auprès de travailleurs quinquas, pour moitié des personnes dans leurs dix dernières années au travail, pour moitié des acteurs proches de la retraite ou tout juste retraités. Ces interviews permettent de saisir le vécu des personnes à ces étapes clés de leur parcours professionnel. Mais, surtout, les auteurs tirent de ces parcours biographiques des pistes pour développer des stratégies d'adaptation pour les salariés.

En outre, l'apport de ce livre, ce qui en fait la petite musique et le goût certain, c'est qu'il prend le lecteur pour un individu capable de mobiliser ses ressources personnelles, de se prendre en main, de choisir son destin professionnel – et donc personnel. Dans un environnement socio-économique très changeant, dans un monde bien chaotique et souvent anxiogène, nous pouvons être autre chose que des individus sans âme ballottés par les événements et les décisions « objectives ». La possibilité pour chaque lecteur de faire résonance entre le livre et son propre parcours est facilitée par la mise en exergue par les auteurs d'exemples liés aux entretiens qu'ils ont menés. L'une des richesses de ce livre est le bel effet miroir qu'il autorise entre le quinquagénaire lecteur et le quinquagénaire travailleur.

Ce livre a le talent de nous rappeler qu'être un senior, c'est avoir l'âge des projets.

Belle lecture et belle vie !

Serge Guérin

Professeur de sociologie à l'Insec GE,
dernier ouvrage *Les quincados*, Calmann-Lévy



© Avec l'aimable autorisation de Pierre Kroll

Introduction

Mireille, 62 ans, a travaillé durant près de quarante années dans un hypermarché, comme caissière puis cheffe caissière. Elle sera dans quelques mois « jeune retraitée » et elle voudrait s'investir dans son comité de quartier : elle cherche une idée d'activité, maintenant qu'elle a du temps libre.

Vincent, 52 ans, développeur informatique, voudrait franchir une nouvelle étape de sa carrière : il pense négocier une évolution de ses activités au sein de son entreprise, éventuellement changer d'employeur ou encore devenir consultant indépendant. Il ne sait quelle décision prendre ni comment gérer cette évolution de carrière...

Mireille et Vincent ont un point commun : ils se posent cette question qui est aussi le titre d'une célèbre chanson : « Et maintenant que vais-je faire ? ». Certains se rappelleront cette chanson des sixties de Gilbert Bécaud (Gilbert Bécaud – Pierre Delanoë, 1961). La référence est sans doute un rien « vintage » – encore que remise au goût du jour dans le spectacle « 2021 Les Enfoirés à côté de vous »¹ – mais la question posée par cette chanson est d'une grande actualité, c'est celle(s) que nous posons dans ce livre :

Et maintenant que vais-je faire des années de ma carrière qui restent à parcourir ?

Et maintenant que j'ai terminé ma carrière professionnelle, que vais-je faire du temps ainsi retrouvé ?

Le célèbre acteur américain Johnny Depp, 57 ans, dans une interview au journal *La Repubblica* en octobre 2020 (Finos, 2020), quand on lui demande quel a été le plus beau jour de sa carrière, répond : « C'est

1. Les auteurs vous invitent à écouter cette chanson sur les CD des Enfoirés 2021 et ainsi soutenir ce projet collectif d'aide aux démunis.

le jour où j'arrêterai, où je prendrai ma retraite ! ». Cette réponse lapidaire et sans doute un peu provocatrice a le mérite de vous interpeller et de vous mettre en question : comment s'est déroulée ma carrière professionnelle jusqu'ici ? Et maintenant que vais-je faire ?

Ces exemples et évocations humoristiques montrent qu'au crépuscule de la vie professionnelle, appelé la carrière avancée, se posent bien des questions :

- Combien d'années vais-je continuer à travailler encore ?
- Que faire durant ces années, quel sera mon projet professionnel ?
- Comment puis-je vivre dans un environnement de travail en pleine évolution ?
- Est-il pertinent de penser déjà à l'après-vie professionnelle et puis-je préparer celui-ci ?
- Comment vais-je négocier la transition d'une période de vie à l'autre ?
- Quel sera mon projet de vie pour cette nouvelle période ?

On commencera par décrire brièvement le contexte socio-économique dans lequel se posent ces questions pour le travailleur de plus de 50 ans, qu'on appellera **le quinqu**² dans la suite de cet ouvrage.

