



**HAL**  
open science

## Le temps des mobilités et des reconversions professionnelles

Florence Lefresne, Éric Verdier

► **To cite this version:**

Florence Lefresne, Éric Verdier (Dir.). Le temps des mobilités et des reconversions professionnelles : Ce que nous enseignent les travaux du Céreq. Céreq, 5, 2024, Céreq Essentiels, 978-2-11-172451-8. 10.4000/books.cereq.3562 . halshs-04516790

**HAL Id: halshs-04516790**

**<https://shs.hal.science/halshs-04516790>**

Submitted on 22 Mar 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NoDerivatives 4.0 International License



# Le temps des mobilités et des reconversions professionnelles

*Ce que nous enseignent les travaux du Céreq*

Sous la direction de Florence LEFRESNE et Éric VERDIER

# **Le temps des mobilités et des reconversions professionnelles**

*Ce que nous enseignent les travaux du Céreq*

e-ISBN : 978-2-11-172451-8

© Céreq



Céreq  
38 rue Frédéric Joliot Curie  
13013 Marseille

Directrice de la collection : Florence LEFRESNE

Secrétariat de rédaction : Elsa PERSONNAZ  
Mise en page : Zineb MOUACI | Elsa PERSONNAZ

# **Le temps des mobilités et des reconversions professionnelles**

*Ce que nous enseignent les travaux du Céreq*

sous la direction de  
Florence LEFRESNE et Éric VERDIER

Coordination éditoriale  
Elsa PERSONNAZ

2024  
**Céreq Essentiels | 5**

À la mémoire  
de Michel THÉRY

	<b>Introduction générale</b>	11
	Florence LEFRESNE, Éric VERDIER	
	<b>Les enquêtes mobilisées</b>	18
<b>Partie 1   Enjeux économiques et dispositifs d'accompagnement des mobilités</b>		21
	<i>Introduction</i>	22
Chap.1	Politiques publiques et mobilité professionnelle : une mise en perspective historique	25
	Florence LEFRESNE	
Chap.2	Soutenir et accompagner les mobilités : en quête d'un nouveau paradigme ?	39
	Damien BROCHIER	
Chap.3	Construire et sécuriser les mobilités. Le CEP au cœur du dialogue entre acteurs	53
	Anaïs CHATAGNON, Matteo SGARZI	
<b>Partie 2   Trouver sa place pour se situer et évoluer dans la vie professionnelle</b>		65
	<i>Introduction</i>	66
Chap.4	La mobilité singulière des jeunes débutants	71
	Thomas COUPPIÉ, Céline GASQUET	
Chap.5	Souhaits de mobilité professionnelle des jeunes salariés et qualité du travail : un lien déterminant	87
	Christine FOURNIER, Marion LAMBERT, Isabelle MARION-VERNOUX	
Chap.6	Évoluer au sein de l'entreprise. Comment se construisent et se différencient les parcours ?	97
	Ekaterina MELNIK-OLIVE, Camille STEPHANUS	
Chap.7	Que font les restructurations aux parcours des salariés ?	111
	Ekaterina MELNIK-OLIVE, Camille STEPHANUS	
Chap.8	Les mobilités vers les fonctions managériales en Europe : incidence de la parentalité et des politiques familiales	123
	Vanessa di PAOLA, Arnaud DUPRAY, Stéphanie MOULLET	

<b>Partie 3   Les mobilités de reconversion : enjeux, facteurs, spécificités</b>		<b>137</b>
	<i>Introduction</i>	138
Chap.9	<b>Empêchée, contrainte ou souhaitée : trois visages de la reconversion au prisme de la catégorie socioprofessionnelle</b> Camille STEPHANUS, Josiane VERO	143
Chap.10	<b>Les réorientations professionnelles : de la variété des projets aux enjeux individuels</b> Jérémy ALFONSI, Arnaud DUPRAY, Alexie ROBERT	157
Chap.11	<b>Les projets de reconversion professionnelle à l'épreuve de la crise sanitaire</b> Alexandra d'AGOSTINO, Catherine GALLI, Ekaterina MELNIK-OLIVE	171
Chap.12	<b>Se reconverter en temps de crise sanitaire : des projets plus rares et défensifs</b> Nathalie BOSSE, Arnaud DUPRAY, Alexie ROBERT	185
Chap.13	<b>La transition écologique : un enjeu de reconversion des métiers ?</b> Samira MAHLAOUI, Liza BAGHIONI, Emmanuel SULZER	195



# Le temps des mobilités et des reconversions professionnelles

## Introduction



Florence LEFRESNE  
*Directrice générale du Céreq*

Éric VERDIER  
*Directeur de recherche émérite au CNRS, Aix-Marseille Université, LEST*

La question des mobilités et des reconversions professionnelles, certes récurrente, revêt aujourd’hui une acuité particulière sous un double effet. D’une part, l’accélération des transitions écologique et numérique et les mutations économiques et sociales profondes qu’elles induisent suscitent une part croissante des besoins en recrutement à venir<sup>1</sup>. D’autre part, l’expression des aspirations des salariés à la mobilité, y compris pour les moins qualifiés d’entre eux, semble de plus en plus encouragée par l’orientation de la politique publique. À cet égard, la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel incarne un point d’orgue par la place qu’elle accorde à l’outillage des mobilités individuelles. Recherche de meilleures conditions de travail, d’un statut plus protecteur, notamment pour les titulaires de contrats courts, d’une articulation vie professionnelle/vie personnelle plus harmonieuse, ou encore d’une nouvelle quête de sens au travail, les ressorts des aspirations à la mobilité des salariés peuvent être multiples, et les chemins jusqu’à leur réussite, sinueux et inégaux. C’est bien l’un des objectifs de cet ouvrage que d’examiner la diversité de ces parcours et les inégalités qui en résultent.

### **Mobilités et reconversions professionnelles : de quoi parle-t-on ?**

Par « mobilités professionnelles », on entend l’ensemble des mouvements de main-d’œuvre sur le marché du travail. Ces derniers peuvent se dérouler au sein d’une même entreprise ou d’un même groupe et sont alors désignées par le terme de « mobilités internes ». Lorsque la personne en activité quitte l’entreprise, on parle alors de « mobilité externe », qu’elle le fasse de façon contrainte (licenciement, fin de CDD...) ou volontaire. La mobilité externe peut ainsi impli-

---

<sup>1</sup> La proportion des besoins en recrutement liés à ces deux transitions s’élèverait au tiers de l’ensemble à l’horizon 2030 selon le rapport de France Stratégie (Bouvard *et al.*, 2023).

quer un passage par le chômage, ou un recrutement immédiat par une autre entreprise. Les « reconversions professionnelles » désignent quant à elles un changement radical de métier ou de statut transformant les conditions mêmes d'exercice du métier (se mettre à son compte, par exemple) ou les conditions de vie de l'individu (quitter la ville pour la campagne, par exemple). Ces reconversions peuvent également être choisies (conduire un projet à son terme) ; contraintes (restructuration industrielles, fins de contrat ou autres situations personnelles) ; fortement incitées (orientation vers des métiers en tension). Un rapport de France Stratégie indique, à partir de données de l'enquête Emploi, que sur l'ensemble des mobilités observées en moyenne annuelle entre 2019 et 2022, environ la moitié, soit 1,4 million, correspondent à des mobilités entre deux emplois (Bouvard *et al.*, 2023).

Les mobilités et les reconversions professionnelles peuvent ainsi impliquer des changements de statut, de fonction, de position hiérarchique, de secteur d'activité, d'établissement, d'entreprise. Elles sont qualifiées d'« horizontales » si le statut ou la position hiérarchique demeurent de même niveau sur une échelle verticale de positionnement social ; d'« ascendantes » si ces derniers s'élèvent ou de « descendantes » dans le cas contraire.

Le terme de « transition professionnelle » renvoie, quant à lui, au processus inscrit dans le temps que décrit l'individu qui réalise une mobilité. Ce processus peut être composé de différentes étapes (définition d'un projet, formation, mobilisation de dispositifs de politique publique, accompagnement etc.) dont l'enchaînement décrit le parcours ou la trajectoire individuels. Ce dernier terme, parfois utilisé dans certains chapitres, doit être débarrassé de ses connotations déterministes issues de son emprunt aux sciences physiques. En effet, l'approche privilégiée dans cet ouvrage est bien de considérer que ces parcours de mobilité ou de reconversion résultent de stratégies d'acteurs (individus, entreprises, branches professionnelles, organismes de formations, intermédiaires du marché du travail...).

## **Un objet d'analyse constitutif des missions mêmes du Céreq**

En premier lieu, dès lors qu'est sérieusement questionnée l'idée d'une correspondance quasi automatique entre niveau et spécialité de formation initiale, d'une part, et catégorie et secteur professionnels, de l'autre, c'est la mobilité de début de vie active qui devient objet d'analyse. C'est ainsi que le Céreq crée, en 1975, l'Observatoire national des entrées dans la vie active, qu'il alimente par de premières enquêtes portant sur des cohortes de sortants du système scolaire issus de diverses spécialités de formations et de diplômés et suivis durant leurs premières années de vie active. L'architecture plus ample des enquêtes

Depuis sa fondation en 1971, le Céreq a pour mission de «*procéder aux études et recherches sur la qualification de la population (...) par la formation initiale et continue et l'exercice d'une activité professionnelle (...) ainsi que sur les conditions d'accès aux emplois et les conditions de la mobilité professionnelle et sociale, en fonction de la formation reçue et de la gestion de la main-d'œuvre par les entreprises*» (section 3, articles D 313-37 à D 313-58 du Code de l'Éducation). Dans le présent ouvrage, nous écartons volontairement l'analyse de la mobilité sociale qui fait l'objet d'autres travaux (Dabet, Épiphané, Personnaz, 2023).

Génération s'imposera quant à elle à la fin des années 1990 pour éclairer les multiples dimensions de la mobilité formation initiale-emploi.

En second lieu, les mobilités liées à la formation continue sont dans, un premier temps, scrutées à partir d'analyses secondaires de données statistiques issues des enquêtes Formation et qualification professionnelle (FQP) de l'Insee ou des Bilans Formation-Emploi, de travaux sur les stratégies sectorielles de gestion de la main-d'œuvre ou encore à partir de l'observation de professions particulières.

L'appareil statistique d'observation des mobilités liées à la formation continue se construira progressivement, avec le dispositif Formation continue 2000 (FC 2000), première enquête auprès des adultes consacrée à la formation au sens large, conduite par l'Insee et le Céreq, suivie de FC 2006 qui servira de support pour un pilote aux enquêtes européennes AES (*Adult education survey*) menées par l'Insee et la Dares. En 2012, le Céreq concevra et conduira un dispositif original d'information sur la formation employeur/salarié (DIFES), enquête ponctuelle croisant des réponses de salariés et de leurs employeurs à un questionnaire sur la formation continue en entreprise.

Il faudra attendre le milieu des années 2010 pour que se mette en place un dispositif d'enquêtes sur la formation et les itinéraires des salariés (Defis). Initié par la Commission nationale paritaire de l'emploi et de la formation professionnelle (CNEFP), puis financé par France compétences, ce dispositif couple une enquête sur les entreprises et une enquête panéalisée sur leurs salariés. Les premières sont questionnées sur leurs besoins en formation et leurs stratégies de recrutement et modalités d'organisation du travail, les seconds sur leurs aspirations, leur recours effectif à la formation et leur parcours. Les salariés sont suivis entre 2014 et 2019, avec une réinterrogation en 2021 pendant la crise sanitaire (voir la présentation des enquêtes p.16).

Ainsi, depuis son premier ouvrage collectif consacré aux mobilités (Céreq, 1979), pointant la fécondité des approches focales, selon les branches professionnelles, les catégories d'âge ou les formes de mobilités, le Céreq ne cesse de

travailler la question des mobilités professionnelles : fil rouge des rencontres du Réseau emploi-compétences (Céreq-Dares-Carif-Oref) auquel la seconde édition consacre un ouvrage (Céreq, 2010) ; des Journées du Longitudinal (JDL) que le Céreq et ses centres associés animent depuis 30 ans ; ou encore du Groupe de travail sur l'enseignement supérieur (GTS).

## **Quels diagnostics de la mobilité aujourd'hui ?**

À partir de données déjà anciennes, un ouvrage de référence sur la mobilité professionnelle souligne le caractère dépendant du diagnostic vis-à-vis des sources statistiques afférentes (FQP, enquête emploi, données de panels, enquête Patrimoine). Ses auteurs plaident toutefois en faveur de l'approche segmentationniste qui semble conserver une forte pertinence (Duhautois, Petit, Remillon, 2012). La mobilité professionnelle reflète une forme duale de gestion de l'emploi par les entreprises avec d'un côté, les mouvements d'aller-retour entre l'emploi et le chômage qui caractérisent le précarité, auxquels vient s'ajouter la mobilité d'entrée sur le marché du travail des jeunes en insertion professionnelle, et de l'autre, la mobilité des salariés en poste au sein des marchés internes d'entreprise traditionnellement plus stables, modulo des différences sectorielles ou liées à la taille d'entreprise.

Des travaux emblématiques nous rappellent par ailleurs que ce modèle de structuration des mobilités n'est pas le seul et en souligne les « effets sociétaux » à partir d'une comparaison entre la France et l'Allemagne (Maurice, Sellier, Silvestre, 1982). Pour autant, les règles au fondement tant des marchés internes que des marchés professionnels sont depuis longtemps entrées dans une recomposition profonde sous l'influence des normes d'hyper-concurrence et de flexibilité du travail. Le diagnostic est bien celui d'une forte mise en tension du modèle de la « carrière organisationnelle » et de formes d'hybridation croissante entre marchés internes et marchés externes du travail, sans que véritablement ne s'impose comme dominant, au plan empirique, le modèle des carrières nomades ou sans frontières porté par la figure optimiste du salarié mobile « libre de choisir son avenir professionnel ».

Dès lors, l'analyse des mobilités requiert d'en revenir à la diversité des situations, en fonction des moments de la vie active, de la qualification, de la position professionnelle et des caractéristiques de l'emploi, mais aussi en fonction du genre et des aspirations individuelles et de l'accès à la formation. Cette forte diversité de situations et d'attentes peut alors être confrontée aux transformations du marché du travail et aux orientations et ressources des politiques publiques.

## **Le présent ouvrage s'articule autour de trois parties**

La première partie campe le contexte et présente les enjeux économiques et sociaux de ces mobilités. Adoptant une perspective historique, elle suggère une périodisation, en partant des années 1950, des principales orientations de politiques publiques et des débats sociaux en matière de mobilité et de reconversions professionnelles, en mentionnant pour chacune des grandes périodes certains travaux emblématiques sur le sujet et la place qu'a pu y occuper le Céreq (ch.1). Recentrée ensuite sur la période actuelle, elle propose une analyse des dispositions et des grands enjeux de la loi du 5 septembre 2018 qui s'inscrit dans la dynamique de transformation du système de formation professionnelle engagée depuis près de vingt ans (ch.2). Enfin, elle resserre la focale d'observation sur la mise en œuvre d'un dispositif particulier au cœur de l'accompagnement des mobilités professionnelles, le Conseil en évolution professionnelle (CEP) et analyse les conditions de sa réussite à partir de la délicate coordination de l'ensemble des acteurs qui en sont parties prenantes (ch.3).

La deuxième partie examine la façon dont les individus dotés de caractéristiques différentes trouvent (ou pas) leur place pour se situer et évoluer dans leur vie professionnelle. Elle opte pour trois regards différents. En premier lieu, celui de la mobilité singulière des jeunes entrant sur le marché du travail, dont les dimensions sont observées et mesurées à partir de l'enquête Génération. Cette première focale permet d'identifier les déterminants (individuels et d'emploi occupé) à l'origine de mobilités plus ou moins favorables. Elle permet également d'interroger le lien entre formation initiale et métier exercé dans ces processus de mobilité (ch.4). En deuxième lieu, le regard s'attarde sur les salariés en poste, dont les comportements et les parcours professionnels sont observés à partir du dispositif Defis. Les souhaits de mobilité des jeunes salariés sont analysés en lien avec la qualité du travail entendue selon différentes dimensions, sans que puisse être dégagée de relation monovalente entre les deux (ch.5). Puis l'accent est mis sur les aspirations, l'accès à la formation et les parcours professionnels des salariés, constitutifs de mobilités internes (ch.6), et de mobilités externes (à travers le prisme des restructurations) (ch.7). En troisième lieu, cette partie propose une focale à la fois élargie du point de vue des sources (enquêtes européennes) et recentrée sur la question du genre. Celle-ci est analysée à travers l'incidence de la parentalité et des politiques familiales sur les mobilités professionnelles de début de carrière des cadres exerçant des fonctions managériales (ch.8).

La troisième et dernière partie traite des reconversions professionnelles. Elle croise les dimensions de projets professionnels et leurs différents ressorts, avec leurs conditions de mise en œuvre et de réalisation, en tenant compte de différentes caractéristiques professionnelles et personnelles des salariés. Le

niveau de qualification et la PCS des salariés marquent de leur empreinte le degré des possibles (ch. 9). La crise sanitaire a bien entendu constitué un moment clé pour observer ces reconversions. Les trois études qui lui ont trait relèvent de méthodologies mixtes. Elles s'alimentent aux enquêtes du Céreq, Génération 2010 (ch. 10 et ch.12) et Defis (ch.11) qui ont fait l'objet d'une réinterrogation particulière de leurs répondants pendant la crise sanitaire et s'appuient pour chacune d'elles sur des entretiens biographiques auprès de salariés. Elles rendent compte de la forte hétérogénéité des situations de reconversions, en fonction des rapports singuliers au travail et à l'emploi, des jeux de leviers ou de freins exercés par la crise sanitaire. Elles relativisent dans une certaine mesure l'effet de cette dernière en soulignant le poids des réseaux amicaux, familiaux et professionnels dans la réalisation des projets. Enfin, un ultime chapitre interroge, derrière la question des reconversions, celle de la transformation des métiers face à la transition écologique. Si l'écologisation du travail tend à donner plus de sens au travail, parfois à enrichir les tâches et à les penser dans un processus plus global, l'observation menée sur trois secteurs montre que les changements demeurent encore limités au sein des métiers concernés.

Au total, ces 13 chapitres rendent compte de la diversité des mobilités et des reconversions professionnelles résultant des pratiques de recrutement et de gestion des entreprises et des possibilités de choix des individus. Ils éclairent aussi les écarts entre les aspirations des personnes et la réalité des choix qui s'offrent aux différentes catégories de salariés. Ainsi, ils sont en mesure d'affiner sensiblement les enjeux, pour ne pas dire les défis, auxquels fait face une action publique visant à promouvoir la liberté de choisir son avenir professionnel. En effet, les inégalités d'opportunité et de destin mises au jour soulignent la force d'une segmentation du marché du travail qui ne cesse de se renouveler.

## Bibliographie

Bouvard, C., Donne, V. & Tranier, E. (2023). *Relever collectivement le défi des transitions professionnelles*. Paris : France Stratégie. 169 p.

Céreq (1979). « L'accès aux emplois et la mobilité professionnelle », Bibliothèque du Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications, n°12, novembre.

Céreq (2010). *Mobilités, quelles réalités ? Mieux comprendre la mobilité pour accompagner les parcours professionnels*. Marseille : Céreq, coll. « Relief » (n° 31).

Dabet, G., Épiphane, D. & Personnaz, E. (2023). *Parcours scolaire et insertion professionnelle, L'implacable effet de l'origine sociale*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Études » (n° 51).

Duhautois, R., Petit, H. & Remillon, C. (2012). *La mobilité professionnelle*. Paris : La Découverte, coll. « Repères ».

Maurice, M., Sellier, F. & Silvestre, J.-J. (1982). *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse*. Paris : PUF.

[Toutes les publications du Céreq sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)]

## Les enquêtes du Céreq



Le dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (Defis) met en relation les pratiques des entreprises avec les parcours professionnels de leurs salariés, leurs aspirations à la formation ainsi que les formations qu'ils ont suivies. Il couple un volet « entreprises », enquêtées en 2015, et un volet « salariés » dont les parcours ont été suivis entre 2014 et 2019.

Contextualiser	Suivre sur 5 ans
 <p><b>4 500</b> entreprises enquêtées</p>	 <p><b>16 000</b> salariés interrogés</p>
Représentatives des entreprises privées de 10 salariés et plus dans tous les secteurs (hors agriculture), enquêtées en 2015 sur l'année 2014, le champ est restreint à certains secteurs pour les entreprises de 3 à 9 salariés.	Représentatifs de l'ensemble des salariés, sélectionnés dans les entreprises enquêtées et quel que soit leur contrat de travail, interrogés 5 fois sur la période allant de début 2014 à l'automne 2019.

Le caractère innovant du dispositif réside dans le suivi longitudinal des salariés, mais aussi dans la prise en compte du double ancrage de la formation dans le travail et l'emploi. Il élargit également le repérage de la formation professionnelle continue, en tenant compte de la diversité des formes d'apprentissage, et permet d'analyser les liens entre la formation et l'ensemble des changements professionnels intervenus dans l'activité.

Initié par la Commission nationale paritaire de l'emploi et de la formation professionnelle (CNEFP), le dispositif a ensuite été financé par France compétences.

En savoir plus : [\[www.cereq.fr\]](http://www.cereq.fr)



L'enquête Impact, pour Impact de la crise sanitaire sur les Mobilités, les Projets, les Aspirations professionnelles, les Compétences et le Travail, a pour but de documenter la mobilisation de la formation continue et ses conditions durant la crise sanitaire à partir de mars 2020. Réalisée entre mars et mai 2021 dans le cadre de l'appel à projets express de la Dares - Pôle Evaluation du PIC portant sur les effets de la crise sanitaire sur les compétences et la formation professionnelle, elle prend appui sur le dispositif Defis.

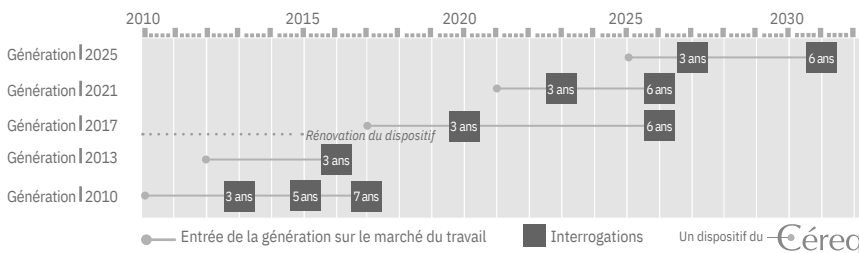
L'originalité de l'enquête réside dans la possibilité de relier les informations portant sur la période de la crise sanitaire avec les données Defis recueillies sur les salariés, leurs emplois et leurs parcours peu avant la crise. En complément de l'enquête statistique, un volet qualitatif a été réalisé. S'intéressant aux effets de la crise sur les projets et aspirations professionnels, notamment des salariés les moins qualifiés, ce volet a également mis au jour les effets de la crise sanitaire sur le travail et les apprentissages, la formation professionnelle durant le confinement, la mobilisation et l'apport des différents dispositifs publics.

En savoir plus : [\[www.cereq.fr\]](http://www.cereq.fr)



## Génération

Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, le Céreq a mis en place un dispositif d'enquêtes qui permet d'étudier l'accès à l'emploi des jeunes sortis du système éducatif la même année, quel que soit le niveau ou le domaine de formation atteint. Ces enquêtes décrivent les premières années de vie active des jeunes, et notamment les différents emplois qu'ils ont occupés, et permet de les analyser en lien avec leurs parcours de formation et leurs caractéristiques sociodémographiques.



Les apports des enquêtes Génération résident dans une large couverture du champ des sortants (diplômés ou non) de formation initiale et dans une taille d'échantillon suffisante pour permettre des analyses fines par diplôme et spécialité. Contrairement à d'autres enquêtes d'insertion qui visent des publics segmentés, le dispositif propose un questionnement, une méthodologie et un cadre d'analyse homogène pour tous, quels que soient leur parcours scolaire, les diplômes obtenus, les domaines et voies de formation. La comparaison est faite à conjoncture « constante » car les jeunes entrent sur le marché du travail quasiment au même moment. Enfin, le caractère historique des enquêtes Génération permet d'effectuer des comparaisons temporelles et ainsi d'appréhender l'influence sur l'insertion professionnelle des cycles conjoncturels, des politiques publiques sur la formation et l'emploi et des évolutions économiques et sociétales.

En savoir plus : [\[www.cereq.fr\]](http://www.cereq.fr)

## Génération

Covid et après

L'enquête *Génération, Covid et après ?* a été réalisée entre mi-avril et début juin 2021. Elle réinterroge environ 5 000 jeunes représentatifs de ceux sortis du système éducatif en 2010 (la Génération 2010) et déjà interrogés à trois reprises en 2013, 2015 et 2017.

Le but de cette enquête est d'évaluer les effets de la crise de la Covid-19 sur les parcours professionnels et ses répercussions sur l'emploi, les conditions de travail, et sur l'avenir professionnel. Les dimensions abordées sont également plus subjectives. Les valeurs accordées au travail ont-elles été affectées par cette crise ? Les jeunes sont-ils plus sensibles à la conciliation vie professionnelle et vie hors travail ? Cette enquête donne également l'opportunité d'évaluer si cette crise a permis de faire émerger – ou de réactiver – un projet de réorientation.

Elle a bénéficié de la participation financière de la Dares dans le cadre de l'appel à projets de recherche intitulé « Quels impacts de la crise sanitaire liée à la covid-19 sur le marché du travail ? » lancé en juillet 2020.

En savoir plus : [\[www.cereq.fr\]](http://www.cereq.fr)

## Partie I

# Enjeux économiques et dispositifs d'accompagnement des mobilités

## Enjeux économiques et sociaux et dispositifs d'accompagnement des mobilités

**C**ette première partie s'attache à présenter la manière dont, au fil du temps, l'action publique s'est saisie des enjeux économiques et sociaux que recouvrent les mobilités professionnelles. Il s'agit ainsi de revenir sur les référentiels successifs qui ont prévalu en la matière, ce qui conduit les différents chapitres à analyser les instruments dont le déploiement est censé garantir l'effectivité des objectifs des politiques publiques alors à l'œuvre. Comme il se doit, deux des trois chapitres se focalisent sur la période récente ouverte par la création du compte personnel de formation (CPF) et du conseil en évolution professionnelle (CEP).

**Le premier chapitre s'inscrit dans une perspective de long terme** en proposant une périodisation des principales orientations de politiques publiques et des débats sociaux en matière de mobilité et de reconversions professionnelles. C'est l'occasion de faire ressortir qu'en cette matière tout particulièrement, l'action, de période en période, est indissociable de la production de connaissances à laquelle, depuis le début des années 1970, le Céreq s'est efforcé de contribuer par des travaux mobilisant des sources statistiques novatrices. Ainsi durant les Trente glorieuses, c'est dans le cadre de la planification que sont pensés les enjeux que recouvrent les mobilités et que sont conçus les dispositifs de connaissance qui permettent de les documenter, ces derniers contribuant peu ou prou à inspirer l'action publique. Dans un contexte d'intensification des restructurations industrielles, les institutions de ce qui deviendra plus tard le service public de l'emploi se mettent en place, notamment dans le cadre d'une régulation tripartite – État, syndicats et patronat – afin d'adapter l'offre de travail aux grandes évolutions du système productif. En fin de période, la « loi négociée » du 11 juillet 1971 inspirée des accords interprofessionnels de 1970 instaure, pour les entreprises de 10 salariés et plus, une obligation de financement de la formation continue des salariés et crée le congé individuel de formation.

Durant la seconde période (1975-1995), il s'agit de « faire face à une mobilité largement subie » induite par la forte croissance du chômage et la prolifération des formes précaires d'emploi qui touchent particulièrement les jeunes. Les

mesures censées favoriser la formation et l'emploi de ces derniers se mettent en place, tout comme de fort coûteuses préretraites.

La période qui suit (1995-2018) est marquée par un double mouvement d'affirmation de la flexibilité comme norme structurante du marché du travail et d'une recherche tâtonnante de sécurisation des parcours professionnels que la logique de la compétence est censée favoriser. Les réformes de la formation professionnelle continue initiées en 2004 avec la création du droit individuel à la formation (DIF) et amplifiées en 2014 avec le lancement du CPF doublé de la création du CEP, créent un nouveau contexte institutionnel. La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel recompose en partie ce modèle qui promeut la responsabilité du salarié en matière d'employabilité.

Précisément, **le deuxième chapitre se demande dans quelle mesure la loi de septembre 2018 impulse un nouveau référentiel d'action publique**. Elle le fait au regard de quatre dimensions : le pouvoir d'agir sur les mobilités est-il véritablement réorienté des entreprises vers les salariés (enjeu examiné au regard du déploiement du CPF) ? La revalorisation du travail est-elle appelée à être un vecteur de mobilité (question traitée au regard des deux dispositifs que sont la validation des acquis de l'expérience (VAE) et les actions de formation en situation de travail (AFEST) ? Les mobilités bénéficient-elles d'un accompagnement approfondi (enjeu également éclairé par les usages du CPF) ? Comment balise-t-on les mobilités (ce qu'est censée éclairer l'évolution du rôle des certifications professionnelles) ? Pour chacune de ces dimensions, deux types de conditions sont identifiées et documentées : celles nécessaires à l'universalité des droits nouvellement ouverts en matière de formation, notamment en direction des personnes les moins dotées en qualifications, celles aussi qui permettront de soutenir les salariés, notamment les plus exposés aux risques de l'emploi, lors des processus de mobilité.

**Le chapitre 3 se concentre sur la contribution du CEP à l'accompagnement des mobilités** et à la sécurisation des parcours. L'analyse des jeux d'acteurs engendrés par la refonte de ce dispositif suite à la loi de septembre 2018 débouche sur le constat de leur difficile coordination et de l'insuffisance des impulsions et des ressources émanant de l'État en vue de favoriser la pleine réussite du programme, c'est-à-dire l'universalité du dispositif. L'effectivité de l'accès au service d'accompagnement qu'est le CEP apparaît cruciale en vue d'apporter les financements nécessaires aux projets de transition professionnelle, notamment des salariés les moins qualifiés. Un travail de rapprochement avec les opérateurs de compétences, les OPCO, semble nécessaire afin de promouvoir le CEP auprès des entreprises et des branches dont nombre voient en lui avant tout un support vers une mobilité externe.

# Chapitre 1

# Politiques publiques et mobilité professionnelle : une mise en perspective historique



Florence LEFRESNE  
*Directrice générale du Céreq*

Désignant l'ensemble des changements intervenus dans la situation professionnelle d'un individu, qu'ils soient de statut, de fonction, de position hiérarchique, de secteur d'activité, d'établissement ou encore d'entreprise, la mobilité professionnelle figure au centre d'enjeux forts de politique publique. En premier lieu, elle contribue à l'adaptation de l'offre de travail aux grandes évolutions du système productif face aux transitions démographique, sectorielle, technologique ou écologique. En deuxième lieu, elle implique des enjeux de fluidification du marché du travail qui passe par un service public de l'emploi assurant une fonction d'intermédiation, d'orientation, et d'accompagnement des salariés, notamment les plus vulnérables. En troisième lieu, son développement pointe un enjeu de « sécurisation des parcours professionnels des salariés » au cœur des grands accords nationaux et des lois encadrant la formation professionnelle des 15 dernières années.

Depuis les années 1950, la priorité, l'acuité et le contenu même de chacun de ces enjeux a évolué. Ce chapitre propose de mettre en perspective la façon dont s'est posée, en France, la question de la mobilité professionnelle depuis l'après-guerre, sans traiter de la période la plus récente qui fait l'objet du deuxième chapitre. Les principales orientations de politiques publiques en la matière sont vues à travers chacun des contextes macroéconomiques et des débats sociaux propres aux périodes dans lesquelles ils s'inscrivent. Pour chacune de ces grandes périodes, sont mentionnés certains travaux scientifiques emblématiques des questions-clés rattachées à la mobilité professionnelle, en pointant la place qu'a pu y occuper le Céreq.

## **Des années 1950 à 1975 : planifier la mobilité professionnelle**

La mobilité professionnelle de l'après-guerre s'inscrit dans le contexte de la reconstruction dont les objectifs sont fixés dans le premier Plan : moderniser et équiper les industries de base et le bâtiment, ainsi que l'agriculture qui doit nourrir la population, et soutenir l'exode rural vers les zones urbaines en plein

développement. Il s'agit pour l'État d'accompagner les grandes mutations sectorielles, par une politique industrielle de soutien aux grandes entreprises qui structurent le marché intérieur et pèsent à l'exportation, et par une politique de logements répondant aux besoins du baby-boom. L'ensemble s'appuie sur un aménagement du territoire afin de rééquilibrer la carte industrielle française, marquée par une très forte concentration des activités en région parisienne et une sous-industrialisation de l'Ouest et du Midi. L'État crée ainsi en 1963 la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR) ; un aménagement au demeurant dépendant des exigences techniques et économiques des filières phares, dans la plus stricte ignorance des effets environnementaux. Les collectivités locales s'engagent quant à elles dans une politique de zonage fonctionnel : à la ZUP (zone à urbaniser en priorité) correspond la ZI (zone industrielle), sans que soient pris en compte les effets ségrégatifs de fortes concentrations d'habitats populaires.

La mobilité des salariés suit ainsi les grands déplacements sectoriels et géographiques ainsi que l'essor ou la consolidation des « champions nationaux », privés ou issus de nationalisations, qui intègrent les opérations de restructurations orchestrées par la politique industrielle. Globalement, les organisations syndicales semblent y trouver leur compte dans la mesure où ces projets nourrissent une expansion du salariat bénéficiant de leurs retombées (Fayolle, 2005). Les besoins en main-d'œuvre non qualifiée sont alimentés par l'immigration, le travail des femmes, et celui des jeunes issus de l'enseignement scolaire. Rappelons qu'en 1960, un jeune de sa génération sur dix est bachelier. La formation professionnelle initiale sera marquée par deux réformes importantes de la période : la scolarité obligatoire jusqu'à 16 ans et l'intégration progressive de l'enseignement professionnel aux structures de l'enseignement général, en s'y inscrivant au bas de sa hiérarchie.

En lien avec l'accélération de la mobilité professionnelle, la politique de l'emploi va devoir s'adapter, les services de l'emploi se limitant, en début de période, au recensement des chômeurs à des fins d'indemnisation par l'aide publique et de contrôle. Issue de la négociation collective et de la gestion paritaire, l'Unedic est créée en 1958, avec une fonction principale d'assurance contre le risque de chômage, mais aussi quelques missions dans le champ des politiques d'emploi (Daniel & Tuchsirer, 1999). C'est surtout la création du Fonds national pour l'emploi en 1963 qui signe le départ d'une conception plus « active » de ces dernières. L'Etat peut désormais passer des conventions avec des organisations professionnelles ou des entreprises pour organiser les reconversions des travailleurs dans certains territoires ou branches d'activités. En 1967, la convention sociale de la sidérurgie lorraine en fournit une illustration.

La question de la politique de main-d'œuvre va connaître un point d'orgue en 1967, quand dans le cadre des travaux du Plan, le Premier ministre Georges Pompidou sollicite à cette fin le chef des Affaires sociales au Plan. Des voyages sont organisés à l'étranger, en Suède et en Allemagne, dont les experts reviennent avec la conviction qu'un service public de placement ne doit pas se limiter à l'accueil des chômeurs mais doit traiter l'ensemble des actifs qui changent d'emploi et doit pouvoir mobiliser pleinement la fonction de formation. Le rapport Ortoli préconise ainsi la mise en place d'un nouvel établissement doté de trois fonctions : placement et orientation ; formation professionnelle ; gestion du fonds national pour l'emploi (Jeannerot, 2018). Toutefois, trois mois après la parution du rapport, l'ANPE sera créée en rabattant ces ambitions sur le seul registre de la fonction de prospecteur placier.

Pour autant, l'accélération du rythme des restructurations industrielles et des reconversions exige l'élargissement de la formation professionnelle continue des adultes. Celle-ci connaît une impulsion avec la création en 1949 de l'ANIRFMO<sup>1</sup>, devenu AFPA<sup>2</sup> en 1966, suivie par l'APEC<sup>3</sup> un an plus tard. Deux lois (du 3 décembre 1966 et du 31 décembre 1968) et deux accords paritaires (du 10 février 1969 et du 9 juillet 1970) institutionnalisent les nouvelles orientations. L'accord de 1970 traduit d'emblée les limites de l'engagement du patronat soucieux de maintenir son entier pouvoir de décision en matière de formation professionnelle continue dans l'entreprise et d'écarter toute forme de gestion paritaire de fonds mutualisés. C'est la loi du 16 juillet 1971 qui imposera la contribution obligatoire des entreprises de plus de 10 salariés, le congé individuel de formation rémunéré sur le temps de travail, et une forme certes limitée de gestion paritaire de la formation à travers les fonds d'assurance paritaire (FAF<sup>4</sup>).

---

*L'accélération du rythme des restructurations exige l'élargissement de la formation continue des adultes.*

---

La période est propice à la construction d'enquêtes pour mesurer ce bond en avant de la mobilité. L'enquête Formation et qualification professionnelle (FQP) de l'Insee est créée et sa périodicité calée sur celle des Plans. Claude Thélot y puise la source d'une étude radiographiant l'évolution des flux de mobilité et soulignant la progression de la mobilité professionnelle entre 1965 et 1970 par rapport à la période 1959-1964. C'est dans le prolongement de cette étude que se situe celle du Céreq mettant en évidence, à partir de la même source, la mobilité différenciée des catégories professionnelles et leur variabilité selon

<sup>1</sup> Association nationale interprofessionnelle pour la formation rationnelle de la main-d'œuvre.

<sup>2</sup> Association pour la formation professionnelle des adultes.

<sup>3</sup> Association pour l'emploi des cadres.

<sup>4</sup> Fonds d'assurance-formation.



les secteurs d'activité (Bonnet & Menu, 1978). L'intérêt de disposer d'approches focales de la mobilité selon les branches d'activité, les catégories d'âges ou les formes de mobilité, débouche ainsi sur un ouvrage collectif (Céreq, 1979). Mais les enjeux liés à la mobilité interpellent tout autant la formation initiale et la formation continue. Sur ces deux dimensions, le Céreq se positionne en producteur de données, dès sa création en 1971. En premier lieu, il conduit des enquêtes d'insertion pour certaines filières de formation qui alimenteront la création de L'Observatoire national des entrées dans la vie active, puis participe, avec les services statistiques du ministère de l'Éducation et l'Insee, à la construction des Bilans formation-emploi dans la lignée des travaux du VII<sup>e</sup> Plan (Affichard & Gensbittel, 1984). En second lieu, il réalise, dès 1972, les premières exploitations des données fiscales 24-83 concernant le financement de la formation par les entreprises.

