

Variable 20 “Les parcours professionnels”

1 Définition

Le parcours professionnel est l'ensemble des séquences, étapes choisies ou subies, qu'une personne connaît tout au long de sa vie professionnelle, depuis le premier jour de sa première activité professionnelle au dernier jour de la dernière activité.

Deux questions principales peuvent tenter de résumer nos préoccupations relatives à l'évolution des parcours professionnels :

- a) Le contrat implicite « subordination - sécurité de l'emploi et promotion au sein de l'entreprises » qui régissait les parcours professionnels n'étant plus garanti par les entreprises, les parcours semblent de plus en plus placés sous la responsabilité de l'individu. L'entreprise, les territoires, les branches vont-ils reprendre la main sur la gestion des salariés et de leurs parcours ? Quels dispositifs, aides, cadres législatifs, soutiens peuvent permettre de construire des parcours professionnels, d'organiser des mobilités, des reconversions ? Comment articuler les différents équipements destinés aux personnes, aux entreprises, aux branches et aux territoires afin de les rendre opératoires ?
- b) La nature de la formation initiale et du milieu socio-professionnel sont-ils des déterminants initiaux puissants au point de teinter durablement la nature du parcours professionnel ?

2 Indicateurs

Par catégorie socioprofessionnelle nous entendons :

- l'évolution de l'ancienneté dans une même entreprise, dans un même métier,
- le taux de transition (chômage <-> emploi, emploi <-> formation, emploi <-> emploi, etc.),
- le nombre de ruptures au cours de la vie professionnelle (période de chômage),
- les mobilités : changements de profession et de catégorie socioprofessionnelle, d'entreprises,
- la reproduction sociale

3 Rétrospective

3.1 *Préambule : Du modèle de l'emploi à vie aux parcours fragmentés*

Entre les deux marqueurs temporels que sont :

- le « **contrôle de l'emploi** » organisé par l'ordonnance de mai 1945 afin de superviser et protéger l'emploi dans les secteurs jugés prioritaires pour la reconstruction de l'économie,
- et « **l'objectif de permettre à chaque salarié d'être acteur de son évolution professionnelle** » stipulé dans l'ANI de 2003,
- ... de l'eau a coulé sous les ponts des parcours professionnels.

L'évolution des parcours professionnels peut être lue à travers celle de la norme d'emploi. Celle-ci s'est transformée, au cours du XXème siècle, sous l'effet de la **montée du chômage de masse** et des **mutations** qui ont transformé l'organisation des entreprises au plan juridique, technologique ou encore stratégique, dans un contexte de globalisation de l'économie. Une réglementation légale et conventionnelle s'est progressivement mise en place, traduisant une volonté collective de **faire face aux différents risques sociaux** : risque lié à l'emploi lui-même face aux aléas de l'activité

économique (assurance chômage), risque lié à l'accomplissement du travail (accidents du travail ou maladies professionnelles), risque social lié à la maladie, à la maternité ou à la vieillesse (sécurité sociale). La norme de l'emploi salarié a pris alors la forme d'un CDI à temps plein au sein d'une seule entreprise, apportant une réponse à la fois de protection des travailleurs, et, en contrepartie de la subordination, au souci des employeurs de stabiliser la main-d'œuvre dans l'entreprise.

Ce modèle a, par la suite, largement été ébranlé, en raisons de plusieurs facteurs :

- **facteurs économiques** : le choc pétrolier de 1973-74 a ouvert une période d'incertitudes inédites pour les entreprises. Des formes particulières d'emploi sont alors apparues (contrat à durée déterminée (CDD), temps partiel). Et elles ne cesseront de s'étendre jusqu'à nos jours ; l'injonction de réactivité productive des entreprises face à un marché mondialisé et de plus en plus concurrentiel ayant transformé une partie des salariés en « variable d'ajustement ». Entre 1982 et 2002, les formes particulières d'emploi tendent à devenir la norme de recrutement : elles représentent en 2005 environ les trois quarts des embauches (Bunel, 2007) et 13,6 % de l'emploi salarié total¹, avec toutefois des situations contrastées selon les catégories de salariés (femmes, seniors, jeunes), les professions et catégories socioprofessionnelles, les secteurs d'activité.
- **certains dispositifs de traitement social du chômage** (de masse) ou d'orientations ciblées, tels que les contrats aidés ou l'exonération de cotisations sociales pour les contrats à temps partiel, ont également pu contribuer à affaiblir la référence à l'emploi en CDI à temps plein.
- **transformations des systèmes productifs** : la sous-traitance et la filialisation « rampante » d'une partie des activités des grandes entreprises (nettoyage, informatique, logistique...) ont transformé le lien de subordination en contrat commercial, externalisant ainsi les risques liés aux fluctuations de l'activité, aux (mauvaises) conditions de travail, à l'absence de formation...