Concernant les **environnements de travail**, on constate que ceux-ci sont en évolution extrêmement rapide : en plus d'une compétitivité accrue, on observe la transition vers une économie de plus en plus digitale. À titre d'exemple, on citera les environnements de travail flexibles ou *flex offices* qui apparaissent, et avec eux les nouvelles manières de travailler ou *New Ways of Working*. Autre exemple : dans l'industrie du futur, dite *Factory 4.0*, la digitalisation est également en marche avec les environnements et les objets connectés, la « cobotique » (couple travailleur-robot), l'intelligence artificielle qui y fait son apparition, etc. La crise sanitaire de la Covid-19 a encore accéléré

2. Ceci est une abréviation pour désigner le travailleur quinquagénaire ; on aurait pu également le qualifier de « travailleur senior » ou « travailleur 50+ », mais l'expression « travailleur quinqu » ou « quinqu » nous a paru plus agréable à formuler.

Introduction

le développement du télétravail et l'utilisation intensive des technologies de l'information. Dans un tel environnement, le **travailleur quinqu** et particulièrement le **travailleur de plus de 55 ans** – nous l'appellerons **travailleur 55+** dans cet ouvrage – peut éprouver des difficultés à s'adapter et à travailler en collaboration avec ses collègues.

Au plan macro-économique, un fait démographique s'impose : la pyramide des âges est vieillissante dans tous les pays européens, et plus globalement dans les pays développés de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques). Cette évolution risque de mettre à mal l'équilibre du régime des retraites. Le Panorama international sur les retraites pour 2019 (OCDE, 2020) montre que les pays membres de cette organisation ont pris diverses mesures pour préserver à terme l'équilibre du régime des retraites, on citera notamment : le relèvement de l'âge de la retraite, le renforcement des incitations au travail pour les plus âgés, l'accroissement du niveau de protection sociale des personnes âgées, le rapprochement des régimes de retraite des secteurs public et privé ou encore des réformes fiscales en matière de retraite.

Dans beaucoup de ces pays industrialisés, de profondes **réformes des régimes de retraite** sont à l'examen ou ont été déjà mises en œuvre, comme en France et en Suisse. En Belgique, l'âge de la retraite sera porté à 66 ans en 2025 puis à 67 ans à partir de 2030 ; au Québec, des réformes ont aussi été introduites. La réforme des retraites impulsée par le président Macron en France suscite de grands débats et des crispations importantes. Les citoyens sont en effet inquiets par rapport à leur retraite future et les partenaires sociaux expriment leurs craintes et revendications par rapport à ces projets de réforme.

La crise de la Covid-19 vient encore compliquer ce tableau : certains secteurs économiques comme le transport aérien, les hôtels, restaurants et cafés, les loisirs, les spectacles et la culture, les agences de voyages, le commerce de l'habillement, pour ne citer que ceux-là, souffrent particulièrement. Cette situation risque d'être lente à s'améliorer, le retour à la normale pourrait prendre du temps ; ceci risque d'avoir des conséquences sur l'emploi dans ces secteurs. De là

à penser que les quinquas et en particulier les travailleurs 55+ pourraient en être les premières victimes, il n'y a qu'un pas, certes un peu pessimiste... Ce n'est pas le moment d'assombrir le tableau, pourtant la vigilance est de mise.

Ce contexte étant posé, venons-en à la perspective de cet ouvrage, complètement centré sur l'individu, **le quinquas et sa carrière personnelle**. Si l'avenir peut paraître quelque peu obscur ou incertain pour le quinquas, il importe de lui donner toutes les ressources pour gérer sa carrière et, dans le temps qui suivra, pour assurer une transition vers la retraite. On propose donc au quinquas, à chacune et chacun, **de prendre en main sa situation personnelle et son destin professionnel, en adoptant une position de sujet et d'acteur**. Pour cela, il est essentiel de réfléchir en termes de **Projet**, que ce soit un **projet professionnel** ou un **projet de vie**. La perspective de cet ouvrage sera donc bien celle du **Projet**, car elle permet à l'individu de se **projeter** dans le futur, d'être acteur de sa carrière, de faire des choix qui ont du sens pour lui dans un environnement complexe et incertain, de se gouverner de l'intérieur plutôt que de se laisser balloter au gré des événements extérieurs.