---

*Le Céreq se positionne en producteur de données dès sa création en 1971.*

---

## **1975-1995 : faire face à une mobilité largement subie**

La seconde période est marquée par le développement d'un chômage de masse. En effet, jusqu'en 1968, le taux de chômage reste inférieur à 2%. Il franchit le seuil de 4% en 1976 puis dépasse celui des 10% en fin de période. Les mobilités sont alors essentiellement vues à travers le prisme des sorties contraintes de l'emploi induites par les opérations massives de restructurations (industries sidérurgiques, automobile, chantiers navals, textile). L'État accompagne les chocs mais ne s'y oppose pas, à l'exception de la courte période des nationalisations suivant l'élection de François Mitterrand en 1981. Le contexte macro-économique porte l'empreinte de la mondialisation. La place de la France dans la spécialisation internationale se caractérise par un poids encore très important des produits standards en déclin relatif, sans que l'État n'oriente ses financements vers une extension des savoir-faire spécifiques de l'appareil industriel (contrairement à la spécialisation opérée par l'Allemagne). Certains experts parleront d'une modernisation pensée sur un mode presque exclusivement défensif (Salais, 2010), dont il découle un violent mouvement de pertes d'emplois engendré par les restructurations des grands groupes privés et publics concentrant par ailleurs le noyau du mouvement social organisé.

Face à ce mouvement intense de restructurations, l'État intervient à travers deux fonds qui vont engager des moyens budgétaires conséquents : le fonds industriel de modernisation, créé en 1983 et financé par le ministère de l'Industrie à destination des entreprises en mutation stratégique tant du point de vue des produits, que de la main-d'œuvre, et le fonds national de l'emploi, créé 20 ans plus tôt (cf. *supra*). Le premier ne réussira pas à impulser et soutenir

une modernisation d'ampleur de l'industrie peu anticipée au niveau central, et le second exercera une action essentiellement défensive, imprimant peu d'effets réels sur les reconversions. La logique est surtout d'amortir les effets directs des licenciements (primes aux départ volontaires, cellules de reclassement, congés puis conventions de conversion...). La gestion des flux majoritaires de sorties de l'emploi s'opère par les préretraites, d'une part, et par l'extension du CDD et de l'intérim, d'autre part, notamment pour les jeunes et les moins qualifiés, permettant d'adapter les flux de main-d'œuvre au cycle économique. Jeunes et plus âgés en font les frais imprimant ainsi une caractéristique bien connue de la France : celle de concentrer l'emploi sur les actifs d'âge intermédiaire (Gautié, 1994 ; Elbaum & Marchand, 1993).

Le poids des mobilités subies justifie la montée en charge des politiques de l'emploi qui se traduit par un développement rapide des moyens budgétaires dédiés. Au total, la dépense pour l'emploi, selon la définition qu'en donnent les comptes de l'emploi, passe de 0,9 % du produit intérieur brut en 1973 à 4 % en 1995 ; les dépenses actives<sup>5</sup> en représentent, à la fin de la période, environ la moitié (données Dares). Dans un premier temps, c'est la formation des jeunes qui a été l'axe principal de la politique visant à contenir le chômage par la réduction, au moins temporaire, du nombre des actifs potentiels. Par la suite, le système des préretraites, qui avait été initialement mis en œuvre pour des raisons sociales, est devenu le moyen privilégié de la lutte contre le chômage. Au milieu des années quatre-vingt, un coup d'arrêt assez brutal est donné à cette politique essentiellement en raison de son coût élevé pour les finances publiques. L'accent est alors mis à nouveau sur l'insertion des jeunes et sur la réinsertion des chômeurs de longue durée.

La période est ainsi naturellement propice à de multiples travaux sur les politiques d'emploi dont le développement, les enjeux et l'impact macro-économiques sont présentées dans l'ouvrage *40 ans de politiques d'emploi* publié par le ministère du Travail en 1996. Elle ouvre également sur de puissantes controverses autour du sens de l'intervention de l'État : résistance de l'État social, pour les uns, ou signe de sa fissuration profonde pour les autres. Quel que soit le diagnostic, le caractère structurel des politiques d'emploi induira des effets durables sur les normes d'emploi et notamment celles dévolues aux jeunes (Ires, 2005).

Les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix sont également fécondes en termes d'analyse de la mobilité professionnelle sous l'angle de ses liens avec les politiques d'entreprises et les stratégies de gestion de la main-d'œuvre (Béret, 1986 ; PODEVIN, 1990). Des travaux en détaillent finement les dimensions sectorielles (Eymard-Duvernay, 1981 ; Freyssinet, 1982 ; Campinos, 1984) ou analysent le

---

<sup>5</sup> Aides à la création d'emploi, stages de formation pour les jeunes et les chômeurs, etc.

déploiement de la formation continue en lien avec les caractéristiques sectorielles des entreprises et de la qualification des salariés (Dayan *et al.*, 1986). Le Céreq apporte sa contribution sous la forme de typologies des modes de gestion de la main-d'œuvre industrielle, plaidant en faveur de politiques d'emploi tenant compte de cette diversité (Grando, 1983). Il contribue aux travaux du IX<sup>e</sup> Plan en analysant, à partir de l'enquête Emploi, les conséquences du renouvellement sectoriel de l'emploi sur l'accès des jeunes au marché du travail (Clémenceau & Géhin, 1983). Ou encore, mobilisant la toute première enquête Génération (Génération 1992), il s'emploie à repérer les effets structurants des politiques de gestion de la main-d'œuvre sur l'insertion professionnelle des jeunes par secteurs d'activité (Moncel, 1997). Par ailleurs, la période donne naissance à des travaux fondateurs éclairant la variété des grands systèmes de mobilité à l'échelle macrosociale, sous l'angle d'un « effet sociétal » reliant le rapport éducatif, organisationnel et industriel (Maurice, Sellier & Silvestre, 1982).

### **1995-2018 : la difficile émergence d'une mobilité sécurisée**

La période qui suit consacre l'installation de la flexibilité comme norme sur le marché du travail. Pour en accompagner le déploiement, les politiques publiques s'infléchissent progressivement dans un sens plus directement incitatif voire contraignant à la reprise d'emploi (logique dite d'activation des dépenses passives). C'est aussi l'apparition de la montée en puissance de la thématique de sécurisation des parcours professionnels, et celui de la rhétorique devenue omniprésente de la compétence comme support central de cette sécurisation (Dupray *et al.*, 2003 ; Ires, 2009).

Devant cette norme de l'emploi flexible, les représentations de la mobilité s'affrontent. La figure optimiste du salarié mobile « libre de choisir son avenir professionnel », du « cadre nomade », ou de l'auto-entrepreneur se heurte à celle, plus sombre, du salarié précarisé, soumis aux pressions de la flexibilité externe, dans un contexte de déstabilisation de la société salariale (Castel, 1995). Dans le champ des politiques d'emploi, le terme « d'employabilité », déjà au centre de travaux à la fin de la période antérieure, condense l'ambivalence d'un concept qui semble gommer le rôle tant des contraintes macro-économiques (le nombre de places disponibles) que celui des ressources collectives dans les capacités individuelles du retour à l'emploi (Gazier, 1990).

---

*La figure optimiste du « cadre nomade » se heurte à celle du salarié soumis aux pressions de la flexibilité externe.*

---

Au tournant des années 2000, des débats importants s'animent sur la recherche de nouveaux fondements à l'emploi et à ses formes de sécurisation. Les propositions s'affrontent, en mobilisant parfois des mots d'ordre identiques investis de contenus différents voire opposés. Il en va ainsi de la « flexicurité »

promue par la Commission européenne et dont le flou sur les projets qu'elle dessine en matière de marché du travail et de droits pour les salariés autorise des représentations quasi antagoniques ; ou encore de la « sécurité sociale professionnelle » revendiquée à la fois par la CGT et par certains économistes orthodoxes. Ces débats présentent avant tout le mérite de poser la question de la protection du salarié, et donc du droit du travail, au-delà du seul exercice de l'emploi qui ne suffit plus à la garantir (Supiot, 1999).

De très nombreux travaux empiriques – dont certains s'inscrivent dans le cadre de la commande publique (Germe *et al.*, 2003 ; CERC, 2005) – cherchent à établir un diagnostic des mobilités à l'œuvre. Serait-on revenus dans l'ère du salarié mobile ? Le diagnostic s'avère complexe car fortement dépendant de la définition précise retenue de la mobilité et des sources statistiques désormais nombreuses pour la mesurer : déclaration mensuelle des mouvements de main-d'œuvre (DMMO), enquête FQP, enquête Emploi, données de panels, enquête Patrimoine (Duhautois *et al.* 2012), et enquête Génération si l'on s'intéresse aux entrées dans la vie active.

L'approche segmentariste, inspirée des travaux de Doeringer et Piore, semble toutefois conserver une forte pertinence : les plus fortes mobilités demeurent du côté des « instables » ou des précaires, ainsi que des jeunes en insertion professionnelle. Les salariés en poste sur les marchés internes d'entreprises demeurent traditionnellement plus stables, *modulo* des différences sectorielles assez largement connues, ou liées à la taille d'entreprises (davantage de mobilité externe dans les petites entreprises), ainsi que des évolutions significatives des marchés internes (Germe, 2001 ; Lefresne, 2002 ; Lemistre, 2003). Des travaux du Céreq font le point sur les mobilités professionnelles selon l'âge et l'ancienneté dans l'emploi (Dupray & Recotillet, 2009). Ils confirment la fréquence plus élevée des mobilités externes avant 40 ans et montrent que la progression des carrières *via* le marché interne constitue ensuite la meilleure stratégie au regard de l'espérance de gains, tout en soulignant les inégalités, notamment de genre, que recouvre ce schéma général de mobilité au cours du cycle de vie.

La consolidation du dispositif Génération du Céreq, dont l'architecture autorise alors pour certaines enquêtes un suivi sur 7 à 10 ans des parcours des jeunes, livre de nouveaux résultats sur les mobilités en début de vie active. Sont ainsi traitées, à partir de Génération 1998, les questions de classements, déclassements, et promotions au prisme du lien formation-emploi (Giret, Nauze-Fichet & Tomasini, 2006) ; ainsi que les dimensions territoriales de la mobilité d'insertion (Joseph & Roux, 2004) ; ou encore celles du rôle des politiques publiques d'aide à l'emploi dans ces mobilités (Gasquet & Roux, 2007).

---

*À partir de Génération 1998, sont traitées les questions de déclassements et promotions.*

---

En matière de sécurisation des parcours, la période est jalonnée par un ensemble de réformes (2004, 2009, 2014) précédées d'ANI qui marquent des avancées certaines en termes de droits des salariés : création du droit individuel à la formation (DIF) en 2004, qui devient portable en 2009 ; puis remplacement du DIF par le compte personnel de formation (CPF) avec la loi de 2014, qui crée le conseil en évolution professionnelle (CEP) et rend obligatoire l'entretien professionnel. La crise de 2008 et son cortège de chômeurs pointe le vide en matière de formation des demandeurs d'emploi. À cet égard, la loi de 2009 crée un Fonds de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) destiné à former ces publics et doté de près d'un milliard d'euros prélevés sur les contributions patronales en matière de formation continue, en même temps qu'est instauré un service public de l'orientation (SPO) ainsi que le dispositif de préparation opérationnelle à l'emploi (POE).

Le sens de ces réformes confirme l'esprit de la flexicurité «à la française». Il est marqué à la fois par un relâchement des contraintes pesant sur l'entreprise et par des droits d'initiatives accrus pour le salariés. D'un côté, on assiste à la déjudiciarisation de la rupture du contrat (rupture conventionnelle introduite en 2009) ou à la fin de l'obligation de financement du plan de formation pour les grandes entreprises en 2014. De l'autre, l'horaire de formation est augmenté entre le DIF et le CPF, dont l'usage est par ailleurs affranchi de l'accord de l'employeur pour les formations hors temps de travail, et qui se voit doté d'un financement propre de 0,2 % de la masse salariale.

Sans nier leur importance, ces innovations ne donneront que des gages timides en matière de sécurisation des parcours. Concernant les salariés en poste, il revient au Céreq d'avoir été pionnier pour apprécier la montée en charge, qualifiée de modeste, du DIF, à partir des déclarations fiscales 24-83 (Descamp, 2012). Ces travaux vont rapidement souligner le besoin de disposer d'un dispositif longitudinal d'observation du cheminement des salariés, livrant également des données de contexte quant aux besoins et aux pratiques de formation des entreprises (voir présentation des enquêtes en début d'ouvrage). Seront ainsi mis au jour les freins d'accès au CPF (mouture 2014), en raison d'une information le plus souvent insuffisante des salariés, notamment lors des entretiens professionnels, et d'inégalités fortes qui subsistent à la fois entre entreprises et entre salariés (Dubois & Vero, 2019), alors que les souhaits de formation sont au contraire largement partagés par tous (Dubois & Melnik-Olive, 2017).

La loi du 5 septembre 2018 marquera une nouvelle avancée du modèle dans lequel le salarié assure la responsabilité première de son employabilité, grâce à l'outil essentiel de la réforme que constitue le CPF, désormais universel et monétisé ; tandis que des moyens inédits sont dédiés au développement des

compétences des plus vulnérables. Elle laissera assez largement en suspens la question du rôle de l'entreprise face à la sécurisation des parcours (Dupray *et al.*, 2020 ; Lefresne, 2023).

La période actuelle vient souligner les enjeux de mobilité liés aux évolutions du système productif et du marché du travail dans une dimension prospective tenant compte des grandes transformations technologiques (transition numérique) et climatique (transition écologique). À plus court terme, l'accent est mis par les acteurs économiques et ceux de la politique publique sur certains « métiers en tension » qui engagent des enjeux d'attractivité autant que de mobilité, tandis que le retour et l'accompagnement vers l'emploi demeurent des sujets majeurs de politique de l'emploi. La crise sanitaire a récemment pointé des opportunités nouvelles de mobilités (du temps et des supports publics pour se former ; le recours accru au télétravail ; des projets de reconversion ; des questions sur le sens même du travail exercé). Sur chacun de ces thèmes, le Céreq contribue à nourrir le débat par ses travaux, au cœur des chapitres suivants, et à éclairer ainsi les conditions et les modalités de la mobilité professionnelle à différents moments de la vie active.

## Bibliographie

Affichard, J. & Gensbittel, M.-H. (1984). Mesurer l'entrée des jeunes dans la vie active. *Formation Emploi*, 8, 61-71.

Béret, P. (1986). Les évolutions des systèmes de mobilité dans la crise et les stratégies des offreurs de travail. *Travail et Emploi*, 28, 57-68.

Bonnet, A. & Menu, D. (1978). *Les mouvements de main-d'œuvre par catégorie professionnelle*, Céreq Document, n°34.

Castel, R. (1995). *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris : Fayard.

Campinos, M. (1984). *Emploi et gestion de la main-d'œuvre dans le BTP, mutations de l'après-guerre à la crise*. La documentation française, dossier du Céreq.

CERC (2005). *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques*. 5<sup>e</sup> rapport du Conseil de l'Emploi, des Revenus et de la Cohésion sociale

Céreq (collectif) (1979). *L'accès aux emplois et la mobilité professionnelle*. Bibliothèque du Céreq, n°12, novembre.

Clémenceau, P. & Géhin J.-P. (1983). *Le renouvellement de la main-d'œuvre par les secteurs, quelles conséquences de l'accès aux jeunes aux emplois. Contributions du Céreq au IX<sup>e</sup> Plan*. Céreq, coll. « Études ».

Dayan, J.-L., Géhin J.-P. & Verdier É. (1986). La formation continue dans l'industrie, *Formation Emploi*, 16, 7-36.

Daniel, C. & Tuchsirer, C. (1999). *L'État face aux chômeurs. L'indemnisation du chômage de 1884 à nos jours*. Paris : Flammarion.

Descamp, R. (2012). Le DIF, la maturité modeste. *Céreq Bref*, 299-2.

Dubois, J.-M. & Vero, J. (2019). « Le compte personnel de formation peut-il ouvrir les chemins de la liberté ? Les salariés non-qualifiés confrontés à un déficit d'information ». In Berthet T., Vanuls C., *Vers une flexicurité à la française ?* (p. 233-253). Toulouse : Octarès.

Dubois, J.-M. & Melnik-Olive, E. (2017). La formation en entreprise face aux aspirations des salariés. *Céreq Bref*, 357.

Duhautois, R., Petit, H. & Remillon, D. (2012), *La mobilité professionnelle*. Paris : La Découverte.

Dupray, A. & Recotillet, I. (2002). Mobilités professionnelles et cycle de vie. *Économie et Statistique*, 423, 31-58.

Dupray, A., Guitton, C. & Monchatre, S. (dir.) (2003). *Réfléchir la compétence – Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*. Toulouse : Octarès.

- Dupray, A., Gasquet, C. & Lefresne, F. (coord.) (2020). *L'entreprise rend-elle compétent-e ?* Marseille : Céreq, coll. « Céreq Essentiels » (n° 2).
- Elbaum, M. & Marchand, O. (1993). Emploi et chômage des jeunes dans les pays industrialisés : la spécificité française. Dares, *Premières Synthèses*, 34.
- Eymard-Duvernay, F. (1981). Les secteurs de l'industrie et leurs ouvriers. *Economie et Statistique*, 138(1), 49-68.
- Fayolle, J. (2005). Restructurations d'hier et d'aujourd'hui : les apports d'un séminaire. *La Revue de l'Ires*, 47, 337-362.
- Freyssinet, J. (1982). *Politiques d'emploi des grands groupes industriels*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Gasquet, C. & Roux, V. (2007). Les sept premières années de vie active des jeunes non diplômés : la place des mesures publiques pour l'emploi. *Économie et statistique*, 400.
- Gautié, J. (1994). Le chômage des jeunes en France, un problème de formation ? *Futuribles*, 186, 3-23.
- Gazier, B. (1990). Brève radiographie d'un concept en mutation. *Sociologie du travail*, 32-4, 575-584.
- Germe, J.-F. (2001). Au-delà des marchés internes : quelles mobilités, quelles trajectoires ? *Formation Emploi*, 76, 129-145.
- Germe, J.-F., Pottier, F. & Monchatre, S. (2003). *Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*. Rapport du Commissariat général du plan.
- Giret, J.-F., Nauze-Fichet, E., Tomasini, M. (2006). Le déclassement des jeunes sur le marché du travail. Insee, Données sociales. *La société française édition 2006*, 307-314.
- Grando, J.-M. (1983). Industrie et gestion de la main-d'œuvre. *Formation Emploi*, 1.
- Ires (2005). *Les mutations de l'emploi en France*. Paris : La Découverte, coll. « Repères ».
- Ires (2009). Flexicurité, sécurisation des parcours professionnels et protection sociale. *La Revue de l'Ires*, 63.
- Jeannerot, C. (2018). *De la politique de main-d'œuvre à la politique de l'emploi : cent ans de placement*. Les cahiers du comité d'histoire. Cahier n°22, 7-12.
- Joseph, O. & Roux, V. (2004). Pourquoi changer de région en début de vie active ? La mobilité géographique des diplômés de BTS et de DUT. *Céreq Bref*, 210.
- Lefresne, F. (2002). Vers un renouvellement de l'analyse segmentationniste. *Socio-Économie du Travail*, 22 (*Économie et Sociétés*, tome XXXVI), 1241-1267.
- Lefresne, F. (2023). *L'entreprise face à l'enjeu compétences, ce que nous enseignent les travaux du Céreq*, Marseille : Céreq, coll. « Céreq Études » (n° 48).
- Lemistre, P. (2003). Transformations des marchés internes en France. Une approche par catégorie d'emplois. *Economie appliquée*, 56-2, 123-160.
- Maurice, M., Sellier, F. & Silvestre, J.-J. (1982). *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse*. Paris : PUF.



Moncel, N. (1997). Les profils de gestion de la main-d'œuvre au niveau des secteurs d'activité : conséquences pour l'emploi des jeunes. *Formation Emploi*, 60, 67-79.

Podevin, G. (1990). Mobilités internes, promotions et renouvellement de la main-d'œuvre. *Travail et Emploi*, 46, p. 45-57.

Salais, R. (2010). Les restructurations en France dans les années 1980 : une analyse en termes de mondes de production, in Didry C. et Jobert A. (dir.) *L'entreprise en restructuration* (p.57-70), Rennes : Presses universitaires de Rennes.

Supiot, A. (dir.) (1999). *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*. Paris : Flammarion, Coll. « Essais ».

Thélot, C. (1973). Mobilité professionnelle plus forte entre 1965 et 1970 qu'entre 1959 et 1964. *Economie et statistique*, 51, 3-32.

## Chapitre 2

# Soutenir et accompagner les mobilités : en quête d'un nouveau paradigme ?



Damien BROCHIER

*Mission Partenariats de la formation professionnelle, Céreq*

La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel constitue un point d'orgue dans l'enchaînement des réformes en matière de sécurisation des parcours depuis les deux dernières décennies. Sa singularité est d'inscrire la formation professionnelle, et plus largement le développement des compétences, dans une dynamique de soutien à la mobilité de l'ensemble des actifs. Quatre dimensions caractérisent cette évolution.

Qu'en est-il de l'évolution récente du paysage de l'accompagnement des mobilités ? Si on a pu souligner précédemment l'enchaînement de réformes au cours des deux dernières décennies pour améliorer la sécurisation des parcours professionnels des individus (cf. chapitre 1), il est incontestable que la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel dont l'objectif affiché était de « *donner de nouveaux droits aux personnes pour leur permettre de choisir leur vie professionnelle tout au long de leur carrière* »<sup>1</sup>, en a constitué l'acmé.

Cette loi vient en effet parachever une dynamique de transformation du système de formation professionnelle engagée près de vingt ans auparavant avec la parution du Livre Blanc de la formation professionnelle<sup>2</sup>. Ce document appelait à refonder le système de formation pour qu'il soit en phase avec des processus de mobilité professionnelle de moins en moins dépendants des « marchés internes » des entreprises et de plus en plus liés aux aspirations des individus et aux mutations socio-économiques. Il formulait notamment l'enjeu de « *développer un droit [à la formation] individuel, transférable et garanti collectivement* », qui va inspirer dans

<sup>1</sup> Extrait de l'exposé des motifs de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

<sup>2</sup> *La formation professionnelle. Diagnostics, défis et enjeux* (1999). Ce document, réalisé par le secrétariat d'État aux Droits des Femmes et à la Formation professionnelle, établit un diagnostic de l'état du système de formation professionnelle presque 30 ans après la loi de 1971 et formule des propositions pour « *poser les bases d'une nouvelle architecture de [ce] système* ». Vincent Merle, ancien directeur du Céreq et directeur de cabinet du secrétariat d'État, a été la cheville ouvrière de sa réalisation.

un premier temps la création du droit individuel à la formation (DIF) en 2002 puis celle du compte personnel de formation (CPF) en 2014.

Ainsi, à rebours de bon nombre d'avis et de commentaires sur la « révolution » qu'aurait constitué la loi du 5 septembre 2018, on doit souligner que celle-ci s'est adossée dans les faits à des dispositifs déjà créés au cours des années antérieures (le CPF et le conseil en évolution professionnelle (CEP) notamment) ou beaucoup plus anciens (l'apprentissage). Pour autant, sa singularité réside dans une forme de repositionnement de l'outil que constitue le recours à la formation professionnelle, qui se voit désormais intégré dans une dynamique plus large de soutien à la mobilité des actifs.

C'est précisément ce « fil rouge » de la redéfinition potentielle des cadres de la mobilité professionnelle induite par la loi du 5 septembre 2018 que nous allons suivre, en distinguant quatre dimensions. La première porte sur la réorientation du pouvoir d'agir sur les mobilités des entreprises vers les individus, et se focalise sur les conséquences du déploiement du CPF monétisé. Une deuxième dimension a trait à la revalorisation du travail comme vecteur de mobilité. Elle s'appuie principalement sur la validation des acquis de l'expérience (VAE) et des actions de formation en situation de travail (AFEST). Les dispositifs visant à une amélioration de l'accompagnement des mobilités, en particulier le CEP, constituent la troisième dimension explorée, celle-ci faisant par ailleurs l'objet d'un approfondissement dans le chapitre 3. Enfin, la dimension du balisage des mobilités est abordée à travers l'analyse des évolutions du rôle de la certification professionnelle.

Un avertissement s'impose avant d'engager l'analyse. Celle-ci ne doit pas être lue comme une évaluation d'impact de la loi du 5 septembre 2018, qui viserait à statuer sur le degré d'atteinte des objectifs visés par la loi. Il s'agit ici de se focaliser sur la portée des dispositifs étudiés sur les enjeux liés à la mobilité, de pointer les principales conditions de leur efficacité et de s'interroger sur leurs évolutions à venir.

## **La réorientation du pouvoir d'agir sur les mobilités des entreprises vers les individus**

La question de doter chaque actif d'un levier pour développer ses qualifications et ses compétences indépendamment de son statut sur le marché du travail a été posée bien en amont de la loi de 2018. Un rapport de 2001 pointait ainsi que le dispositif issu de la loi fondatrice de 1971 « *repose sur un principe de séparation : au plan de formation et à l'entreprise, sur le temps de travail, ce qui relève des choix de formation en lien direct avec la stratégie de l'entreprise et l'emploi du salarié ; au congé individuel ce qui relève d'option totalement personnelle* » (Lichtenberger & Méhaut, 2001). Cette organisation laissant la portion congrue

aux démarches individuelles<sup>3</sup> se cumulait avec de fortes disparités d'usage de la formation au sein même des entreprises, repérables dans les bilans annuels de leurs dépenses de formation<sup>4</sup>. Dans un ouvrage de référence, maintes fois réédité, le sociologue Claude Dubar objectivait ainsi de manière récurrente et détaillée les multiples voies de « *l'inégalité des chances d'accès à la formation continue selon la place [d'un salarié] dans le système productif* » (Dubar, 2004).

La recherche d'une issue à ce fonctionnement très déséquilibré du système de formation, car fondé de manière prépondérante sur les dynamiques d'entreprise, va conduire les partenaires sociaux puis le législateur à introduire puis à développer un espace de déploiement d'un droit à la formation rattaché à l'individu, indépendamment de son statut. Au dispositif initial du droit individuel à la formation (DIF), créé en 2004, va succéder 10 ans plus tard le compte personnel de formation. Ces dispositifs, s'ils trouvent progressivement leur place dans l'écosystème de la formation, vont se développer de manière modeste (Descamps, 2012), sans véritablement remettre en cause la prééminence de la formation continue comme outil de GRH des entreprises.

En 2018, tout en s'appuyant sur un accord préalable trouvé entre les partenaires sociaux pour « *mettre en place un compte personnel de formation lisible et rénové* »<sup>5</sup>, le gouvernement va décider seul de franchir un palier supplémentaire en monétisant le CPF détenu par chaque individu, et surtout en accordant à ce dernier un droit exclusif à choisir les formations auxquelles il souhaite accéder *via* une application numérique dédiée<sup>6</sup>. À travers cette décision, la « *liberté [d'un individu] de choisir son avenir professionnel* » s'incarne désormais dans la possibilité qu'il a d'acheter des formations indépendamment de la situation qu'il occupe sur le marché du travail et sans dépendre d'institutions « médiatrices » (son entreprise, son OPCO, etc.).

Le développement de ce nouveau CPF « désintermédié » pose les bases d'un nouvel usage de la formation au service des mobilités. À une organisation fondée sur la prééminence des entreprises en termes de développement des compétences de leurs salariés succède un système dans lequel les individus disposent désormais en propre d'un levier au service de leurs perspectives de mobilité sur le marché du

---

*Le nouveau CPF « désintermédié » pose les bases d'un nouvel usage de la formation au service des mobilités.*

---

<sup>3</sup> Au début des années 2000, les formations assurées par les entreprises concernaient plusieurs millions de salariés, alors que seulement quelques dizaines de milliers d'individus pouvaient bénéficier d'un financement au titre du congé individuel de formation...

<sup>4</sup> Ces bilans, fondés sur le traitement et l'analyse des données issues de la déclaration fiscale 24-83, ont été assurés par le Céreq de 1974 à 2014.

<sup>5</sup> Titre 1<sup>er</sup> / Chapitre 2 de l'Accord national interprofessionnel du 22 février 2018 relatif à l'accompagnement des évolutions professionnelles, l'investissement dans les compétences et le développement de l'alternance.

<sup>6</sup> Avec l'application *moncompteformation.gouv.fr*, un individu accède à un parcours achat direct (PAD) qui lui permet de mobiliser ses droits convertis en euros pour acheter une formation sans passer par un intermédiaire.

travail. L'analyse des effets de la mise en œuvre du CPF monétisé après quatre ans d'existence<sup>7</sup> fournit des premiers éléments d'appréciation sur les effets de l'exercice de cette responsabilité nouvelle sur les dynamiques de construction des mobilités.

Une première tendance lourde concerne le succès quantitatif incontesté du recours individualisé au CPF. Le bilan cumulé sur quatre ans montre que près de sept millions de personnes ont mobilisé leur CPF pour réaliser une action de formation<sup>8</sup>. Ce résultat est cohérent avec son extrême notoriété : 94 % des actifs déclarent connaître ce dispositif en 2023 (Centre Inffo, 2023). Même si les sollicitations téléphoniques ou électroniques multiples au cours des trois premières années de déploiement de l'application ont indéniablement contribué à ce résultat, il n'en reste pas moins que le CPF semble désormais particulièrement bien intégré comme outil mobilisable par les individus.

L'analyse des données sur l'usage du CPF en 2022 (Bismuth, 2023) permet de pointer deux éléments intéressants. Concernant les bénéficiaires d'abord, ceux-ci « *sont plus jeunes et moins diplômés que l'ensemble de la population active* ». En outre, 60 % des bénéficiaires sont ouvriers et employés, alors que 34 % seulement appartiennent aux catégories des professions intermédiaires et cadres (données hors demandeurs d'emploi). Concernant la nature des formations préparées ensuite, celles-ci renvoient dans leur majorité à des contenus plutôt courts et pratiques : formations dans le secteur du transport et du magasinage (permis B ou CACES), formations en langue, secrétariat et bureautique représentent ainsi à elles seules exactement la moitié des formations préparées... Tout en restant prudents sur ces données qui évoluent fortement d'une année sur l'autre depuis 2020, on voit s'esquisser un usage du CPF tourné principalement vers la maîtrise de compétences de base permettant à des actifs plutôt jeunes et peu qualifiés d'opérationnaliser leurs premières expériences de mobilité sur le marché du travail<sup>9</sup>.

Un tel développement du recours des individus aux ressources formatives pour outiller leurs parcours conduit à s'interroger sur les stratégies des entreprises. Si elles restent financièrement des pourvoyeuses indispensables du nouveau système<sup>10</sup>, la réforme de 2018 réduit à première vue leurs marges de manœuvre à la gestion de leur plan de développement des compétences

<sup>7</sup> L'application [moncompteformation.gouv.fr](https://moncompteformation.gouv.fr) a été lancée le 21 novembre 2019.

<sup>8</sup> Communiqué de presse du 21 novembre 2023 de Carole Grandjean, ministre déléguée à l'Enseignement et à la Formation professionnels : « 2019 - 2022 : Mon Compte Formation, un outil qui rend la formation professionnelle accessible à tous les actifs ».

<sup>9</sup> Ainsi 64 % des utilisateurs du CPF déclarent avoir utilisé ce qu'elles ont appris, quelques mois après leur formation (Dares & France compétences, 2023).

<sup>10</sup> Les fonds dévolus au CPF sont alimentés avec une partie de la contribution fiscale des entreprises (désormais contribution unique à la formation professionnelle et l'apprentissage (CUFPA)).

(PDC). Elles se sentent d'autant plus contraintes que la plupart d'entre elles se voient privées de l'accès aux ressources mutualisées des opérateurs de compétences (OPCO) dont elles pouvaient profiter jusque-là<sup>11</sup>. Les premiers résultats disponibles sur l'après-réforme montrent de fait une forte continuité du paysage de la formation en entreprise. En 2020 et 2021, trois quarts des entreprises sont formatrices, et environ quatre salariés sur dix (soit plus de huit millions d'individus) suivent une action de formation continue dans l'année (Checagglini *et al.*, 2023 ; Annexe au PLF 2024, 2023), des données proches de celles observées en 2005. L'importance que prennent les formations obligatoires dans certains secteurs (l'industrie, l'intérim, les transports et l'entreposage) souligne la constante de l'enjeu d'adaptation des salariés à leurs postes de travail.

---

*Les premiers résultats sur l'après-réforme montrent une forte continuité du paysage de la formation en entreprise.*

---

De tels résultats montrent que l'un des principaux effets de la loi de 2018 est d'avoir élargi la responsabilité des individus sur la conduite de leurs carrières, sans affecter à ce jour la prérogative des employeurs en matière de gestion des compétences de leurs salariés, soutenue à des degrés divers par l'action de leurs branches professionnelles. Pour réel qu'il soit, ce constat ne doit pas occulter l'enjeu émergent de la co-responsabilité des partenaires (individus, employeurs, organismes publics, opérateurs mutualisés, etc.) dans la gestion des mobilités. La loi offre en effet la possibilité à différentes parties prenantes (l'individu lui-même, son employeur, Pôle emploi, un OPCO, un conseil régional...) d'abonder le CPF pour permettre le financement d'une formation, en allant au-delà des seuls montants alloués annuellement. En 2022, ces abondements ont concerné 15 % des formations dans le cadre du CPF, la moitié émanant des titulaires du compte, et l'autre de diverses institutions (Dares, 2023).

L'abondement du CPF par les entreprises reste pour sa part encore aujourd'hui confidentiel et limité à de grandes entreprises ayant une forte tradition de formation. On peut bien sûr y voir le signe d'une forte inertie d'un système ayant privilégié durant près de cinquante ans la seule responsabilité des employeurs en matière de gestion des mobilités par la formation. Mais on ne peut que souscrire à l'idée que « *l'ouverture d'un débat sans tabous sur le co-investissement est indispensable et urgente* » pour « *garantir l'accès de tous à des formations porteuses de sens et de développement professionnel* » (Zimmermann, 2018). Cet enjeu est crucial pour les salariés peu qualifiés enkystés dans des activités professionnelles peu valorisantes et bloqués dans leurs évolutions professionnelles (cf. chapitre 7 et chapitre 9 du présent ouvrage).

---

<sup>11</sup> Seules les entreprises de moins de cinquante salariés peuvent désormais bénéficier des fonds mutualisés.

## La revalorisation du travail comme support de la mobilité

La mobilité professionnelle a une longue histoire d'ancrage dans l'activité de travail, que ce soit dans les petites entreprises à travers la tradition du compagnonnage, ou dans les grandes entreprises industrielles ou de service. Dans ces dernières, durant les Trente Glorieuses, des générations successives d'ouvriers spécialisés ont pu passer d'un statut d'exécutants de base à des fonctions d'ouvrier qualifié ou de contremaître, en bénéficiant d'un apprentissage sur le tas, gage de promotion à l'ancienneté par reconnaissance de leur expérience et de leur professionnalisme (Maurice, Sellier & Silvestre, 1982).

Cette logique d'imbrication de la formation dans les dynamiques de progression professionnelle va être profondément bousculée par la loi de 1971 qui va générer en quelques années un « *modèle séparatiste de relations entre le système de formation et le système de production* » (Luttringer, 2021). Cette loi légitime en effet progressivement la forme canonique du « stage » comme unité d'œuvre de base des actions de formation qui, selon la définition du Code du travail, « *comportent normalement un enseignement dispensé dans des locaux distincts des lieux de production* » (Berton & Podevin, 1991). Dans les faits, hormis dans quelques démarches d'entreprises ayant fait le choix de développer des formations internes diplômantes en utilisant les activités de travail comme des opportunités éducatives (Verdier, 1990 ; Brochier *et al.*, 1990), la formation continue va progressivement se détacher des activités de travail.

Cependant, au cours de chaque décennie à partir des années 1980, des dynamiques vont se mettre en œuvre pour contribuer à réarticuler le travail et la formation. La loi du 5 septembre 2018 parachève cette évolution à travers la formulation d'une nouvelle définition de l'action de formation comme « *un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel [qui] peut être réalisé en tout ou partie à distance [et] en situation de travail* »<sup>12</sup>.

---

*À partir des années 80, des dynamiques vont contribuer à réarticuler le travail et la formation.*

---

La première dynamique, engagée dès le milieu des années 1980, concerne la mobilisation des formations en alternance au service de l'insertion professionnelle des jeunes. Elle s'incarne dans la création du contrat de qualification (devenu contrat de professionnalisation) en 1984, et l'ouverture du contrat d'apprentissage à tous les niveaux de formation à partir de 1987. Confier une partie de la maîtrise du processus d'acquisition des gestes ou des techniques à des professionnels d'entreprises, en complémentarité d'enseignements assurés au sein de structures de formation publiques ou privées légitime ainsi l'idée que le travail et la formation peuvent être articulés au service d'une intégration progressive de

<sup>12</sup> Art. L. 6313-1 du Code du travail, surligné par nous.



jeunes à la vie professionnelle. La loi du 5 septembre 2018, en redéfinissant très fortement le cadre institutionnel et financier de l'apprentissage, va contribuer à élargir très massivement le public concerné, qui représente plus de 900 000 personnes en 2022 (DEPP, 2023). Elle offre par la même à bon nombre d'entreprises, qui n'avaient jamais eu recours à l'apprentissage, l'opportunité d'une implication différente dans la formation par rapport à la seule gestion de leur PDC (cf. *supra*).

Une deuxième dynamique concerne la validation des acquis de l'expérience (VAE) qui se structure à partir du début des années 2000, après avoir connu une longue genèse (Labruyère *et al.*, 2002). Elle repose sur un principe simple mais puissant : celui de permettre à un individu justifiant d'une expérience professionnelle, personnelle ou bénévole de la voir reconnaître dans une certification sans passer par le cursus de formation correspondant. Créée en 2002, la VAE va se développer jusqu'en 2009 (32 000 personnes certifiées cette année là) pour connaître ensuite un reflux lent mais régulier malgré de multiples tentatives d'évolution de ses règles de fonctionnement (Brochier & Kogut-Kubiak, 2023).

Ce n'est qu'à la fin de l'année 2022 que le dispositif est relancé, autour de deux principes : l'assouplissement des modalités d'accès à la VAE et le renforcement des mesures d'accompagnement des candidats, passant notamment par la désignation « *d'architectes accompagnateurs de parcours* ». Cet enjeu-clé de l'accompagnement converge avec des diagnostics réalisés dans certaines branches, comme celle du bâtiment (Beaupère *et al.*, 2020). Ces analyses mettent l'accent sur l'intérêt de processus de gestion collective de la VAE, mieux à même de soutenir et de motiver les candidats. Elles suggèrent la nécessaire intégration de la VAE dans les politiques RH des grandes entreprises et dans les services proposés par les OPCO aux entreprises de moins de cinquante salariés.

Dernière dynamique, la plus récente : celle de l'action de formation en situation de travail (AFEST), qui consacre juridiquement le « retour » de la formation dans le travail, rendu possible par la nouvelle définition de l'action de formation (cf. *supra*). L'intérêt de l'AFEST repose sur deux enjeux essentiels. Elle contribue d'abord à redonner ses lettres de noblesse au travail formateur, en le distinguant de l'apprentissage sur le tas par la nécessité de prendre le temps d'une distance réflexive sur son activité de travail. Elle permet également à l'entreprise, et notamment au chef d'entreprise dans les plus petites, de se réappropriier l'enjeu du développement des compétences de ses salariés<sup>13</sup>, et notamment celui des moins qualifiés.