Partant du triple constat de l'augmentation de situations de rupture des parcours, de la multiplication des statuts (salarié, chômeur, stagiaire de la formation professionnelle, indépendant, bénévole) et de la discontinuité des droits sociaux, de nombreux travaux d'experts ont fait émerger dans le débat social la notion de sécurisation des parcours professionnels. La nécessité d'une **meilleure gestion des parcours professionnels** est alors déclinée autour de propositions aux contenus variables, allant dans le sens d'une plus grande continuité :

- en 1995 le rapport Boissonnat propose le contrat d'activité « permettant d'englober toutes les situations professionnelles sans rupture de droits »,
- en 1999 le rapport Supiot évoque la possible constitution de « droits individuels, abondés au fil de la carrière, transférables d'un emploi à l'autre ou d'un statut à l'autre, à la libre disposition de la personne selon un mécanisme de droit de tirage, applicables notamment en matière d'assurance maladie et de formation »,
- depuis 2006 la stratégie de Lisbonne prône, à travers le concept de « flexicurité »² une flexibilisation partielle, négociée et compensée par des garanties explicites et collectivement organisées, rassemblées sous le terme de « sécurité »,
- depuis 1995, un groupe de chercheurs européens explore la voie des « marchés transitionnels du travail » (gazier 2005).

Ainsi, la notion de parcours professionnel semble avoir succédé à celle de carrière. Les moyens efficaces pour articuler les périodes d'activité, d'inactivité, de reconversion ne semblent pour autant pas être devenus réalités. La « gestion des parcours » se réduit encore à un mode de gestion de l'emploi basée sur la mise en adéquation non anticipée de l'offre et la demande. La page suivante de

¹ « En 2005, parmi les 22,2 millions de salariés, 2,26 millions ont un CDD ou sont en intérim, soit 10,2 % des salariés en contrats temporaires. S'y ajoutent 335 000 salariés en apprentissage, et 434 000 stagiaires ou bénéficiant d'une mesure des politiques de l'emploi. » (Source : CES – rapport sécurisation des parcours professionnels)

² inspiré du modèle nordique

l'histoire des parcours professionnels reste donc à écrire. Pour cela il reste à inventer ce qui permettra aux entreprises et aux territoires de participer à l'employabilité des personnes en développant et partageant une connaissance prospective des métiers et des systèmes de production.

3.2 Historique : l'évolution des « étapes clés historiques » des parcours professionnels

Nous nous concentrons ici sur l'évolution des étapes qui jalonnent une vie professionnelle. Nous souhaitons cependant attirer l'attention du lecteur sur le fait qu'étant donné que le parcours professionnel se déroule au sein d'un marché de l'emploi, de types d'entreprises et d'organisations du travail... leur évolution est à rapprocher de celle de ces autres variables. Nous proposons un regard sur les étapes-clés historiquement valables pour illustrer les parcours tels qu'ils se sont majoritairement organisés durant les décennies qui viennent de s'écouler. Premier constat : alors qu'il était possible d'identifier, dans les années 70, quatre étapes clés : l'accès au premier emploi, la carrière, les situations de rupture et les fins de carrières, elles sont passées au nombre de trois au cours des trente dernières années. Les situations de rupture devenues plus fréquentes et touchant un nombre croissant de personnes font en effet désormais partie de la « carrière ». Nous vous proposons donc quelques données concernant l'évolution de : - l'accès au premier emploi, - la « carrière », - la fin d'activité.

3. 2.1 De l'entrée – accès au premier emploi à une réelle insertion professionnelle

Les conditions d'accès à l'emploi et la stabilisation dans un emploi à durée indéterminée sont très liées à la conjoncture économique.

Selon les enquêtes Génération du Céreq, les jeunes de la Génération 2004 sont un peu moins souvent au chômage que leurs prédécesseurs de la Génération 2001, mais ils ne sont pas pour autant plus souvent en emploi. Ils sont en effet plus nombreux, 7 % contre 5 % pour la Génération 2001, à reprendre leurs études ou à se former hors du cadre du travail, en effectuant des stages ou en préparant des concours par exemple.

Au sein de la Génération 1998³, 54% des jeunes sortis du système éducatif cette année là avaient accédé à un emploi presque immédiatement, la plupart ayant passé moins de trois mois au chômage durant leurs trois premières années de vie active. La proportion de jeunes suivant ce type de parcours avaient considérablement augmenté depuis la Génération 92, grâce à l'amélioration de la conjoncture économique (et aussi à la suppression progressive du service national, qui reportait de plus de dix mois leur entrée sur le marché du travail). Trois ans avaient alors été nécessaires pour que la part des jeunes qui travaillent (tous types de contrats confondus) se stabilise autour de 85 %.

Ce sont les jeunes sortant de l'enseignement supérieur qui suivent le plus souvent un type de parcours d'insertion immédiat. Les jeunes diplômés connaissent davantage d'opportunités d'accès à un emploi stable que les non-diplômés. En 2005, on observait 86% de CDI pour des diplômés sortis de l'école en 1998 contre 51% seulement pour les non diplômés. En 2008, parmi les jeunes sortis de l'école depuis moins de 5 ans, 47 % des non-diplômés étaient au chômage, contre 7 % des diplômés de l'enseignement supérieur : l'écart se creuse, échouer à l'école n'a jamais été aussi disqualifiant⁴.

Les conditions d'insertion dans l'emploi diffèrent également selon la catégorie socioprofessionnelle dont les jeunes sont issus. Une enquête emploi de l'INSEE réalisée entre 1982 et 2008 révèle une amélioration, pour tous les milieux sociaux, de la situation de leurs enfants tant au regard de l'exposition au chômage d'insertion professionnelle, que de l'accès à un emploi qualifié. Cependant ces constats globaux masquent des disparités entre jeunes issus de milieux sociaux défavorisés et de milieux sociaux aisés.

³ Génération 98, enquête CEREQ, octobre 2006.