Cet ouvrage adoptera également une approche de **la carrière intégrée au sein du parcours de vie**. En effet, tant nos formations dans le cadre du projet « Formation Continue et Carrière Durable » du Fonds social européen que les interviews menées pour cet ouvrage ont montré l'importance des interactions entre la vie professionnelle et la vie privée. Ceci est particulièrement vrai dans les dernières années de la vie professionnelle et lors de la transition vers la retraite.

Gérer sa carrière pour les quinquas et particulièrement pour les travailleurs 55+ est une question qui se pose avec acuité. Pourtant, ceux-ci sont souvent les « oubliés » ou les « mal-aimés » de la gestion de carrière, sauf s'il leur arrive un souci important (licenciement suite à une restructuration d'entreprise, perte de compétitivité individuelle dans l'entreprise, difficulté d'intégrer les nouvelles compétences requises, problèmes d'employabilité sur le marché du travail, etc.).

Introduction

Or, pour chaque quinquas et chaque 55+, des questions spécifiques, déjà évoquées au début de cette introduction, se posent :

- Quel sera mon projet professionnel pour les années à venir, les « dernières années de travail » : rester dans la même activité ou la quitter, aménager celle-ci, négocier un nouveau projet avec l'employeur ou avec une autre entreprise, créer une activité, etc. ?
- Comment puis-je rester motivé et employable pour les prochaines années de ma vie professionnelle dans un environnement de travail en pleine évolution ?
- Quel projet de vie vais-je construire pour l'après-carrière professionnelle ?
- Comment puis-je préparer ce projet de vie ?
- Comment vais-je gérer la transition du projet professionnel au projet de vie ?

Pour répondre à ces questions, on propose le menu et la structure de cet ouvrage.

Après une contextualisation du sujet (les carrières aujourd'hui, la carrière des quinquas, les compétences comme ressources de la carrière), l'ouvrage adopte une approche pragmatique et didactique : il propose au lecteur des outils de réflexion, conseils, exercices et questionnements personnels. Il présente également les principaux concepts mobilisés dans cet ouvrage : carrière durable, fil conducteur de carrière, compétence de carrière, portfolio de compétences, projet professionnel, projet de vie, réseau professionnel et personnel, etc. Ces notions sont décrites dans des encadrés au fil de l'ouvrage, au moment où elles sont abordées dans les situations pratiques. On y évoque également, de manière concise, des résultats de recherche intéressants pour le travailleur-citoyen, sur ces thématiques.

L'ouvrage se fonde sur les résultats d'une quarantaine d'interviews réalisées auprès de travailleurs quinquas³ : une vingtaine dans les dix dernières années au travail, l'autre vingtaine composée de travailleurs proches de la retraite ou tout nouvellement retraités. Certaines ont été menées auprès de participants du Programme Focus Carrière dans le cadre du projet «Formation Continue et Carrière Durable» du Fonds social européen, d'autres dans les Cellules de Reconversion en Région wallonne de Belgique, d'autres encore par des contacts bilatéraux. Ces interviews permettent de mieux comprendre le vécu des personnes à ces étapes clés de leur parcours professionnel et dès lors d'identifier leurs pistes d'action et stratégies d'adaptation à ces moments. Tout au long de l'ouvrage, des exemples «emblématiques» ou «représentatifs» de ces travailleurs(euses) seront proposés, en citant des extraits de leur propos. Ces exemples permettront au lecteur de s'interroger sur son propre parcours, de s'identifier à ceux-ci (celles-ci), par une sorte d'effet miroir, ou encore de trouver des pistes d'action personnelles.

Le lecteur, fort de toutes ces informations et ressources, pourra ainsi être un **acteur de sa carrière**, dans une approche à la fois **réaliste et constructive, sans verser dans un optimisme béat et en gardant un regard critique**. Comme le dit le mouvement des Carrières durables : «**Vous êtes le pilote de votre carrière !** – *You are in the driver's seat of your career!* » (De Vos, Dujardin, Gielens & Meyers, 2016, 78).

C'est donc à ce voyage intérieur que nous vous invitons. Bouclez votre ceinture, vous êtes au poste de conduite de votre carrière ! Ce livre est votre feuille de route, bonne route donc !