---

<sup>13</sup> Cf. un court extrait du témoignage d'un chef d'entreprise dans un numéro d'*Education Permanente* consacré à l'AFEST (*Education Permanente*, 2021) : « *En consacrant du temps aux compétences, le chef d'entreprise témoigne de son intérêt pour le cœur de métier de ses équipes (...) C'est un travail que de produire de la formation* ».

Au-delà de leurs spécificités, ces trois modalités d’articulation de la formation et du travail s’avèrent particulièrement intéressantes pour revaloriser les pratiques de travail comme sources potentielles d’acquisition de savoirs et de compétences et plus largement d’évolution professionnelle. D’où l’intérêt d’approfondir la convergence de leurs finalités à l’instar de l’analyse développée par B. Delay et A.L. Ulmann (2023).

## L’accompagnement des mobilités

L’architecture institutionnelle en matière d’accompagnement des mobilités s’ancre dans l’histoire longue de l’élaboration d’un volet social des restructurations qui ont marqué la France des années 1950 aux années 1980, notamment dans les secteurs du charbon, de la sidérurgie, de l’automobile ou du textile (Chapitre 1). La gestion des reconversions constitue un héritage lourd à porter dans la mesure où elle a contribué à forger une forme de consensus autour du financement de l’éviction du marché du travail d’un nombre important de salariés par des primes au départ ou des pré-retraites (Brochier, 2022-2).

À l’exception du bilan de compétences apparu en 1991 (Gonnet, 2020), c’est dans les années 2010 qu’émerge véritablement une alternative à la gestion subie des mobilités. Celle-ci s’organise autour de l’idée de proposer des dispositifs d’accompagnement des individus dans les différentes phases de transition professionnelle qui jalonnent leur parcours (entrée dans la vie active, chômage, changement d’emploi, sortie de l’inactivité, cessation progressive d’activité, etc.). Ces dispositifs incluent bien sûr le traitement des mobilités subies (plans de sauvegardes de l’emploi, etc.), mais ils ont vocation à couvrir toutes les situations dans lesquelles un individu se trouve confronté à un choix d’évolution professionnelle. Mais à l’instar de ce qu’on a pu noter précédemment autour de la problématique de la formation, on constate qu’une forme de clivage semble perdurer entre deux dispositifs d’accompagnement, portés par des acteurs différents.

Le premier désigne le CEP, créé en 2014 et redéfini avec la loi de 2018. Ce service gratuit et ouvert à tous les publics doit permettre d’informer et de conseiller tous les individus confrontés à des situations de transition, en leur proposant différentes étapes pour aller vers la construction d’un projet professionnel. Il se confronte à deux défis. Le premier, largement développé dans le chapitre 3, réside dans la difficulté de ce service à se visibiliser aux yeux du public, du fait de la multiplicité d’institutions aux identités variées qu’il réunit. Le deuxième défi porte sur la capacité des conseillers CEP à répondre à la diversité des parcours

---

*Un défi du CEP porte sur la capacité des conseillers à répondre à la diversité des parcours de reconversions.*

---

de reconversion portés par les individus – qui par exemple n’impliquent pas systématiquement la recherche d’une formation longue (France compétences, 2022). Sur ce point, les premières analyses mettent en avant une satisfaction globale des bénéficiaires à l’égard des conseillers qui ont « *élargi l’espace [de leurs] possibles* », en constituant un « *espace de réassurance subjective* » (France compétences, 2023).

L’entretien professionnel, dont la procédure a été généralisée à partir de 2014, constitue une seconde forme d’accompagnement qui s’adresse exclusivement aux salariés et renvoie aux processus de gestion des ressources humaines des entreprises dans lesquelles ils travaillent. Il intègre désormais les questions relatives à l’évolution professionnelle et à la formation. Les constats réalisés sur ce point par le Céreq, grâce à l’enquête Defis, montrent que « *l’entretien professionnel paraît bien être un cadre pour élaborer des projets de formation et de carrière au sein de l’entreprise, mais guère lorsque les perspectives d’évolution se situent en dehors de celle-ci* » (Guillemot & Sigot, 2018). Dit autrement, l’espace de l’entreprise reste encore fortement focalisé sur des logiques de mobilité interne.

Des réflexions récentes, notamment développés au sein du Réseau Emploi Compétences, contribuent à esquisser des pistes de réflexion pour sortir du cloisonnement entre ces deux processus d’accompagnement des mobilités (Réseau Emploi Compétences, 2023). En s’appuyant sur des démarches existantes, il est proposé de « *favoriser au niveau infrarégional des initiatives multiacteurs* » (regroupant des entreprises, des partenaires publics de l’emploi et de la formation, les partenaires du CEP, des acteurs des fonctions publiques, etc.) « *dans l’optique de créer et de consolider des écosystèmes territoriaux favorables aux transitions professionnelles* ». Certaines initiatives visent en particulier à aider des entreprises peu structurées au plan RH en leur faisant bénéficier des ressources externes d’accompagnement que constituent les CEP afin de travailler sur l’employabilité de leurs salariés (*Ibid.*).

## **La certification comme balisage des mobilités**

Un quatrième enjeu réside dans le balisage des mobilités par des certifications reconnues. La loi de 2018 imprime ici sa marque en garantissant à chaque individu mobilisant son CPF de bénéficier d’un parcours de formation débouchant sur le passage d’une certification identifiée et labellisée par son appartenance au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Plus largement est engagé un travail extrêmement important d’actualisation régulière de l’ensemble des certifications, qu’elles soient d’origine publique ou professionnelle.

Pour que le paysage de la certification continue à jouer son rôle de repère collectif et sociétal de balisage des parcours professionnels des individus tout au long de la vie, il est indispensable de veiller à sa lisibilité globale et aux conditions de son développement. Mais cela s'avère particulièrement complexe avec 5 017 certifications enregistrées au RNCP et 1 090 certifications et habilitations enregistrées au Répertoire Spécifique (RS) (chiffres de juillet 2023).

Deux chantiers s'avèrent particulièrement cruciaux pour les années à venir. Le premier porte sur l'élaboration d'une cartographie générale des certifications qui aille au-delà de la simple fonction de répertoire assurée par le RNCP et le RS (Brochier, 2022-1). Rappelons qu'il est désormais exigé que toutes les certifications soient construites sous la forme d'une agrégation de « blocs de compétences », définis comme des « *parties identifiées d'une certification professionnelle* ». L'objectif est que chaque bloc puisse faire l'objet d'une validation spécifique pour permettre ainsi à un individu d'accéder progressivement à l'acquisition d'une certification professionnelle complète correspondant à un métier donné.

Pour que chaque individu puisse optimiser l'usage de ses certifications dans sa stratégie de mobilité professionnelle, l'étape supplémentaire à franchir est celle d'envisager que des blocs rattachés à une certification précise soient également reconnus comme des composantes possibles de l'obtention d'une autre certification, ce qui leur confère alors le statut de compétences transférables. Cet enjeu, déjà imaginé par le Céreq il y a plus de vingt ans (Liaroutzos *et al.*, 2001), implique un travail d'ingénierie conséquent au sein des différentes instances de certification que sont les Commissions professionnelles consultatives et la Commission de la certification professionnelle de France compétences. Un enjeu décisif des actions engagées dans ce sens depuis 2021 est de créer le cadre d'un dialogue entre les différents ministères certificateurs et avec les branches professionnelles pour faire converger à terme leurs modalités de certification (Kogut-Kubiak & Romani, 2021).

Un deuxième chantier important, et déjà engagé depuis la dernière décennie, porte sur l'intégration des certifications dans les systèmes de classifications des branches professionnelles. L'implication croissante des branches dans la production de certifications paritaires, à côté des diplômes ayant jusqu'à présent constitué les repères centraux (Caillaud *et al.*, 2015), implique de positionner ces signaux de compétence sur les grilles de classification, afin de donner aux salariés concernés des repères identifiables sur leur évolution salariale et professionnelle future. Cela implique de réactiver la négociation collective de branche en matière de formation professionnelle, marquée par une forte atonie ces dernières années.

Si la loi du 5 septembre 2018 contient les germes d'une redéfinition des cadres de la mobilité professionnelle, les contours précis de cette redéfinition demeurent à ce jour incertains. L'analyse des conditions nécessaires à l'universalité des droits ouverts aux individus en matière de formation professionnelle, et à leur effectivité, pose la question du dépassement des inégalités, entre les personnes les moins dotées en qualifications et les autres, entre les demandeurs d'emploi et les salariés en poste, entre les actifs exposés au risque de perte d'emploi et ceux qui ne le sont pas. Répondre à cette question implique, comme on l'a vu pour chacune des dimensions de ce chapitre, de trouver les voies d'un dialogue renouvelé entre les acteurs parties prenantes de la mobilité professionnelle.

## Bibliographie

Annexe Formation Professionnelle au Projet de loi de finances (PLF) pour 2024 (2023) (250 p.)

Beaupère, N., Kogut-Kubiak, F., Quintero, N. & Urasadettan, J. (2020). Valoriser les acquis de l'expérience, pour un usage renouvelé de la VAE, *Céreq Bref*, 386.

Begon, E. & Duclos, L. (dir.) (2021). L'AFEST – Cadrages et débordements. *Éducation Permanente*, 227.

Berton, F. & Podevin, G. (1991). Vingt ans de formation professionnelle continue : de la promotion sociale à la gestion de l'emploi. *Formation Emploi*, 34, 14-30.

Bismuth, J. (2023). Le compte personnel de formation en 2022. *Dares Résultats*, 53.

Brochier, D., Froment, J.-P. & d'Iribarne, A. (1990). La formation en alternance intégrée à la production. *Formation Emploi*, 30, 3-19.

Brochier, D. (2022-1). Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles. *Céreq Bref*, 405.

Brochier, D. (2022-2). Les mobilités professionnelles au défi des transitions : balises pour un nouveau système. *Avenirs Professionnels* (revue de l'AFDET), 9, 8-9.

Brochier, D. & Kogut-Kubiak, F. (2023). La validation des acquis de l'expérience : un dispositif en quête d'un nouvel essor. *La Gazette du Palais*, 8, 46-50.

Caillaud, P., Quintero, N., Séchaud, F. (2015). La reconnaissance des diplômes dans les classifications de branches - Des évolutions sans révolution. *Céreq Bref*, 339.

Centre Inffo (2023). *Le baromètre de la formation professionnelle 2023, diaporama*. (84 p.)

Checaglini, A., Estrade, M.-A., Marion-Vernoux, I. & Rosa S. (2023). Comment les entreprises ont-elles formé en 2020 ? *Céreq Bref*, 438-439.

Dares & France compétences (2023). *Quels sont les usages du compte personnel de formation ?* (27 p.)

Delay, B. & Ulmann, A.-L. (2023). Exploiter les vertus potentiellement formatives du travail : de la VAE à l'Afest. *Savoirs*, 61-62, 135-147.

DEPP (2023). L'apprentissage au 31 décembre 2022. *Note d'information*, 23-35.

Descamps, R. (2012). Le DIF : la maturité modeste. *Céreq Bref*, 299-2.

Dubar, C. (2004). *La formation professionnelle continue*. Paris : La Découverte, coll. « Repères ».

Fournier, C., Lambert, M. & Marion-Vernoux, I. (2019). Le travail au coeur de la montée en compétences des jeunes salariés. Dans Dupray, A., Gasquet, C., Lefresne, F. *L'entreprise rend-elle compétent-e ?* (p. 59-68). Marseille : Céreq, coll. « Céreq Essentiel » (n°2).

France Compétences (2022). Des reconversions professionnelles variées et éloignées des modèles linéaires. *Note d'études*, 4.

France Compétences (2023). Le CEP-actifs occupés à l'épreuve de l'expérience des bénéficiaires. *Note d'études*, 8.

Gonnet, A. (2020). *Des orientations au travail : une sociologie de la construction sociale des parcours, des expériences et des qualités professionnelles dans le cadre du bilan de compétences*. Thèse de doctorat en sociologie du travail, 648 p.

Guillemot, D., Sigot, J.-C. (2018). Les entretiens professionnels, un appui aux carrières internes ou à la sécurisation des parcours ? *Céreq Bref*, 364.

Kogut-Kubiak, F., Romani, C. (dir.) (2021). *La réforme des instances de certification : quels enjeux, quelles nouvelles modalités de coopération ?* Marseille : Céreq, coll. « Céreq Echanges » (n° 17).

Labruyère, C., Paddeu, J., Rivoire, B., Savoyant, A. & Teissier, J. (2002). La validation des acquis professionnels : bilan des pratiques actuelles, enjeux pour les dispositifs futur. *Céreq Bref*, 185.

Liaroutzos, O., Sulzer, E., Besucco, N. & Lozier, F. (2001). La validation des qualifications : quelle place pour une régulation paritaire et interprofessionnelle ? *Céreq Bref*, 177.

Lichtenberger, Y. & Mehaut, P. (2001). *Les enjeux d'une refonte de la formation professionnelle continue – bilan pour un futur*. Bilan et dossier établi pour la discussion des partenaires sociaux (37 p.)

Luttringer, J.-M. (2021). Le modèle français de formation professionnelle : un système flexible en perpétuelle mutation. *Éducation Permanente*, 227.

Secrétariat d'Etat aux droits des femmes et à la formation professionnelle (1999). *La formation Professionnelle. Diagnostics, défis et enjeux* (248 p.).

Maurice, M., Sellier, F., Silvestre, J.-J. (1982). *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. Paris : PUF.

Réseau Emploi Compétences (2023). *Relever collectivement le défi des transitions professionnelles*. Rapporteurs : Coline Bouvard et Vincent Donne, France Stratégie.

Verdier, E. (1990). Pourquoi des entreprises mettent-elles en œuvre des formations continues diplômantes ? *Formation Emploi*, 32, 3-6.

Zimmermann, B. (2018). Formation continue : les équivoques de la liberté. *Le Monde*, 6 juin 2018.

## Chapitre 3



# Construire et sécuriser les mobilités. Le CEP au cœur du dialogue entre acteurs



Anaïs CHATAGNON

Matteo SGARZI

Mission Relations internationales, Céreq

Le positionnement du conseil en évolution professionnelle (CEP) reste encore à ajuster. Les enjeux portent notamment sur la construction d'une posture commune aux multiples opérateurs et sur une perception moins parcellaire du service par les usagers et les entreprises.

« L'accompagnement des personnes tout au long de leur vie professionnelle constitue un levier essentiel au service de la sécurisation des parcours des actifs, du développement de l'autonomie des personnes et ainsi de leur capacité à choisir leur avenir professionnel<sup>1</sup> ». Le conseil en évolution professionnelle (CEP) a ainsi vocation à incarner ce « levier essentiel » et à jouer un rôle déterminant dans les mobilités des actifs. Pensé pour rendre effectif le droit à l'orientation tout au long de la vie, le CEP n'est pas censé constituer un dispositif supplémentaire parmi d'autres, mais un service pour tous les actifs auquel elles et ils peuvent recourir, à leur initiative, à tout moment au cours de leur vie professionnelle, de façon connexe (ou non) à la mobilisation d'autres dispositifs ou ressources (financement, formation...).

Sont associées au CEP des ambitions fortes. Celle de proposer un accompagnement personnalisé et territorialisé qui puisse tenir compte à la fois des situations, besoins et attentes (explicites, exprimés ou à révéler) de chaque personne, et des ressources, besoins et dynamiques des territoires. Celle d'être un « repère » pour les usagers qui leur permette de disposer d'une information claire et complète, de pouvoir faire des choix éclairés et qui favorise l'expression d'une volonté et/ou d'une capacité à cheminer dans des parcours sécurisés. Celle de proposer aux usagers un espace-temps où le conseiller écoute, aiguille la réflexion, accompagne l'usager dans la définition de son projet, tout en s'éloignant d'une logique prescriptive.

<sup>1</sup> Extrait de l'arrêté du 29 mars 2019 fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnelle prévu à l'article L 611-6 du Code du travail.

### Encadré 1 | *Le CEP et les acteurs impliqués*

Le principe d'un CEP accessible à tout actif qui en fait la demande avait été posé par les partenaires sociaux dans l'Accord national interprofessionnel sur la formation professionnelle du 14 décembre 2013. Le service a été introduit par la Loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, puis révisé et conforté par la Loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 relative à la liberté de choisir son avenir professionnel.

Celle-ci a notamment entraîné une reconfiguration des acteurs de ce service et l'allocation d'une enveloppe budgétaire dédiée pour les actifs occupés du secteur privé. La nouvelle instance de gouvernance nationale de la formation professionnelle et de l'apprentissage, France compétences, a été investie d'une mission d'organisation et de financement de l'offre de service du CEP pour les actifs occupés du secteur privé, via une part de la Contribution unique à la formation professionnelle et à l'apprentissage. Ces changements de gouvernance se sont notamment traduits par le retrait des acteurs paritaires (Fongecif et Opacif faisant auparavant partie des opérateurs de droit) et par sa remise à des opérateurs privés, sélectionnés sur une base régionale par France compétences, dans le cadre d'un marché public pluri-annuel (premier accord-cadre 2020-2023).

Pour mettre en œuvre ces ambitions, la délivrance du service est confiée à plusieurs opérateurs, distincts selon les publics concernés (Encadré 1), tenus de respecter un même cahier des charges.

La référence à un même cahier des charges entend participer à la garantie d'« *universalité* » et d'« *unicité* » du service. Néanmoins, la segmentation des publics et la parcellisation de l'offre entre une pluralité d'acteurs peuvent interroger l'effectivité de ces principes, ainsi que la lisibilité du service et sa compréhension par les principaux concernés. Elles peuvent également interroger les registres, niveaux et degrés de coordination des opérateurs (entre eux et avec les autres acteurs) pour assurer un déroulé sans heurt et constructif de l'accompagnement au long de la vie professionnelle.

Ces interrogations constituaient déjà une partie du périmètre d'une étude<sup>2</sup> du Céreq qui se concluait par les questions soulevées par l'entrée en vigueur de la loi du 5 septembre 2018 et la dotation de moyens pour « *relever le défi d'un accès effectif et équitable au CEP* », notamment pour les actifs occupés du secteur privé, jusque-là faiblement présents parmi les usagers du service<sup>3</sup>. Le présent chapitre apporte quelques éléments d'éclairage, post-réforme 2018, sur ces enjeux.

<sup>2</sup> d'Agostino A., Legay A., Valette-Wursthén A., Gayraud L., Baghioni L., *Professionnalités, systèmes d'acteurs et territoires : quels effets du conseil en évolution professionnelle ?*, Céreq Études, n° 22, 2019, 108 p.

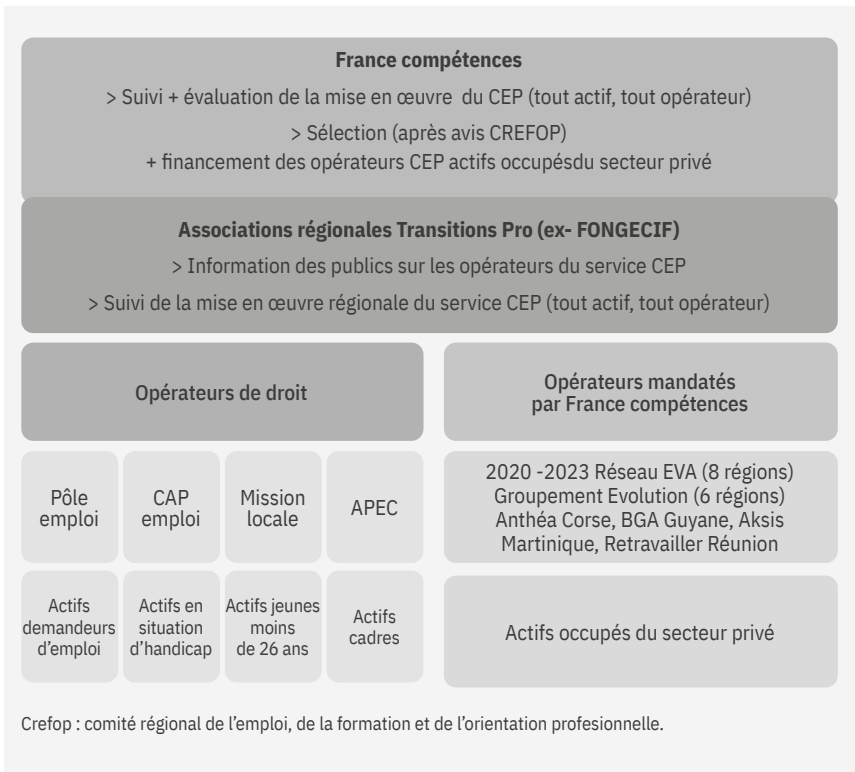
<sup>3</sup> En 2017, moins de 2 % des salariés déclaraient avoir rencontré un conseiller en évolution professionnelle et 15 % déclaraient avoir été informés sur le CEP par un supérieur hiérarchique, un chef d'entreprise ou une personne appartenant au service RH (données Defis / Céreq).

## Les nouveaux opérateurs CEP à l'épreuve d'un écosystème rénové

Le premier marché relatif à la mise en place du CEP pour les actifs occupés du secteur privé intervient dans un contexte de profonde reconfiguration institutionnelle post-réforme 2018 et, qui plus est, durant la pandémie de Covid-19. L'instabilité, la « *démultiplication des acteurs* »<sup>4</sup> ou « *l'éclatement des services* » qui en ont résulté ont contribué à une perte de repères, à une parcellisation de l'information, voire parfois à une prolifération des offres.

Ce contexte a nécessité des temps d'appropriation des nouvelles missions et parfois de « *deuil* » des anciennes<sup>5</sup>, d'acculturation interne (propre à chaque acteur) et réciproque (entre acteurs pour une (re)connaissance mutuelle). Cette période de « *confusion* » a aussi affecté la disponibilité et la complétude de l'information sur les services et dispositifs mobilisables par les publics.

Figure 1 | Principaux acteurs du CEP après la réforme de 2018



<sup>4</sup> Dans la suite du texte, les passages entre guillemets représentent des extraits d'entretiens.

<sup>5</sup> Par exemple, pour les anciens Fongecif devenus associations Transitions pro, ou encore pour les anciens OPCA devenus OPCO.

C'est donc dans un écosystème déboussolé et un temps imparti contraint par le cadre du marché que les consortiums d'acteurs mandatés par France compétences (Encadré 1) ont entrepris, au pas cadencé, de se faire une place pour être identifiés en tant qu'opérateurs CEP. Ces consortiums régionaux sont composés d'acteurs très divers. À titre illustratif, dans les trois régions étudiées, les chefs de file sont des Centres interinstitutionnels de bilan de compétences (CIBC) et leurs co-traitants sont des acteurs aux statuts, champs de compétences ou encore historiques très variés (Figure 2).

Cette diversité constitue, d'un côté, un atout pour l'offre de service car elle permet d'assurer un maillage territorial relativement serré, une proximité avec les lieux de vie et de travail des usagers potentiels, ou encore une complémentarité de compétences et d'expertises. Elle présente, d'un autre côté, l'inconvénient de ne pas rendre évident le lien entre le CEP et la structure opératrice, surtout lorsque celle-ci semble se situer sur des champs d'intervention plus éloignés. C'est le cas par exemple des CIDFF plutôt associés à l'accès aux droits et autres formes de soutien aux femmes et aux familles,

Figure 2 | Composition des consortiums régionaux dans les 3 régions observées



ou encore des chambres consulaires, plutôt connues pour leurs missions de représentation et de soutien aux entreprises, artisans et agriculteurs.

Les identités très différenciées et ancrées des opérateurs peuvent ainsi limiter la compréhension du service CEP. La création d'un marqueur commun tel que le « Réseau Eva<sup>6</sup> » a toutefois pu contribuer à répondre à cette problématique, à tout le moins dans les régions concernées. Par ailleurs, si la diversité des opérateurs permet de fédérer des professionnalités et des sensibilités différentes, elle ne favorise pas nécessairement la synthèse des cultures professionnelles et des pratiques

*Les identités très différenciées et ancrées des opérateurs peuvent limiter la compréhension du service CEP.*

autour du service CEP. Les opérateurs mènent un travail de dentelle pour faire évoluer l'hétérogénéité initiale vers une posture commune et partagée, notamment du conseiller. Cette démarche de professionnalisation, en cours, s'appuie surtout, pour le moment, sur la participation volontaire à des actions de formation et des ateliers de partage de pratiques. Plusieurs opérateurs rencontrés, qui en ont une appréciation plutôt positive, soutiennent sa prolongation par la définition de « référentiels » (métier CEP, formation CEP) qui pourraient déboucher sur une certification.

La coordination des membres des consortiums régionaux engagés à délivrer un même service sur tous les territoires et l'appui aux conseillers sont assurés par les chefs de file, eux-mêmes soutenus par France compétences. Ils considèrent globalement avoir une relation positive avec cette instance, inscrite dans une perspective d'« *amélioration continue* » et une « *logique de dialogue* ». Les cotraitants rencontrés apprécient le soutien apporté par les chefs de file, bien que soient parfois évoquées des difficultés à évoluer dans un « *marché très éclaté* ». Certains souhaiteraient plus d'interconnexion entre les membres des groupements, mais aussi être davantage associés aux échanges avec France compétences.

Clé de voûte de l'offre de service CEP, la construction partenariale ne se cantonne pas aux relations internes aux réseaux régionaux. Elle participe à la stratégie d'information sur le service, à la professionnalisation des opérateurs, à l'enrichissement et à la fluidification des parcours accompagnés, à l'inscription dans les dynamiques régionales. Les actions collaboratives (ex. co-organisation de webinaires ou de forums) permettent aussi de clarifier ou de remettre du liant entre les acteurs et dispositifs qu'ils proposent<sup>7</sup>, mais également de mutualiser les moyens et les ressources humaines.

<sup>6</sup> Le réseau Eva a été formé en 2021, par les groupements d'opérateurs CEP pour les actifs occupés du secteur privé des 8 régions dans lesquelles des CIBC sont chefs de file.

<sup>7</sup> Le CEP s'inscrit souvent en articulation avec d'autres dispositifs offerts par d'autres acteurs : par exemple, les Transitions pro pour les financements des reconversions professionnelles ou les OPCO pour la formation continue. Le CEP peut aussi conseiller les salariés sur l'usage du CPF ou l'accès à des formations qualifiantes régionales.

Les compositions partenariales se jouent à plusieurs échelles. Au niveau régional, priorité est donnée aux collaborations ou aux partenariats politiques et institutionnels avec une pluralité d'acteurs (ex. les opérateurs CEP pour l'ensemble des publics, les associations Transitions pro, les OPCO, les Régions...). Des initiatives plus récentes marquent la volonté d'élargir les connexions vers des acteurs qui se situent au cœur de vie (professionnelle) des salariés (ex. médecine du travail, assistantes sociales...). L'objectif est qu'ils puissent jouer un rôle de relai notamment auprès des salariés plus fragilisés, parfois en situation de « *détresse* » ou « *d'épuisement* » au travail, et qu'ils disposent, dans leur palette, de la possibilité d'orienter vers le service CEP.

Au niveau territorial, il s'agit de décliner et rendre opérationnels les partenariats politiques et institutionnels, avec une prise en compte des particularités locales. Il s'agit aussi de développer ou entretenir des relations avec des acteurs susceptibles de constituer une ressource à un moment du parcours d'accompagnement (ex : des organismes de formation, des organismes dédiés à la création d'entreprises, des associations). Le tissage de cette toile peut s'appuyer sur l'ancrage local et la connaissance des acteurs de proximité par les structures cotraitantes, mais aussi prendre appui sur des relations interpersonnelles, souvent préexistantes à la mission CEP, au niveau des conseillers. *In fine*, les liens établis localement peuvent teinter l'offre de service et la ventilation des options d'accompagnement et des solutions proposées.

## Des asymétries dans la perception du service CEP

La hausse du recours au CEP depuis le début de la mise en œuvre du marché provient, dans une mesure importante, d'une quête de soutien des individus pour concrétiser des idées de projet professionnel. Celles-ci visent fréquemment des mobilités externes *via* des reconversions<sup>8</sup> pouvant inclure un passage en formation. Les conseillers CEP indiquent alors déployer leurs capacités d'ingénierie pédagogique et financière et accompagner les démarches de demande de financement notamment vers le Projet de transition professionnelle (PTP)<sup>9</sup> et le

---

<sup>8</sup> Les reconversions professionnelles sont entendues comme « *le passage d'un métier à un autre métier sans lien direct avec le premier ou le changement de statut qui transforme radicalement l'exercice du métier (création d'entreprise par exemple)* », rapport du Réseau Emploi Compétences, *Relever le défi des transitions professionnelles*, juin 2023.

<sup>9</sup> Le PTP se substitue à l'ancien congé individuel de formation, depuis 2019. « *Le PTP est une modalité particulière de mobilisation du compte personnel de formation, permettant aux salariés souhaitant changer de métier ou de profession de financer des formations certifiantes en lien avec leur projet. Dans ce cadre, le salarié peut bénéficier d'un droit à congé et d'un maintien de sa rémunération pendant la durée de l'action de formation* ». (<https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-des-salaries/article/projet-de-transition-professionnelle>)

dispositif Démissionnaire<sup>10</sup>, gérés par les associations Transitions pro<sup>11</sup>. Dans les deux cas, l'action CEP peut participer à la sécurisation des mobilités, notamment en concourant à la consolidation des projets. Cela étant, si le caractère obligatoire du CEP avant le dépôt d'un dossier Démissionnaire assure un relatif enchaînement temporel entre le conseil et le (potentiel) financement, cette étape peut parfois être réduite de sa substance d'accompagnement et appréhendée comme une formalité administrative. Dans le cadre du processus de demande de PTP, l'accompagnement CEP est juste recommandé. Il n'est pas rare qu'il n'intervienne qu'après avoir essuyé un refus de financement, ou trop tardivement dans le calendrier de financement et d'entrée en formation.

---

*L'étape CEP peut parfois être appréhendée comme une formalité administrative.*

---

La coordination entre les parties prenantes apparaît centrale pour favoriser la fluidité des parcours. Elle se révèle à géométrie variable selon les acteurs en présence et selon les territoires. Ainsi, à titre illustratif, les prestataires du CEP pour les actifs occupés du secteur privé rencontrés font souvent état d'un manque de fluidité dans les échanges avec Pôle emploi. Ils souhaiteraient, par exemple, avoir des interlocuteurs dédiés au dispositif Démissionnaire qui permettraient notamment d'ajuster les montages financiers en disposant d'une information complète sur les possibilités de prise en charge des formations, mais aussi d'avoir une visibilité sur le devenir des projets et envisager une dynamique coordonnée de conseil.

Ils témoignent, par ailleurs, de relations de proximité avec les associations Transitions pro. À leur échelle, la plupart des conseillers CEP rencontrés ont mis en avant un travail « *en bonne entente* » qui leur permet de comprendre les attentes et les critères du financeur et d'être « *plus efficaces dans leur mission de conseil* ». Néanmoins, l'absence d'un canal dédié de communication entre conseillers des deux organisations a localement pu être regrettée.

Quoiqu'il en soit, les relations avec les associations Transitions pro s'avèrent précieuses et à entretenir. Il s'agit cependant de ne « *pas les surinvestir* » afin de ne pas surinvestir le continuum conseil – financement (qui existait auparavant au sein des Fongecif), qui ferait perdre de vue l'intégralité de la palette des apports possibles du CEP, en tant que levier de réassurance, appui-conseil pour évoluer dans son métier et son entreprise, pour valoriser et développer ses compétences, etc. Le pas pris par la dimension reconversion professionnelle peut, de ce point de vue, biaiser la perception du CEP, y compris par certains conseillers eux-mêmes.

---

<sup>10</sup> Le dispositif Démissionnaire, créé par la loi du 5 septembre 2018, est mobilisable, sous certaines conditions, par les salarié.e.s avec un projet de création / reprise d'activité ou un projet de reconversion avec formation, leur permettant de bénéficier de l'allocation chômage après avoir démissionné.

<sup>11</sup> Leurs commissions paritaires interprofessionnelles apprécient les dossiers présentés et accordent les soutiens financiers en fonction des enveloppes disponibles.

Les chefs de file des consortiums se montrent de plus en plus impliqués pour faire évoluer la connaissance du service et en faire valoir toutes les facettes. Cet engagement se traduit, par exemple, par des initiatives de travail en synergie avec les autres opérateurs CEP (tous publics confondus) pour s'accorder sur la manière de présenter le service. Le rapprochement avec les OPCO peut être un moyen d'atteindre les entreprises et les branches professionnelles, de transmettre par leur entremise une information la plus complète possible, mais aussi d'envisager des articulations avec des dispositifs dont les OPCO ont la charge. Les acteurs rencontrés ont cependant pointé une réduction sensible de leurs marges de manœuvre financières, en partie due à des enveloppes budgétaires insuffisantes. Par ailleurs, la difficile interopérabilité complexifie la conception et la mise en place d'actions cohérentes pour les transitions professionnelles et le développement des compétences des salariés, en particulier les moins qualifiés.

### **Un CEP encore à définir au regard des enjeux RH des entreprises et des transitions vers les métiers « porteurs »**

Les enjeux autour des métiers et secteurs dits « porteurs »<sup>12</sup> mettent en exergue la question de l'équilibre entre aspirations et initiatives individuelles, besoins des entreprises, développement des territoires... Cette question se manifeste de façon saillante au travers du positionnement du CEP entre ces pôles.

Le CEP est amené à composer avec un large éventail d'acteurs sur les territoires, dont les entreprises. Il ressort de l'étude que les employeurs et les responsables RH diffusent peu l'information sur le CEP, et rares sont les salariés ayant connu le service par leur entremise. Ils en ont par ailleurs une perception partielle, réduite à un outil d'aide aux mobilités externes.

---

*« Les entreprises sont un peu frileuses sur le CEP car elles pensent que ça va amener à la rupture. »*

---

Comme l'exprime l'un des OPCO rencontrés, dans un contexte de tension sur les recrutements et de *turnover*, « les entreprises sont un peu frileuses sur le CEP car elles pensent que ça va amener à la rupture ».

Les acteurs interviewés s'accordent sur l'importance d'œuvrer à une compréhension moins parcellaire du service et à une meilleure liaison avec les entreprises. D'une part, ils insistent sur l'intérêt d'un accompagnement, régulier et de proximité, pour être en mesure de les « embarquer » sur des sujets RH – formation – évolution professionnelle et faire en sorte qu'elles puissent « embarquer » à leur tour leurs salariés. Cet enjeu concerne particulièrement

---

<sup>12</sup> C'est-à-dire à fort potentiel de recrutement, qu'ils soient en tension ou émergents.



les moins qualifiés qui ont souvent plus de difficultés à penser leurs parcours et à se saisir des ressources telles que le CEP.

Mais les acteurs rencontrés, compétents pour accompagner les entreprises, considèrent être devenus après la réforme en 2018 des « *opérateurs stricto sensu appliquant des feuilles de route descendantes* » et ne pas disposer des moyens, des ressources humaines et du temps suffisants pour aller au-devant des entreprises et de leurs besoins premiers, pour élaborer avec elles des réponses (financières) ajustées. D'autre part, les acteurs prônent la valorisation des points de compatibilité entre les stratégies RH des entreprises et les missions du CEP, notamment en termes de stabilisation et de progression des salariés, afin d'aller à rebours de l'idée selon laquelle le CEP contribue au *turnover*. Ce pas acculturant est à encourager à la fois du côté des entreprises et du côté des professionnels du CEP pour que les « *langages* » et les « *logiciels* » de chacun s'accordent.

Dans le champ plus précis des transitions professionnelles vers les métiers / secteurs « porteurs », les angles de vue varient, y compris parmi les acteurs du CEP. Certains soulignent qu'il « *n'est pas un vivier de candidats* » et n'a pas vocation à orienter les personnes vers des métiers ou secteurs particuliers. D'autres réfléchissent à des modalités de rapprochement avec les branches professionnelles qui « *rencontrent des problématiques de sourcing* » et qui pourraient « *professionnaliser* » les conseillers CEP sur les métiers concernés et les besoins économiques des territoires. D'autres encore avancent une implication au cas par cas du CEP dans des démarches collaboratives avec des acteurs partenaires (ex. OPCO, associations Transitions pro), comme un des maillons de la chaîne d'accompagnement des transitions professionnelles.

## Conclusion

Le positionnement du CEP reste encore à ajuster. Les modalités d'opérationnalité des différentes dimensions du service semblent à clarifier, sans surinvestir l'une d'entre elles par compensation ou en réponse à une conjoncture particulière. Dans cette visée, la stabilisation du service apparaît importante. Les acteurs rencontrés, au premier rang desquels les opérateurs CEP évidemment, insistent sur le besoin d'inscrire le service dans un temps long, pour « *ne pas devoir refaire acte de pédagogie auprès de tous les acteurs* » et ne pas annihiler le « *travail phénoménal* » abattu pour « *construire, s'installer, être connu et reconnu* ».

Pour l'avenir, les acteurs soulignent l'intérêt d'œuvrer de concert pour combler le déficit de notoriété d'un service considéré comme « *un droit tellement*

*fondamental* » et encourager sa plus large diffusion (notamment auprès des publics les moins avertis et les moins autonomes). Ils appellent de leurs vœux un soutien de l'État par le biais : d'une vaste campagne nationale de communication, à l'instar de celle réalisée pour le CPF, qui s'inscrirait en renfort des démarches régionales des opérateurs ; d'une hausse de l'enveloppe budgétaire allouée au CEP pour les actifs occupés du secteur privé qui concorderait avec la massification du recours à ce service.

## Bibliographie

d'Agostino, A., Baghioni, L., Gayraud, L., Legay, A., Valette-Wursthén, A. (2019). *Professionnalités, systèmes d'acteurs et territoires: quels effets du conseil en évolution professionnelle ?* Marseille : Céreq, coll. « Céreq Études » (n°22).

Baraldi, L., Durieu, C. (2020). Les entretiens professionnels dans les entreprises : un dispositif favorable au développement de la capacité d'agir des salariés ? Dans Guillemot, D. & Melnik, K. (coord.) *Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise* (p.73-81). Marseille : Céreq, coll. « Céreq Echanges » (n° 15).

Cedefop (2023). Thematic country review on upskilling pathways for low-skilled adults in France: key findings of the first research phase. Luxembourg: Publications office. *Cedefop research paper, 94*.

France compétences (2019). Cahier des clauses techniques particulières. Accord-cadre n°2019-04-04. Service de conseil en évolution professionnelle (version modifiée le 18/06/2019).

Sigot, J.-C., Vero, J. (2020). Sous-traitance en chaîne: le maillon faible de la formation en entreprise. *Céreq Bref, 387*.