⁴ D'où les initiatives menées par certaines grandes écoles (l'IEP de Paris ou par l'ESSEC., certes limitées mais sans doute précurseur de réformes à venir.

A travers les générations étudiées par le Cereq (de Génération 92 à Génération 2004), les conditions d'insertion des jeunes affichent de nombreuses similitudes : le chômage a concerné globalement la même proportion de jeunes au long des trois premières années de vie active. Le temps total passé en recherche d'emploi est aussi sensiblement équivalent. Le temps mis pour accéder à un CDI reste d'autant plus long que le niveau de qualification est bas. Il est également plus long pour les femmes que pour les hommes. Les écarts entre hommes et femmes sont alors maximum pour les moins qualifiés. Les disparités d'insertion selon les niveaux de diplôme demeurent importantes et de même nature d'une génération à l'autre.

En revanche au fil des ans, le parcours des jeunes apparaît plus morcelé, avec des allers-retours plus fréquents entre l'emploi et le chômage⁵.

3. 2.2 De la carrière à la gestion des transitions

Le modèle du parcours professionnel linéaire, ascendant, interne à l'entreprise et en CDI à temps plein connaît depuis ces vingt dernières années de nombreuses recompositions.

Entre 1983 et 2000 les flux annuels d'embauche ont presque doublé. Cette instabilité croissante de l'emploi se traduit par :

Des normes d'emploi plus éclatées

Même si 88 % des contrats sont des CDI, le marché du travail est également plus flexible avec le développement du recours aux CDD et à l'intérim, en particulier chez les jeunes. Entre 1990 et 2002, la proportion de salariés en CDD parmi les salariés du secteur privé a en effet augmenté de 24 %⁶. En France, l'utilisation des CDD et de l'intérim a progressé au cours des vingt dernières années, passant de 3 % en 1983 à 10 % aujourd'hui. Ces contrats, bien que minoritaires en termes de stocks, occupent une place centrale en début de parcours professionnel et dans les flux d'embauches. Ainsi, si moins de 10 % des contrats de travail sont des CDD ou des contrats d'intérim, plus des deux tiers des embauches se font par ces contrats (Lutinier, 2006).

Les inégalités en matière de sécurité d'emploi se sont fortement accrues pour certaines catégories de salariés, en particulier chez les femmes, les jeunes et les personnes peu ou non qualifiées. Des parcours peuvent se trouver marqués par une permanence de la précarité de l'emploi : jeunes à très faible niveau de formation, mais aussi salariés peu qualifiés en milieu de vie active ou salariés plus âgés n'ayant plus les compétences appropriées. Par ailleurs, la fragilisation du lien d'emploi concerne davantage les salariés de faible ancienneté dans l'entreprise (moins d'un an) pour lesquels le risque de perdre son emploi, toutes choses égales par ailleurs, a été multiplié par près de 3,5 depuis le début des années 1970, alors qu'il est resté stable pour les salariés qui ont plus de dix ans d'ancienneté.

Les situations de confinement dans la précarité ne sont, en outre, pas négligeables puisque 8 à 10 % des actifs connaissent depuis au moins trois ans une situation de chômage ou d'emploi précaire⁷. De plus, la durée moyenne du chômage a fortement augmenté depuis trente ans.

Ce processus continu de nouvelles segmentations du marché du travail s'accompagne de l'émergence de normes d'emploi de plus en plus éclatées. Il conduit à une dualité qui s'établit entre les salariés qui disposent d'une situation stable d'emploi et de revenu d'une part, et ceux soumis à des trajectoires professionnelles heurtées, marquées par le chômage et la précarité d'autre part. Le sentiment d'insécurité s'est dans le même temps étendu à de plus larges parties de la population.

Des parcours plus mobiles

⁵ 39 % des jeunes de la Génération 2001 qui ont été au chômage ont connu au moins deux périodes de chômage, contre 31 % pour la Génération 98.

⁶ Source : Enquête Emploi 1990-2001

⁷ *Les transformations de l'emploi salarié*, Florence Lefresne, Cahiers français, n° 330, janvier-février 2006, La documentation française.

Dans le modèle de la carrière mono-entreprise, le CDI avait pour corolaire l'ancienneté. L'ancienneté dans l'entreprise est aujourd'hui, pour une majorité de salariés, inférieure à 10 ans⁸. Et si elle a nettement progressé en vingt ans, passant de 16 % en 1982 à 24 % en 2001, c'est que la proportion de personnes qui comptent plus de vingt ans de carrière chez le même employeur a considérablement augmenté avec le vieillissement baby-boomers. Les carrières se résumant à un seul employeur correspondent à des tranches d'âge précises et des secteurs particuliers. C'est le cas des salariés embauchés avant 1975 qui ont pu connaître une relative stabilité, des fonctionnaires (enseignement, santé, administration), mais aussi des salariés de grands groupes industriels et du secteur de la banque assurances⁹.

Pour de nombreux autres, le spectre de la mobilité est devenu une réalité, prenant divers aspects selon les secteurs d'activité, la taille de l'entreprise, le genre, l'âge, le niveau d'étude la situation économique - on observe en effet une mobilité des « précaires » en période de crise (mobilité que l'on peut supposer « subie»), tandis que les périodes de reprise entraînent une stabilisation des précaires et une mobilité des « stables » (mobilité, que l'on imagine « choisie »).