3. On a utilisé pour ces interviews la méthode des récits de vie professionnelle (Sanséau, 2005, p. 49; Cadin, Bender et de Saint Giniez, 2003, p. 36). On a veillé à choisir des personnes aussi représentatives que possible selon les critères du genre, de l'âge, du niveau d'études, du type d'emploi occupé, de l'expérience professionnelle (nombre d'employeurs dans la carrière professionnelle, carrière sédentaire ou nomade), du statut de travailleur(se) occupé(e) ou en recherche d'emploi. Les données ont été recueillies par des interviews semi-directives, selon un guide d'interview proposé en annexe. Elles ont fait l'objet d'une analyse de contenu (Thiétart et al., 2007, pp. 502-507; Lejeune, 2014).

Introduction

Pour faciliter votre voyage, **deux temps de la vie professionnelle**, que nous appellerons **situations de vie**, seront analysés :

- Situation de vie n° 1 – Quelques années de travail encore : quel sera mon projet professionnel ?
- Situation de vie n° 2 – La retraite approche : quel sera mon projet de vie ?

Plusieurs modes de lecture

Il est naturel de lire cet ouvrage dans un ordre chronologique, en abordant la situation 1 puis la situation 2. Une autre manière de faire, plus créative, est de lire la situation 1, de vous projeter dans le futur vers la situation 2 puis de revenir dans le présent à la situation 1. Vous alternerez ainsi des « flash-back » (retours en arrière) sur votre carrière et des projections vers votre futur. Ceci stimulera votre imagination.

Plusieurs modes de lecture sont ainsi possibles :

- **Le mode du guide pratique** : vous lirez les deux situations pratiques, ou une des deux, vous réaliserez les questionnements et exercices liés à cette (ces) situation(s) ;
- **Le mode créatif** : vous effectuerez un va-et-vient entre les situations 1 et 2, alternant flash-back et projections dans le futur ;
- **Le mode (mini-)ouvrage théorique** : vous lirez l'introduction, les trois premiers chapitres et les encadrés théoriques ;
- **Le mode complet** : vous ferez un va-et-vient entre les situations pratiques, les exercices, les chapitres et encadrés théoriques.

À chacun donc son mode de lecture ! Et si vous le souhaitez, vous pourrez lire et relire cet ouvrage en passant d'un mode à l'autre ! Encore bon voyage dans votre carrière !



Grâce à ce guide, préparez votre avenir professionnel et personnel, dès 50 ans et au-delà !

- Gérer sa carrière est devenu un leitmotiv pour le travailleur tout au long de sa vie professionnelle, y compris et surtout à partir de 50 ans. Dans un environnement de travail de plus en plus compétitif et en voie de digitalisation, dans un contexte d'évolution de l'âge et des régimes de retraite, chacun se pose des questions quant à son devenir. Réfléchir à votre projet professionnel apportera une réponse à vos interrogations.
- De même, la transition vers la retraite pose de nombreuses questions pour vous, futur retraité ou nouvellement retraité. C'est le moment d'élaborer votre projet de vie.
- Clair, synthétique et pratique, ce livre propose des outils de réflexion, des conseils, des questionnaires, de nombreux témoignages mais aussi des zooms thématiques sur certaines notions en gestion de carrière.

Jean-Marie Dujardin est professeur à HEC Liège - École de Gestion de l'Université de Liège où il enseigne la gestion des ressources humaines et la didactique de l'économie. Il mène des recherches sur la gestion des compétences et la gestion des carrières au sein de l'Unité de Recherche en Gestion des Compétences dont il assure la supervision académique. Il réalise également des missions d'expertise sur ces thématiques à l'attention des entreprises, organisations et décideurs publics.

David Randaxhe est chargé de recherche au sein de l'Unité de Recherche en Gestion des Compétences, centre de recherche de HEC Liège - École de Gestion de l'Université de Liège. Ses travaux portent sur la gestion des compétences et des carrières, avec un regard particulier sur les spécificités liées aux différentes étapes de la carrière ainsi que sur la diversité des âges. Il coordonne le projet Formation Continue et Carrière Durable, mené avec le soutien du Fonds social européen.

19,90 €

ISBN 978-2-8073-3003-0



www.deboecksuperieur.com