## Partie 2

Trouver sa place pour se situer  
et évoluer dans la vie professionnelle

## Trouver sa place pour se situer et évoluer dans la vie professionnelle

***E**n mobilisant notamment les sources statistiques longitudinales dont s'est doté le Céreq, les travaux qui nourrissent cette deuxième partie montrent à quel point les mobilités sur le marché du travail sont un puissant révélateur, non seulement des possibles professionnels qui s'offrent aux diverses catégories de main-d'œuvre mais aussi des pratiques de gestion des entreprises, elles-mêmes différenciées au regard, notamment, de leur appartenance sectorielle et de leur taille. Entre les logiques d'entreprises et la façon dont les salariés évaluent leurs situations présentes et à venir, semblent se dessiner de nouvelles formes de segmentation du marché du travail.*

Les deux premiers chapitres s'intéressent aux jeunes salariés qui débudent sur le marché du travail. Ils développent deux points de vue bien distincts. S'appuyant sur l'enquête Génération et partant du constat que les jeunes en insertion sont nettement plus mobiles que toutes les autres catégories, **le chapitre 4 identifie les facteurs qui les poussent à la mobilité**. Le premier ressort tient à la faible qualité des emplois occupés : contrat précaire, temps partiel, médiocre rémunération, déclassement catégoriel. Les caractéristiques de la trajectoire éducative sont également explicatives : les plus diplômés quittent moins souvent leurs premiers emplois tout comme ceux qui ont été embauchés par une entreprise fréquentée dans le cadre d'une alternance organisée (apprenti ou stagiaire) ou *de facto* (travail étudiant) ; à l'opposé, les jeunes qui, durant leur cursus, ont subi une orientation imposée se montrent plus mobiles. Les effets de la mobilité sont eux-mêmes fortement dualisés et révèlent que la trajectoire est dépendante de l'état de la primo-insertion : les jeunes dont le premier emploi était mal rémunéré encourent, toutes choses égales par ailleurs, plus de risque de rester en emploi précaire, de continuer à être déclassés, ou de le devenir. La segmentation du marché du travail est une réalité bien ancrée.

Ceci dit, **le chapitre 5 mobilisant l'enquête Defis à propos des souhaits de mobilité des jeunes salariés de moins de 30 ans** fait ressortir que l'aspiration au changement d'emploi est plutôt déterminée par la manière dont les personnes évaluent la qualité de leur position professionnelle. Certes, un tiers des jeunes salariés qui, se trouvant bien dans l'entreprise qui les emploie (travail intéressant, bien payé, compatible avec une vie personnelle épanouie et ouvrant

sur des évolutions positives), envisagent d'y faire carrière. Mais se fait jour, entre autres, un type de jeunes qui jugent leur travail satisfaisant (suffisamment payés pour un travail jugé peu pénible et à la hauteur de leur qualification) alors même qu'il ne leur ouvre aucune perspective d'évolution, que ce soit en termes de promotion ou de rémunération ; ces jeunes ne souhaitent pas davantage de responsabilités, ni faire évoluer le contenu de leur activité, ni changer d'entreprise, ni changer de métier. Assez logiquement, ce contentement ne donne lieu qu'à peu d'attentes en termes de formation. Ces analyses soulignent l'importance de disposer de sources prenant en compte la subjectivité des acteurs, ce que confirment les chapitres qui suivent.

Deux d'entre eux traitent ensuite des parcours des salariés en mobilisant les informations originales de l'enquête Defis. **Le chapitre 6 porte sur les salariés interrogés lors des trois premières vagues de ce dispositif et qui, fin 2017, étaient toujours dans l'entreprise** qui les employait en 2013, soit 6 salariés sur 10, les « insiders » en quelque sorte. À partir d'une analyse factorielle mobilisant un ensemble très large de variables décrivant la situation professionnelle des salariés et les changements affectant cette situation au cours des trois années d'observation, les auteurs mettent en évidence cinq types de parcours. Ces derniers sont ensuite croisés avec les caractéristiques des salariés et celles de leurs entreprises. La façon dont l'accès à la formation s'articule avec chacun des parcours est également mise en exergue. Si deux de ces parcours se caractérisent par des promotions témoignant d'un certain dynamisme des marchés internes, deux autres renvoient à des évolutions professionnelles moins favorables. Dans le premier d'entre eux, le blocage de la carrière s'accompagne d'une faible satisfaction des conditions d'emploi et de travail, notamment de la part d'ouvriers non qualifiés et d'employés du commerce, mais aussi de salariés déclarant un problème de santé ou un handicap. Ce blocage est d'autant plus ressenti que leurs attentes en matière de formation ne sont guère prises en compte. Le second parcours bloqué rassemble des salariés plus qualifiés fragilisés par des changements organisationnels ou technologiques. Il s'agit le plus souvent de seniors mais aussi de femmes, avec une surreprésentation de professions intermédiaires et d'employés administratifs, pour qui la formation, quand elle intervient, n'est qu'adaptive et ne répond pas à leurs attentes. Au total l'analyse pointe les recompositions du marché interne, jouant sur ses segments primaires et secondaires.

**Le chapitre 7 met la focale sur les restructurations d'entreprise**, qu'elles soient financières, organisationnelles ou technologiques, telles qu'elles sont vécues par les salariés interrogés par Defis au regard de quatre indicateurs (rémunération, niveau de responsabilité, conditions de travail, et sentiment de risque de perte d'emploi). Cette approche intègre finement la configuration

socio-économique des entreprises, cinq types étant distingués en fonction de leur statut et de leur situation économique. Entre autres résultats, il s'avère que les changements dans l'organisation du travail influencent significativement les quatre indicateurs subjectifs de fragilisation contre deux seulement pour les changements techniques. Notons aussi que les salariés dont le niveau de formation atteint au maximum le bac et les employés de commerce font plus souvent part de baisses de salaire tandis que les salariés plus âgés et ceux en contrats temporaires s'estiment les plus exposés au risque de perte d'emploi. Les salariés des entreprises dépendantes d'un groupe et dont l'activité est au mieux stable risquent beaucoup plus de subir un départ contraint que leurs homologues d'une entreprise indépendante dans la même situation.

Compte tenu de ces configurations diversifiées, sources de profondes inégalités, l'appel à la mise en œuvre d'un CEP en mesure de soutenir les capacités d'action des salariés les plus exposés aux risques de l'emploi apparaît fort logique.

Enfin, **le chapitre 8 ouvre l'horizon d'analyse en retraçant les mobilités vers les fonctions managériales à travers l'Europe** pour montrer que persiste un plafond de verre lors des premières parties des carrières féminines. Il examine le rôle de dimensions tant institutionnelles et qu'individuelles dans l'accès aux fonctions managériales, pour les femmes comme pour les hommes. Devenir parent pénalise toujours les mères et ce, au-delà de la petite enfance, alors que les carrières des pères en bénéficient. Les contextes nationaux ont un impact significatif en fonction des possibilités d'accueil des jeunes enfants mais aussi de l'importance accordée au partage des tâches domestiques : plus l'opinion en la matière est progressiste, plus les femmes comme les hommes bénéficient de contextes facilitateurs pour exercer de telles fonctions. Comme le démontre cette contribution, les dimensions sociétales renvoient aussi aux représentations sociales qu'il importe donc de pleinement intégrer dans les analyses.

## Chapitre 4



# La mobilité singulière des jeunes débutants



Thomas COUPPIÉ

Département Entrées et évolutions dans la vie active, Céreq

Céline GASQUET

Directrice scientifique, Céreq

Des conditions d'emploi défavorables et certaines caractéristiques sociodémographiques augmentent la propension à la mobilité des jeunes. Ces mêmes caractéristiques vont peser sur les chances de voir leur situation professionnelle s'améliorer dans le nouvel emploi occupé.

Processus d'ajustement sur le marché du travail, la mobilité peut constituer pour les individus un levier d'amélioration des conditions d'emploi et de développement de carrière. Différents cadres théoriques permettent d'expliquer ces changements d'emploi, par des stratégies individuelles (capital humain, *job search*), par des stratégies d'entreprises (segmentation) ou encore par le fonctionnement même du marché du travail (modèles d'appariement ou de *matching*) (Duhautois *et al.*, 2012). L'observation des pratiques de mobilité sur le marché du travail pointe que les débutants sont nettement plus mobiles que la population active dans son ensemble. Quand Bour, Fabre et Brembilla (2023) calculent que 17 % des salariés du privé en emploi en 2017, 2018 ou 2019 ne le seront plus 12 mois plus tard, les données de l'enquête Génération indiquent que, pour les débutants sortis de formation initiale en 2017, ce taux monte à 37 % de ceux en emploi salarié dans le privé en 2017, à 34 % en 2018 et 32 % en 2019.

De fait, les cadres théoriques évoqués posent que les mobilités sont plus importantes chez les moins expérimentés, en début de vie active, puisqu'avec le temps, et l'acquisition d'information et de compétences, elles permettent d'accroître la qualité de l'appariement. Autrement dit, les nouveaux emplois obtenus devraient mieux correspondre aux attentes et capacités des individus (Dupray & Recotillet, 2009). Ainsi, le modèle de *job search* montre qu'avec le temps, les individus obtiennent des emplois qui développent leur capital humain spécifique, davantage valorisable en interne que par une mobilité externe (Dupray, 2008). De son côté, la théorie de la segmentation renvoie aux stratégies des entreprises et met en évidence que certains modes de gestion

de la main-d'œuvre peuvent inciter des jeunes aux mobilités externes, comme dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.

Dans ce contexte, ce chapitre s'intéresse à la première mobilité des jeunes en début de vie active, c'est-à-dire au fait de ne pas rester dans le premier emploi occupé, que cette mobilité soit volontaire ou contrainte. Quatre dimensions sont explorées. Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les facteurs à l'origine de ces mobilités : relèvent-ils des caractéristiques individuelles des jeunes ? Des caractéristiques des emplois occupés ? Dans un deuxième temps sont comparées les trajectoires des mobiles et des non-mobiles : connaissent-ils des évolutions différenciées de leurs conditions d'emploi sur les trois années observées ? L'attention est ensuite resserrée sur les trajectoires des seuls mobiles afin d'identifier les facteurs à l'origine de mobilités plus ou moins favorables. Enfin, en recentrant l'analyse sur deux familles de métiers accordant une place spécifique aux jeunes, l'hôtellerie-restauration-alimentation (HRA) et le BTP, c'est la question des pratiques de gestion de main-d'œuvre qui est abordée, dont la place accordée à la formation initiale : exercer un métier en lien avec la formation favorise-t-il le maintien dans l'emploi ?

Pour appréhender ces différentes dimensions, nous mobilisons l'enquête Génération réalisée par le Céreq en 2020 auprès des jeunes sortis de formation initiale en 2017. Cette enquête décrit les trois premières années de vie active des jeunes, et notamment les différents emplois qu'ils ont occupés, et permet de les analyser en lien avec leurs parcours de formation et leurs caractéristiques sociodémographiques (Le Bayon *et al.*, 2022).

## **À l'origine des mobilités, des conditions d'emploi difficiles**

Parmi les 746 000 jeunes entrés sur le marché du travail en 2017 et suivis jusqu'à fin 2020, la très grande majorité (90 %) a eu au moins un emploi et 67 % de ceux-ci ne sont pas restés dans leur premier emploi. Qui sont-ils ? La mobilité professionnelle relèverait de trois dimensions : les caractéristiques de l'emploi occupé (conditions d'emploi et caractéristiques des entreprises), le profil de formation du jeune et ses caractéristiques sociodémographiques, selon l'idée que tous les jeunes n'auraient pas le même champ des possibles, les mêmes « capacités » à être mobiles, selon l'approche des capacités de Sen (Signorretto, 2019). Les analyses réalisées confirment l'influence de ces trois dimensions et permettent d'en préciser les poids respectifs (Tableau en annexe).

Les conditions d'emploi apparaissent déterminantes. Évidemment, les jeunes qui démarrent en emploi à durée déterminée (EDD) et plus encore en intérim sont plus mobiles que ceux en emploi à durée indéterminée (EDI) (respectivement 73 %, 87 % et 51 %). Par nature, les jeunes en EDD sont exposés à

l'échéance de leur contrat, et leur maintien dans l'entreprise est tributaire à la fois de la décision de l'employeur de leur proposer un nouveau contrat et de leur propre souhait de se réengager.

À l'issue d'un EDD, la plupart des mobilités sont en effet provoquées par la fin du contrat. Pour les autres, elles sont à l'initiative du jeune dans 16 % des cas, de l'entreprise dans 2 % des cas, voire des deux dans 16 % des situations. À l'inverse, quand les jeunes sont en emplois à durée indéterminée (EDI), les départs relèvent dans 65 % des cas de leur initiative.

Mais au-delà de cette influence, logique, de la nature du contrat de travail, la mobilité diffère aussi selon d'autres caractéristiques de l'emploi : les jeunes les moins bien payés sont plus mobiles que les autres, tout comme les jeunes déclassés – c'est-à-dire employés à un niveau de qualification inférieur à celui auquel ils pourraient prétendre compte tenu de leur niveau de diplôme – ou encore ceux en temps partiel, confirmant une mobilité plus marquée des personnes les plus vulnérables observée par ailleurs (Coutrot, 2019 ; Dupray, 2005).

Rester ou pas dans son premier emploi dépend également de l'entreprise dans laquelle le jeune travaille, de son secteur et de sa taille notamment. Par exemple, les mobilités sont très élevées dans le secteur de l'hôtellerie-restauration et au contraire nettement plus faibles dans les grandes et très grandes entreprises, ce qui relève d'une logique de marché interne. Par ailleurs, les jeunes qui obtiennent leur premier emploi dans une entreprise fréquentée pendant leurs études (travail étudiant, alternance, stage rémunéré) sont moins mobiles que les autres, ce qui attesterait de l'instauration, à cette occasion, d'une relation plus pérenne.

La formation suivie par le jeune constitue la deuxième dimension influençant le fait de rester ou pas dans son premier emploi. La mobilité augmente quand le niveau de diplôme baisse. Ainsi, 79 % des non-diplômés ne restent pas dans leur premier emploi contre seulement 56 % des diplômés de bac+5 et plus. Certaines raisons ayant motivé l'arrêt des études sont aussi liées à une mobilité plus fréquente ; les jeunes ayant quitté le système éducatif de manière contrainte, car refusés dans la formation souhaitée, ou du fait d'une contrainte financière empêchant la poursuite d'études par exemple, sont plus mobiles que ceux qui l'ont choisi.

---

*La mobilité  
augmente quand le  
niveau de diplôme  
baisse.*

---

D'autres caractéristiques individuelles différencient les comportements de mobilité, mais avec des écarts nettement moins marqués : le sexe (les femmes sont plus mobiles), les origines sociales (les jeunes des milieux les plus modestes sont un peu plus mobiles) ainsi que les origines nationales (les plus fortes mobilités s'observant pour les descendants d'immigrés d'Afrique). Le

degré d'émancipation résidentielle atteint par les jeunes apparaît également lié, les jeunes vivant déjà en couple ou seuls dans leur propre logement ayant été moins mobiles que ceux qui résident encore chez leurs parents ou en colocation.

L'ensemble de ces résultats est confirmé par l'usage de modèles économétriques permettant de conduire des analyses « toutes choses égales par ailleurs ». Ainsi, à (certaines) caractéristiques de l'emploi, de l'entreprise et de l'individu identiques, la probabilité de ne pas rester dans son premier emploi est 1,4 fois plus grande pour les jeunes déclassés que pour ceux qui ne le sont pas et 1,9 plus grande pour les moins bien rémunérés que pour les mieux rémunérés.

### **Des conditions d'emploi qui évoluent davantage pour les mobiles que pour les non-mobiles, mais pas toujours favorablement**

Cette mobilité engendre-t-elle une plus-value en matière de conditions d'emploi des jeunes ? Pour apprécier ses conséquences, on s'intéresse aux conditions d'emploi des jeunes trois ans après leur sortie de formation, au moment de l'interrogation (ou à la fin de leur dernier emploi s'ils ne sont plus en emploi à ce moment-là). Sont donc exclus les 11 % de jeunes ayant quitté leur premier emploi mais n'en ayant pas obtenu d'autre au cours de leurs trois premières années de vie active. Notons que la population des jeunes mobiles a connu des parcours divers entre les deux emplois comparés, qu'il s'agisse du nombre d'emplois connus après le premier ou du temps passé hors de l'emploi. Ainsi, 51 % n'auront connu qu'un seul autre emploi alors que 23 % en auront connu au moins trois autres. Par ailleurs, 36 % auront enchaîné leurs différents emplois, sans coupure, alors que 33 % connaîtront au moins six mois de battement.

Les jeunes qui quittent leur premier emploi connaissent de moins bonnes conditions initiales que les non-mobiles : plus d'EDD (72 % vs 45 %), plus de déclassement (43 % vs 28 %), des salaires plus faibles à l'embauche de ce premier emploi. Avec le temps, la situation s'améliore pour tous mais les écarts persistent entre les deux populations.

L'observation des trajectoires montre que les changements de conditions d'emploi sont plus fréquents chez les mobiles. Ils sont ainsi 43 % à connaître un changement de contrat de travail entre leur premier emploi et l'emploi occupé à la date de l'enquête, 27 % à connaître un changement de position (déclassé ou pas) et 58 % une évolution importante de leur salaire, quand ces proportions sont de 28 %, 5 %, 38 % pour ceux restés, durant toute la période, dans le premier emploi connu (Tableau 1). Ces changements sont plus fréquents que l'évolution soit favorable ou défavorable. La mobilité, si elle peut potentiellement permettre une amélioration rapide de la situation professionnelle des mobiles, n'est pas exempte de risque.

Tableau 1 | Évolution des conditions d'emploi des mobiles et des non-mobiles

	Statut (%)		Déclassement (%)		Salaire (euros)		
	EDD	EDI	Déclassé	Non-déclassé	Q1	Q3	
Non-mobiles	À l'embauche du 1 <sup>er</sup> emploi	45	55	28	72	1 200	1 790
	Pas de changement / pour la rémunération, évolution peu différente de la progression moyenne*	72		95		62	
	Changement ou évolution forte	28		5		38	
	<i>dont changements / évolutions « positifs »</i>	+28		+4		+20	
	<i>dont changements / évolutions « négatifs »</i>	0		1		-18	
	Au moment de l'enquête (1 <sup>er</sup> emploi en cours)	17	83	25	75	1 380	2 220
Mobiles	À l'embauche du 1 <sup>er</sup> emploi	72	28	43	57	1 040	1 520
	Pas de changement / pour la rémunération, évolution peu différente de la progression moyenne*	56		73		42	
	Changement ou évolution forte	44		27		58	
	<i>dont changements / évolutions « positifs »</i>	+36		+18		+28	
	<i>dont changements / évolutions « négatifs »</i>	-8		-9		-30	
	À la fin du dernier emploi	44	56	34	66	1 200	1 845

Q1 : rémunération pour laquelle 1/4 des jeunes concernés gagnent moins et 3/4 gagnent plus.

Q3 : rémunération pour laquelle 3/4 des jeunes concernés gagnent moins et 1/4 gagnent plus.

\* Soit entre 0% et 43% d'augmentation. La fourchette d'augmentation (de 0% à 43%) représente la fourchette des évolutions de rémunération telles que 1/4 des jeunes ont connu des évolutions inférieures (donc négatives) et 1/4 des jeunes des évolutions plus fortes (donc > à 43%).

Lecture : parmi les non mobiles, 45% ont été embauchés en EDD lors de leur leur premier emploi, 28% n'ont pas connu de changement de statut ; 38% ont connu une évolution de leur rémunération supérieure à 43%.

Champ : jeunes non-mobiles et mobiles avec un autre emploi.

Source : Génération 2017 à 3 ans.

Ainsi, avec le temps, la proportion d'EDI augmente de 28 points, quelle que soit la population. Les dynamiques observées sont cependant très différentes entre mobiles et non-mobiles. Les non-mobiles ont démarré en EDI beaucoup plus souvent que les mobiles (55% d'entre eux) et, pour ceux qui ont démarré en EDD, pratiquement les deux tiers ont connu une conversion de leur contrat en EDI. De leur côté, les jeunes ayant quitté leur premier emploi étaient au départ très massivement en EDD (72%) et, pour eux, le changement d'emploi conduit dans des proportions quasi identiques aussi bien à un EDI qu'à un nouvel EDD. Parmi ceux qui ont connu une mobilité alors qu'ils étaient en EDI, les trois-quarts sont encore en EDI après la mobilité.

Le déclassement évolue lui aussi différemment entre mobiles et non-mobiles. Les jeunes restés dans leur premier emploi sont au départ majoritairement non déclassés (72%) et, lorsqu'ils le sont, une petite partie d'entre eux (15%) sort du déclassement. Pour les jeunes ayant quitté leur premier emploi, 43% l'ont

fait alors qu'ils étaient déclassés. Pour 42 % d'entre eux, la mobilité leur permet de sortir du déclassement. Mais la mobilité peut aussi jouer en sens inverse et 15 % des mobiles non déclassés au premier emploi se retrouvent déclassés au dernier emploi.

Les niveaux moyens des rémunérations évoluent de manière disparate. Premier point, les mobiles gagnent en moyenne 190 euros de moins que les autres à l'embauche du premier emploi. Ils progressent en moyenne de 21 % entre la première embauche et le dernier mois travaillé (25 % pour les non-mobiles) mais cette moyenne cache une forte polarisation des évolutions. En effet, 30 % des mobiles connaissent une stagnation ou une baisse de leur rémunération (18 % des non-mobiles), mais, à l'inverse, 28 % connaissent une hausse remarquable.

### **Être mobile et après ? Des conséquences différenciées selon les conditions d'emploi initiales et le profil des jeunes**

Les jeunes mobiles, et qui ont retrouvé un emploi, connaissent donc plus de changements de leurs conditions d'emploi que les non-mobiles. Quels sont alors les facteurs qui expliquent le sens des évolutions constatées ? Deux grands cas de figure se dessinent. Une première configuration concerne les personnes qui étaient dans des conditions jugées favorables (par exemple embauchés en EDI au premier emploi) et dont un des enjeux de la mobilité est leur maintien (retrouver un emploi en EDI) versus le risque d'une dégradation (être embauché cette fois en EDD). La deuxième concerne les personnes qui étaient dans des conditions jugées défavorables (par exemple déclassées dans leur premier emploi) et dont l'enjeu porte sur leur amélioration (être bien classées dans leur nouvel emploi) versus leur maintien (à nouveau déclassées).

---

*Les jeunes mobiles connaissent plus de changements de leurs conditions d'emploi que les non-mobiles.*

---

Comme précédemment, les facteurs pris en compte relèvent des caractéristiques de l'emploi et de l'entreprise et du profil des jeunes. Mais sont désormais également considérées les conditions dans lesquelles s'est terminé le premier emploi. Parmi les jeunes qui ont quitté leur premier emploi, il s'agissait pour la moitié d'une fin de contrat ou de période d'essai, ou encore une rupture conventionnelle à l'initiative des deux parties ; 30 % ont signalé une démission ou une rupture conventionnelle à leur initiative et 3 % ont déclaré avoir été licenciés ou avoir signé une rupture conventionnelle à l'initiative de leur employeur. Pour les autres, le motif est indéfini.

Certaines dimensions ont plutôt un effet protecteur, autrement dit, elles réduisent le risque de connaître soit une trajectoire sans amélioration – quand les conditions initiales d'emploi étaient mauvaises – soit une trajectoire marquée par une dégradation de bonnes conditions initiales. C'est le cas des motifs

Tableau 2 | Modélisations, pour les mobiles, du risque de ne pas améliorer ou de dégrader la situation initiale

	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3*	Modèle 4*	Modèle 5	Modèle 6
	Rester en EDD vs trouver un EDI	Perdre son EDI vs le garder	Rester déclassé vs ne plus l'être	Devenir déclassé vs rester non déclassé	Ne ne pas être gagnant en augmentat° vs être gagnant en augmentat° (> 43%)	Risque de perdre (pas d'augmentat° ou baisse rémunération) vs augmentat° > 0%
Sortie du 1 <sup>er</sup> emploi à l'initiative de l'entreprise	ns	ns	ns	++	++	ns
Sortie du 1 <sup>er</sup> emploi à l'initiative du jeune	--**	ns	--	--	--	--
Embauché au 1 <sup>er</sup> emploi en EDD			ns	ns	ns	ns
Embauché au 1 <sup>er</sup> emploi à temps partiel	ns	++	ns	ns	--	ns
Être déclassé au 1 <sup>er</sup> emploi	++	++			++	++
Bas niveau de rémunération à l'embauche du 1 <sup>er</sup> emploi	++	ns	++	++	--	--
Bas niveau de diplôme	++	++	++ (irrégulier)	++ (irrégulier)	++	++
Formation en alternance	--	--	ns	--	--	--
Expérience pro dans l'entreprise du 1 <sup>er</sup> emploi	--	--	--	--	--	--
Femme	ns	++	++	++	++	++
Vie en couple	(doublé pour hommes)	(doublé pour hommes)	(pour hommes et femmes)	(uniquement pour hommes)	(uniquement pour hommes)	(doublé pour hommes)
Présence d'enfant(s) pour les femmes	ns	ns	++	ns	ns	ns
Origine populaire	++	++	++	++	++	++
Secteur d'activité de l'entreprise du 1 <sup>er</sup> emploi	oui (industrie ++, construction =)	oui (indus ++, construction =)	oui (Transport ++)	oui (construction --, santé social --)	oui (construction --, agriculture ++)	oui (construction --, agriculture ++)
Champs	Jeunes mobiles en EDD au 1 <sup>er</sup> emploi ayant retrouvé un emploi	Jeunes mobiles en EDI au 1 <sup>er</sup> emploi ayant retrouvé un emploi	Jeunes mobiles (hors non-diplômés) déclassés au 1 <sup>er</sup> emploi ayant retrouvé un emploi	Jeunes mobiles (hors non-diplômés) non déclassés au 1 <sup>er</sup> emploi ayant retrouvé un emploi	Jeunes mobiles ayant retrouvé un emploi	Jeunes mobiles ayant retrouvé un emploi
Effectifs/Observations	277 500 / 9 357	110 400 / 3 710	167 600 / 5 737	186 700 / 6 714	387 900 / 13.067	387 900 / 13.067

Extraits des effets des dimensions introduites (toutes ne sont pas représentées). Pour la méthodologie, voir encadré.

Indicateur 1<sup>er</sup> emploi défavorable, risque de ne pas améliorer au dernier emploi ;

Indicateur 1<sup>er</sup> emploi favorable, risque de dégradation au dernier emploi.

\* : les modèles 3 et 4 excluent les non-diplômés qui ne peuvent être, par définition, déclassés. Le déclassé est défini comme un écart entre la qualification de l'emploi occupé et le plus haut niveau de diplôme (approche normative).

\*\* Lecture : les jeunes occupant un EDD lors de leur premier emploi et ayant quitté celui-ci à leur initiative ont moins de risques d'être en EDD qu'en EDI dans leur nouvel emploi.

Source : Génération 2017, enquête 2020.

de sortie du premier emploi à l'initiative de l'individu : quand le départ n'est pas subi, il s'inscrit dans une stratégie d'évolution, avec des résultats plus positifs (Tableau 2). Avoir déjà travaillé dans l'entreprise où se déroule le premier emploi joue également favorablement. Ces jeunes sont moins enclins à quitter leur premier emploi. Mais on peut alors faire l'hypothèse que lorsqu'ils le font, cette mobilité est volontaire et s'inscrit davantage dans une perspective d'amélioration. Les jeunes formés en apprentissage connaissent aussi des évolutions plus favorables. N'étant plus véritablement considérés comme des débutants, ils s'inscrivent sans doute dans une logique d'approfondissement d'une carrière plutôt bien engagée. Les jeunes les plus diplômés, mieux positionnés sur le marché du travail, sont également davantage protégés des risques de voir la mobilité se traduire soit par une dégradation de bonnes conditions initiales, soit par le maintien dans de mauvaises conditions initiales d'emploi.

D'autres dimensions sont en revanche pénalisantes. Les jeunes percevant les plus bas salaires lors de leur première expérience ont ainsi, toutes choses égales par ailleurs, plus de risque que les mieux payés de rester en EDD, de rester déclassés, ou de le devenir. On peut faire l'hypothèse de la nécessité pour une partie des jeunes d'arbitrer entre les différents aspects des conditions d'emploi proposées et d'accepter la dégradation de certaines d'entre elles au profit d'autres.

Du côté du profil des jeunes, les femmes ont plus de risque que les hommes de retrouver un EDD après avoir quitté un EDI, de rester déclassées ou même de le devenir. La segmentation genrée des emplois, encore très prégnante, peut expliquer en partie ces résultats, les métiers les plus féminisés offrant en moyenne des conditions d'emplois moins favorables aux débutantes. Par ailleurs, les femmes doivent souvent consentir des efforts de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale plus importants que les hommes, ce qui contraint davantage leur mobilité. Le fait d'être mère accroît ainsi le risque de rester déclassée.

Cependant, pour les jeunes, la mise en couple a des vertus professionnelles, car elle semble fonctionner comme un atout social permettant de moins subir la mobilité et donc d'en tirer un meilleur profit ; ce résultat est vrai pour les femmes en couple, mais il l'est encore plus pour les hommes en couple. Quant au niveau de diplôme, toutes choses égales par ailleurs, les moins diplômés qui quittent leur premier emploi prennent plus de risques, ce qui renvoie aux espaces professionnels différenciés auxquels les jeunes ont accès et aux opportunités en termes de conditions d'emploi qu'offrent ces différents espaces.

### **Quitter son emploi sans forcément changer de métier**

Il s'agit à présent d'illustrer un peu plus finement ce qui relève, dans la question de la mobilité des jeunes débutants, de ce que l'on peut attribuer aux pratiques de gestion de la main d'œuvre et du lien qui se tisse à l'occasion de



la première expérience entre les individus et le monde professionnel qui les a accueillis. La formation professionnelle acquise en formation initiale, dans son potentiel lien avec le domaine professionnel étudié, joue-t-elle un rôle spécifique dans les formes que recouvrent les mobilités observées ? Pour aborder cet enjeu, nous nous centrons sur deux familles de métiers, l'HRA et le BTP, qui occupent une place spécifique dans les premières années de vie active des jeunes (Coupié & Gasquet, 2023).

Les métiers du BTP représentent 4,8% des premiers emplois occupés par les jeunes de la Génération 2017. Ils recouvrent les métiers classés ouvriers peu qualifiés et qualifiés, agents de maîtrise ou encore cadres techniques et ingénieurs du BTP. Les jeunes qui occupent un de ces métiers lors de leur premier emploi sont moins mobiles que l'ensemble de la Génération, 59% quittent ce premier emploi au cours des trois années suivantes (vs 67%). Cette mobilité plus faible relève en partie du fait que le domaine professionnel offre des conditions d'embauche plutôt favorables au premier emploi et sélectionne des profils favorables à la non-mobilité. Ainsi, on retrouve lors du premier emploi moins d'EDD que pour les autres (-5 points), moins de temps partiel (-13 points), moins de déclassement (-6 points) et de meilleurs salaires. Et du côté des jeunes, une très large majorité d'hommes (86%) et une part importante d'anciens apprentis (45%).

---

*Les jeunes qui occupent un métier du BTP lors de leur premier emploi sont moins mobiles que l'ensemble de la Génération.*

---

Que deviennent alors les jeunes qui ont démarré leur vie active avec un métier du BTP mais qui n'ont pas gardé leur premier emploi ? Si l'on écarte ceux qui n'ont eu aucun autre emploi, 56% exercent de nouveau un métier du BTP à l'issue de leurs trois premières années de vie active et 44% exercent au contraire un tout autre métier. *In fine*, 74% des jeunes qui démarrent dans un métier du BTP exercent donc toujours un même métier du domaine trois ans plus tard, qu'il s'agisse d'un seul et même emploi ou de plusieurs. Les métiers du BTP peuvent ainsi constituer pour les jeunes une forme d'ancrage<sup>1</sup>. Et ce, que les jeunes soient formés aux métiers du BTP ou pas. En effet, les métiers du BTP recrutent aussi bien des jeunes spécifiquement formés à ce domaine (53%) que des jeunes issus d'autres formations (47%) et tous ces jeunes ont les mêmes propensions à la mobilité. Dans le BTP, avoir une formation en lien avec son métier n'implique donc pas une plus forte propension à rester dans le premier emploi connu, mais une plus forte propension à continuer d'exercer un métier du BTP. Les jeunes formés aux métiers du BTP et quittant leur pre-

---

<sup>1</sup> Ce phénomène d'ancrage est d'autant plus consistant que le BTP accueille également des jeunes en mobilité qui avaient débuté leur vie active dans un autre domaine. Au final, le domaine professionnel du BTP voit ses effectifs augmenter avec le temps.

mier emploi de ce domaine sont plus nombreux à revenir dans ces métiers à l'issue de leurs trois premières années de vie active (62 % vs 49 % pour ceux issus d'autres formations).

La situation semble bien différente dans l'HRA. 10 % des jeunes démarrent leur vie active avec un métier dans l'HRA, qu'il s'agisse de métiers de bouche (boucher, boulanger, etc.), de travail en cuisine, des métiers de l'hôtellerie et de la restauration (de l'employé au patron). Mais ces jeunes sont très nombreux à quitter leur premier emploi, 79 %, soit 20 points de plus que dans le BTP. Ces premiers emplois sont associés à des conditions d'emploi difficiles, à l'exception des EDI, sur-représentés. Ainsi, le temps partiel concerne 40 % des embauches au premier emploi, associé à un déclassement qui touche 61 % des jeunes et 73 % des jeunes perçoivent une rémunération inférieure à la médiane.

Que deviennent les jeunes ayant démarré leur vie active avec un métier de l'HRA ? Si l'on écarte ceux qui n'ont jamais obtenu d'autre emploi, seuls 40 % retravaillent dans un métier de l'HRA à l'issue des trois années observées et 60 % travaillent dans un autre domaine professionnel. Ainsi, au final, seuls 53 % des jeunes démarrant dans l'HRA restent dans ce domaine professionnel, en changeant d'emploi ou pas. C'est toute la fonction d'introducteur de main d'œuvre de ces métiers qui est pointée ici<sup>2</sup>. En tant que tels, ces métiers accueillent très largement des jeunes et donc aussi bien, voire plus, de jeunes formés à d'autres métiers que de jeunes formés à ces métiers. Pour autant, les parcours de ces derniers renvoient le signe d'une inscription durable dans ce domaine professionnel : ils sont un peu moins nombreux que les jeunes formés à d'autres métiers à quitter leur premier emploi (76 % vs 80 %) et surtout, lorsqu'ils le quittent, 66 % exercent un métier de l'HRA au bout des trois années contre seulement 23 % pour les autres. *In fine* 75 % des jeunes formés aux métiers de l'HRA s'inscrivent donc durablement dans ces métiers (vs 38 % pour les jeunes ayant d'autres formations).

## Conclusion

Lorsqu'ils arrivent sur le marché du travail, les jeunes doivent composer avec au moins deux défis. Le premier est de faire face aux conditions d'emploi prévalentes dans les recrutements de débutants (EDD, bas salaires etc.). Le deuxième est de trouver l'emploi permettant le meilleur appariement possible, et pour la personne et pour l'entreprise. La mobilité professionnelle en début de vie active joue donc là un rôle spécifique comme outil permettant les ajustements, en complément de ses rôles plus standards.

<sup>2</sup> À l'inverse du BTP, et bien que bénéficiant également d'entrées de jeunes en mobilité, le domaine professionnel de l'HRA voit ses effectifs fortement diminuer au cours des trois années observées.

L'analyse conduite montre que dans la majorité des situations, les facteurs liés aux conditions d'embauche ou aux caractéristiques sociodémographiques des jeunes qui conduisent à davantage de mobilité sont aussi les facteurs qui rendent cette mobilité risquée. C'est par exemple le cas des situations de déclassement à l'embauche ou d'un faible niveau de diplôme.

Le diplôme apparaît d'ailleurs central, dans la façon dont il structure l'entrée dans la vie active et les mobilités subséquentes éventuelles. Arriver sur le marché du travail avec un haut niveau de diplôme réduit la mobilité mais aussi, quand mobilité il y a, favorise une amélioration des conditions d'emploi. D'autres dimensions du parcours de formation jouent aussi. Les jeunes ayant eu des échanges avec le monde professionnel pendant leurs études (apprentissage, stage, expérience professionnelle) sont moins mobiles. Enfin, commencer par un emploi en correspondance avec la formation suivie a peu d'impact sur la mobilité, celle-ci dépendant avant tout des pratiques de gestion de la main d'œuvre des entreprises en question. En revanche, quand il y a mobilité, c'est-à-dire changement d'emploi, cette correspondance favorise grandement le maintien dans le métier.

### Encadré | Les modélisations

Un premier modèle estime la probabilité de quitter son premier emploi. Les variables explicatives retenues concernent les conditions d'embauche (contrat de travail, temps de travail, salaire, déclassement, secteur, taille et région de l'entreprise) et les caractéristiques du jeune (sexe, origines sociales et origines migratoires, diplôme, apprentissage, avoir travaillé dans l'entreprise pendant sa formation, connaître quelqu'un dans l'entreprise, motifs d'arrêt des études).

Une deuxième série de modèles concerne les changements de conditions d'emploi pour les jeunes mobiles. Six modèles sont réalisés. Trois sont basés sur une condition initiale défavorable (EDD, déclassement, faible évolution de salaire) et estiment la probabilité de l'améliorer (passer d'un EDD à un EDI par exemple). À l'inverse, les trois autres modèles sont basés sur une condition initiale favorable et estiment le risque de la voir se dégrader (par exemple passer d'un EDI à un EDD). Dans tous les cas, les variables explicatives reprennent celles du 1er modèle, auxquelles sont rajoutés les motifs présidant à la fin du premier emploi, la situation familiale des jeunes (couple, enfants) et le temps passé en emploi afin de prendre en compte l'expérience accumulée (et ne pas occulter que les trajectoires varient d'un individu à l'autre).