La mobilité professionnelle s'est transformée quantitativement (nette augmentation depuis 1975, et principalement entre 1985 et 1990) mais surtout qualitativement. On note en effet un tassement des mobilités volontaires et une augmentation de la mobilité contrainte, au travers des licenciements et des situations de précarité. Près de 50% des mobilités s'effectuent aujourd'hui, d'une année sur l'autre, entre chômage et emploi contre seulement 20% au milieu des années 1970.

Les situations varient également selon le genre, les femmes étant plus exposées à la mobilité externe contrainte et nettement plus touchées par les interruptions d'emplois, tandis que les hommes connaissent davantage d'opportunités de mobilité interne et arrivent pour plus de la moitié à maîtriser leurs conditions de départ pour ceux qui quittent l'entreprise.

L'évolution de la mobilité fonctionnelle peut, quant à elle, être appréhendée à travers l'un de ses plus observables leviers : la formation continue.

La loi de 1971, qui a rendu le financement de la formation continue obligatoire pour les entreprises, visait à donner à tous l'accès à la formation. Force est de constater que cette obligation profite en réalité à certains plus qu'à d'autres. En effet selon le niveau de formation initiale, la profession et catégorie socioprofessionnelle, la taille de l'entreprise... l'opportunité de suivre une formation se présentera plus ou moins.

La moyenne de 46% des salariés français ayant suivi une formation en 2006 cache des fortes disparités : seuls 24% des travailleurs non diplômés accèdent à la formation continue, selon l'enquête Formation professionnelle 2006 du Céreq et de l'Insee, contre 63% des salariés ayant un bac + 3 ou plus. De même, 37% des ouvriers et 39% des employés en bénéficient, contre 57% des cadres (dont le retour sur investissement en formation semble plus important pour les entreprises). Censée offrir une deuxième chance à tous ceux qui sont sortis peu ou pas diplômés du système scolaire, la formation continue profite en fait aux « insiders » de l'emploi, les plus qualifiés (particulièrement aux hommes de moins de 55 ans), et plus diplômés, travaillant en CDI à temps plein dans des grandes entreprises. Particulièrement en temps de crise dont l'impact sur la fonte des budgets formation est immédiat, les entreprises évitent de former des salariés qui risquent de sortir des effectifs. Les « précaires » sont donc renvoyés à leur inemployabilité.

La dernière réforme de la formation professionnelle, intervenue en novembre 2009, parviendra-t-elle à corriger ces inégalités d'accès ?¹⁰ Elle prévoit effectivement plusieurs mesures allant dans le bon sens.

⁸ 17,4 % des salariés ont une ancienneté dans leur entreprise inférieure à un an, 45,8 % ont une ancienneté inférieure à cinq ans et 38,3 % de 10 ans et plus - INSEE, Enquête emploi, exploitation CEREQ, portraits statistiques de branche.

⁹ Amossé T. [2002], « Vingt cinq ans de transformation des mobilités sur le marché du travail », Données Sociales, La société française, INSEE, p.235-242.

¹⁰ Pourquoi la formation va aux mieux formés - Camille Dorival | *Alternatives Economiques* n° 288 - février

Elle crée d'abord un Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), qui financera notamment des formations pour les demandeurs d'emploi et les salariés les moins qualifiés. Elle vise aussi à améliorer le service public d'information et d'orientation sur la formation professionnelle, rend le contrat de professionnalisation accessible aux allocataires de minima sociaux et aux salariés en contrat unique d'insertion, rend le DIF transférable à certaines conditions en cas de rupture du contrat de travail, et institue, pour les chômeurs, des actions de "préparation opérationnelle à l'emploi" pouvant aller jusqu'à 400 heures de formation, cofinancées par Pôle emploi et les organismes paritaires collecteurs agréés (Opcas).

Une linéarité ascensionnelle des carrières moins évidente

On note une fréquence des mobilités ascendantes plus élevée au début des années 2000 qu'au début des années 80, quelque soit le groupe socioprofessionnel de départ. Les femmes restent moins bien placées : chez les salariés non qualifiés, un homme sur trois a bénéficié d'une promotion entre 1998 et 2003, c'est seulement le cas d'une femme sur huit.

Entre 1980 et 1985, les déclassements de catégorie socioprofessionnelle étaient encore très rares mais leur poids a plus que doublé depuis.

Le poids du chômage dans les parcours professionnels pourrait expliquer la hausse de la proportion de mobilités descendantes, qui constitueraient un moyen de conserver un emploi ou bien, pour les chômeurs, d'en retrouver un plus rapidement. Parmi les cadres ayant connu au moins un épisode de chômage ou d'inactivité entre 1998 et 2003, la proportion de cadres qui ont été déclassés est trois fois plus élevée et atteint 26% chez les hommes et 28% chez les femmes.

La vie professionnelle est donc désormais, pour un certain nombre de salariés, notamment les catégories les plus fragiles, sus citées, marquée par des périodes de ruptures. La situation de chômage en est la manifestation principale. Mais d'autres types de ruptures peuvent occasionner des passages par des circuits spécifiques, en particulier l'intérim et l'insertion mais aussi, le changement d'emploi, les périodes de professionnalisation, les périodes liées à l'annonce et la conduite des restructurations, emplois temporaires ou de courtes durées, ...

La gestion de ces parcours, ou plutôt de ces successions de transitions professionnelles, s'entend désormais au delà des frontières de l'entreprise. Les acteurs tendent à s'organiser au sein d'un périmètre correspondant au rayon de mobilité des travailleurs. Groupements d'employeurs, prêts de main d'œuvre, pôles de compétitivité, pôles régionaux de mobilité etc en sont autant de témoins.