ANNEXE | Part de mobiles et de non-mobiles après le 1<sup>er</sup> emploi selon les caractéristiques individuelles et d'emploi (%)

	Non-mobiles	Mobiles	Total	Effectifs
<b>Niveau du plus haut diplôme</b>				
Non-diplômés	21	79	100	59 910
CAP-BEP-MC et autres niv. 3	26	74	100	60 657
Bac et autres niv. 4	28	72	100	214 764
Bac+2 à bac+4	35	65	100	172 642
Bac+5 et plus	44	56	100	166 927
<b>Autres éléments du parcours de formation</b>				
Est passé par une formation en alternance (en formation initiale)	37	63	100	189 941
A connu eu une expérience pro dans l'entreprise du 1 <sup>er</sup> emploi	39	61	100	210 593
<b>Raisons arrêt des études</b>				
par lassitude	30	71	100	308 181
niveau de diplôme souhaité atteint	37	63	100	442 231
résultats insuffisants pour continuer dans la filière souhaitée	27	73	100	103 371
refusé dans une formation ou échec à un concours	23	77	100	55 578
pas trouvé d'employeur pour une formation en alternance	25	75	100	58 350
pour entrer dans la vie active ou a trouvé un emploi	35	65	100	545 204
formation souhaitée n'existait pas à proximité	26	74	100	42 799
raisons personnelles ou familiales	25	75	100	104 007
raisons financières	26	74	100	126 342
<b>Caractéristiques sociodémographiques</b>				
Homme	35	65	100	332 638
Femme	31	69	100	342 262
Installé.e en couple	37	63	100	229 811
Homme en couple	42	58	100	83 514
Femme en couple	35	65	100	146 297
Femme avec enfant(s)	33	67	100	43 074
<b>Origine sociale</b>				
Ménages à dominante cadre	37	63	100	105 480
Ménages à dominante intermédiaire (ou cadre)	34	66	100	119 950
Ménages à dominante employée (ou intermédiaire)	34	66	100	95 008
Ménages à dominante indépendante	34	66	100	99 349
Ménages à dominante ouvrière	31	69	100	92 937
Ménages d'un employé ou ouvrier	29	71	100	98 543
Ménages d'inactifs	30	70	100	44 584
Ménages sans autres indications	27	73	100	19 049
<b>Origine migratoire</b>				
Indigène (né en France de 2 parents nés en France)	33	67	100	516 700
Immigré (originaire d'Afrique)	37	63	100	22 718
Immigré (originaire d'une autre zone)	32	68	100	19 926

Issu de l'immigration (au moins 1 parent né en Afrique)	29	71	100	55 916
Issu de l'immigration (au moins 1 parent né en Europe du Sud)	38	62	100	18 026
Autre origine	32	68	100	41 614
<b>NAF de l'entreprise du premier emploi</b>				
01 à 03 - Agriculture	26	74	100	12 560
05 à 39 - Industrie	29	71	100	75 926
41 à 43 - Construction	38	62	100	30 048
45 à 47 - Commerce réparation auto	27	73	100	109 909
49 à 53 - Transports et entreposage	28	72	100	30 618
55 56 - Hébergement et restauration	20	80	100	62 124
58 à 63 - Information et communication	46	54	100	29 833
64 à 66 - Activités fin. & assurances	40	60	100	20 834
68 - Activités immobilières	25	75	100	21 750
69-75 - Activités spécialisées sci. & tech	43	57	100	59 564
77-82 - Activités serv. adm. de soutien	25	75	100	30 214
84 - Administration publique	49	51	100	39 369
85 - Enseignement	39	61	100	34 417
86 à 88 - Santé - social	37	63	100	68 081
90 à 99 - Autres activités de services	32	68	100	49 654
<b>Taille et nature établissement employeur</b>				
Privé, 1 salarié	31	69	100	103 729
Privé, 2 à 10 salariés max	28	72	100	129 513
Privé, - de 50 salariés	30	70	100	147 333
Privé, 50 à 199 salariés	31	69	100	88 802
Privé, 200 à 499 salariés	32	68	100	44 170
Privé, + de 500	38	62	100	49 185
Privé, imprécis, au moins 50 salariés	33	67	100	30 879
Administrations, entreprises publiques	47	53	100	81 290
<b>Conditions d'embauche au 1<sup>er</sup> emploi</b>				
EDD à l'embauche du 1 <sup>er</sup> emploi	27	73	100	324 231
EDI à l'embauche du 1 <sup>er</sup> emploi	49	51	100	250 699
Intérim à l'embauche du 1 <sup>er</sup> emploi	13	87	100	99 970
Temps partiel à l'embauche du 1 <sup>er</sup> emploi	25	75	100	166 764
Temps plein à l'embauche du 1 <sup>er</sup> emploi	36	64	100	508 135
Niveau de rémunération à l'embauche du 1 <sup>er</sup> emploi : 1 <sup>er</sup> quartile	23	77	100	174 339
Niveau de rémunération à l'embauche du 1 <sup>er</sup> emploi : 2 <sup>e</sup> quartile	28	72	100	179 287
Niveau de rémunération à l'embauche du 1 <sup>er</sup> emploi : 3 <sup>e</sup> quartile	37	63	100	160 367
Niveau de rémunération à l'embauche du 1 <sup>er</sup> emploi : dernier quartile	46	54	100	160 907
Déclassement à l'embauche du 1 <sup>er</sup> emploi : non	38	62	100	420 010
Déclassement à l'embauche du 1 <sup>er</sup> emploi : oui	25	75	100	254 889
<b>Ensemble</b>	<b>33</b>	<b>67</b>	<b>100</b>	<b>674 900</b>

Champ : jeunes ayant eu au moins un emploi au cours des trois premières années de vie active.

Source : Génération 2017, enquête 2020.

## Bibliographie

Bour, R., Fabre, M. & Brembilla, L. (2023). Davantage de salariés ont changé d'entreprise en 2022 qu'avant la crise sanitaire. *Insee Référence*, 43-54.

Couppié, T. & Gasquet, C. (2023). Métiers en tension : les jeunes peuvent-ils être une réponse ? *Céreq Bref*, 446.

Coutrot, T. (2019). Faut-il changer d'emploi pour améliorer ses conditions de travail ? *Dares analyses*, 055.

Duhautois, R., Petit, H. & Remillon, D. (2012). *La mobilité professionnelle*. Paris : La Découverte.

Dupray, A. (2005). Les mobilités en début de vie professionnelle. *Céreq Bref*, 216.

Dupray, A. (2018). Quels sont l'ampleur et les effets de la mobilité externe ? Dans Paul J.-J., Rose J. (dir.). *Les relations formation-emploi en 55 questions* (p. 250-255). Paris : Dunod.

Dupray, A. & Recotillet, I. (2009). Mobilité professionnelle et cycle de vie. *Economie et Statistique*, 423, 31-58.

Le Bayon, F., Dabet, G., Joseph, O., Olaria, M. (Coord.) (2022). *Quand l'école est finie. Premiers pas dans la vie active de la Génération 2017*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Enquêtes » (n° 3).

Signoretto, C (2019). Qualité du travail et de l'emploi et nature de la mobilité professionnelle : quels liens en France entre 2006 et 2010 à partir de l'enquête Santé et itinéraire professionnel ? *Relations industrielles*, 74(4), 643-673.

[Toutes les publications du Céreq sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)]

# Chapitre 5

# Souhaits de mobilité professionnelle des jeunes salariés et qualité du travail : un lien déterminant



Christine FOURNIER

Marion LAMBERT

Isabelle MARION-VERNOUX

*Département Formation et certification, Céreq*

Bien au-delà d'un simple souhait de mobilité, les aspirations professionnelles des jeunes salariés trouvent leur origine dans la qualité du travail exercé, tant pour lui-même que pour les articulations qu'il ménage avec les sphères extra-professionnelles.

La crise sanitaire et ses répercussions sur le marché du travail ont précipité une réflexion sur le rapport au travail, pointé aujourd'hui comme une question socio-économique majeure. La mise à l'arrêt de nombreux secteurs et le développement sans précédent du télétravail auraient conduit nombre de travailleurs à revisiter l'organisation de leurs vies professionnelles et personnelles. Les aspirations s'en trouveraient bouleversées, rompant avec la visée, supposée partagée, d'une carrière linéaire faisant la part belle à la stabilité de l'emploi et à la rémunération. La question est particulièrement sensible s'agissant des plus jeunes, supposés porter, plus que les autres, le changement et amenés à évoluer sur le marché du travail pendant encore plus de trois décennies.

Sans contester l'impact des nouvelles expériences vécues lors de cette « crise » sur les projets des uns et des autres, il est utile de rappeler que les jeunes ont toujours été portés par des aspirations professionnelles variées. Si celles-ci tiennent pour partie à de nombreux facteurs extra-professionnels, elles sont aussi étroitement liées à la qualité de leur travail telle qu'ils la restituent, à travers les appréciations portées sur le contenu du travail ainsi que sur les pratiques professionnelles, la gestion des relations sociales ou encore le rapport au savoir et aux connaissances.

Ces aspirations permettent de comprendre la façon dont ils envisagent d'orienter leurs itinéraires. Plusieurs études, parfois bien antérieures à la crise sanitaire, ont cherché à éclairer cette question sous des angles différents : le « bonheur » au travail (Baudelot & Gollac, 2003) ; la rémunération, l'autonomie et la reconnaissance (Portela & Signoretto, 2017) ; le besoin de sens et de perspectives face aux transformations de la société et de l'économie (Castera & Gougain, 2019).



Parmi celles-ci, figure une étude du Céreq visant à mettre en relief les aspirations professionnelles des jeunes salariés, en lien avec les appréciations qu'ils portent sur leur travail (Fournier, Lambert & Marion-Vernoux, 2020A ; 2020B). Les souhaits professionnels exprimés – prendre davantage de responsabilités, faire évoluer le contenu de son activité, changer de métier, etc. – sont ainsi mis en relation avec leur vision des différentes facettes de leur travail (jugé intéressant, correspondant à la qualification, conciliable avec la vie de famille...). Fondées sur les données du dispositif d'enquêtes sur la formation et les itinéraires des salariés (Defis) recueillies en 2015, les investigations ont permis de mettre au jour la variété des aspirations des jeunes à l'aune de l'appréciation qu'ils portent sur leur travail, et de distinguer ainsi cinq groupes (Encadré).

### Encadré | *Méthodologie*

La classification ascendante hiérarchique (CAH) est une technique statistique visant à partitionner une population en différentes classes ou sous-groupes. On cherche à ce que les individus regroupés au sein d'une même classe soient le plus semblables possibles (homogénéité intra-classe) et que les classes soient le plus dissemblables entre elles (hétérogénéité inter-classes).

La première étape qui consiste à réaliser une analyse factorielle des correspondances multiples, a été élaborée à partir des variables actives ci-dessous.

Sur les souhaits professionnels des jeunes :

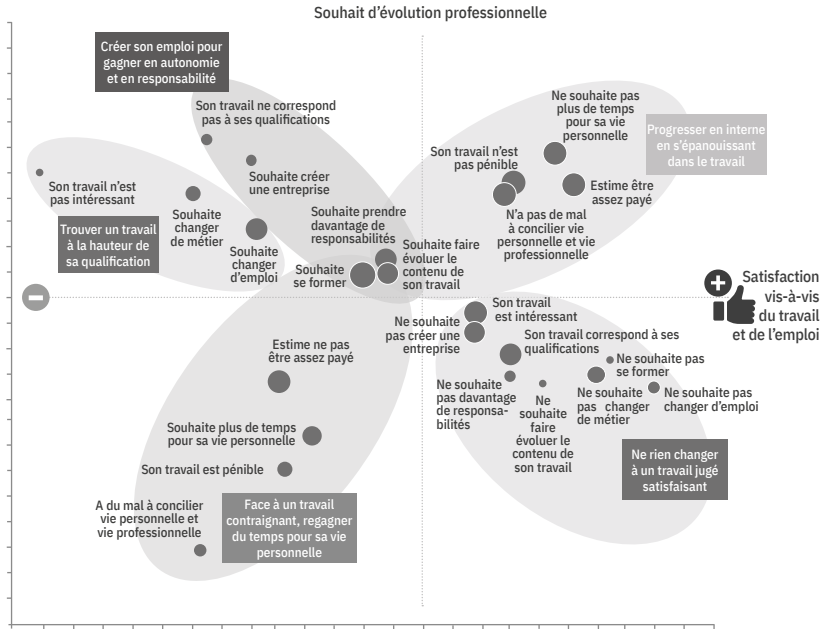
- Souhaite prendre davantage de responsabilité
- Souhaite faire évoluer le contenu de son activité
- Souhaite changer de métier ou de profession
- Souhaite un autre emploi, changer d'entreprise, intégrer la Fonction publique
- Souhaite créer une entreprise
- Souhaite se laisser plus de temps pour sa vie personnelle ou familiale
- Souhaite se former

Sur l'appréciation que portent les jeunes sur leur travail :

- Estime que son travail est intéressant
- Estime que son travail correspond à ses qualifications
- Estime que compte tenu du travail réalisé il est assez payé
- Estime que ses conditions de travail sont pénibles
- A du mal à concilier sa vie personnelle et familiale avec sa vie professionnelle

La projection des variables actives est représentée dans la Figure 1.

Figure 1 | Panorama des aspirations professionnelles des jeunes salariés



Projection des variables actives et des barycentres des classes issues de la typologie sur les axes 1 et 3 qui expliquent à eux deux près de 30 % de l'inertie totale. L'axe 1 horizontal est principalement expliqué par des variables traduisant une satisfaction vis-à-vis du travail et de l'emploi. L'axe 3 est principalement expliqué par des variables exprimant le souhait d'évolution professionnelle (interne ou externe à l'entreprise).

Source : Cnefp-Céreq, Defis 2015.

## Une mobilité interne, motivée par un travail épanouissant

Premier groupe : 31 % des jeunes salariés envisagent de rester durablement dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent et d'y faire carrière. Pour cause, ils s'y trouvent bien, déclarent leur travail intéressant, bien payé, aisément compatible avec une vie personnelle épanouie et surtout, offrant des perspectives d'évolution qui invitent à poursuivre sur un chemin qui semble déjà tracé. En outre, ils estiment utiliser pleinement leurs compétences, dans un emploi à la hauteur de leur qualification, tout en envisageant de les développer pour soutenir une mobilité ascendante (Tableau en annexe).

Plus souvent diplômés de l'enseignement supérieur, ils occupent logiquement pour une large part des emplois plus qualifiés (ingénieurs et cadres techniques), mais ce premier groupe comprend aussi des ouvriers qualifiés de type industriel affichant une ancienneté supérieure à la moyenne des salariés de leur âge. C'est de loin le groupe qui compte le plus de salariés à temps complet. Ils sont sur-re-

présentés dans les entreprises de plus de 1 000 salariés dans lesquelles ils estiment bénéficier de réelles possibilités de progression professionnelle, d'une intensité de travail moins soutenue que la moyenne et où la liberté de discussion ouvre de larges marges de négociation autour du travail réalisé (du contenu et des conditions du travail, des horaires, de la formation, des mobilités).

Ce premier groupe répond à un modèle de carrière ascendante réalisée au sein d'une entreprise offrant de belles opportunités de promotion. Leurs souhaits de formation sont d'ailleurs à la hauteur de leurs ambitions : 82 % en formulent (77 % pour l'ensemble). Si les jeunes salariés rassemblés dans ce groupe se déclarent finalement hautement satisfaits de leur situation de travail, c'est que tous les voyants sont au vert.

### **Une mobilité externe, motivée par un désir d'indépendance**

Deuxième groupe : 16 % des jeunes salariés jugent leur travail intéressant et conforme à leur qualification mais leur satisfaction s'arrête là. Ils s'estiment mal payés pour le travail réalisé, souhaiteraient faire évoluer le contenu de leur activité et surtout gagner en responsabilité et consacrer plus de temps à leur vie personnelle. Plus souvent que les autres soumis au risque de perte d'emploi, ils envisagent de créer leur entreprise pour pallier les défauts de leur situation actuelle, sur le mode de l'autonomie.

Ce groupe rassemble en majorité des hommes, pour beaucoup non diplômés. Ils sont d'ailleurs nombreux à déclarer que des compétences leur manquent pour mener à bien leur projet de création d'entreprise, d'où un souhait de formation plus appuyé que la moyenne. Le contexte de leurs emplois éclaire les limites de leurs situations et de leurs perspectives : ils sont sur-représentés dans le secteur du commerce et de la réparation automobile présentant traditionnellement peu de possibilités d'évolution et de formation. Ils sont aussi sur-représentés dans les très petites entreprises (10 à 19 salariés) et les grandes (500 à 1000 salariés).

Positionnés dans des lieux d'exercice ou sur des postes de travail barrant leurs espoirs de progression, ils estiment que le statut d'indépendant devrait répondre à leurs ambitions. Portés par cet objectif, ils sont 89 % à souhaiter se former.

### **Une mobilité interne ou externe, pour mieux ajuster son emploi à sa qualification**

Troisième groupe : quand le travail n'est pas à la hauteur de la qualification de celui qui l'exerce, la frustration est vive. 16 % des jeunes salariés se trouvent dans cette situation hautement insatisfaisante. Outre le décalage entre le

niveau de leur emploi et celui de leur qualification, ils pointent la pénibilité de leur situation de travail, notamment en raison d'horaires décalés qui pèsent lourdement sur la conciliation vie professionnelle-vie personnelle alors qu'ils travaillent plus souvent que les autres à temps partiel. Ils déclarent leur travail inintéressant, ennuyeux et mal payé. Une très large majorité d'entre eux soulignent qu'ils sont très loin d'utiliser pleinement leurs compétences et rendent compte d'une intensité du travail soutenue et de possibilités de discussion limitées autour de leur travail et de leurs perspectives professionnelles.

Sans surprise, au vu de ces caractéristiques, c'est le groupe le plus féminisé. Il rassemble bon nombre d'employées, qualifiées ou pas : employées administratives, de commerce, personnels de services directs aux particuliers. Elles sont sur-représentées dans le secteur de l'hôtellerie-restauration et du commerce et travaillent souvent pour des réseaux d'enseignes ou des entreprises relativement grandes (250 à 500 salariés).

Peu de chances de promotion s'offrent à elles, pas plus que de perspectives d'augmentation de salaire. *In fine*, la quasi-totalité d'entre elles vise un changement d'emploi ou d'entreprise ou encore de métier. Pour soutenir ce projet, 81 % affichent le souhait de se former.

### **Quand la mobilité n'est pas la priorité : donner plus de place à la vie personnelle**

Quatrième groupe : la conciliation vie professionnelle-vie personnelle est parfois critique. 22 % des jeunes en font un enjeu majeur de changement. Les jeunes concernés estiment leur travail intéressant, le plus souvent à la hauteur de leur qualification et n'éprouvent pas d'ennui dans l'exercice professionnel. Cependant, ils se déclarent mal rémunérés et, surtout, mettent en avant beaucoup plus souvent que les autres des difficultés qui tiennent essentiellement à la gestion du temps, au cœur de la conciliation vie professionnelle-vie personnelle. Les jeunes relevant de cette classe déclarent plus souvent que les autres des horaires décalés, la nécessité de se dépêcher ou encore un temps de travail supérieur à 45 heures par semaine. Ils mettent aussi plus fréquemment en avant un travail globalement pénible, marqué par une intensité du travail plus forte que la moyenne et une liberté de discussion sur leur travail et leurs possibilités d'évolution relativement limitée. S'agissant de la taille et du secteur des entreprises dans lesquelles ils évoluent, rien ne les différencie des jeunes salariés dans leur ensemble.

Les salariés en question sont plus diplômés et plus qualifiés que la moyenne mais curieusement, les femmes ne sont que légèrement sur-représentées dans cette classe, ce qui laisserait penser que les hommes ont été gagnés par la question

d'une meilleure conciliation des différentes sphères de la vie quotidienne. En effet, la question de la conciliation semble n'avoir longtemps concerné que les femmes, soumises à un calendrier professionnel gouverné par le modèle masculin de carrière, ouvrant des possibilités de promotion aux moments mêmes où les femmes sont les plus investies dans la fonction maternelle. On peut toutefois penser qu'une partie des femmes a intégré en amont le besoin de conciliation en exerçant leur emploi à temps partiel ou en privilégiant des métiers favorisant la conciliation. Quoiqu'il en soit, la perspective entrevue appelle la formation : 91 % d'entre eux formulent un souhait de formation.

### **Un travail jugé somme toute satisfaisant, pas d'aspiration au changement professionnel**

Cinquième groupe : parfois, le travail est peu qualifié, sans perspectives de progrès professionnel ... et pourtant, ceux qui l'exercent n'envisagent pas d'en changer.

Ce groupe, qui rassemble 15% des jeunes, pourrait surprendre. Ceux qui s'y trouvent se déclarent globalement satisfaits de leur situation professionnelle, s'estiment suffisamment payés pour un travail jugé peu pénible et à la hauteur de leur qualification, utilisant de ce fait pleinement leurs compétences mais... sans aucune perspective d'évolution, pas plus en termes de promotion qu'en termes de rémunération. Ils travaillent fréquemment dans des contextes peu formateurs et peu soucieux d'envisager la mobilité de leurs salariés, tels les secteurs de l'hôtellerie-restauration ou des transports. Plus souvent que les autres salariés de petites entreprises et relevant des métiers « en tension », ils sont relativement protégés du chômage car positionnés sur des créneaux professionnels qui leur garantissent de retrouver facilement un emploi en cas de fin de contrat ou de licenciement.

Ils ne souhaitent pas davantage de responsabilités, ni faire évoluer le contenu de leur activité, ni changer d'entreprise, ni changer de métier... En résumé, pas de changement professionnel en ligne de mire, quel qu'il soit. Satisfaits de leur situation actuelle, « faire carrière » ne semble pas une priorité, d'autant que les contextes dans lesquels ils évoluent ne les y invitent pas. D'où la très faible proportion des salariés concernés déclarant un souhait de formation : 32 %.

### **Conclusion**

Au terme de ces investigations, il ressort clairement que loin de rendre compte d'« un rapport des jeunes au travail », les salariés de moins de trente ans affichent des aspirations professionnelles variées. Si la « qualité du travail » est constitutive des projets qu'ils formulent, elle ne se décline pas sur un mode binaire

(satisfaisante/insatisfaisante) mais multidimensionnel. Les nombreuses facettes de la qualité du travail exercé, tenant tout autant à l'activité elle-même qu'au contexte dans lequel elle s'inscrit, orientent les souhaits de changement. Ceux-ci ne sauraient se résumer à une correspondance élémentaire telle que « insatisfaction implique désir de mobilité ». En effet, la perspective d'une mobilité professionnelle n'habite pas les souhaits de tous les jeunes salariés. Une partie d'entre eux visent une amélioration de leur qualité de vie, sans nécessairement l'envisager sur le mode de la promotion.

---

*Les nombreuses facettes de la qualité du travail exercé orientent les souhaits de changement.*

---

Ces résultats mettent en question le schéma traditionnel et normatif de carrière qui voudrait que les jeunes salariés aspirent toujours à évoluer professionnellement en interne ou en externe pour gagner en responsabilité et/ou en rémunération. Comment les différentes aspirations vont-elles épouser la donne actuelle du marché du travail ? Les difficultés de recrutement sur les métiers en tension donnent à entendre que les conditions de travail offertes viennent peut-être heurter les aspirations professionnelles des jeunes pour lesquels la qualité d'une situation professionnelle ne se résume pas uniquement à la stabilité de l'emploi et à la rémunération.

## ANNEXE | Caractérisation des classes de la typologie (%)

	1	2	3	4	5	Ensemble
	31%	16%	16%	22%	15%	100%
<b>Satisfaction au travail</b>						
Estime son travail intéressant	99	96	32	99	90	87
Estime que son travail correspond à sa qualification	85	76	12	79	76	69
Utilise pleinement ses compétences dans son travail	73	59	28	57	65	59
Estime être assez payé pour le travail qu'il réalise	73	36	25	22	69	48
Est globalement satisfait de sa situation professionnelle	87	74	29	72	80	71
<b>Projections</b>						
Pense avoir des chances de promotion	49	44	25	39	36	40
Pense avoir des chances d'augmentation de salaire	44	39	22	36	29	36
Pense avoir un risque de perdre son emploi	15	24	28	20	20	20
<b>Entretien professionnel</b>						
A participé à un entretien professionnel avec son supérieur	79	69	58	72	57	69
Y a évoqué ce qu'il apprend dans son travail	83	82	68	84	74	80
Y a évoqué ses perspectives de carrière	90	84	79	89	80	86
Y a évoqué ses besoins en formation	84	78	65	83	74	79
<b>Contraintes dans le travail</b>						
Pense que certaines compétences lui manquent	56	59	34	58	27	49
Estime que ses conditions de travail sont pénibles	14	36	57	61	42	39
Pour faire son travail est obligé de se dépêcher	42	53	67	74	48	56
A du mal à concilier vie personnelle et professionnelle	5	27	41	64	10	28
A des horaires décalés	45	49	70	69	57	57
Travaille plus de 45 heures par semaine	18	20	10	36	19	21
<b>Projets</b>						
Souhaite plus de temps pour sa vie personnelle	29	62	49	86	27	49
Souhaite se former	82	89	81	91	32	77
Souhaite davantage de responsabilités	86	89	67	88	13	73
Souhaite faire évoluer le contenu de son activité	95	95	74	93	9	79
Souhaite trouver un autre emploi ou changer d'entreprise	36	78	94	62	44	59
Souhaite changer de métier ou de profession	22	56	89	40	28	43
Souhaite créer son entreprise	5	100	24	1	16	24
<b>Demande de formation</b>						
A la possibilité de demander une formation	83	72	64	82	66	75

Intitulé des classes :

- 1 - Un travail épanouissant, un avenir avantageux en interne
- 2 - Des perspectives de travail limitées dans le salariat, un désir d'indépendance
- 3 - Une situation frustrante, le souhait d'ajuster travail et qualification
- 4 - Un travail contraignant, le souhait de donner plus de place à la vie personnelle
- 5 - Un travail jugé somme toute satisfaisant, pas d'aspiration au changement

Lecture : parmi les jeunes salariés de la classe 1, 99 % estiment que leur travail est intéressant.

Champ : salariés de moins de 30 ans des entreprises de 10 salariés et plus en décembre 2013 et ayant connu une période d'emploi dans les 18 mois qui ont suivi cette date (N=2885). Source : Cnefp-Céreq, Defis 2015.

## Bibliographie

- Baudelot, C. & Gollac, M. (2003). *Travailler pour être heureux ? Le bonheur au travail*. Paris : Fayard.
- Castera, D. & Gougain, N. (2019). *Les jeunes et l'avenir du travail*. Avis du Conseil économique, social et environnemental.
- Fournier, C., Lambert, M. & Marion-Vernoux, I. (2020A). À quoi rêvent les jeunes salariés ? Qualité du travail, aspirations professionnelles et souhaits de mobilité des moins de 30 ans. *Économie et statistique*, 514-515-516, 113-131.
- Fournier, C., Lambert, M. & Marion-Vernoux, I. (2020B). La qualité du travail, au cœur des aspirations professionnelles des jeunes salariés. *Céreq-Bref*, 400.
- Portela, M. & Signoretto, C. (2017). Qualité de l'emploi et aspirations professionnelles : quels liens avec la mobilité volontaire des jeunes salariés en CDI ? *Revue économique*, 68(2), 249-279.



## Chapitre 6

# Évoluer au sein de l'entreprise

## Comment se construisent et se différencient les parcours ?



Ekaterina MELNIK-OLIVE  
Camille STEPHANUS

Département Formation et certification, Céreq

Les parcours dans l'entreprise ne sont pas toujours synonymes d'évolution positive. Or, si la formation accompagne fréquemment les promotions, elle bénéficie peu aux salariés concernés par des parcours bloqués, ou heurtés par des changements organisationnels, malgré les souhaits et les besoins exprimés.

Le discours managérial actuel valorise les salariés très mobiles, voire « nomades », gérant eux-mêmes leur carrière et passant « *d'employeur en employeur au gré des apprentissages réalisés* » (Glaymann et Grima, 2013, p. 153-154). Pourtant, malgré un turnover accru observé durant les dernières décennies en France (Picart, 2014), rester longtemps chez le même employeur est toujours une réalité pour un grand nombre de salariés. Selon Amossé et Ben Halima (2010), on observe « *tout à la fois plus d'actifs qui changent de situation et plus d'actifs qui sont chez le même employeur depuis pratiquement le début de leur carrière* » (p. 3). Mais cet ensemble des salariés stables n'est pas uniforme, ce qui invite à explorer davantage cette diversité et à enrichir la représentation des marchés internes d'entreprise.

En effet, le marché interne défini originellement par Doeringer et Piore comme un ensemble de règles d'allocation et de rémunération de la main-d'œuvre propres à l'entreprise – par opposition au marché externe où elles résultent de l'offre et de la demande de travail – a souvent été représenté comme un espace garantissant une stabilité, voire une mobilité ascendante, à ses salariés, par acquisition de qualifications spécifiques (Germe, 2001). Or la transformation des marchés internes sur les dernières décennies (Lefresne, 2002) conduit à relativiser cette vision et à rendre compte de la forte diversité des dynamiques de mobilité à l'intérieur même de l'entreprise. Observer cette diversité sous l'angle de l'accès à la formation permet de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents aux processus de segmentation en son sein.

Plusieurs travaux mobilisant les données françaises ont déjà montré que les salariés promus sont généralement aussi ceux qui sont les plus formés par leur

entreprise. Ce lien reflète surtout les effets de sélection plutôt qu'une relation causale : souvent, les salariés sont choisis pour être promus et sont formés à cette occasion (Béret & Dupray, 1998 ; Melnik & Couprie, 2017). Mais les parcours ascendants ne concernent qu'une partie des salariés. D'autres, au contraire, peuvent être fragilisés à la suite d'une restructuration ou de l'introduction de nouvelles formes de gestion et d'organisation du travail (Rorive, 2005 ; Marsden, 2009 ; Perez, 2014 ; Melnik-Olive & Stephanus, 2019). D'autres encore peuvent être bloqués sur des emplois peu qualifiés, apportant peu de

### Encadré 1 | *Source et méthode*

L'étude porte sur les salariés interrogés lors des trois premières vagues de l'enquête Defis (en 2015, 2016 et 2017), présents dans l'entreprise répondante en 2013 et qui y travaillent toujours fin 2017, soit six sur dix. Leur ancienneté médiane dans l'entreprise est de 11 ans en 2013. L'échantillon comporte 4 750 salariés. Ce sous-ensemble constitue le champ de l'étude.

La typologie des parcours a été construite *via* une méthode statistique usuelle en deux étapes. La première consiste en une analyse factorielle (analyse des correspondances multiples). Cette analyse a été conduite sur les indicateurs classés en quatre dimensions, décrivant la situation professionnelle du salarié au début du suivi (situation initiale) et les changements survenus durant le suivi. Dans un second temps, une classification ascendante hiérarchique (CAH) a été réalisée sur les indicateurs synthétiques résultant de l'analyse factorielle.

Chaque dimension a été abordée par le biais de plusieurs items. La dimension « Caractéristiques du travail et ses conditions en 2015 », composée de six items, appréhende les contraintes et la pénibilité du travail, telles que perçues par le salarié au début du suivi. La dimension « Qualité subjective de l'emploi en 2015 » (quatre items) apporte des éléments sur la satisfaction globale du salarié dans l'emploi, celle vis-à-vis du salaire, de la conciliation travail-vie privée, ainsi que sur l'adéquation du travail par rapport aux qualifications au début du suivi. La dimension « Changements professionnels 2014-2017 » (trois items) apporte les informations quant aux changements (de poste, fonction, établissement ou unité) intervenus dans la situation du salarié dans l'entreprise. Une quatrième dimension, « Évolution professionnelle 2014-2017 » (cinq items), apporte des éléments plus subjectifs concernant les évolutions en matière de responsabilités, d'autonomie, d'intérêt du travail, de salaire et de conditions de travail, déclarées par le salarié lors des trois interrogations.

La typologie ainsi obtenue synthétise la manière dont les différentes dimensions se combinent, et permet de regrouper les salariés présentant les situations semblables en classes. Chaque classe a été nommée en fonction des dimensions qui la caractérisent le plus et qui la distinguent des autres.

Ces classes sont ensuite décrites en fonction des caractéristiques individuelles des salariés qui les composent et de celles de leurs entreprises. La manière dont l'accès à la formation s'articule avec les parcours en entreprise est mise en lumière pour chaque classe.

Pour plus de détail, voir Melnik-Olive & Stephanus, 2020.

satisfaction et sans perspectives d'évolution (Charlon-Dubar *et al.*, 1990). Qu'en est-il alors de la formation quand il s'agit de débloquer une situation professionnelle ou éviter un déclassement, entendu ici comme une perte d'autonomie, de responsabilités ou de charge d'encadrement par exemple ?

Ce chapitre propose de dépasser l'opposition traditionnelle entre stables et instables en explorant la diversité interne de la catégorie des salariés présents au moins trois ans dans l'entreprise, ayant donc une certaine ancienneté. Ces salariés relativement stables représentent 60 % de ceux interrogés dans le cadre de Defis (voir la présentation du dispositif). La diversité des situations professionnelles et les changements, positifs comme négatifs, sont abordés *via* une approche multidimensionnelle liée aux caractéristiques des salariés et au contexte de l'entreprise (Encadré 1).

Loin d'être systématiquement synonymes d'amélioration, les évolutions de la situation professionnelle des salariés ne répondent pas toujours à leurs aspirations et dépendent du contexte et des pratiques des entreprises. Certains salariés connaissent une stabilité professionnelle dont ils se satisfont. D'autres, confrontés à un déclassement ou bloqués sur des emplois peu qualifiés, se trouvent professionnellement fragilisés. Si la plupart des salariés expriment le souhait de se former et d'évoluer, de fortes disparités d'accès à la formation sont observées selon les types de parcours au sein de leur entreprise.

### **Appréhender les mobilités dans l'entreprise**

Un tiers des salariés a connu au moins un changement de fonction durant les quatre années observées. Plus d'un sur cinq a déclaré au moins un changement de poste, et 15 % ont changé d'unité ou d'établissement. Globalement, ils déclarent plus souvent des évolutions positives en matière de salaire, de responsabilité ou d'autonomie. Mais si les conditions de travail se sont améliorées pour un salarié sur cinq, un sur trois déclare au contraire une dégradation. Cette vue d'ensemble est à nuancer dans la mesure où les évolutions professionnelles perçues par les salariés sont très différentes selon le contexte dans lequel ils évoluent, ou selon leur position dans l'entreprise.

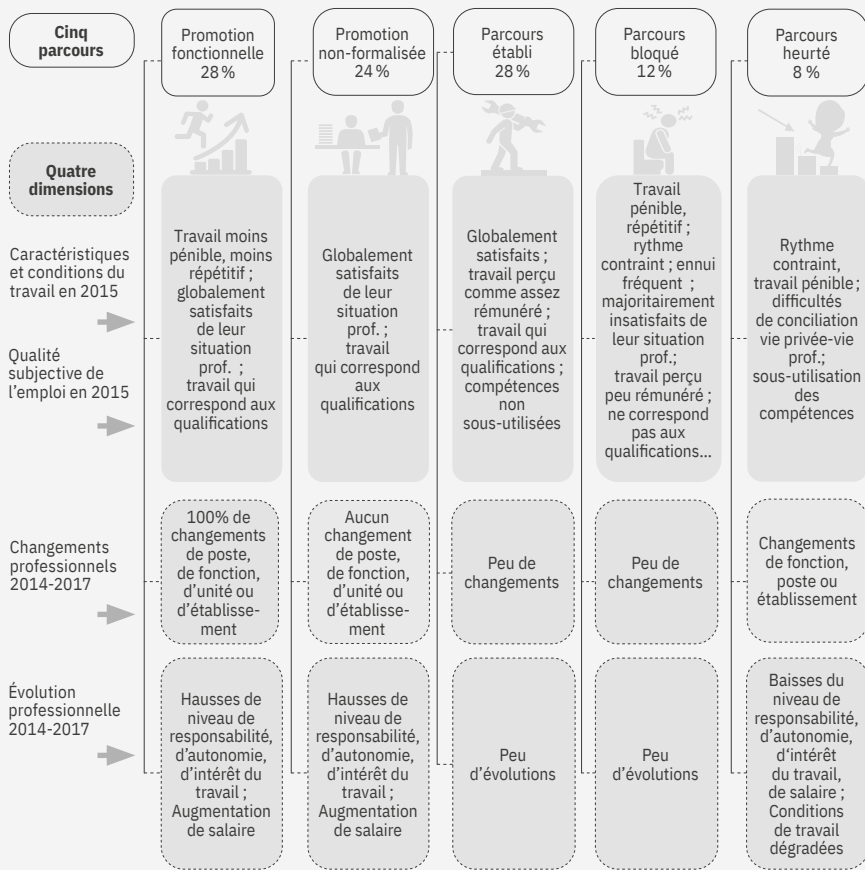
Une typologie construite à partir d'une analyse statistique permet de rendre compte de cette diversité et de dégager cinq types de parcours : deux ascendants, un descendant et deux autres caractérisés par une absence de changement (Schéma). Ces parcours reflètent pour partie le cycle de la vie professionnelle : la promotion intervient le plus souvent en début ou en milieu de carrière, la stabilité plutôt en deuxième partie. Le parcours descendant, quant à lui, apparaît étroitement lié à des changements organisationnels dans l'entreprise.

---

*Le parcours descendant est lié à des changements organisationnels dans l'entreprise.*

---

## Schéma | Cinq parcours-types élaborés à partir de quatre dimensions



Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus âgés de 16-65 ans en 2013, toujours dans l'entreprise répondante à la date de la 3<sup>e</sup> vague de l'enquête, soit en 2017.

Source : Defis 2015-2017, Céreq-France compétences.

## Quand la formation accompagne la promotion

Les deux parcours ascendants sont marqués par des hausses cumulées de salaire, de responsabilités, d'autonomie ou d'intérêt du travail. Ils concernent cependant des catégories de salariés différentes. Le premier parcours, celui de la « promotion fonctionnelle » (28 % de la population étudiée), regroupe les salariés les plus jeunes – la moitié a moins de 40 ans – qui ont tous connu un changement soit de fonction, soit de poste, ou, moins souvent d'établissement. Employés le plus souvent par de grandes entreprises de 500 salariés et plus, ils occupent fréquemment des postes de cadre et exercent des fonctions de supervision. Leur profil se distingue par un niveau de diplôme et de qualification particulièrement élevé et par la plus faible ancienneté.

Les chances d'avoir une promotion fonctionnelle sont plus grandes pour les cadres et diminuent significativement avec l'âge. Lorsque l'on prend en compte les différentes caractéristiques individuelles et d'entreprises, les hommes et les femmes semblent avoir les mêmes chances de promotion<sup>1</sup>. Cela signifie que d'autres facteurs influencent plus les chances de promotion que le genre en tant que tel (Melnik & Couprie, 2017). Ces chances sont plus importantes pour les salariés en CDI à temps complet (par rapport au temps partiel) et les salariés des grandes entreprises. Au-delà de la taille, les caractéristiques et le contexte de l'entreprise comptent.

D'un côté, les promotions fonctionnelles sont plus fréquentes dans certains secteurs comme le textile-habillement, la métallurgie et l'industrie alimentaire. D'un autre côté, voir son environnement de travail impacté par un plan de licenciement diminue significativement les chances d'une telle promotion.

Un second type de parcours ascendant renvoie à une « promotion non-formalisée » (24 %). Il concerne des salariés ayant également déclaré des évolutions positives sur plusieurs registres, sans avoir changé de fonction, de poste, d'établissement ou d'unité. Plus âgés que les salariés ayant connu une promotion fonctionnelle, plus souvent de qualifications intermédiaires, ils travaillent majoritairement dans de petites et moyennes entreprises dans lesquelles prédomine la polyvalence et dont l'organisation présente moins d'opportunités de mobilité interne que celle des plus grandes. La promotion sans changement de fonction ou de poste semble ainsi intervenir selon une logique de valorisation ou de fidélisation des salariés.

Dans ces deux types de parcours, les salariés sont les plus formés dans leur entreprise (Tableau 1) et ont majoritairement, et bien plus que les autres, bénéficié de formations liées à la prise de nouvelles responsabilités (Tableau 2). Ils ont été également les plus nombreux à avoir eu un entretien

<sup>1</sup> Par ailleurs, l'analyse *toutes choses égales par ailleurs* ne fait pas ressortir l'effet propre du genre pour aucun type de parcours. Pour plus de détail sur les variables prises en compte voir Melnik et Stephanus, 2020.

professionnel avec leur supérieur hiérarchique ou un représentant des ressources humaines. Ces caractéristiques renvoient aux pratiques des entreprises en matière de sélection et de formation des salariés qu'elles souhaitent promouvoir.

## Une carrière établie suscite moins de besoins en formation

Le troisième type de parcours renvoie aux carrières que l'on pourrait qualifier d'établies (28 %), qui se caractérisent par une absence de changements professionnels et peu d'évolutions, à la baisse comme à la hausse. Cette stabilité va de pair avec l'expression par les salariés d'une satisfaction particulièrement élevée dans leur emploi. Celui-ci est perçu comme correspondant à leur qualification et à leurs compétences, permettant par ailleurs de concilier vie privée et vie professionnelle. Cette

*La stabilité va de pair avec l'expression d'une satisfaction particulièrement élevée des salariés.*

catégorie concerne les salariés les plus âgés et regroupe relativement peu de salariés diplômés à bac+5 ou exerçant une fonction d'encadrement. En revanche, les contrats à temps partiel y sont davantage présents. Les salariés ont plus de chances d'être dans ce type de situation lorsqu'ils travaillent dans une petite entreprise, et quand leur environnement de travail n'est pas affecté par des transformations importantes, qu'il s'agisse de restructurations ou d'autres changements organisationnels ou technologiques.

Ces salariés à la carrière établie expriment moins souvent que les autres le sou-

Tableau 1 | *Parcours-types des salariés et formations entre 2014 et 2017*

Part de salariés qui...	Parcours-types					
	Promotion fonctionnelle	Promotion non-formalisée	Parcours établi	Parcours bloqué	Parcours heurté	Ensemble
souhaitent se former dans les 5 années à venir	74	70	57	70	77	68
ont été formés dans le cadre du travail	81	70	59	48	66	67
ont eu au moins une formation non-réglementaire	72	61	50	37	57	58
déclarent un manque de formation	48	42	27	60	67	43
ont participé à un entretien professionnel*	79	68	61	48	55	66
sont informés du CEP	28	30	21	20	15	25

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus âgés de 16-65 ans en 2013, toujours dans l'entreprise répondante à la date de la 3<sup>e</sup> vague de l'enquête, soit en 2017.

Lecture : 70 % des salariés bloqués ont exprimé en 2015 le souhait de se former et 48 % ont suivi au moins une formation dans le cadre du travail entre 2014 et 2017. \* Entretien professionnel ayant porté sur les questions relatives à la formation ou aux perspectives de carrière, au sens de la loi du 5 mars 2014.

Source : CNEFP-Céreq, *Defis 2015-2017*.

hait de se former : 57 % contre 68 % en moyenne. Plutôt satisfaits de leur situation professionnelle, peu affectés par des transformations dans leur entreprise, ils cherchent moins que les autres à faire évoluer leur travail et à prendre davantage de responsabilités ou changer de métier. Les particularités du métier exercé, une identité professionnelle forte sont autant de raisons pour lesquelles « faire carrière » n'a pas nécessairement le même sens pour tous (Pihel, 2017). Tel peut être le cas des chauffeurs routiers ou des conducteurs de transport en commun, très présents au sein de cette catégorie. Une forme de « préférence adaptative » ou d'autocensure (Julhe, 2016), notamment pour les moins qualifiés, n'est également pas à exclure. En effet, plus âgés et plus souvent à temps partiel, les salariés de cette catégorie anticipent peu de chances de promotion. Ils sont également plus nombreux à percevoir un risque de perte d'emploi, par rapport aux salariés promus.

Néanmoins, s'ils accèdent moins que les salariés promus à la formation dans le cadre du travail, c'est encore le cas d'une majorité d'entre eux (59 %). La moitié de ces salariés a bénéficié d'au moins une formation non-réglementaire et plus de 60 % déclarent avoir eu un entretien professionnel. Comme pour les salariés dans leur l'ensemble, les formations visent ici principalement « d'être plus efficace au travail » (81 % des formés) et « mieux connaître son environnement au travail » (67 % des formés). Moins que les autres catégories, ces salariés se forment dans le but d'accompagner un changement ou changer de métier (Tableau 2). Quant aux salariés non formés, ils déclarent nettement moins souvent que les autres un manque de formation.

L'absence d'évolutions décrite ci-dessus renvoie à des situations d'une stabilité professionnelle relative perçues comme satisfaisantes. À l'opposé, se trouvent des salariés insatisfaits de leur emploi, dont les situations fragiles, en absence de changements positifs et de perspectives d'amélioration, sont désignées comme des parcours « bloqués ».

### **Peu de formation pour les salariés bloqués dans leurs parcours**

Contrairement au précédent, ce quatrième type de parcours professionnel, qualifié de bloqué, regroupe 12 % des salariés pour qui le *statu quo* va de pair avec une faible satisfaction dans l'emploi et une perception très défavorable de leurs conditions de travail.

Parmi eux, huit sur dix ont déclaré un travail pénible ou répétitif ; ils sont tout autant à juger leur travail insuffisamment rémunéré. De manière très significative, cette catégorie se distingue par des emplois peu qualifiés, les ouvriers et les employés de commerce constituant plus de la moitié des effectifs. Par exemple, un salarié bloqué sur cinq est un ouvrier non qualifié, alors que ces derniers ne représentent que 9 % de l'ensemble. C'est aussi parmi les salariés bloqués que l'on retrouve massivement les personnes les moins diplômées. La



part des salariés déclarant un problème de santé ou de handicap les empêchant d'effectuer certaines tâches au travail y est plus élevée qu'en moyenne.

Les risques de connaître un parcours bloqué augmentent fortement dans les entreprises frappées par un plan de licenciement. *A contrario*, ils diminuent lorsque des pratiques favorables à la formation et les instances représentatives sont implantées dans l'entreprise. Pour ces salariés, le taux d'accès effectif à la formation s'écarte le plus fortement de leur souhait exprimé de se former (Tableau 2). En effet, moins de la moitié d'entre eux ont accédé à une formation dans le cadre de leur travail en 2014-2017, et seulement un tiers en excluant les formations réglementaires<sup>2</sup>. Les formations ayant pour but de prendre davantage de responsabilités y sont rares et les formations d'adaptation, moins fréquentes que dans les autres groupes (Tableau 2).

Parmi ceux n'ayant suivi aucune formation, une majorité déclare en ressentir le manque (60 % contre 43 % en moyenne). Occupant des emplois peu qualifiés, déclarant des conditions de travail plus défavorables, ils expriment majoritairement le souhait de faire évoluer le contenu de leur activité. Ils sont aussi particulièrement nombreux à souhaiter changer de métier ou à trouver un autre emploi. Plus que pour d'autres salariés, se pose la question de l'accès à la formation qualifiante pour ces personnes bloquées dans leurs parcours professionnels.

Or, les attentes de ces salariés en matière d'accès à la formation qualifiante et d'évolution professionnelle apparaissent peu ou pas prises en compte par leurs entreprises. Ils ont été particulièrement peu nombreux à avoir eu un entretien professionnel depuis 2015 : moins de la moitié contre deux tiers en moyenne. Le conseil en évolution professionnelle (CEP) pourrait être un dispositif particulièrement profitable pour eux en raison des faibles perspectives d'évolution dans leur emploi actuel et, pour beaucoup, d'un bas niveau de qualification.

## **Des attentes fortes envers la formation pour les salariés aux parcours heurtés**

Un dernier type de parcours renvoie à des situations de fragilisation de salariés plus qualifiés, résultant souvent de changements organisationnels ou technologiques dans leurs entreprises. Qualifié de parcours heurté (8 %), il concerne les salariés ayant connu plusieurs évolutions professionnelles descendantes. Ici, près de huit salariés sur dix ont déclaré des baisses d'autonomie, d'intérêt ou une dégradation des conditions de travail, mais les pertes de responsabilité et de salaire y sont aussi beaucoup plus fréquentes. Près de neuf salariés sur dix ont connu au moins trois types d'évolutions négatives, souvent associées à un changement de poste, de fonction ou d'établissement.

<sup>2</sup>Premier poste de dépenses en matière de formation, les formations obligatoires et réglementaires regroupent les formations hygiène et sécurité et celles visant d'autres habilitations ou certifications obligatoires (Beraud, 2016).

On y trouve plus de seniors, et une part relativement plus importante de professions intermédiaires, d'employés administratifs, mais aussi de cadres. Les femmes y sont surreprésentées, mais en raison d'un effet de structure plutôt que de l'effet propre du genre, non significatif. Plus de la moitié des salariés au parcours heurté est diplômée de l'enseignement supérieur, avec toutefois une sous-représentation de diplômés à bac+5. Plus d'un tiers travaille au sein de très grandes entreprises (contre un quart pour l'ensemble). Toutefois, au-delà de la taille, certaines transformations au sein des entreprises telles qu'une restructuration, un plan de licenciement ou d'autres changements organisationnels ou techniques, accroissent le risque de connaître ce type de parcours. Exprimant le plus souvent le souhait de se former (77 % contre 68 % en moyenne), ces salariés voient la formation se réduire à l'adaptation au poste. Entre 2014 et 2017, seuls 27 % des salariés formés ont accédé à une formation correspondant à leur souhait de progression (Tableau 2).

Ces salariés, bien qu'enclins à évoluer au sein de leur entreprise – plus de la moitié en exprime le souhait – déclarent aussi plus souvent que ceux ayant un parcours établi ou ascendant, vouloir changer de métier ou trouver un autre

Tableau 2 | *Parcours-types et objectifs des formations suivies par les salariés (%)*

But d'au moins une formation suivie	Parcours-type					
	Promotion fonctionnelle	Promotion non-formalisée	Parcours établi	Parcours bloqué	Parcours heurté	Ensemble des formés
Être plus efficace dans son travail	87	86	81	67	74	82
Accompagner un changement dans son activité	67	55	42	36	53	54
Prendre davantage de responsabilités	58	53	23	22	27	42
Changer de métier ou de profession	25	13	7	13	17	16
Éviter de perdre son emploi	12	16	14	13	9	13
Mieux connaître son environnement de travail	75	73	67	57	66	70
Renforcer l'esprit d'équipe	53	46	39	21	33	43
Trouver un emploi ou créer une entreprise	5	7	4	8	11	6

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus âgés de 16-65 ans en 2013, formés entre 2014 et 2017 et toujours dans l'entreprise répondante de Defis à la date de la 3<sup>ème</sup> vague de l'enquête (en 2017).

Lecture : 87 % des salariés formés de la classe « promotion fonctionnelle » ont suivi au moins une formation dans le but d'être plus efficace au travail.

Source : CNEFP-Céreq, Defis 2015-2017.

## Encadré 2 | *Intégrer le CEP aux pratiques RH des entreprises*

Anaïs Chatagnon, Matteo Sgarzi > *Mission Relations internationales, Céreq*

Créé en 2014, puis réformé en 2018, le conseil en évolution professionnelle (CEP) « constitue un processus d'appui à tout actif pour faire le point sur sa situation professionnelle, et, le cas échéant, élaborer, formaliser et mettre en œuvre une stratégie visant l'évolution professionnelle » (arrêté du 29 mars 2019). Une étude qualitative conduite par le Céreq et l'Iredu en 2022 auprès des conseillers travaillant avec les actifs occupés du secteur privé\* montre que le CEP est surtout perçu par les salariés et par les entreprises comme un accompagnement des projets professionnels en dehors de l'entreprise actuelle. Cette perception est confortée par le fait que l'appui se traduit notamment par une aide à la constitution des dossiers de demandes de financement *via* le Projet de transition professionnelle (PTP) ou le dispositif Démis-sionnaire, pour lequel le passage par la case CEP est obligatoire.

Quel que soit le niveau de qualification, une part importante de salariés sollicite le CEP comme réponse au mal-être au travail et dans l'objectif de quitter une situation professionnelle qui ne leur convient plus. Les salariés moins qualifiés insistent également sur la recherche de meilleures rémunérations et conditions de travail. Il ressort de l'enquête que, notamment pour les salariés dont les aspirations ne trouvent pas écho dans leur entreprise, le CEP peut offrir un espace d'écoute, d'échanges et de réflexion, apporter des réponses à leurs interrogations et un appui pour enclencher une démarche.

Pour une partie des conseillers interviewés, il s'agirait d'investir davantage les pans du CEP visant à aider les salariés à mieux connaître leurs droits et les possibilités d'évolution professionnelle, à mieux préparer les entretiens professionnels sur l'évolution de leur carrière en entreprise et à enclencher des changements positifs. À cet égard il est opportun de rappeler que moins de la moitié (43 %) des salariés de PME ont bénéficié d'un entretien professionnel en 2015-2016, et cela malgré l'obligation réglementaire, taux qui monte à 75 % dans les entreprises de plus de 250 salariés (Guillemot & Sigot, 2018).

L'étude conclut que l'appropriation d'opportunités de formation ou d'accompagnement par les salariés plus fragilisés possède encore une belle marge de progression. Les dispositifs existants et mobilisables peinent à s'affirmer et bénéficient peu d'une impulsion de la part des entreprises, pas toujours en capacité et / ou en volonté d'assurer des actions de sensibilisation et de promotion. Il conviendrait d'élargir l'usage du CEP en favorisant son articulation avec les stratégies et outils RH des entreprises et en encourageant son recours par les salariés. Les moins qualifiés en particulier pourraient en effet s'en saisir pour penser leurs parcours et leurs évolutions professionnelles, y compris au sein de l'entreprise actuelle. Ces enjeux sont au cœur des préoccupations des prestataires de ce service mais impliquent un travail, en partenariat, de longue haleine.

\* Il s'agit d'un des volets d'une étude conduite conjointement par le Céreq et l'Iredu pour le Centre européen de développement de la formation professionnelle (Cedefop). Ce projet s'intéresse à la traduction, en Italie et en France, de la Recommandation européenne (2016) Upskilling pathways : new opportunities for adults, qui ambitionne le renforcement et l'élargissement des compétences des adultes peu ou pas qualifiés.

emploi. Au cours des trois années d'observation, seuls 55 % d'entre eux ont eu un entretien professionnel abordant des perspectives de carrière et des besoins de formation, alors que c'était le cas de près de 80 % des salariés ayant bénéficié d'une promotion fonctionnelle. Les changements professionnels perçus comme dommageables, une faible prise en compte de leurs aspirations professionnelles par l'entreprise, mais aussi un fort sentiment d'insécurité dans l'emploi constituent autant de raisons pour souhaiter se réorienter.

## **Renforcer le conseil en évolution professionnelle en direction des salariés fragilisés**

Les aspirations à se former et à évoluer des salariés fragilisés dans leur emploi, en particulier de ceux bloqués dans leur parcours ou déclassés, sont les moins fréquemment prises en compte par leurs entreprises. Dans le même temps, la plupart de ces salariés déclareraient ne pas connaître le dispositif public du CEP (Encadré 2 | Intégrer le CEP aux pratiques RH des entreprises). Parmi les salariés bloqués, seul un sur cinq disait en être informé en 2017 ; cette part est encore moins importante pour les salariés aux parcours heurtés. Toutefois, lorsqu'ils en ont connaissance, ces derniers rencontrent plus souvent un conseiller.

## **Conclusion**

Les parcours des salariés au sein de leur entreprise sont loin d'être uniformes. Ils peuvent être ascendants, descendants quand ils sont marqués par une dégradation de la situation professionnelle, ou encore caractérisés par une absence de changement ou d'évolution. Cette absence de changement correspond pour certains à une situation relativement stable dans un emploi qui les satisfait. En revanche, pour les salariés bloqués sur des emplois peu qualifiés et de faible qualité, elle fait figure d'impasse.

Ces disparités en matière d'évolution professionnelle sont liées aux niveaux de diplôme, aux qualifications, à l'âge des salariés comme aux caractéristiques des entreprises qui les emploient. Elles correspondent, en partie, aux différents cycles de la vie professionnelle : la promotion intervient plus souvent en début ou milieu de carrière, tandis que la stabilité ou le déclasserement se situent plutôt en deuxième partie.

Les disparités en matière d'accès à la formation et de prise en compte des aspirations des salariés par l'entreprise permettent également de mieux saisir les mécanismes de cette différenciation. En dépit des aspirations de la majorité des salariés à se former et à évoluer professionnellement, les écarts sont notables entre les salariés promus et ceux bloqués sur les emplois peu qualifiés ou ceux ayant connu une détérioration de leur situation professionnelle. Au-delà de la

sécurisation des parcours individuels, c'est aussi la préservation des compétences et la performance de l'entreprise qui sont en jeu.

Favoriser l'information et l'accompagnement des salariés aux parcours bloqués ou heurtés grâce au conseil en évolution professionnelle permettrait de mieux prendre en compte leurs problématiques spécifiques et ainsi définir l'horizon de leur évolution professionnelle. Pour que celle-ci ait lieu au sein de l'entreprise, encore faudrait-il que ces salariés puissent bénéficier d'entretiens professionnels et que ces derniers donnent lieu à des échanges tenant compte des recommandations du CEP.

## Bibliographie

- Béraud, D. (2016). Les formations obligatoires en entreprise : des formations comme les autres ? *Céreq Bref*, 350.
- Béret, P. & Dupray, A. (1998). La formation professionnelle continue : de l'accumulation de compétences à la validation de la performance. *Formation Emploi*, 63, 61-80.
- Charlon-Dubar, E., Dubar, C., Engrand, S., Feutrie, M., Gadrey, N. & Vermelle, M.-C. (1990). Le salarié confronté à l'offre de formation. Trajectoire personnelle, identité professionnelle et logique d'entreprise. *Travail et Emploi*, 44, 19-29.
- Germe, J.-F. (2001). Au-delà des marchés internes : quelles mobilités, quelles trajectoires ? *Formation Emploi*, 76, 129-145.
- Guillemot, D. & Sigot, J.-C. (2018). Les entretiens professionnels, un appui aux carrières internes ou à la sécurisation des parcours ? *Céreq Bref*, 364.
- Julhe, S. (2016). L'approche par les capacités au travail : usages et limites d'une économie politique en terre sociologique. *Revue française de sociologie*, 57(2), 321-352.
- Lefresne, F. (2002). Vers un renouvellement de l'analyse segmentationniste. *Economies et Sociétés*, série « Socio-économie du travail n° 8/2002 », 1241-126.
- Marsden, D. (2009). Pour un dialogue entre économistes et sociologues sur l'emploi précaire et précarisation. Dans B. Appay B., S. Jefferys, *Restructurations, précarisation, valeurs* (p. 489-503). Toulouse : Octares.
- Melnik-Olive, E. & Couprie, H. (2017). Les pratiques managériales pour réduire les inégalités professionnelles de genre ? L'exemple de la promotion et de la formation en entreprise. *Formation Emploi*, 137, 97-117.
- Melnik-Olive, E. & Stephanus, C. (2019). Que font les restructurations aux parcours des salariés ? *Socio-économie du travail*, 5, 99-134.
- Melnik-Olive, E. & Stephanus, C. (2020). L'accès à la formation au prisme des parcours des salariés en entreprise. Dans D. Guillemot & K. Melnik, *Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise* (p. 33-41). Marseille : Céreq, coll. «Céreq Echanges» (n° 15).
- Perez, C. (2014). La déstabilisation des stables : restructuration financière et travail insoutenable. *Travail et Emploi*, 138, 37-38.
- Picart, C. (2014). Une rotation de la main-d'œuvre presque quintuplée en 30 ans : plus qu'un essor des formes particulières d'emploi, un profond changement de leur usage. *Emploi et salaires*, édition 2014, *Insee Références*, 29-45.
- Pihel, L. (2017). Les « carrières immobiles » : un challenge pour le management ! Les atouts d'une compréhension fondée sur le travail réel et les attentes des salariés. *Gérer & Comprendre*, 129, 21-32.
- Rorive, B. (2005). Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail. *La Revue de l'Ires*, 47, 117-134.

# Chapitre 7

# Que font les restructurations aux parcours des salariés ?



Ekaterina MELNIK-OLIVE

Camille STEPHANUS

Département Formation et certification, Céreq

Les restructurations peuvent fragiliser les parcours des salariés en suscitant notamment un sentiment d'insécurité et une dégradation des conditions de travail. Les mobilités externes induites sont plus souvent perçues comme contraintes, même lorsqu'il ne s'agit pas de licenciement.

**P**rès d'un tiers des salariés des pays européens ont connu une restructuration ou une réorganisation sur leur lieu de travail en 2015 ; avec 37 %, la France se situe légèrement au-dessus de cette moyenne (Eurofound, 2018). Le rôle croissant des marchés financiers et des investisseurs dans la gouvernance des entreprises, le besoin de s'adapter à un environnement économique et technologique en constante évolution confèrent désormais aux restructurations un caractère multiforme et permanent (Beaujolin-Bellet & Schmidt, 2012).

Les origines et les finalités des restructurations varient d'une organisation à l'autre et ce terme recouvre des réalités très différentes. La situation socio-économique de l'entreprise – appartenance à un groupe, actionnariat, santé économique, etc. – oriente les objectifs poursuivis. Les entreprises restructurent aussi bien dans un contexte économique défavorable que dans un contexte d'expansion, à l'occasion des rachats, fusions, changements de direction (*La revue de l'IRES*, 2005). Elles peuvent aussi restructurer pour resserrer les marchés internes, rajeunir la pyramide des âges ou changer la structure de leurs qualifications (Signoretto, 2015). Souvent accompagnées de réductions d'effectifs, ces pratiques se répercutent sur le marché du travail et sur les trajectoires professionnelles des salariés (Eurofound, 2018).

La crise sanitaire a ravivé ces problématiques. Entre mars et mai 2021, 146 000 personnes étaient inscrites à Pôle emploi à la suite d'un licenciement économique, soit une hausse de 7 % (Ghraiiri, 2021), en dépit des mesures exceptionnelles prises par les pouvoirs publics. Celles-ci, en premier lieu l'activité partielle, ont en effet permis de maintenir le nombre de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) à un niveau sensiblement inférieur à celui de la crise économique de 2008-2009.



Les restructurations accompagnées de suppressions d'emplois sont les plus préoccupantes pour les pouvoirs publics. Pour autant, les salariés qui restent dans l'entreprise ayant connu un plan social ou un autre type de restructuration en subissent également les conséquences. En effet, les réductions d'effectifs ou autres transformations profondes de l'organisation peuvent se traduire par une dégradation du climat social, une intensification du travail ou encore l'émergence d'un sentiment d'insécurité (Bonvin & Simon, 2009). Si les restructurations offrent de nouvelles opportunités de promotion pour certains, elles créent pour d'autres de « nouvelles vulnérabilités » en fragilisant leur situation professionnelle (Rorive, 2005). Les salariés dont l'environnement de travail a ainsi été affecté risquent davantage de connaître un parcours « heurté » par une baisse de responsabilités, d'autonomie et parfois de salaire, même en présence des instances représentatives et du dialogue social (Melnik-Olive & Stephanus, 2020).

La Commission européenne, sans remettre en cause la nécessaire flexibilité des entreprises, reconnaissait en 2010 dans son Livre Vert les effets négatifs des restructurations « mal menées », y compris sur les salariés dont l'emploi n'était pas menacé a priori. Par ailleurs, le rapport officiel remis en 2010 au Premier ministre identifiait parmi les facteurs importants de risques psychosociaux la fréquence des restructurations et le sentiment engendré d'insécurité dans l'emploi (Lanchmann, Larose & Penicaud, 2010). Ces risques ont été également soulignés dans un baromètre consacré à l'accompagnement des changements en entreprise : les salariés ayant connu une réorganisation ou une réduction d'effectifs ont deux fois plus de chances de déclarer un mauvais état de santé mentale<sup>1</sup>. D'après la même enquête, 60% des salariés soulignent l'absence d'occasions de s'exprimer sur les changements ou la non-prise en compte de leurs suggestions et de leurs craintes.

Certaines pratiques de management mises en œuvre dans le cadre de tels changements conduisent à une perte de sens au travail, à une intensification du travail, une détérioration des conditions de travail et du climat social, etc., qui peuvent pousser des salariés au départ. La distinction entre mobilités subies et choisies se trouve dans ces cas brouillée (Perez, 2013). Or les salariés contraints au départ connaissent plus souvent un chômage durable et une baisse de revenus (Amossé *et al.*, 2011 ; Melnik-Olive & Stephanus, 2019a).

---

*Les restructurations contribuent au brouillage entre mobilités subies et choisies.*

---

Pour les entreprises aussi, les restructurations peuvent présenter un risque. Lorsqu'elles engendrent un sentiment d'insécurité, une baisse de motivation et d'investissement individuel, une augmentation de turnover, la performance organisationnelle s'en trouve affectée (Guerrero, 2008).

---

<sup>1</sup> Enquête Baromètre 2016 sur l'accompagnement humain du changement consultable sur [www.ifop.fr](http://www.ifop.fr).

Fort de ces constats, ce chapitre interroge le rôle des restructurations dans la déstabilisation des trajectoires individuelles. Elles sont ici appréhendées dans leurs différentes dimensions, elles-mêmes interdépendantes : financière, organisationnelle et technologique.

Une typologie originale a été élaborée à partir du volet « Entreprise » de l'enquête Defis pour inscrire les différentes formes de restructurations et les changements professionnels vécus par les salariés dans le contexte socio-économique de l'entreprise<sup>2</sup>. Le volet « Salarié », quant à lui, fournit notamment les indicateurs de fragilisation des salariés au travail. Les intitulés des questions ayant permis cette approche sont exposés en Annexe 1.

### Encadré 1 | *Les données Defis*

Les résultats présentés dans ce chapitre portent sur les salariés employés au 31/12/13 dans les entreprises répondantes de Defis interrogés lors des deux premières vagues de l'enquête (en 2015 et 2016). Les salariés âgés de plus de 56 ans, les apprentis, ainsi que les salariés encore en formation initiale au 1er janvier 2014 ont été exclus de l'analyse. L'échantillon global comptait 8 493 salariés, dont 6 181 toujours présents dans l'entreprise de 2013.

## **Les restructurations liées à la situation socio-économique de l'entreprise**

Les effets des restructurations sur l'emploi et les trajectoires individuelles dépendent en grande partie de leur nature et du contexte dans lequel elles s'inscrivent. En effet, la situation économique et la gouvernance de l'entreprise influencent non seulement leurs raisons profondes, mais aussi la gestion de la main-d'œuvre, le dialogue social et plus généralement les marges de manœuvre des acteurs concernés (Lefresne & Sauviat, 2009). Par exemple, pour les entreprises indépendantes, le plan social est le plus souvent justifié par le dépôt de bilan ; pour celles appartenant à un groupe, il est davantage motivé par des réorganisations (Sauviat, 2010).

L'étude présentée ici prend donc en compte la diversité des situations socio-économiques des entreprises dans l'analyse des effets des restructurations sur les parcours des salariés. Une analyse factorielle suivie d'une classification ascendante hiérarchique (CAH) prend appui sur deux groupes de variables actives. Le premier se réfère au contexte économique et concerne la taille et l'évolution du marché et du chiffre d'affaires durant les trois années précédant l'analyse (2012-2015). Le second groupe concerne la structure

<sup>2</sup> Pour plus de détail concernant cette typologie voir Melnik-Olive et Stephanus (2019b).

de l'entreprise et sa gouvernance : présence des capitaux étrangers, appartenance à un organisme financier ou non financier, à une famille, un groupe, mono ou pluriétablissements. Ainsi, deux principaux axes se dégagent.

L'un distingue les entreprises selon l'évolution de leur chiffre d'affaires. L'autre les oppose selon leur structure de propriété et le type du marché sur lequel elles opèrent. Nous qualifions de *dépendantes* les entreprises appartenant à un groupe, un organisme financier ou une société non financière, intervenant sur le marché international ou national. Celles n'appartenant pas à un groupe et dont la structure de propriété ne contient ni capital étranger, ni organisme financier, opérant plus souvent sur un marché régional, sont qualifiées d'*indépendantes*. Les entreprises dites *indépendantes* sont divisées en trois groupes selon l'évolution de leur activité – en baisse, stable ou en croissance. Les entreprises dites *dépendantes* sont divisées en deux groupes : en croissance/en déclin ou stables.

Les résultats confortent ceux des travaux sur les déterminants des restructurations. Le contexte économique et la structure de propriété apparaissent très discriminants. Environ 80 % des entreprises ayant connu un plan de licenciement<sup>3</sup> ou une baisse d'effectifs sont regroupées parmi celles dont l'activité est plutôt en baisse. Elles ont aussi majoritairement connu une réorganisation interne sous forme d'une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques. Les fusions-acquisitions ou les changements de propriétaire sont majoritaires dans les classes regroupant les entreprises dites *dépendantes*. Un tiers des acquisitions (i.e. rachat d'une autre entreprise) durant la période 2012-2015 est observé dans des entreprises *dépendantes en croissance*.

## **Quand les salariés se trouvent fragilisés dans leur entreprise**

Les évolutions susceptibles de fragiliser la situation professionnelle du salarié (Tableau 1) sont corrélées aux restructurations. Un plan de licenciement se traduit, toutes choses égales par ailleurs, par une augmentation très significative des risques de baisse de salaire et de perte d'emploi, ainsi que de conditions de travail perçues comme dégradées. Les restructurations sans plan de licenciement augmentent malgré tout significativement les risques de perte de salaire et de responsabilités. Les changements techniques impactant le travail affectent surtout le sentiment d'avoir des conditions de travail dégradées et un sentiment accru d'insécurité dans l'emploi. Les changements dans l'organisation du travail, quant à eux, jouent significativement sur les quatre indicateurs subjectifs de fragilisation.

Les effets des types de situation socio-économique sur les indicateurs de fragilisation varient. Ainsi, être employé par une entreprise *indépendante* à

<sup>3</sup> Ici, le plan de licenciement ne correspond pas toujours au dispositif du plan de sauvegarde de l'emploi (le PSE, ancien plan social), il s'agit d'une donnée déclarative.

Tableau 1 | Effets des restructurations et de la situation socio-économique de l'entreprise sur le vécu et les parcours des salariés

	Effets sur la fragilisation dans le travail <sup>1</sup>				Effets sur les mobilités (modes juridiques)				Effets sur les mobilités	
	Baisse de salaire	Moins de responsabilités	Conditions de travail dégradées	Risque de perte d'emploi	Démission	Licenciement	Fin de contrat	Autre rupture	Contrainte	Choisie
<b>Modification de l'environnement de travail</b>										
Restructuration (réf. Aucune restructuration)	Avec plan de licenciement	ns	+***	+***	ns	+***	ns	+**	+***	ns
	Sans plan de licenciement	+**	+***	ns	ns	+***	-*	ns	+*	ns
<b>Situation socio-économique de l'entreprise</b>										
Indépendante (réf. Dépendante en croissance)	en baisse	ns	ns	+**	ns	ns	ns	ns	ns	ns
	stable	ns	ns	-*	ns	ns	ns	ns	-**	ns
Dépendante	en croissance	ns	ns	ns	ns	-**	ns	ns	ns	ns
	stable ou en baisse	+***	+*	ns	+**	ns	ns	ns	+*	ns
<b>Travail modifié par un changement</b>										
Organisation du travail (réf. non)	Oui	+**	+***	+**	+**	+***	ns	+***	ns	+***
	Introduction d'un nouveau produit (réf. non)	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Techniques ou procédures utilisées (réf. non)	Oui	ns	ns	+**	+*	ns	ns	ns	ns	ns

\* significatif à 10 %, \*\* significatif à 5 %, \*\*\* significatif à 1 %. Autres variables prises en compte dans l'analyse économétrique : âge, sexe, contrat de travail, diplôme, catégorie socioprofessionnelle, ancienneté du salarié, taille et secteur de l'entreprise employeur. Lecture : les salariés déclarant une restructuration avec plan de licenciement ont, à autres déterminants donnés, une probabilité supérieure aux autres de déclarer une baisse de salaire.  
 Champ : salariés de moins de 56 ans (hors apprentis ou travailleurs en formation initiale) des entreprises de 10 salariés et plus (N=8493). Le champ utilisé dans les estimations des effets des restructuration sur les indicateurs de fragilisation des salariés couvre uniquement les salariés toujours en entreprise de 2013 (N=6181).  
 Source : Céreq-France compétences, Depts voletés Entreprise et Salarié, 2015 et 2016.

*l'activité stable* semble accroître les risques de ressentir une dégradation des conditions de travail par rapport à une entreprise *dépendante en croissance*.

En outre, certaines catégories de salariés sont plus susceptibles d'être fragilisées que d'autres. Les salariés non diplômés du supérieur et les employés de commerce déclarent plus souvent des baisses de salaire que les plus qualifiés. Le risque de perte d'emploi est plus souvent perçu par les salariés plus âgés et ceux en contrats temporaires. *Toutes choses égales par ailleurs*, les femmes déclarent plus souvent que les hommes des conditions de travail dégradées. En revanche, les ouvriers non qualifiés et non diplômés du supérieur le font moins souvent, peut-être en raison de conditions de travail initiales déjà défavorables.

### **Restructurations, mobilités externes et ressenti des salariés**

Les restructurations et les changements associés peuvent fragiliser le parcours du salarié dans l'entreprise jusqu'à conduire à une rupture. Démissionner signifie parfois sortir d'une situation qui n'est plus soutenable (Perez, 2013). Il est donc important d'appréhender les mobilités dans leur double dimension, juridique d'un côté, et subjective de l'autre (Annexe 1).

Les probabilités des différents modes de départ ont été calculées relativement à celle de rester dans l'entreprise (Tableau 1). Si un plan de licenciement augmente très significativement la probabilité pour un salarié d'être licencié, il augmente aussi celle d'une rupture à l'amiable. Les restructurations sans plan de licenciement accroissent également la probabilité d'être licencié, mais réduisent celle de quitter l'entreprise à la suite d'une fin de contrat. Par ailleurs, la probabilité qu'un salarié perçoive son départ comme contraint augmente en cas de restructuration, qu'elle soit accompagnée ou non d'un plan de licenciement. Cependant, avoir connu une restructuration n'impacte pas la probabilité d'une mobilité externe perçue comme choisie. Ainsi, si l'on pouvait supposer que certains départs négociés dans le cadre de restructurations financières étaient choisis, les salariés semblent avoir un point de vue différent.

Un diplôme du supérieur protège d'un licenciement et plus généralement d'une mobilité perçue comme contrainte. Après plus de 40 ans, la probabilité d'une rupture à l'amiable augmente, tout comme celle de déclarer un départ choisi. Ce résultat pourrait refléter l'existence de mesures d'âge proposées par les entreprises. Enfin, conformément à d'autres travaux (Bouvier, 2008), les ruptures à l'amiable et autres semblent moins ouvertes aux ouvriers qui ont une moindre probabilité de quitter l'entreprise dans ce cadre.

Le changement technique ou l'introduction de nouveaux produits et services ne semblent pas se traduire par des mobilités externes. En revanche, le changement dans l'organisation du travail exerce un effet très significatif sur les pro-

babilités de démission ou de rupture à l'amiable. Même si, du point de vue du salarié, les changements dans l'organisation du travail apparaissent plus souvent contingents aux départs perçus comme choisis, ce lien interroge : ne s'agit-il pas de mobilités contraintes par le contexte ?

---

*Un changement dans l'organisation du travail a un effet significatif sur les probabilités de démission ou de rupture à l'amiable.*

---

### **Quand les départs des salariés reflètent la stratégie des entreprises**

Les résultats confortent l'importance du contexte socio-économique de l'entreprise dans l'analyse des restructurations et de leurs effets sur les salariés. Ainsi, les salariés déclarant un environnement impacté par un plan de licenciement sont surreprésentés au sein des entreprises ayant connu une baisse d'activité, qu'elles soient *indépendantes* ou *dépendantes*. Les restructurations sans plans de licenciements et autres types de changements organisationnels concernent plus souvent les salariés des entreprises *dépendantes* (Annexe 2).

La situation socio-économique de l'entreprise se répercute également sur les mobilités perçues comme contraintes, notamment les licenciements. Plus précisément, les salariés d'une entreprise *indépendante* stable ou en croissance risquent moins un licenciement ou une autre rupture perçue comme contrainte, que ceux d'une entreprise *dépendante* pourtant en croissance. De plus, les salariés de ces entreprises ayant leur activité en baisse ou stable risquent plus de subir un départ contraint que les salariés d'une entreprise *indépendante* stable, mais sans pour autant qu'il s'agisse d'un licenciement.

### **Conclusion**

Les transformations survenues dans l'entreprise ainsi que sa situation socio-économique sont susceptibles d'introduire une instabilité dans les situations d'emploi. Ces résultats témoignent de tendances dominantes, mais ils ne signifient pas nécessairement que toute restructuration a un impact négatif sur les salariés. Il ne s'agit pas d'adopter une vision déterministe, mais de souligner l'importance des logiques qui les sous-tendent et des pratiques qui les accompagnent (Bonvin & Simon, 2009). En effet, ce sont les conditions de leur mise en œuvre, trop souvent « *peu respectueuses des collectifs de travail et des conditions favorisant l'implication et la réalisation d'un travail de qualité* » (Perez, 2013, p. 222) et les motivations qui les fondent qui sont susceptibles de déstabiliser les salariés. Les liens entre les politiques d'entreprises, leurs formes de gouvernance et les parcours des salariés restent à explorer davantage. Par exemple, les configurations organisationnelles favorisant la participation des salariés dans l'entreprise, notamment les organisations capacitanes (Vero &

Zimmermann, 2018) seraient-elles susceptibles de sécuriser les trajectoires professionnelles ? Les organisations visant à « *remettre l'homme au cœur de la réflexion économique* » issues de l'économie sociale et solidaire, et notamment les sociétés coopératives (Trividic, 2018), constituent parfois une solution pour les salariés. Ainsi, en 2022, 8 % des SCOP étaient issues d'une reprise d'entreprise en difficulté par les salariés et 15 % d'une transmission d'entreprise saine.

La mise en évidence des effets déstabilisateurs des restructurations interroge enfin les modalités d'accompagnement des salariés dont les trajectoires s'en trouvent heurtées (voir chap. 7). Les résultats présentés dans cet article fournissent des éléments en faveur des dispositifs d'accompagnement des parcours plutôt que de gestion des conséquences des restructurations menée « à chaud ». Les dispositifs tels que le conseil en évolution professionnelle (CEP) pourraient permettre d'avancer dans cette direction. Mais cet accompagnement n'est pas du seul ressort de l'action publique, il engage aussi les entreprises et leur responsabilité sociale. Au demeurant, des pratiques accrues de restructurations dépourvues d'accompagnement et de dialogue social suffisant pourraient s'avérer, y compris pour les entreprises, en décalage avec leur recherche de performance.