La situation en Rhône-Alpes en 2007, révèle les caractéristiques et tendances suivantes¹¹ :

- la mobilité professionnelle décroît peu avec l'âge,
- les personnes peu ou pas diplômées ont une mobilité professionnelle plus importante que les personnes hautement diplômées,
- la mobilité professionnelle est plus fréquente que la mobilité géographique,
- l'écart entre les deux taux se creuse au fil des âges : si la mobilité professionnelle se maintient, la mobilité géographique diminue beaucoup au fur et à mesure que l'on avance en âge, compte-tenu de la moindre précarité des emplois occupés et de la vie familiale des individus,
- à tous âges, les changements de métiers sont toujours plus importants que les changements de secteur d'activité,
- la mobilité professionnelle interne est plus importante que la mobilité externe. Avec l'expérience, la mobilité interne domine très largement,
- le chômage n'est pas le plus fort déclencheur de la mobilité professionnelle, en particulier en 2ème partie de carrière mais, chez les jeunes, le chômage impacte nettement la mobilité professionnelle.

3. 2.3 Sortie de carrière ou fin d'activité ?

La mobilité des seniors est spécifique : ils quittent rarement leur entreprise en vue d'un autre emploi. Leur recrutement, quand il se fait, l'est davantage sous forme de CDD que pour la moyenne des salariés. Ainsi, en 2004, 73 % des recrutements de salariés âgés d'au moins 55 ans ont été réalisés en CDD¹².

De même que pour l'entrée dans la vie professionnelle, la sortie est devenue une période dite d'effritement. Le passage d'un emploi à la retraite est un cas de figure devenu marginal en France et en Europe. La majorité des fins de carrière connaissent une période de « non-emploi / non-retraite ». Les « sorties de carrière » observées en 2006 concernent une population prise au piège de la transition démographique : « embarqués jusqu'à 45-50 ans dans des carrières fondées sur les modèles d'hier, puis propulsés de gré ou de force dans les modèles des fins de carrières « de demain », sans préparation aucune. A tel point que seuls 38% des salariés qui liquident leur retraite quittent un emploi »¹³.

L'allongement de l'espérance de vie, le raccourcissement de la durée de vie au travail, les aléas du parcours professionnel (carrières incomplètes, sous-emploi, temps partiel subi qui concerne surtout des emplois tertiaires à faible niveau de qualification dans le commerce ou dans les services aux personnes. ...) et l'augmentation de la pauvreté,¹⁴... (liée à des revenus du travail insuffisants ou à un état de santé renvoyant aux régimes de l'invalidité totale ou partielle) ont conduit à une nouvelle partition entre invalides et valides.

Ces derniers pouvant être :

- le salarié qui ferraille contre la mise en retraite prévue par sa branche professionnelle,
- le cadre compétent et doté d'un capital humain élevé, engagé à partir de 50 ou 55 ans dans l'enseignement supérieur ou le conseil, et capable d'extraire des revenus confortables, à la fois en revenus de remplacement et en revenus de travail jusqu'à un âge avancé.

¹¹ Etude PRAO sur « la mobilité professionnelle des adultes : les changements de métier »

¹² Source DARES citée dans Données sociales, La société française, édition 2006.

¹³ L'allongement de la vie professionnelle : une histoire d'avenir – P.Levet, E. Saint-Genis - ANACT

¹⁴ L'OCDE pointe depuis longtemps déjà les chiffres alarmants de certains pays qui traitent les fins de carrière via l'invalidité (avec des montants dépensés deux fois supérieurs au coût du chômage, et jusqu'à 20% de la population concernée aux Pays Bas, Norvège, Pologne,...)

- l'ouvrière qui combine sa retraite avec un emploi à domicile à temps partiel et au salaire minimum – sans savoir jusqu'à quel âge elle pourra compter sur ces revenus, essentiels si elle n'est pas/plus en couple....

Des entreprises se saisissent de ces situations pour suggérer à certains de leurs collaborateurs¹⁵ de prendre une retraite partielle en les encourageant à envisager l'intérêt de dispositifs de travail souples (cumul emploi retraite via l'intérim par exemple) pour compléter leurs revenus de remplacement forcément limités...

A une sortie de carrière correspondant à une entrée dans la retraite, ont succédé différents types de « sorties » inactivité, invalidité, chômage, activité réduite,... bousculant largement la notion d'âge de fin d'activité.

3.3 Conclusion : la politique d'emploi, acteur ou facteur d'évolution du parcours ?

Nous l'avons vu à plusieurs reprises dans les pages précédentes, parcours professionnel et ruptures d'emploi ne font plus qu'un pour une part grandissante des salariés. Dans cette perspective, et pour faire face au chômage de masse, la politique de l'emploi a, au cours de ces vingt dernières années¹⁶, individualisé et « localisé » son action afin notamment de prendre en compte non seulement l'hétérogénéité des chômeurs mais également la diversité des marchés locaux du travail : déconcentration de l'action des services, « globalisation » de la gestion des mesures, développement des partenariats locaux... Cette démarche de « territorialisation » s'est même accentuée au cours des dernières années, au point que l'on puisse commencer à évoquer aujourd'hui une gestion locale de l'emploi.