## ANNEXE 1 | Appréhender les restructurations dans leurs différentes dimensions

Ce travail s'intéresse aux changements ressentis par les salariés et repérés grâce aux questions suivantes : « *Depuis janvier 2014/2015, votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié par... Une restructuration ou fusion ou un déménagement de l'établissement, l'entreprise où vous travaillez ? Un plan de licenciements dans l'établissement où vous travaillez ?* ». Les changements renvoyant aux dimensions organisationnelle et technique sont appréhendés à partir des questions suivantes : « *Depuis janvier 2014/2015, votre travail a-t-il été modifié par : un changement dans les techniques ou procédures utilisées ? L'introduction d'un nouveau produit, service, marché, client ? Un changement de l'organisation du travail ?* ».

### **Appréhender la fragilisation des salariés au travail : 4 indicateurs**

Les questions suivantes ont permis de distinguer les évolutions de salaire, de responsabilités et des conditions de travail entre 2014 et 2016 pour les salariés demeurés dans la même entreprise depuis le début du suivi : « *Comment a évolué votre rémunération (en dehors des augmentations de salaire liées à l'ancienneté ou au SMIC) ?* » ; « *Diriez-vous que votre niveau de responsabilité a augmenté, a baissé, n'a pas évolué ?* » ; « *Diriez-vous que vos conditions de travail se sont améliorées, se sont détériorées, n'ont pas changé ?* ».

À partir de ces questions, trois variables binaires identifiant les évolutions à la baisse ont été construites : 10 % des salariés « stables » déclarent une baisse de rémunération, 7 % une baisse de niveau de responsabilité et 23 % une dégradation de leurs conditions de travail.

Enfin, une variable binaire identifiant les salariés qui, à la question « *Dans les 12 prochains mois, pensez-vous avoir un risque de perte d'emploi ?* » ont répondu « *très probable* » ou « *probable* » (29 % des salariés) a permis d'approcher le sentiment d'insécurité du salarié dans son emploi.

### **Appréhender les mobilités externes dans leur double dimension, juridique et subjective**

Les différentes formes de mobilités externes sont abordées dans le questionnaire du point de vue du mode juridique de départ et du point de vue subjectif du salarié grâce à deux questions : « *Pourquoi avez-vous cessé de travailler pour cette entreprise ? Vous avez démissionné ; c'était la fin de votre contrat ; licenciement ; autre rupture de contrat (dont rupture à l'amiable) ?* » ; « *Pourquoi avez-vous cessé de travailler pour cette entreprise ? Vous avez été contraint par l'entreprise ? Vous l'avez choisi ?* ».

Parmi les salariés en emploi fin 2013, 11 % ont connu une rupture à l'amiable ou non précisée, 8 % ont démissionné, 7 % sont partis à la fin de leur contrat et 4 % ont été licenciés entre 2014 et 2016. D'un point de vue subjectif, 11 % ont connu une mobilité externe contrainte et 19 % une mobilité choisie. Au total, à l'automne 2016, près d'un tiers des salariés du champ ont quitté l'entreprise dans laquelle ils travaillaient en décembre 2013.



## ANNEXE 2 1 | Répartition des salariés par situations d'entreprise avec ou sans restructuration (données pondérées)

Situation d'entreprise	Salariés d'une entreprise en restructuration...		Salariés d'une entreprise sans restructuration (66 %)	Ensemble des salariés
	avec plan de licenciement (10 %)	sans plan de licenciement (24 %)		
Indépendante en baisse	21	13	18	17
Indépendante stable	2	6	5	5
Indépendante en hausse	6	7	11	9
Dépendante stable ou en baisse	47	43	38	40
Dépendante en hausse	24	31	28	29
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Champ : salariés de moins de 56 ans (hors apprentis ou travailleurs en formation initiale) des entreprises de 10 salariés et plus (N=8493).

Source : Céreq-France compétences, *Defis volets Entreprise et Salarié*, 2015 et 2016.

## Bibliographie

- Amossé, T., Perraudin, C. & Petit, H. (2011). Mobilité et segmentation du marché du travail : quel parcours professionnel après avoir perdu ou quitté son emploi ? *Economie et Statistique*, 450, 79-105.
- Beaujolin-Bellet, R. & Schmidt, G. (2012). *Les restructurations d'entreprises*. Paris : La Découverte.
- Bonvin, J.-M. & Simon, A. (200). Les restructurations d'entreprises et leur impact sur les travailleurs. Comparaison de deux études de cas dans l'industrie métallurgique suisse. Dans B. Appay & S. Jefferys (eds), *Restructuration, précarisations, valeurs* (p.75-87). Toulouse : Octares.
- Bouvier, A. (2018). Quels salariés parviennent à négocier leur indemnité de rupture conventionnelle ? *Dares analyses*, 006.
- Eurofound (2018). *ERM report 2018: Impact of restructuring on working conditions*. Luxembourg : Publications office of the European Union.
- La Revue de l'IRES*, n°47, 2005.
- Lanchmann, H., Larose, C. & Penicaud, M. (2010). Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. Consulté : <https://travail-emploi.gouv.fr>.
- Lefresne, F. & Sauviat, C. (2009). Restructurations. Mode de gouvernance et régimes de restructuration. *Travail et Emploi*, 117, 39-51.
- Melnik-Olive, E. & Stephanus, C. (2019a). Les parcours professionnels des salariés contraints de quitter leur emploi. La formation en entreprise protège-t-elle de l'insécurité ? Dans *Qualifications et Parcours - Qualification des parcours* (p. 75-89). Marseille : Céreq, coll. « Céreq Échanges » (n° 10).
- Melnik-Olive, E. & Stephanus, C. (2019b). Que font les restructurations aux salariés ? *Socio-économie du Travail*, 5(1), 99-133.
- Melnik-Olive, E. & Stephanus, C. (2020). L'accès à la formation au prisme des parcours des salariés en entreprise. Dans Guillemot, D. & Melnik, K. *Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise* (p.33-41). Marseille : Céreq, coll. « Céreq Échanges » (n° 15).
- Perez, C. (2013). Changements organisationnels et déstabilisation des salariés : quels modes de rupture des contrats de travail ? *Revue Française de Socio-Economie*, 12, 209-229.
- Rorive, B. (2005). Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail. *La Revue de l'Ires*, 47, 117-134.
- Sauviat, C. (2010). Chiffrer les restructurations : un exercice incomplet, *Les Chantiers de l'Idies*, Note de travail n°11.
- Trividic, G. (2018). Les Scop : un type d'entrepreneuriat collectif ? *Question(s) de management*, 2(21), 31-42.
- Vero, J. & Zimmermann, B. (2018). À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? *Savoirs*, 47(2), 131-150.

[Toutes les publications du Céreq sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)]

## Chapitre 8

# Les mobilités vers les fonctions managériales en Europe : incidence de la parentalité et des politiques familiales



Vanessa di PAOLA

Aix-Marseille Univ, CNRS, Lest (UMR 7317), CAR Céreq

Arnaud DUPRAY

Céreq et Aix-Marseille Univ, CNRS, Lest (UMR 7317)

Stéphanie MOULLET

Aix-Marseille univ, CNRS, Lest (UMR 7317), IRT, CAR Céreq

La persistance du plafond de verre dans les premières parties de carrière en Europe tient à des dimensions individuelles et institutionnelles. Devenir parent pénalise toujours les mères, et profite aux carrières des pères. Ne pas bénéficier de système d'accueil des jeunes enfants défavorise seulement la carrière des femmes, alors que le reste à charge pour les familles ne joue pas de rôle substantiel.

L'objectif d'égalité professionnelle entre femmes et hommes est affiché dans l'Union européenne depuis sa création et a été réaffirmé dans les années 1990 en accordant une place centrale à la promotion de l'accès des femmes aux postes à responsabilité. Elle s'inscrit dans le développement du *Gender mainstreaming*, c'est-à-dire la prise en compte d'une exigence d'égalité entre les femmes et les hommes dans toutes les politiques mises en œuvre au niveau communautaire (Jacquot, 2014).

Pourtant, les femmes ont toujours moins de chances de devenir managers durant leur parcours professionnel, comme l'illustrent les travaux sur le plafond de verre en France et à l'étranger (Benquet & Laufer, 2016 ; Bertrand, 2018) et ce malgré des avancées récentes observées dans les pays industrialisés (Davidson & Burke, 2012). Cette ambition est d'autant plus légitime que dans la plupart des pays européens, les femmes sont plus souvent que les hommes, diplômées du supérieur<sup>1</sup>.

En 2017, selon Eurostat, les femmes ne représentent encore que 36 % des managers dans l'Union européenne, mais cette proportion est très variable selon les pays. Plus largement, il existe une variabilité des situations relatives des femmes selon les régulations nationales qui touchent en particulier au fonctionnement du marché du travail et aux politiques sociales et familiales. Elle relève aussi de l'état des rapports sociaux de sexe dans un espace national donné qui

<sup>1</sup> Selon Eurostat, en 2020, dans l'ensemble des pays de l'UE, 46 % des femmes âgées de 25 à 34 ans sont diplômées de l'enseignement supérieur contre 35 % des hommes.

place les femmes et les hommes dans un cadre plus ou moins égalitaire vis-à-vis de leurs rôles respectifs dans les sphères privée et professionnelle.

Un facteur d'inégalité majeur vis-à-vis des mobilités promotionnelles tient à la parentalité. Les inégalités professionnelles entre femmes et hommes se creusent en effet lorsque les unes et les autres deviennent parents, en accélérant les carrières des pères relativement à celles des mères (Bygren & Gähler, 2012 ; Kleven *et al.*, 2019). Or les contextes institutionnels, dont participent les politiques familiales, permettent plus ou moins facilement de battre en brèche ces inégalités et d'articuler les sphères professionnelle et familiale.

Au travers de l'examen de données relatives à 17 pays d'Europe sur la place des femmes et des hommes dans des postes à responsabilité, ce chapitre cherche à repérer des composantes institutionnelles susceptibles d'affecter cette mobilité ascendante et notamment lorsqu'ils et elles deviennent parents.

### **Exercer des fonctions de management : quels effets supposés de la parentalité et des politiques familiales ?**

En France, l'arrivée d'un enfant conduit le plus souvent à un partage plus déséquilibré des activités professionnelle et familiale entre conjoint-es (Pailhé & Solaz, 2007). Les interruptions ou réductions d'activité des mères à la suite des naissances produisent des effets durables sur leur carrière (Lequien, 2012 ; Meurs & Pora, 2019).

Cette pénalité à l'encontre des mères relève de deux types d'explications. En premier lieu, l'articulation vie professionnelle/vie familiale est plus difficile pour les mères car la majeure partie de la charge parentale et domestique leur incombe toujours (Champagne *et al.*, 2015 ; Treas & Tai, 2016). Ce constat traverse tous les pays européens puisque le temps de travail domestique féminin, notamment en présence de jeunes enfants, reste largement supérieur à celui des hommes (Périer, 2004). Pour certaines femmes, la stratégie développée pour faciliter cette articulation consiste à s'orienter vers des carrières plus modestes que celles auxquelles elles pourraient prétendre, ou à travailler dans des professions ménageant des rythmes de travail plus compatibles avec la vie familiale.

En second lieu, les écarts d'évolution de carrière entre mères et pères relèvent de la discrimination de la part des employeur-es, alimentée par les stéréotypes comportementaux associés au genre : moindre disponibilité supposée des femmes dès lors qu'elles sont mères, rapport à la mobilité géographique plus contraint ou soumis aux prérogatives du conjoint, distance à l'éthos masculin des fonctions de management renvoyant à la représentation commune : « *think manager, think male* » (Schein, 2001).

Si le processus de construction des inégalités entre les sexes sur le marché du travail s'élabore dans la sphère professionnelle comme dans la sphère privée, il dépend également d'autres éléments comme l'orientation des politiques publiques ou l'idéologie de genre – plus ou moins favorable à l'égalité des rôles sociaux entre femmes et hommes.

### Encadré | Données et méthode

Les données sont issues des enquêtes européennes sur les forces de travail (EU-LFS) pour l'année 2015 et concernent 17 pays présentant des contrastes en termes de régimes d'activités entre femmes et hommes et de politiques sociales et familiales (Tableau 1). Elles portent sur les situations professionnelles et sur les caractéristiques sociodémographiques, comme le niveau de formation initiale ou la situation familiale. Seule la population active occupée salariée, âgée de 25 à 39 ans, est retenue dans l'échantillon. Cette période de la vie est celle où les femmes et les hommes sont à la fois pris-es par l'intensité de leur investissement professionnel et mobilisé-es par la construction familiale et l'engagement temporel inhérent.

Les fonctions de management, soit les professions assorties de fonctions d'autorité et de pouvoir, sont identifiées par les modalités 1 (directeur/rices et cadres dirigeant-es) et 2 (professions intellectuelles et scientifiques) de la nomenclature ISCO 2008 et la déclaration concomitante de l'exercice de responsabilités hiérarchiques<sup>2</sup>.

Au plan méthodologique, on mobilise une approche multiniveaux (Raudenbush & Bryk, 2002) de façon à attester que les chances d'exercer des fonctions de manager varient significativement d'un pays à l'autre. Elle permet d'évaluer le rôle des variables individuelles, comme le fait d'avoir des enfants, une fois l'hétérogénéité des contextes nationaux prise en compte et réciproquement, celui des dimensions contextuelles, à caractéristiques individuelles données.

Les informations permettant de caractériser les contextes nationaux sont issues de données secondaires notamment des bases d'Eurostat et de l'OCDE. Pour approcher l'incidence des politiques publiques en faveur de la famille, une variable apprécie de manière indirecte l'offre publique de services de garde *via* la proportion d'enfants de 0 à 3 ans qui ne bénéficient d'aucune heure de service en 2016<sup>3</sup>. Cet indicateur est complété par une mesure du montant des frais de garde restant à la charge des familles pour celles qui y inscrivent un enfant. Cet indicateur mesure les coûts nets payés par les parents pour les services de garde à temps plein, après prise en compte de toutes les prestations<sup>4</sup>. Enfin, la variété des contextes culturels est saisie à travers une question sur l'importance accordée au partage des tâches domestiques dans les couples, tirée de l'*European Values Survey 2008*. Une variable qui prend la valeur 1 lorsque le partage des tâches ménagères dans le succès du mariage est jugé très important est ainsi introduite dans les modèles.

<sup>2</sup> À partir de la question formulée ainsi dans le questionnaire français « *Dans cet emploi, votre tâche principale était-elle de superviser d'autre salariés (hors apprentis et stagiaires) ? oui/non* ».

<sup>3</sup> Cet indicateur a été privilégié car les taux de participation effectifs ne permettent pas de prendre en compte l'extrême variété des systèmes de garde formelle dans les différents pays.

<sup>4</sup> Les calculs concernent des familles avec deux enfants âgés de 2 et 3 ans pour une durée de garde à temps plein de 40 heures. Les parents tous les deux actifs occupés sont âgés de 40 ans et ont un revenu à eux deux qui équivaut à 67 % du revenu moyen brut 2015 du pays. Pour une description détaillée des hypothèses qui sous-tendent les calculs du modèle Impôts-Prestations de l'OCDE et les indicateurs politiques connexes voir OCDE (2023).

Ainsi, au travers des aides financières (prestations ou avantages fiscaux), de l'étendue des services d'accueil de la petite enfance et des aides temporelles (volume et partage de congés parentaux) (Thévenon *et al.* 2014), les politiques familiales contribuent à faire progresser la position des femmes sur le marché du travail (Olivetti & Petrongolo, 2017).

---

*Les politiques familiales contribuent à faire progresser la position des femmes sur le marché du travail.*

---

Les services de garde d'enfants permettent aux mères de consacrer plus de temps à un travail rémunéré et devraient donc accroître leur capacité à concurrencer les hommes pour des postes hiérarchiques. On s'attend en revanche, à ce que l'offre de services de garde soit sans effet sur les chances des pères de devenir manager car devoir arbitrer entre le travail et les enfants relève de cas marginaux. À l'inverse, un faible niveau d'aides financières et donc un reste à charge conséquent pour les familles pourrait renforcer le modèle du *male breadwinner* et les inciter à intensifier leur investissement professionnel, les avantageant *in fine* pour occuper des fonctions de manager. Dans le même temps, le poids du reste à charge pourrait désinciter les femmes à investir dans leur carrière au profit de la sphère familiale pour restreindre ce coût, limitant finalement leur déroulement de carrière. Une relation inverse ne doit pas être écartée. Un coût net de garde élevé pour les familles impose d'exercer une activité professionnelle lucrative, ce qui rendrait d'autant plus attractif et désirable l'occupation d'un poste à responsabilités et ce, pour les deux parents.

Par ailleurs, les politiques familiales des différents pays sont toujours profondément façonnées par leur contexte culturel (Budig *et al.*, 2012). Lorsque celui-ci est progressiste et à politique familiale donnée, les chances des femmes d'occuper des postes de managers seraient renforcées. Une opinion favorable à un partage égalitaire des tâches domestiques et familiales affaiblirait les stéréotypes de genre et un partage effectif plus équilibré permettrait aux femmes de dégager davantage de temps pour leurs carrières. On peut s'attendre à ce qu'il en aille différemment pour les hommes dont la disponibilité au travail serait entamée en cas de partage effectif des activités domestiques et parentales sans compter une remise en cause des stéréotypes de genre par les employeur·es.

## **Plafond de verre et éléments de contextes nationaux en Europe**

### ***Des femmes moins souvent managers que les hommes (presque) partout en Europe***

Pour les 17 pays considérés, on observe qu'en moyenne, 10% des femmes sont managers, contre 12% des hommes. Il existe de fortes variations d'un pays à l'autre et même quelques pays où les femmes détiennent ces postes dans la même proportion que les hommes comme en Irlande, Italie ou Suède. Les écarts relatifs sont les plus importants à la fois en Slovaquie où le poids

Tableau 1 | Situations nationales

Pays		Managers femmes (%)	Managers hommes (%)	Effet d'être une femme sur la proba. d'être manager*	Enfants -3 ans sans heure de garde (%) (a)	Coût du service de garde (% du revenu du ménage)	Partage équilibré des tâches (b)
Autriche	AT	7	11	-0.06	79,5	2,6	36
Belgique	BE	9	11	-0.24	56,1	11,4	42
Croatie	HR	7	8	-0.29	84,4	5,1	30
Rép. Tchèque	CY	8	10	-0.31	95,3	4,9	44
France	FR	7**	9	-0.29	51,1**	9,8**	46**
Grèce	GR	3	4	-0.25	91,1	4,1	40
Hongrie	HU	5	8	-0.31	84,4	5,0	53
Irlande	IE	17	17	ns	71,0	26,1	50
Italie	IT	4	4	-0.36	65,6	4,0	34
Malte	MT	18	23	-0.45	68,6	0,0	56
Pays-Bas	NL	9	16	-0.42	47,0	21,3	33
Pologne	PL	11	12	-0.24	92,2	16,3	50
Slovaquie	SK	4	7	-0.35	99,5	16,8	29
Slovénie	SI	9	10	-0.26	60,5	9,5	38
Suède	SE	15	14	ns	49,0	3,9	41
Suisse	CH	12	17	-0.25	70,2	26,3	44
Royaume Uni	UK	21	25	-0.14	71,5	40,8	49
Moyenne		10	12		73	12	42

(\*) Coefficient estimé de la variable sexe (être une femme) de modèles logistiques pays par pays pour la probabilité d'être manager - en contrôlant du niveau d'éducation, du statut marital, de la présence d'enfant, de la classe d'âge, de l'expérience professionnelle, du secteur d'activité et du degré d'urbanisation de la zone d'habitation, mais aussi du biais de sélection d'être en emploi salarié. Ces coefficients sont tous significatifs à 1%, à l'exception de l'Irlande et de la Suède.

(a) Proportion d'enfants de 0 à 3 ans qui ne bénéficient d'aucune heure de service de garde en 2016.

(b) Partage égalitaire des tâches jugé très important pour un couple marié, en %.

\*\*Lecture : en France, parmi les femmes salariées et ayant entre 25 et 39 ans, 7% sont managers. 51,1% des enfants de moins de 3 ans ne bénéficient d'aucune heure de service de garde en 2016. Le reste à charge pour les services de garde est de 9,8% du revenu du ménage. 46% des personnes interrogées pensent qu'un partage équilibré des tâches ménagères est très important dans le succès du mariage.

Source : EU-LFS 2015 pour les proportions de managers ; Eurostat pour le taux de participation ; OCDE family database pour le coût net des frais de garde ; EVS 2008 pour l'opinion relative au partage des tâches ménagères.

des managers est plutôt faible et aux Pays-Bas, où leur part est deux fois plus importante. Des estimations pays par pays des chances relatives des femmes d'occuper des fonctions de manager montrent qu'il existe partout un plafond de verre, à l'exception de l'Irlande et de la Suède (Tableau 1).

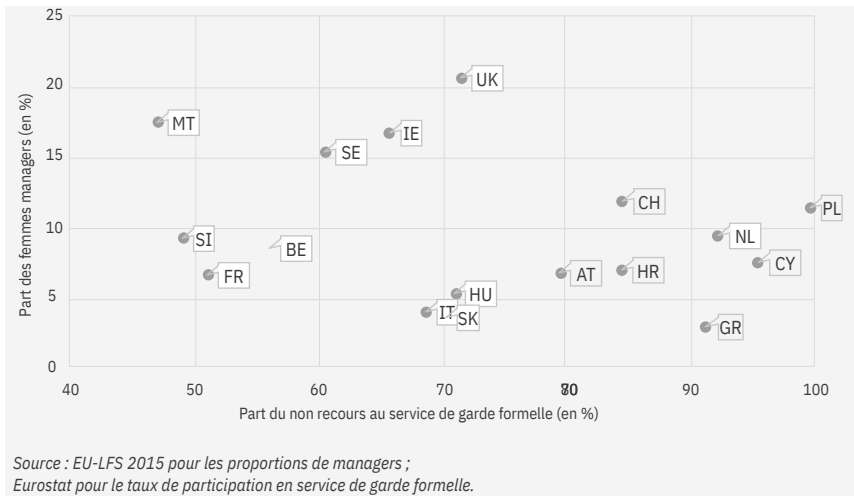
### Politiques familiales et représentations des rôles genrés : des configurations nationales variées

Les pays peuvent être comparés au regard de l'importance du recours aux structures de garde de la petite enfance, du coût privé de ce service et de l'opinion quant au partage des tâches domestiques dans le couple, indicateurs sans corrélation significative entre eux. Il existe une relation faiblement décroissante



entre la part des femmes managers et la part des familles dont aucun enfant (entre 0 et 3 ans) n'est dans une structure de garde formelle (Figure 1). Ainsi, plus la part des familles n'ayant pas recours à un système d'accueil des jeunes enfants est élevée, moins il y a de femmes managers. Globalement, les pays où les femmes sont fréquentes dans ces fonctions, comme le Royaume-Uni, l'Irlande ou la Suède, affichent des taux de non-recours moyens. À l'inverse les Pays-Bas, la Grèce ou la Croatie présentent à la fois un faible pourcentage de femmes managers et un fort taux de non-recours.

Figure 1 | Part des femmes managers et part des familles dont aucun enfant entre 0 et 3 ans n'est pris en charge dans une structure de garde formelle



Au regard du reste à charge des frais de garde des enfants, les choses sont moins claires. Il existe des pays où le reste à charge plutôt élevé n'empêche pas l'accès d'une proportion importante de femmes à des fonctions de management comme en Irlande, au Royaume-Uni ou en Suisse. Cependant, la Suède et Malte présentent des situations inverses où le fort taux d'accès des femmes à ces postes est associé à un reste à charge particulièrement faible. Enfin, pour ce qui est de l'importance accordée au partage des tâches domestiques au sein des ménages, une corrélation positive se dégage entre le taux d'adhésion à un partage équilibré des tâches entre conjoint-es et la proportion de femmes dans des fonctions de management<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Faute d'espace, les figures pour ces deux derniers indicateurs ne sont pas reproduites.

Au-delà de ces statistiques descriptives, la variété des contextes explique-t-elle les chances différentes des femmes et des hommes d'occuper ces fonctions de manager ? Dans quelle mesure avoir un enfant n'a-t-il pas les mêmes conséquences selon ces contextes ?

## **Occuper des fonctions managériales : ce qui tient aux contextes, ce qui tient aux individus**

### *Une occupation des fonctions managériales sensible aux contextes nationaux*

Les chances des femmes comme des hommes d'occuper des fonctions de manager ne sont pas indifférentes au contexte national. En effet, elles varient de près de 10% pour les femmes (resp. 9% pour les hommes) du seul fait des différences de caractéristiques entre pays, la variation restante tenant aux différences entre les individus<sup>6</sup>. Le rôle des contextes nationaux, indépendamment de la manière dont on peut les caractériser, semble donc presque aussi déterminant pour les hommes que pour les femmes.

Sur la base des indicateurs de politique familiale, il apparaît qu'un volume important d'enfants d'âge préscolaire privés d'un moyen de garde formel abaisse significativement les chances des femmes de pouvoir exercer des fonctions de manager alors qu'il s'avère sans effet pour les hommes. Ce résultat confirme que la charge familiale ne se pose pas dans les mêmes termes pour les hommes et pour les femmes (Tableau en annexe). En outre, à offre de services de garde donnée, le reste à charge n'est significatif ni pour les femmes ni pour les hommes dans l'ensemble des pays considérés.

Enfin, une représentation égalitaire des rôles genrés s'avère facilitatrice pour les deux sexes. En effet, une expression très favorable au partage équilibré des tâches domestiques entre conjoint-es pour la réussite du mariage contribue à améliorer les chances d'occuper un poste de manager non seulement pour les femmes, mais également pour les hommes.

### *La présence d'enfant(s) : toujours une entrave pour les mères, un atout pour les pères*

Si les contextes interviennent, le rôle des caractéristiques individuelles reste primordial. Ainsi, comme attendu, plus le niveau de diplôme est élevé, plus les chances d'occuper ces fonctions de manager sont grandes. Parmi les salarié-es de moins de 40 ans, les plus âgé-es ont davantage de chances

<sup>6</sup> Un modèle multiniveau n'incluant aucune variable explicative de niveau individuel ou contextuel montre que la part attribuable aux pays dans la variation des chances d'occuper des fonctions de managers est de 0,087 pour les hommes et de 0,097 pour les femmes, attestant de l'intérêt de la modélisation multiniveau (cf. coefficient intraclasse du modèle vide, Tableau en annexe).

d'occuper de tels postes que les autres, traduisant le rôle, plus marqué pour les hommes que pour les femmes, de l'expérience professionnelle accumulée sur l'avancement dans la carrière. L'ancienneté dans l'emploi joue aussi positivement, mais cette fois à même hauteur pour les deux sexes (tableau en annexe).

Si la chance pour une femme de devenir manager est corrélée positivement à la taille de l'entreprise, ce n'est que dans les unités de moins de 20 salarié·es, que les hommes accèdent significativement moins à ces fonctions. En revanche, le secteur d'activité joue un rôle homogène pour les deux sexes.

Alors que les zones de densité intermédiaire et peu peuplées sont défavorables aux femmes par rapport à celles densément peuplées, les hommes ont davantage de chance d'atteindre ces fonctions dans les premières que dans les secondes, liée à leur plus grande présence dans les PME industrielles situées aux abords de villes petites ou moyennes.

Du point de vue des caractéristiques familiales, toutes choses égales par ailleurs, le mariage plutôt que le célibat profite aux postes de manager et de manière plus conséquente pour les hommes que pour les femmes.

Enfin, à autres conditions données, y compris la caractérisation des contextes nationaux, la présence d'enfant(s), quel que soit leur âge, limite les chances des femmes d'occuper des fonctions de manager ; en revanche, la présence d'enfant(s) de moins de 6 ans confère un avantage aux pères. Ces résultats suggèrent une tendance à une « respécialisation » des tâches entre conjoint·es après une naissance et un rebond de l'investissement professionnel masculin comme l'ont pointé Pailhé et Solaz (*op. cit.*) pour la France. Ainsi, la présence d'enfant(s) entrave l'avancée des femmes dans ces fonctions et favorise celle des pères de jeunes enfants. Enfin, l'effet de la présence d'un enfant de moins de trois ans — pénalité pour les mères, bonus pour les pères — varie selon les contextes nationaux<sup>3</sup>. Ces derniers affectent ainsi la manière dont l'arrivée d'un enfant est susceptible d'interférer avec l'occupation de fonctions managériales.

## Conclusion

Au travers de l'examen de données relatives à 17 pays d'Europe, plusieurs résultats sont ici mis en évidence. Premièrement, la présence des enfants pénalise toujours les mères, même lorsque ceux-ci sont adolescents ou deviennent adultes. Pour les pères, le bonus à la paternité semble persister tout au long des six premières années de vie de l'enfant le plus jeune, tranche d'âge

<sup>3</sup> En atteste la significativité de la variance de l'aléa sur le fait d'avoir un enfant de moins de 3 ans (Tableau en annexe).

lors de laquelle l'enfant a le plus besoin d'aide et de soutien pour grandir, rôle que les mères continuent très largement d'endosser. Deuxièmement, du point de vue des contextes institutionnels, plus ou moins « souteneurs » en termes de politiques familiales, les modalités de la prise en charge de la petite enfance apparaissent centrales. Ainsi, à coût net du recours à un système de garde formelle donné, l'absence de participation au système d'accueil des jeunes enfants (*proxy* de l'offre de places), laissant potentiellement moins de latitude aux femmes pour leur investissement professionnel et pour concurrencer les hommes dans l'accès à des postes hiérarchiques, défavorise leur avancement de carrière. Enfin, l'importance accordée au partage des tâches domestiques montre une corrélation forte et positive avec le fait que les femmes et les hommes occupent des postes de manager : plus l'opinion en la matière est progressiste, plus les femmes comme les hommes se trouvent dans des contextes facilitateurs pour exercer de telles fonctions.

---

*Le modèle de double earner-carer doit se développer au détriment de celui du male breadwinner.*

---

Des systèmes d'accueil de la petite enfance développés et l'importance accordée à l'équilibre du partage des tâches entre conjoint-es favorisent la capacité des femmes et des hommes d'investir des postes de managers. Ces éléments tendent à montrer que l'égalité professionnelle nécessite que le modèle de double *earner-carer* (pourvoyeur de revenus et apporteur de soin) se développe au détriment du modèle du *male breadwinner*.

En définitive, pour lutter contre le plafond de verre auquel se heurtent les femmes en emploi, les mesures de politiques publiques qui pourraient s'avérer les plus efficaces sont celles agissant sur les représentations des rôles genrés comme l'opinion sur le partage des tâches domestiques et parentales, tout en étant accompagnées de mesures de politiques sociales en faveur des familles comme l'élargissement de l'offre de garde de la petite enfance ou l'instauration d'un congé paternité obligatoire et de même durée que celui des mères.

ANNEXE | Probabilité d'être manager pour les femmes et pour les hommes avec contrôle des effets individuels et de contexte pays (a)

	Femmes	Hommes
<b>Effet Individu</b>		
<b>Éducation</b>		
Enseignement primaire ou premier cycle de l'enseignement secondaire	-1.19***	-0.92***
<i>Deuxième cycle de l'enseignement secondaire ou enseignement post-secondaire non supérieur</i>	réf.	
Enseignement supérieur de cycle court ou niveau licence ou équivalent	1.48***	1.73***
Niveau master ou équivalent	2.11***	2.56***
Niveau doctorat ou équivalent	2.50***	2.86***
<b>Situation familiale</b>		
<i>Célibataire</i>	réf.	
Veuf ou veuve, divorcé-e ou légalement séparé-e	ns	0.14*
Marié-e	0.08***	0.14***
<b>Enfants</b>		
<i>Pas d'enfant (ou enfant de + de 24 ans)</i>	réf.	
Le + jeune enfant a moins de 3 ans	-0.19**	0.17***
Le + jeune enfant a entre 3 et 5 ans	-0.30***	0.15***
Le + jeune enfant a entre 6 et 14 ans	-0.32***	ns
Le + jeune enfant a entre 15 et 24 ans	-0.27**	ns
<b>Classes d'âge</b>		
<i>25-29 ans</i>	réf.	
30-34 ans	0.41***	0.43***
35-39 ans	0.68***	0.72***
<b>Ancienneté (mois)</b>	0.01***	0.01***
<b>Taille de l'entreprise</b>		
1 à 10 personnes	-0.36***	-0.28***
11 à 19 personnes	-0.08**	-0.11***
20 à 49 personnes	-0.07**	ns
<i>+ de 50 personnes</i>	réf.	
<b>Secteur d'activité</b>		
Agriculture, sylviculture et pêche	-0.50***	-0.30***
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	-0.26***	-0.21***
Construction	ns	-0.16***
Commerce réparation	ns	0.08*
Transports et entreposage	-0.56***	-0.61***

Hébergement et restauration	ns	ns
<i>Information et communication</i>	<i>réf.</i>	
Activités financières et d'assurance	-0.33***	-0.20***
Activités immobilières et administratives	-0.46***	-0.35***
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	ns	0.11*
Administration publique, Activités extraterritoriales	-0.50***	-1.10***
Enseignement	-0.68***	-0.86***
Santé humaine et action sociale	-0.10*	-0.31***
Arts, spectacles et activités récréatives, autres activités de service, activités des ménages en tant qu'employeurs	-0.37***	-0.30***
<b>Degré d'urbanisation</b>		
<i>Zone densément peuplée</i>	<i>réf.</i>	
Zone intermédiaire	-0.13***	0.06**
Zone peu peuplée	-0.20***	-0.14***
<b>Effet pays</b>		
% des 0-3 ans hors système de garde formelle	-0.20**	ns
Coût net d'usage du système de garde	ns	ns
Importance du partage des tâches domestiques	0.30***	0.22***
Constante	-3.51***	-3.68***
Variance de l'aléa sur le fait d'avoir un enfant de moins de 3 ans	0.08*** (0.02)	0.08*** (0.02)
ll	-30513,9	-30851.9
Observations	121 063	116 365
Coefficient intraclasse du modèle vide	0.097	0.087

\* p<0.10, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

(a) : Modèle multiniveau avec aléas sur constante et pente.

Champ : population de 25 à 39 ans en emploi salarié.

Source : EU-LFS 2015.

## Bibliographie

- Benquet, M. & Laufer, J. (2016). Femmes dirigeantes. *Travail, genre et sociétés*, 35(1), 19-25.
- Bertrand, M. (2018). Coase Lecture – the Glass Ceiling. *Economica*, 85(338), 205-231.
- Budig, M. J., Misra, J. & Boeckmann, I. (2012). The Motherhood Penalty in Cross-National Perspective: The Importance of Work–Family Policies and Cultural Attitudes. *Social Politics: International Studies in Gender, State et Society*, 19(2), 163-193.
- Bygren, M. & Gähler, M. (2012). Family Formation and Men’s and Women’s Attainment of Workplace Authority. *Social Forces*, 90(3), 795-816.
- Champagne, C., Pailhé, A., & Solaz, A. (2015). Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d’évolutions en 25 ans ? *Économie et statistique*, 478(1), 209-242.
- Davidson, M.-J. & Burke, R.-J. (2012). *Women in Management Worldwide: Progress and Prospects* (2nd ed.). Aldershot: Gower Publishing.
- Jacquot, S. (2014). *L’égalité au nom du marché ? Émergence et démantèlement de la politique européenne d’égalité entre les femmes et les hommes*. Bruxelles: Éditions P.I.E. Peter Lang, 365 p.
- Kleven, H. et al. (2019). Child Penalties across Countries: Evidence and Explanations. *AIEA Papers and Proceedings*, 109, 122-126
- Lequien, L. (2012). Durée d’une interruption de carrière à la suite d’une naissance : impact sur les salaires [L’exemple de la réforme de l’APE]. *Revue des politiques sociales et familiales*, 108(1), 59-72.
- Meurs, D. & Pora, P. (2019). Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en France : une lente convergence freinée par les maternités. *Economie et Statistique*, 510(1), 109-130.
- OCDE (2023). Prestations et salaires : dépenses nettes à la charge des parents qui utilisent les services de garde d’enfants. Statistiques de l’OCDE sur les prestations et questions sociales (base de données).
- Olivetti, C. & Petrongolo, B. (2017). The economic consequences of family policies: Lessons from a century of legislation in high-income countries. *Journal of Economic Perspectives*, 31(1), 205-230.
- Pailhé, A. & Solaz, A. (2007). Inflexions des trajectoires professionnelles des hommes et des femmes après la naissance d’enfants. *Recherches et Prévisions*, 90, 5-16.
- Périer, H. (2004). Emploi des mères et garde des jeunes enfants en Europe. *Revue de l’OFCE*, 90(3), 225-258.
- Raudenbush, S.-W. & Bryk, A.-S. (2002). *Hierarchical linear Models*. Londres : Sage publications.
- Schein, V.E. (2001). A global look at psychological barriers to women’s progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.

Thévenon, O., Adema, W. & Ali, N. (2014). Les politiques familiales en France et en Europe. Évolutions récentes et effets de la crise. *Population et Sociétés*, 512(6), 1-4.

Treas, J. & Tai, T. (2016). Gender inequality in housework across 20 European nations: Lessons from gender stratification theories. *Sex Roles*, 74(11), 495-511.

[Toutes les publications du Céreq sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)]



Partie 3  
Les mobilités de reconversion :  
enjeux, facteurs, spécificités

## Le temps des reconversions professionnelles

La troisième et dernière partie traite des conditions qui président aux reconversions professionnelles. Rappelant qu'elles constituent une composante majeure du débat sur les politiques de l'emploi dont s'est précisément saisie la loi du 5 septembre 2018, **le chapitre 9 analyse les mobilités effectives entre métiers ainsi que les éventuels écarts entre souhaits de reconversion et réalité des processus**. Là encore, il en ressort de forts contrastes entre les reconversions internes et promotionnelles que connaissent les salariés selon leur catégorie socioprofessionnelle et leur niveau de qualification. Les employés non qualifiés, dont les aspirations à changer de métier sont les plus affirmées, n'y parviennent guère alors qu'ils sont nombreux à être confrontés à un horizon professionnel pour le moins incertain. À l'inverse, les ouvriers non qualifiés sont massivement engagés dans des reconversions qui, en réalité, s'avèrent contraintes, externes, et rarement promotionnelles. Une nouvelle fois, il s'avère que pour devenir réalité, l'injonction faite au salarié consistant à devenir l'acteur responsable de son avenir professionnel nécessitera qu'il soit d'autant plus équipé et soutenu par les dispositifs publics et/ou paritaires que ses qualifications sont limitées.

**Le chapitre suivant (10) appréhende les réorientations professionnelles des jeunes trentenaires en recourant à une méthode mixte** ; soit en premier lieu, une analyse statistique mobilisant les données issues d'une réinterrogation en 2021 des sortants de la Génération 2010 ; en second lieu, en développant des entretiens biographiques. Une première typologie statistique dégage huit figures de réorientation en mobilisant des indicateurs relatifs aux objectifs de la reconversion et d'autres qui ont trait à leurs motivations. Ces projets s'inscrivent dans quatre processus-types de réorientation mettant en jeu les rapports que les salariés entretiennent avec l'emploi et le travail : un repositionnement biographique en vue d'une meilleure articulation entre vies professionnelle et privée ; un repositionnement stratégique visant de meilleures conditions d'emploi et de travail ; une reconversion vocationnelle qui vise une activité qui fasse sens et soit utile socialement ; une requalification sociale afin de construire une nouvelle identité plus valorisante socialement.