La politique de l'emploi est par ailleurs historiquement gouvernée en France par une logique d'intervention sur des catégories de « publics », qui répond à la nécessité pour l'État d'accompagner socialement la montée du chômage de masse. Le développement des politiques d'intervention sur le marché du travail au cours des décennies 80 et 90 visent moins à contenir la progression du chômage qu'à améliorer la place de certaines catégories de publics dans la « file d'attente » du chômage : jeunes sans qualification ou « en difficulté », chômeurs de longue durée adultes, allocataires du revenu minimum d'insertion, travailleurs handicapés, etc.

Parallèlement à ces politiques « spécifiques », sont mises en œuvre des politiques dites « générales ». Elles doivent bénéficier aux demandeurs d'emploi dans leur ensemble et visent à débloquer la file d'attente du chômage (et pas seulement à l'aménager), en favorisant les créations d'emploi par une action conjuguée sur le coût et la durée du travail. Il s'agit « d'enrichir le contenu en emploi de la croissance » pour diminuer le taux de chômage. Encore une fois, la conjoncture économique semble prévaloir à la prise en charge par les territoires et les entreprises des conditions d'exercice du travail, et de leur conséquence sur le capital humain des salariés (santé, compétences transférables, capacité à apprendre...), pourtant facteur essentiel de développement de leur employabilité durable, c'est-à-dire de leur parcours professionnel.

4 Hypothèses d'évolution

Tendances lourdes

¹⁵ Une grande entreprise se propose d'expérimenter un tel dispositif pour inciter ses salariés à partir de 55 ans ou moins (les femmes avec 3 enfants et 15 ans d'ancienneté) à prendre leur retraite.

¹⁶ Source Cereq 2002 cité dans - Bref n° 182 - Janvier 2002

Fin du modèle de l'emploi à vie assurant un parcours linéaire et ascendant

La question des parcours professionnels se pose aujourd'hui dans un contexte de marché de l'emploi dégradé pour les salariés¹⁷. Les parcours professionnels se sont dégradés - d'une part en raison de discontinuités plus nombreuses qu'auparavant : chômage éventuellement plus fréquent mais surtout d'une durée plus longue en moyenne, chômage récurrent pour certaines personnes, recours plus important aux contrats de courte durée. - d'autre part en raison d'une altération de la qualité des carrières et de l'emploi : des carrières moins ascendantes qu'auparavant, des phénomènes de déclassement pour certains jeunes diplômés, une pénibilité du travail parfois plus importante.

Emergence des formes particulières d'emploi pour les moins qualifiés

On a pu noter, dans les 30 dernières années, en parallèle avec la montée du chômage, l'émergence et le développement des (FPE) formes particulières d'emploi (CDD, intérim, travail à temps partiel, contrats aidés) qui ont eu pour effet de "disloquer" les parcours professionnels. Ces FPE ont en commun de concerner des personnes peu ou pas qualifiées (1,5 % de cadres parmi les intérimaires, 8 % de cadres parmi les CDD et les salariés à temps partiel) le plus souvent payées à des niveaux de salaire faible.

Des parcours de plus en plus subis

Entre 10 et 25 % de la population active (selon que l'on inclut ou non les 4 millions de salariés à temps partiel) constituent ce que les économistes appellent les *outsiders* du marché de l'emploi : une main d'œuvre d'appoint, temporaire, très flexible, facilement remplaçable, qui, pour la majorité d'entre eux, subit une situation sociale, professionnelle et financière **fragile**. Ces personnes subissent beaucoup plus que les autres (à savoir, les *insiders*) des parcours professionnels plus longs à se stabiliser, qui sont intrinsèquement fragiles, et dont les changements potentiellement plus fréquents (en particulier induits par les risques de chômage), sont davantage **subis** que maîtrisés, planifiés et choisis.

A l'opposé de ces populations qui tentent de "surnager" et qui désespèrent d'*avoir* (un emploi, un logement, de l'argent, un crédit, etc.), les personnes plus diplômées, mieux pourvues en capital humain et en réseaux (les *insiders*), cherchent davantage à *être* : bien dans leur peau, tranquilles, épanouis dans leur travail, acteurs de leur existence, en harmonie avec leur valeur, etc. Ces préoccupations peuvent les amener à évoluer dans leur parcours professionnels : mutation, éventuellement expatriation, reconversion, démission, promotion, etc.

Incertitudes

- impact de l'économie mondiale sur les modèles de production choisis par les entreprises (créateurs ou destructeurs d'emplois, externalisation des risques santé- compétences),
- orientation de la politique monétaire : contrôler l'inflation (en donnant aux entreprises les moyens d'être plus compétitives) ou miser sur la croissance (en agissant sur le chômage),
- orientation des politiques de l'emploi (allègement des cotisations pour les entreprises vs lutte contre le chômage de longue durée).

4.1 Hypothèse 1 : talents vs précaires

La bi-polarisation du marché de l'emploi s'est renforcée, le risque de déclassement professionnel touche une frange grandissante de la population. On trouve d'un côté les salariés « talentueux », dotés d'un fort capital social, informés des évolutions de toute nature (économique, technologique, etc.), possiblement incontrôlables (ils vont pouvoir prendre l'entreprise à son propre jeu de « mercenaire », ou, à l'opposé, tout plaquer pour donner un nouveau sens à leur vie...), capables de préparer et éventuellement de financer des changements de parcours anticipés et voulus ; et de l'autre les précaires : des jeunes salariés prestataires de service, peu qualifiés (ne serait-ce qu'en « capital réseau » ou en matière de connaissance du fonctionnement du système) et des salariés plus âgés, déqualifiés, issus de la génération des « hyper stables », porteurs d'une trop forte ancienneté sur un même poste, de compétences peu transférables et à faible valeur ajoutée sur le marché de l'emploi. Ils

¹⁷ Rapport d'étape sur la sécurisation et la dynamisation des parcours professionnels – COE – Mai 2007

sont de plus en plus nombreux à subir des changements qu'ils ne maîtrisent pas, voire ne comprennent pas, et qui les confinent durablement dans une forme de précarité. Pour cette population, aucun espoir d'insertion durable dans l'emploi n'est dorénavant permis.

4.2 Hypothèse 2 : Le parcours prend tout son sens : il est devenu l'objectif commun de tous les acteurs, entreprises et branches au sein du bassin d'emploi.

Facteur d'employabilité pour les individus et d'attractivité pour les entreprises, la construction des parcours professionnels est organisée dans des dispositifs inter-organisationnels au sein de chaque territoire. Conventions de mise à disposition, prêt de personnel au sein de groupements d'employeurs, pôles de mobilité régionaux, chartes territoriales, ... prennent le pas sur la relation « mono entreprise ». Les compétences sont identifiées à l'échelle du territoire sur lequel les personnes vivent. Les départements et le tissu productif local s'organisent pour mutualiser les compétences, identifier l'évolution des métiers et mettre en place les formations adéquates. La gestion des ressources humaines se conçoit forcément dans l'espace territorial. Les périodes de transitions sont sécurisées financièrement et utilisées pour la professionnalisation.

Le capital humain est reconnu par les entreprises comme la principale source de « richesse durable » ; l'évaluation des compétences est appréhendée sous l'angle collectif et individuel, et toujours en situation de travail ce qui permet un accompagnement intelligent des transitions professionnelles. Les entreprises se positionnent comme actrices de l'employabilité de leurs salariés, développent une prospective des métiers, la VAE, favorisent, avec les acteurs du territoire, la mobilité interbranches afin d'établir des éléments de continuité des parcours professionnels et de promouvoir des emplois de qualité. Les conditions de travail favorisent l'engagement et génèrent une meilleure productivité. Sont particulièrement soignés : le développement des compétences et de la santé, des transitions organisées et maîtrisées, une formation tout au long de la vie professionnelle et une conciliation des temps sociaux. Les personnes sont équipées pour circuler sur le marché de l'emploi qui a lui-même appris à identifier, selon des modes adaptés et contextualisés, les compétences qui permettent des transitions choisies et positives. Les systèmes de formation initiale et continue, sous l'effet de la fluidification du marché de l'emploi, sont redynamisés, leur accès s'ouvre à toutes les CSP. Le travail a un sens, il est intégrateur, et les personnes peuvent y retrouver leurs valeurs.

4.3 Hypothèse 3 : Tous allocataires

L'emploi est désormais régi par une relation marchande où l'entreprise loue le travail de l'individu pour une période donnée et attend un retour sur investissement sur cette période uniquement. Il n'y a plus de lien de subordination entre l'entreprise et l'individu, mais plutôt une relation commerciale temporaire. De fait, les parcours professionnels sont d'autant plus incertains qu'ils n'ont ni début ni fin : les individus travaillent avant même d'avoir fini leurs études et continuent à travailler pendant leur retraite, par nécessité ou par choix. Une régulation du marché s'effectue sous la forme d'une allocation attribuée par l'Etat à chaque individu en âge de travailler. Cette somme doit permettre aux actifs de gérer leur vie professionnelle, et de compenser la précarité (périodes de chômage, de sous-emploi ou de sous rémunération). Les « parcours » suivent le rythme des besoins du marché du travail, du secteur d'activité, des territoires, ... ils se caractérisent par des déplacements d'entreprise en entreprise ; ainsi les compétences les plus recherchées ne peuvent pas davantage que les autres s'inscrire dans une perspective de long terme. Elles bénéficient seulement de la possibilité de maîtriser leur parcours en construisant des projets personnels.

Que ce soit par choix ou par contrainte, les individus sont en perpétuelle transition et assument, seuls, la gestion de leur périlleux parcours professionnel.

Bibliographie

Parcours professionnels et employabilité
--

"Construire des parcours professionnels", TRAVAIL ET CHANGEMENT, n° 319, 05/2008, 18 pages.
<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/808342.PDF>

"Les trajectoires et mobilités professionnelles", CONSEIL D'ORIENTATION DE L'EMPLOI, 09/2009, 63 pages.
http://www.coe.gouv.fr/download.php?file_url=IMG/pdf/Rapport_trajectoires_et_mobilites_professionnelles_160909.pdf

"Rapport d'étape sur la sécurisation et la dynamisation des parcours professionnels" du CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI, mai 2007, 207 pages.
http://www.coe.gouv.fr/IMG/pdf/COE_SPP_-_Rapport_d_etape-2.pdf

"Sécurisation des parcours professionnels", CONSEIL NATIONAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE TOUT AU LONG DE LA VIE, 03/2008, 162 pages.
http://www.cnfptlv.gouv.fr/pdf/rapport_final_SPP.pdf

AMOSSE (Thomas), GOLLAC (Michel) - "Intensité du travail et trajectoire professionnelle : le travail intense est-il soutenable ?", CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI, 09/2007, 25 pages.
http://www.cce-recherche.fr/fr/doctrav/intensite_travail_trajectoire_doc93.pdf

ARNOULT-BRILL Édith - "La sécurisation des parcours professionnels" du CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL, 2007, 190 pages.
<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/074000392/0000.pdf>

BEAUJOLIN-BELLET (Rachel), SCHMIDT (Géraldine) - "Restructurations d'entreprises. Des recherches pour l'action", LIBRAIRIE VUIBERT, 2008, 177 pages (collection AGRH).

CAHUC (Pierre), KRAMARZ (Francis) - "De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle", LA DOCUMENTATION FRANCAISE, 2004, pages.

CHASSARD (Yves), DUCLOS (Laurent), DUPUCH (Sébastien), GRIMAULT (Solveig), et al. - "Flexicurité, sécurisation des parcours professionnels et protection sociale", LA REVUE DE L'INSTITUT DE RECHERCHES ECONOMIQUES ET SOCIALES, n° 63, 04/2010,

CONJARD (Patrick), MERIAUX (Olivier) - "La construction des parcours professionnels : enjeux et leviers d'action des entreprises ", ACTUALITE DE LA FORMATION PERMANENTE, n° 218, 02/2009, pp. 85-87.

COUPPIE (Thomas), DIVAY (Sophie), PEREZ (Coralie), et al. - "Les cheminements longs : données, méthodes et apports pour les analyses du marché du travail. XVes journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail. ", CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS, 12/2009, 371 pages (collection Relief, n° 29).
<http://www.cereq.fr/pdf/relief29.pdf>

DUPRAY (Arnaud) et RECOTILLET (Isabelle) - Mobilités professionnelles et cycle de vie, ÉCONOMIE ET STATISTIQUES, N° 423, 2009.

FREYSSINET (Jacques) - "Flexibilité et sécurité : nouvelles stratégies d'acteurs", TRAVAIL ET EMPLOI, n° 118, 06/2009, pp. 113-121.

GAZIER (Bernard) - "Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions ", La Revue de l'IRES. Spécial Restructurations, nouveaux enjeux, 47, 2005, pp. 300-317.

GAZIER (Bernard) - "Tous "Sublimes. Vers un nouveau plein emploi", 2003, Paris : Flammarion (réédité en 2005 sous le titre "Vers un nouveau modèle social").

GAUTIE (Jérôme) - "Transitions et trajectoires sur le marché du travail", 4 PAGES DU CEE, n° 59, 09/2003, pp. 1- 4.

LE CORRE (Sophie) – « Sécurisation des parcours professionnels et régulation des marchés du travail » - Editions ANACT, 2008.

LEFRESNE (Florence) - Les transformations de l'emploi salarié, Cahiers français n° 330 La documentation française, 01-02/ 2006.

MAURIN (Eric) - "La peur du déclassement : une sociologie des récessions", EDITIONS DU SEUIL, 2009, 94 pages.

MONSO (Olivier) - "Changer de groupe social en cours de carrière - Davantage de mobilité depuis les années quatre-vingt ", Insee Première N° 1112 – 12/2006.

PARLIER (Michel), BEAUJOLIN-BELLET (Rachel), BROCHIER (Damien), SAINT-GENIS (Emmanuelle), SCOUARNEC (Aline), et al. - "La construction des parcours professionnels", EDUCATION PERMANENTE, n° 181, 12/2009, pp. 5-164.

Prospective métiers

AMOSSE (Thomas) - «Vingt cinq ans de transformation des mobilités sur le marché du travail », Données sociales, Insee, 2002.

BOISSONNAT (Jean), MABIT (René) - "Le travail dans vingt ans. Rapport de la commission présidée par Jean Boissonnat", LA DOCUMENTATION FRANCAISE ; EDITIONS ODILE JACOB, 1995, 373 pages.

CHARDON (Olivier), ESTRADE (Marc-Antoine) - "Les métiers en 2015", CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE ; DIRECTION DE L'ANIMATION DE LA RECHERCHE DES ETUDES ET DES STATISTIQUES, 01/2007, 179 pages.

SCOUARNEC (Aline) - "La prospective des métiers au service des transitions professionnelles : d'une logique du subir à une logique du choisir", EDUCATION PERMANENTE, n° 181, 12/2009, pp.

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales

Guide d'action GPEC territoriale, MINISTERE DE L'ECONOMIE DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI, 05/2010.

http://www.emploi.gouv.fr/boite_outils/guide_gpect/index.php

BERGERE (Jean-Marie), CHARLOT (Jean-Luc) - "Marchés locaux du travail et parcours professionnels", ASTREES, 06/2009, 51 pages.

http://www.astrees.org/fic_bdd/article_pdf_fichier/1245255016_note_marcheslocaux_290509.pdf

DAGAND (Hervé) - "Gestion territoriale des emplois et des compétences ", ENTREPRISES TERRITOIRES ET DEVELOPPEMENT, 03/2010, 47 pages.

http://www.projetdeterritoire.com/index.php/plain_site/content/download/26391/452072/version/1/file/focusGetcBook.pdf

JOUVENOT (Christian), LEMETTRE (Cindy), et al. - "La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les PME et sur les territoires. Echanges sur les pratiques", ARACT NORD-PAS-DE-CALAIS ; DRTEFP NORD-PAS-DE-CALAIS, 11/2009, 42 pages.