**Dans le chapitre 11, sont en jeu les projets de reconversion professionnelle des salariés à l'épreuve de la crise sanitaire.** Là encore, une méthode mixte est mobilisée. En se focalisant sur les ouvriers et les employés, quatre situations types émergent : un frein ou une remise en cause du projet ; un report le temps que l'activité économique se rétablisse ; l'ouverture d'une opportunité par le temps libéré par le chômage partiel pour s'engager dans une formation ou entreprendre une VAE ; le maintien d'une bifurcation professionnelle déjà engagée en vue de construire un nouveau rapport au travail ou de finaliser un projet de formation. Malgré les dispositifs publics destinés à atténuer les conséquences de la crise sanitaire, nombre d'obstacles ont entravé les projets de personnes déjà confrontées à des difficultés du fait de leur isolement social, de leur âge, de l'instabilité de leur emploi, etc. Par ailleurs, l'enquête statistique confirme que l'entreprise reste la première source de proposition en matière de formation. D'où l'importance de l'accord interprofessionnel signé le 14 octobre 2021 par les partenaires sociaux et visant à adapter la loi de 2018 en vue de « *permettre aux salariés et aux entreprises de faire face à de nouveaux enjeux* » et notamment « *aux évolutions profondes et rapides des métiers et face aux transitions à l'œuvre* ». Quelle en sera la traduction concrète, au niveau des branches, des territoires et des entreprises ?

Des matériaux similaires à ceux utilisés dans le chapitre 10 ont permis d'analyser **le devenir de projets de reconversion engagés après le déclenchement de la crise sanitaire par des personnes déjà insérés dans l'emploi (chapitre 12)**. Plus que dans la crise sanitaire, leurs ressorts sont à trouver dans les parcours professionnels. C'est le réseau amical, familial et professionnel qui fournit les principaux appuis de ces projets avant le recours à la formation. Statistiquement, les parcours marqués notamment par le chômage et l'inactivité ont davantage suscité de projets de reconversion. Le chapitre met la focale sur des reconversions qui visent une véritable recomposition identitaire : tel le cas d'une monitrice-éducatrice d'un foyer pour personnes décérébrées confrontée à une extraordinaire intensification du travail engendrée par la pandémie et le confinement qui impulse un projet mettant à profit une opportunité ; tel celui d'un opticien bien intégré qui met à profit le temps libéré par le confinement pour renouer avec des activités qui le passionnaient dans son adolescence mais mises jusqu'alors de côté. Dans l'ensemble, la crise sanitaire a plutôt favorisé des projets de tonalité défensive, conçus dans une certaine urgence, en vue notamment de redonner du sens au travail exercé et de recomposer l'articulation vie professionnelle:vie personnelle.

**Un ultime et treizième chapitre interroge la transformation des métiers confrontés à la transition écologique**, en analysant sept d'entre eux répartis dans trois secteurs (commerce de détail, BTP et économie sociale et solidaire)

et en leur sein, deux entreprises. Au regard de trois registres – les finalités des métiers, les tâches et les actions qu'ils requièrent, les manières de travailler et de s'organiser –, deux grandes transformations, dont l'ampleur varie fortement d'un métier à l'autre, sont mises au jour. Les travailleurs sont appelés à savoir raisonner plus globalement et à se montrer capables de prendre en compte ce qui précède et suit leurs interventions ; ils doivent renforcer leur travail d'organisation notamment en s'appropriant des informations plus diversifiées et en transmettant eux-mêmes. Pour autant, à ce stade, on ne saurait parler de reconversions généralisées des métiers sous l'effet de la transition écologique.

# Chapitre 9

# Empêchée, contrainte ou souhaitée : trois visages de la reconversion au prisme des catégories socioprofessionnelles<sup>1</sup>



Camille STEPHANUS  
Josiane VERO

*Département Formation et certification, Céreq*

Les salariés en emploi peu qualifié disposent d'un faible pouvoir d'agir en matière de reconversion professionnelle. Les reconversions des employés non qualifiés, pourtant fréquemment désireux de changer de métier, sont souvent empêchées ; elles s'avèrent plus fréquentes mais contraintes et externes pour les ouvriers non qualifiés.

Les reconversions professionnelles sont devenues l'un des enjeux majeurs des débats autour des politiques de l'emploi et de la formation pour résister à la concurrence mondiale et répondre aux mutations que connaît le monde du travail sous l'impulsion de dynamiques technologiques, démographiques, sociétales et économiques. D'une part, les transitions numérique et écologique suscitent des bouleversements au niveau des modes de consommation, des techniques de production, des formes d'organisation du travail, du contenu des activités. De l'autre, certains emplois peinent à trouver preneur, en raison d'un défaut d'attractivité des métiers ou de compétences des candidats.

Pour répondre à ces enjeux, la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel et le plan d'investissement dans les compétences (PIC) ont déployé des instruments que le plan de relance a renforcés. Les dispositifs à l'initiative des personnes deviennent les leviers d'une nouvelle responsabilisation des salariés affranchis des prescriptions de leurs employeurs. De telles orientations sont ambivalentes dans la mesure où elles oscillent entre volonté de faire plus de place à la liberté individuelle et souci de responsabiliser la personne agissante vers une adaptation à un marché du travail en crise. Ainsi, de fortes incertitudes demeurent sur les marges de manœuvre dont disposent les personnes pour changer de métier.

<sup>1</sup> La recherche conduisant à ces travaux a bénéficié du soutien de l'ANR (ANR-18-CE26-0021). Pour plus d'information, se référer au site du programme de recherche Squapin <https://squapin.hypotheses.org>.

Cette ambivalence se pose avec une acuité particulière pour les salariés en emploi peu qualifié qui forment un segment de main d'œuvre à part. Une plongée dans les statistiques révèle que leur volume ne faiblit pas depuis les années 1990, faisant craindre une atrophie de la classe moyenne au profit d'une polarisation de l'emploi et d'une panne de la mobilité sociale. En 2020, l'emploi non qualifié représente encore presque un salarié sur cinq. Ils sont aussi plus exposés au chômage, à la fragmentation de l'emploi et à la précarité dans un contexte où l'emploi non qualifié a changé de visage et s'est largement recomposé.

L'image de l'ouvrier industriel masculin à temps complet des Trente glorieuses s'est éclipsée au profit de la femme employée à temps partiel du secteur tertiaire (aides à domicile, caissières, assistantes maternelles, etc.). Leurs conditions d'emploi sont souvent peu favorables (faibles rémunérations, contrats courts, temps partiels, etc.) sous l'effet notamment d'une représentation syndicale et d'une culture de la négociation collective moins présentes que dans les secteurs traditionnels de l'industrie. Ils sont la cible privilégiée des politiques actives de l'emploi et sont appelés à devenir les acteurs de leur vie professionnelle alors que les voies pour construire leur parcours sont loin d'être tracées.

Prendre au sérieux l'invitation qui leur est faite de se saisir de la liberté de choisir leur avenir professionnel suppose de revenir aux aspirations des personnes, d'analyser leurs mobilités concrètes entre métiers et de décrire les réalités de l'équation personnelle entre souhait de reconversion et reconversion effective. Quels sont les profils des salariés souhaitant changer de métier ? De quels métiers souhaitent-ils le plus fréquemment sortir ? Dans quelle mesure ces souhaits sont-ils concrétisés ou contrariés ? Quels types d'emplois retrouvent-ils ? Le métier retrouvé est-il proche ou au contraire très éloigné du métier de départ ? Les transitions entre métiers s'organisent-elles au sein de la même entreprise ou dans le cadre de la mobilité externe ? Conduisent-elles à des mobilités ascendantes ou descendantes ?

Pour répondre à ces questions et identifier empiriquement les diverses formes de reconversion, nous analysons les souhaits et les changements de métier. Le terme « métier » s'entend au sens de la nomenclature des familles professionnelles (FAP) qui propose des niveaux de regroupements de métiers plus ou moins fins en fonction de la proximité des compétences et des gestes professionnels (Encadré). L'étude empirique repose sur les cinq vagues d'enquêtes du dispositif Defis.

## Encadré | Construction des variables d'intérêt

### La qualification de l'emploi

En 2015, elle est déterminée à partir des déclarations des employeurs dans la base de données sociales (DADS) de 2015 classée en code PCS-ESE\*. Sont distingués les cadres des professions intermédiaires, des ouvriers qualifiés et non qualifiés et des employés. La distinction entre employés qualifiés et non qualifiés reprend celle de Chardon (2002) « *qui repose sur l'adéquation entre le contenu des emplois et la spécialité de formation des personnes qui les exercent* ». Une profession d'employé « *est ainsi définie comme qualifiée si son accès en début de carrière nécessite de posséder une spécialité de formation spécifique* » (Amossé & Chardon, 2006).

### Repérage des changements de métier

Ici, le terme « métier » s'entend au sens de la nomenclature des familles professionnelles (FAP) qui propose des niveaux de regroupements de métiers plus ou moins fins en fonction de la proximité des compétences et des gestes professionnels (Dares, 2005 ; Lainé, 2018). Un indicateur permettant de repérer les changements de métier a été créé en s'appuyant sur une table de passage entre les codes PCS-ESE des emplois salariés issus des DADS entre 2015 et 2019 et la nomenclature des FAP en 225 familles professionnelles regroupées à un niveau en 22 domaines. En confrontant la FAP des individus aux différentes dates de la séquence observée, il est donc possible de distinguer ceux qui ont changé de métier des autres, au sens de la nomenclature utilisée. Un individu peut avoir changé de métier une ou plusieurs fois sur la séquence 2015-2019 ou pas du tout. Pour évaluer l'ampleur de la reconversion, on peut basiquement distinguer les métiers selon leur domaine professionnel. On considère alors qu'il y a un changement de métier plus important si l'on change de domaine professionnel. La reconversion peut aussi être promotionnelle et s'accompagner soit d'un passage dans la catégorie socioprofessionnelle supérieure soit d'une augmentation du niveau de salaire associée à des responsabilités ou une autonomie accrue.

### Reconversion et mobilité de niveau de qualification de l'emploi

La base de données DADS des années 2015 et 2019 permet d'identifier la qualification de l'emploi de chaque salarié au moment de l'enquête de 2015 et 2019. Cela permet de distinguer les mobilités de métier caractérisées par un basculement vers un emploi de qualification supérieure ou inférieure.

### Reconversions et mobilité promotionnelles

À chaque vague d'interrogation, l'enquête Defis recueille les évolutions en termes de salaires, de niveau de responsabilité et d'autonomie des individus. Ces données permettent de construire un indicateur de mobilité promotionnelle entre deux enquêtes. La mobilité promotionnelle associe une augmentation du niveau de responsabilité ou d'autonomie à une hausse de revenus. La mobilité de CSP associe une bascule vers une CSP supérieure. Un troisième indicateur recense l'une ou l'autre des deux mobilités (mobilité promotionnelle ou de CSP).

\* Nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles des emplois salariés des employeurs privés et publics.



## Souhaiter changer de métier : quelles personnes et quels métiers sont concernés ?

En 2015, selon l'enquête Defis, 33 % des salariés souhaitent changer de métier. Ce sont les employés non qualifiés qui aspirent le plus à ce changement (45 %), suivis des employés qualifiés (36 %) et des ouvriers non qualifiés (34 %). En revanche, cadres (31 %), professions intermédiaires et ouvriers qualifiés (29 %) y songent moins fréquemment. À l'origine des projets de reconversions se trouvent des ressorts multiples et souvent combinés, mais une composante semble omniprésente : l'insatisfaction (Stephanus & Vero, 2022). Cette insatisfaction ne surgit pas de nulle part et ne relève pas non plus d'une logique unique. Elle est de nature différente selon la catégorie socioprofessionnelle. Vouloir changer de métier illustre

Graphique 1 | Taux de souhaits de changement de métiers (%)



trois logiques repérées de façon dominante selon que l'on est salarié en emploi peu, moyennement ou très qualifié : une mise à mal de la sécurité liée à l'emploi et au salaire, un déclassement et des conditions d'emploi dégradées ou enfin une quête de sens et des aspirations plus fréquentes à laisser davantage de temps à sa vie personnelle (*Ibid.*). Mais quelles sont les caractéristiques des personnes et des métiers concernés ? Une modélisation logistique du souhait de changer de métier met en évidence les résultats suivants.

### ***Passé 50 ans, des souhaits de reconversion moins fréquents***

Le seuil des 50 ans est habituellement utilisé dans les études sur les travailleurs âgés. Toutes choses égales par ailleurs, leurs souhaits de reconversion sont plus faibles. Plusieurs hypothèses peuvent être formulées : le taux d'emploi des seniors, bien qu'en augmentation constante, reste faible (Insee, 2023), en particulier pour les femmes, plus souvent peu ou pas diplômées. Leurs chances de retrouver un emploi sont moins élevées, attestant de freins à la demande de travail pour cette catégorie, notamment après une reconversion professionnelle (Stephanus, 2023). Au même titre que les projets portent vers l'avenir, ils sont activés par les bénéfices attendus. Or, la mobilité d'un métier à un autre devient faible à partir de 50 ans. La tendance à l'allongement de la vie professionnelle avec le recul du départ à la retraite rend pourtant cruciale la mobilité professionnelle de cette population.

### ***Les femmes rêvent plus souvent d'une reconversion que les hommes***

Les femmes ont une probabilité plus forte de vouloir changer de métier. Plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour l'expliquer. D'une part, la reconversion pourrait offrir une meilleure articulation entre vie professionnelle et familiale, dont la réalisation concrète repose encore majoritairement sur des rôles sociaux genrés. D'autre part, elles ont aussi des possibilités plus limitées d'évolution et une probabilité réelle de changer de métier, supérieure à celles des hommes (Dares, 2018). La configuration familiale peut aussi jouer sur la projection dans une reconversion. Vivre en couple réduit la probabilité de souhaiter un changement de métier. En revanche, les chances de vouloir changer de métier sont modifiées au deuxième enfant et augmentent à cette occasion.

### ***Plus d'aspiration à changer de métier pour les employés non qualifiés***

Toutes choses égales par ailleurs, la catégorie socio-professionnelle de l'emploi occupé en 2015 intervient dans la probabilité de vouloir changer de métier. Les salariés qui nourrissent le plus fréquemment de telles aspirations occupent des postes d'employés non qualifiés. Sur les dix métiers que les salariés souhaitent le plus fréquemment quitter pour changer de carrière, quatre concernent

spécifiquement des métiers d'employés non qualifiés. Ils se répartissent dans des emplois administratifs d'entreprise, des postes de caissiers et d'employés de libre-service, des métiers de l'hôtellerie-restauration ou de l'alimentation, ou encore des emplois d'agents d'entretien et d'aides à domicile (Graphique 1). Certains sont aujourd'hui signalés comme étant en tension par la Dares dans le panorama chiffré des projections à l'horizon 2030. Si la crise sanitaire a joué un rôle de déclencheur ou d'accélérateur de projets (D'Agostino & Melnik-Olive, 2022), les salariés n'ont pas attendu la pandémie pour exprimer leur insatisfaction professionnelle et leurs souhaits de changement de carrière. À l'inverse, les ouvriers non qualifiés de la mécanique, du travail des métaux, du bois, des matériaux souples ou des industries graphiques envisagent moins fréquemment un changement de métier.

### **Les reconversions professionnelles au prisme des catégories socioprofessionnelles : du souhait à l'effectivité**

La reconversion professionnelle désigne une grande variété de changements pouvant intervenir dans le parcours d'un salarié, au-delà du passage effectif d'un métier à un autre (Encadré). Les reconversions peuvent se faire soit en changeant d'employeur (reconversion externe), soit en restant au sein de la même entreprise (reconversion interne). Elles peuvent occasionner des changements de domaine professionnel ou opérer de légers déplacements de métiers au sein du même domaine. Elles sont susceptibles de générer des changements de statut, entre salariat et travail indépendant, et/ou des passages par le chômage, la formation ou l'inactivité. La reconversion peut aussi être promotionnelle et s'accompagner d'un passage dans la catégorie socioprofessionnelle supérieure ou d'une augmentation salariale avec des responsabilités accrues, ou au contraire elle peut être qualifiée de descendante ou d'horizontale dans le cas contraire. Nous proposons dans ce qui suit un tel regard multidimensionnel sur les reconversions selon les catégories socioprofessionnelles des emplois.

#### ***Les employés non qualifiés passent moins souvent d'un métier à l'autre.***

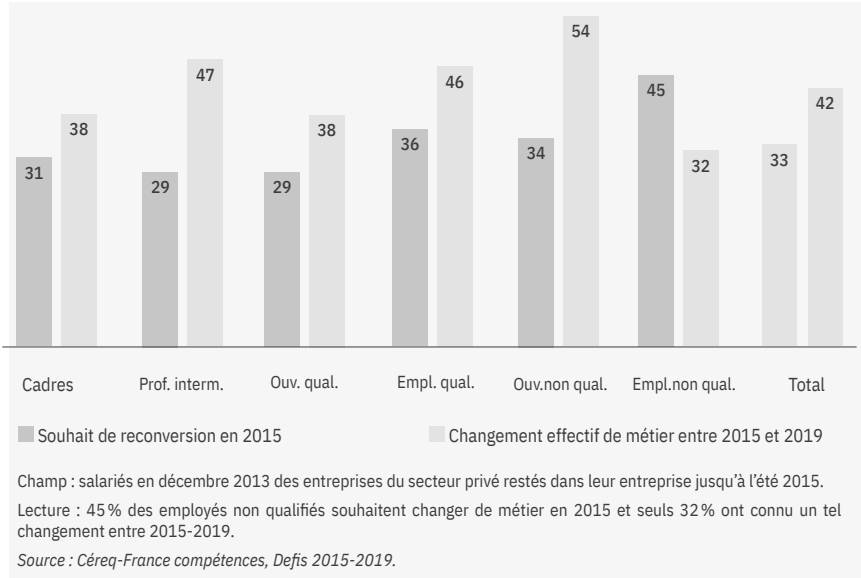
En 2015, ce sont les employés non qualifiés qui aspirent le plus à changer de métier. Quatre ans plus tard, ce sont aussi eux qui sont le moins souvent passés d'un métier à un autre et dont les projets de reconversion sont plus souvent empêchés (Graphique 2). Une analyse synthétique des mobilités révèle que près de la moitié des employés non qualifiés (48 %) restent dans le même métier chez le même employeur et n'ont donc pas connu de changement en l'espace de quatre ans malgré des souhaits plus fréquents. Elle signale aussi que 21 % ont quitté ou perdu leur emploi pour

---

*Les employés non qualifiés sont ceux qui aspirent le plus à changer de métier.*

---

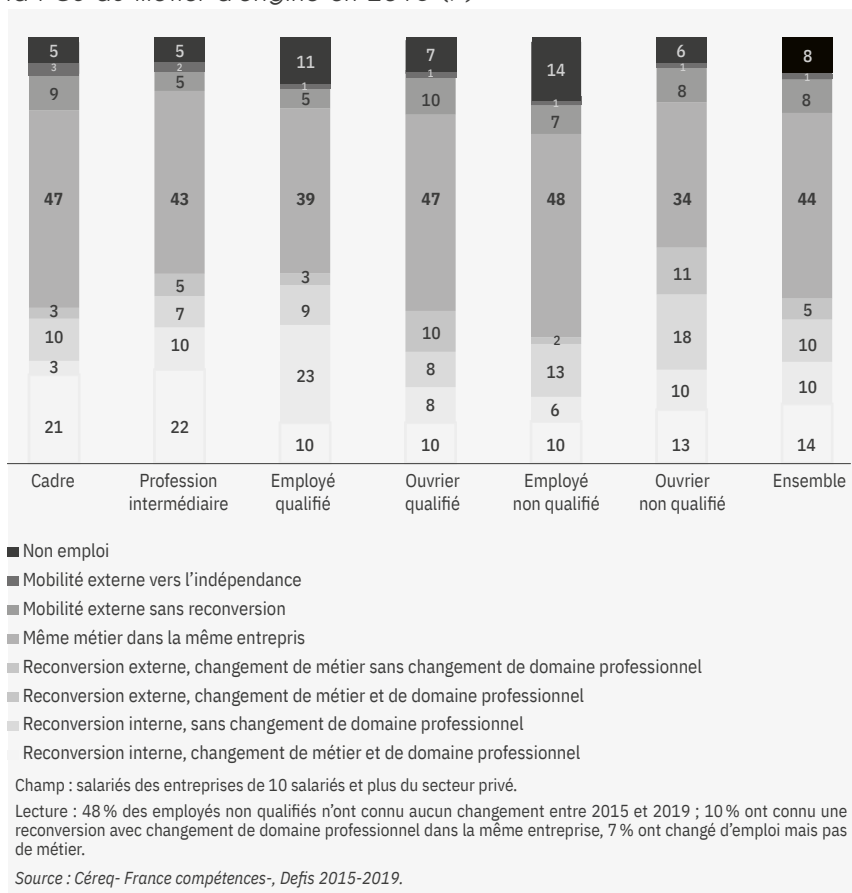
Graphique 2 | *Souhaits et effectivité des changements de métier entre 2015 et 2019 (%)*



un horizon professionnel incertain à quatre ans : 14 % ont connu une rupture de la relation d'emploi et sont au chômage et 7 % ont changé d'emploi mais pas de métier (Graphique 3).

Néanmoins, pour ceux qui réalisent un parcours de reconversion, les changements de métier ont comme caractéristique commune de se dérouler principalement au sein même du groupe socioprofessionnel des employés non qualifiés, activant ainsi une forte de circulation interne entre salariés de domaines professionnels variés : 75 % des changements de métier riment avec un changement de domaine professionnel. L'analyse des données de l'enquête Defis fait aussi ressortir l'intensité des reconversions professionnelles externes et la plus grande exposition au chômage ainsi qu'à des parcours heurtés. Ces déplacements par les canaux des marchés du travail externe tracent moins souvent des parcours de mobilité promotionnelle. C'est le lot de seulement 15 % des employés (Graphique 4). Les marchés externes, les déplacements de métier de grande envergure et l'absence de promotion occupent aussi une place importante dans les reconversions peu fréquentes des employés non qualifiés.

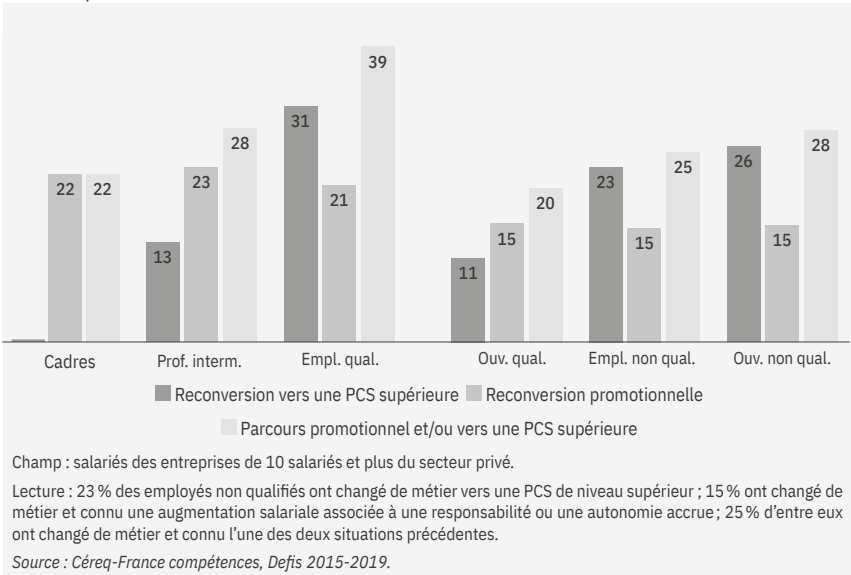
Graphique 3 | *Caractérisation des mobilités entre 2015 et 2019 selon la PCS du métier d'origine en 2015 (%)*



### ***Des reconversions plus souvent externes, contraintes et peu promotionnelles pour les ouvriers non qualifiés***

En l'espace de quatre ans, plus d'un ouvrier non qualifié sur deux a connu une reconversion, ce qui en fait le parcours le plus répandu de ce segment, et moins d'un tiers est resté dans la même situation professionnelle (Graphique 2). Ces chiffres illustrent l'exposition particulièrement forte des ouvriers non qualifiés aux reconversions sur la période 2015-2019, en dépit de souhaits moins exprimés en 2015 (34 %, Graphique 2). Cette importance des mobilités de métier se conjugue avec une plus grande exposition aux marchés externes.

Graphique 4 | Part des reconversions promotionnelles et/ou vers une PCS supérieure (%)



Ainsi, parmi les ouvriers non qualifiés passés d'un métier à l'autre, 56 % ont aussi changé d'entreprise à cette occasion, contre 38 % en moyenne. Ce groupe socio-professionnel constitue le volant de main d'œuvre le plus flexible (Graphique 3). Leur changement de métier se caractérise aussi par des reconversions d'envergure qui s'opèrent majoritairement dans des domaines professionnels distincts de celui d'origine. Mais cette rotation de métier n'offre pas pour autant de réelles chances de promotion. En effet, les faibles perspectives de carrière promotionnelles sont aussi un marqueur fort de leurs reconversions (Graphique 4). Aussi, pour les ouvriers non qualifiés, la logique de reconversion semble s'appuyer sur des dynamiques imprévues ou subies, majoritairement orientées vers un autre domaine professionnel, peu sécurisées, et moins souvent promotionnelles. Fréquemment suspectés de s'enfermer dans le non-emploi, des travaux soulignent en réalité qu'il n'en est rien. Ce segment de la population révèle au contraire une adaptabilité accrue aux exigences du marché du travail.

***Pour les ouvriers qualifiés, des reconversions modérées dans le même domaine professionnel, dans la même position sociale, mais moins souvent subies***

Loin d'être un phénomène marginal, l'exposition aux marchés externes n'est pas une particularité des salariés non qualifiés. Pour les ouvriers qualifiés, changer de métier se conjugue avec un changement d'employeur et des

risques accrus de passage par le chômage sur la période 2015-2019. À l'instar des salariés du bas de l'échelle, changer de métier ne signifie généralement pas changer de position sociale (Graphique 4). Mais les reconversions de ce groupe professionnel restent relativement modestes et sont les plus en phase avec le niveau de souhaits exprimés en 2015.

---

*Pour les ouvriers qualifiés, changer de métier se conjugue avec des risques accrus de passage par le chômage.*

---

### ***Des reconversions internes et ascendantes concentrées sur les employés qualifiés, les professions intermédiaires et les cadres***

Pour les employés qualifiés, professions intermédiaires et cadres, et comparativement aux salariés peu qualifiés, les changements de métier sont plus en phase avec le niveau des souhaits et s'effectuent plus souvent dans la même entreprise. Si les reconversions internes offrent aux cadres de larges débouchés dans d'autres domaines professionnels, le champ des possibles se réduit pour les professions intermédiaires et les reconversions dans d'autres domaines deviennent minoritaires pour les employés qualifiés qui voient leur reconversion, certes relativement sécurisée, mais plus souvent limitée à leur domaine d'origine (Graphique 3). Un autre trait structurant des reconversions au sein de ces trois groupes sociaux professionnels concerne la plus grande fréquence de changement de métier associé à une promotion (Graphique 4).

## **Conclusion**

À l'heure où les politiques publiques insistent sur la liberté de choisir son avenir professionnel, en étroite association avec l'idée de responsabilité, la recherche présentée ici a souhaité examiner les formes concrètes des reconversions entre 2015 et 2019 selon le niveau de qualification des emplois.

Les résultats mettent en évidence que les salariés en emploi peu qualifié ne disposent pas du même pouvoir d'agir en matière de reconversion professionnelle que les autres salariés. Une plongée dans la dynamique des parcours montre que la structure des reconversions professionnelles des ouvriers et des employés non qualifiés diffère de celle des salariés moyennement et très qualifiés. Alors que les employés non qualifiés sont plus fréquemment désireux de changer de métier, leurs reconversions sont plus souvent empêchées. Au contraire, elles s'avèrent plus fréquentes mais contraintes pour les ouvriers non qualifiés qui multiplient les reconversions externes et connaissent les parcours professionnels les plus précaires. Néanmoins, les unes comme les autres s'avèrent plus externes et avec de faibles marges de promotion.

Parallèlement, les cadres, professions intermédiaires et employés qualifiés sont aussi ceux qui concrétisent le plus souvent un parcours de reconversion, notamment promotionnel. Les aires de reconversion internes protégées leur offrent à la fois sécurité de l'emploi et perspectives de carrière, là où employés et ouvriers non qualifiés sont contraints de s'adapter aux exigences du marché du travail et indexent la sécurité de leur parcours à une adaptabilité accrue au marché du travail.

De tels constats questionnent les marges de manœuvre dont disposent les salariés les moins qualifiés pour se reconvertir. Ils interrogent les moyens d'y remédier, à travers un renforcement de droits réels à des formations ambitieuses dans une logique préventive. Si chaque travailleur est appelé à devenir « acteur dans son évolution professionnelle » et à en porter la responsabilité, cela implique qu'il dispose des moyens lui permettant d'assumer une telle responsabilité. De tels moyens ne sont pas du seul ressort des salariés, mais engagent employeurs, partenaires sociaux et institutions publiques.



## Bibliographie

Amossé, T. & Chardon, O. (2006). Les travailleurs non qualifiés : une nouvelle classe sociale ? *Économie et Statistique*, 393-394.

Chardon, O. (2002). *La qualification des employés*. Document de travail, n° F 0202, Insee.

d'Agostino, A., Galli, C. & Melnik-Olive, E. (2022). Entre renoncer et se lancer : les projets de reconversion à l'épreuve de la crise, *Céreq Bref*, 427.

Dares (2005). Les familles professionnelles-Nomenclature FAP-2003, table de correspondance FAP /PCS / ROME.

Dares (2018), Changer de métier : quelles personnes et quels emplois sont concernés ? *Dares Analyse*, 049.

Lainé, F (2018). Mobilités entre les métiers et situations de travail transversales. *Éclairages et Synthèses*, 41.

Stephanus, C. & Vero, J. (2022). Se reconvertir, c'est du boulot ! Enquête sur les travailleurs non qualifiés. *Céreq Bref*, 418.

Stephanus, C. (2023). Entretien avec Camille Stephanus. *Retraite et société*, 90(1), 167-173.

# Chapitre 10

# Les réorientations professionnelles : de la variété des projets aux enjeux individuels



Jérémy ALFONSI

*Aix-Marseille Univ, CNRS, Lest (UMR 7317)*

Arnaud DUPRAY

*Céreq et Aix-Marseille Univ, CNRS, Lest (UMR 7317)*

Alexie ROBERT

*Département Entrées et évolutions dans la vie active, Céreq*

Les réorientations professionnelles sont ici appréhendées par le biais d'une analyse statistique et d'entretiens biographiques. Cette double approche permet à la fois de rendre compte de leur hétérogénéité et d'identifier quatre registres distincts de motivation qui témoignent de rapports singuliers au travail et à l'emploi.

**D**ans l'ensemble des mobilités qui essaient les parcours de travail et d'emploi, les réorientations professionnelles occupent une place à part. Elles introduisent en effet une rupture dans une trajectoire d'accumulation d'expérience et de compétences dans un métier, en matière de progression professionnelle, de reconnaissance symbolique, etc. Que le projet ait été mûri et anticipé, soit de nature plus opportuniste ou induit par les circonstances, il amène l'individu à réévaluer sa situation et ses aspirations jusqu'à éventuellement opérer, au travers du changement professionnel envisagé, une reconversion biographique (Négroni, 2005 ; Denave, 2017).

Cette réflexion s'ancre ainsi dans les travaux développés depuis une vingtaine d'années autour des transitions professionnelles (Kaddouri, 2014 ; Olry-Louis & Arnoux-Nicolas, 2022), des reconversions (Deltand, 2017 ; Fournier *et al.*, 2017 ; Négroni & Mazade 2019) et des bifurcations professionnelles et biographiques (Bidart, 2006 ; Bessin *et al.*, 2010 ; Dupray & Épiphane, 2014 ; Denave, 2015 ; Grossetti, 2010). Ces travaux montrent que les réorientations professionnelles sont loin de répondre à un modèle uniforme dans la combinatoire des dimensions du travail et de l'emploi que l'individu interroge et cherche à remettre en cause par son projet. C'est donc la variété des contextes de réorientation professionnelle et de ses mobiles que l'on tente ici d'éclairer.

Pour ce faire, l'étude mobilise une cohorte d'actifs présents depuis onze ans sur le marché du travail (Encadré). Parmi eux, 34 % ont envisagé de se réorienter entre le début 2018 et le printemps 2021, date de leur interrogation, mais seuls

23 % ont concrétisé cette intention en engageant des démarches. Cette population constitue le champ de l'analyse présentée ici. Leurs réorientations sont successivement appréhendées selon deux approches méthodologiques. Par une typologie statistique tout d'abord, qui souligne l'hétérogénéité des figures de réorientation, puis par le biais de récits biographiques (Dubar & Nicourd, 2017), qui révèlent les différents registres de motivation de ces projets. Des exemples emblématiques permettent de les illustrer.

### Encadré | *Les données mobilisées*

Les données proviennent de l'enquête *Génération, Covid et après ?*, réalisée dans le cadre d'un projet financé par la Dares<sup>1</sup>, au printemps 2021, auprès d'une cohorte représentative au niveau national de l'ensemble des sortants du système éducatif en 2010. Dans le prolongement des enquêtes menées en 2013, 2015 et 2017 par le Céreq auprès de cette cohorte, dite *Génération 2010*<sup>2</sup>, l'enquête de 2021 permet de cerner l'évolution des parcours professionnels de jeunes ayant une dizaine d'années d'ancienneté sur le marché du travail et âgés en moyenne de 32 ans au moment de la crise sanitaire. Les changements professionnels intervenus entre le 1<sup>er</sup> mars 2020 et la date de l'enquête sont recensés et l'interrogation est complétée par un volet spécifique de questions sur l'existence de projets de réorientation engagés depuis 2018 et éventuellement survenus après le début de la crise sanitaire.

L'étude comporte également un volet qualitatif portant sur une trentaine d'entretiens biographiques réalisés auprès de répondants inscrits dans une démarche de réorientation professionnelle. Deux groupes ont été constitués à partir des réponses au questionnaire pour sélectionner les personnes à interviewer. Le premier est composé d'individus dont les projets de réorientation ont débuté avant le début de la crise sanitaire et sont toujours en cours au 1<sup>er</sup> mars 2020 ; dans le second, les projets ont été mis en œuvre pendant la période de crise et en lien avec elle. Pour des raisons pratiques, l'échantillon de contact a été restreint aux jeunes résidant dans les régions AURA, PACA et Île-de-France. Les récits recueillis permettent ainsi d'appréhender dans quelle dynamique personnelle s'inscrit la réorientation, c'est-à-dire la manière dont elle fait sens pour l'individu.

<sup>1</sup> Cette recherche a bénéficié de la participation financière de la Dares dans le cadre de l'appel à projets de recherche *Quels impacts de la crise sanitaire liée à la Covid-19 sur le marché du travail ?* lancé en juillet 2020.

<sup>2</sup> Voir la présentation des enquêtes du Céreq en début d'ouvrage.

## Huit figures de réorientation

L'élaboration d'une typologie<sup>3</sup>, appuyée sur seize indicateurs (Annexe 1), permet d'appréhender la variété des projets de réorientation professionnelle. Huit figures de réorientation sont ainsi dégagées en fonction des dimensions de l'emploi que le répondant reconsidère (métier, secteur d'activité, statut, etc.) et des motivations qui sous-tendent le projet (Tableau 1).

Tableau 1 | *Huit figures de réorientation professionnelle*

Classes	N	% pondéré	Lignes de force du projet de réorientation
1 - Les prétendants investis	311	34 %	Reconversions délibérées radicales non imposées par les circonstances et associées à de fortes attentes.
2 - Les réorientés conservateurs	22	21 %	Changer de métier avant tout mais attentes modérées sur les autres modalités d'évolution ; plutôt conservateurs par rapport à l'acquis.
3 - Les multi-activités	114	11 %	Diversifier son activité pour retrouver du sens.
4 - Les défensifs personnels	86	10 %	Réorientations radicales mais défensives pour des motifs personnels ou familiaux et pour obtenir de meilleures conditions de travail.
5 - Les préventifs-défensifs	122	11 %	Réorientations radicales (métier, secteur, sens, lieu...) imposées par les circonstances (situations d'emploi fragilisées).
6 - Les lassés aventureux	38	4 %	Changer par lassitude et pour découvrir autre chose même si la cible de métier est encore floue.
7 - Les hédonistes	54	6 %	Réorientations radicales pour plus d'autonomie, d'épanouissement professionnel et un nouveau statut, souvent devenir indépendant.
8 - Les carriéristes	50	3 %	Changer pour progresser professionnellement.

Champ : ensemble des individus ayant engagé un projet de réorientation professionnelle depuis 2018, N= 1 002.

Source : enquête 2021 - Génération, Covid et après ?

La classe la plus nombreuse, avec un tiers des réorientés, est celle des *prétendants investis*. Elle réunit les individus qui ont de fortes attentes et aspirent à transformer de multiples aspects de leur activité. La majorité désire à la fois changer de métier (96 %), de secteur d'activité (86 %), obtenir une meilleure conciliation entre leur vie professionnelle et leur vie privée (95 %) tout en souhaitant améliorer leurs conditions de travail (87 %) et donner plus de sens à leur activité (85 %). Ajoutons qu'ils occupent des emplois qui ne sont pas menacés

<sup>3</sup> La typologie a été construite à partir d'une analyse des correspondances multiples (ACM) puis d'une classification ascendante hiérarchique.

ou en déclin. Plus de la moitié d'entre eux étaient ouvriers ou employés fin 2017 et quatre sur dix possèdent au mieux un baccalauréat.

Les *réorientés conservateurs* privilégient un changement de métier (95 %) mais pas de secteur. Ces actifs étaient plutôt satisfaits de leur situation fin 2017 puisque 91 % souhaitaient rester dans leur emploi, au moins à court terme. En outre, occupant des emplois préservés, leurs attentes sont limitées puisque l'amélioration de leurs conditions de travail ou d'emploi ou la recherche d'une meilleure conciliation sont des objectifs minorés.

Les *multi-activités*, quant à eux, cherchent une activité complémentaire et à redonner du sens à leur travail alors qu'ils ne souhaitent changer ni de métier (5 %) ni de secteur (13 %). Davantage cadres que la moyenne, ce profil rassemble aussi des individus assez mobiles, 42 % ont connu de trois à quatre emplois au cours de leurs sept premières années de vie active, et dont encore près de la moitié cohabitaient avec leurs parents fin 2017.

Les *défensifs-personnels*, groupe un peu plus féminisé, présentent des projets de réorientation radicaux et ambitieux au regard des axes de changements escomptés : 95 % souhaitent changer de métier, 76 % de secteur d'activité et la recherche de meilleures conditions de travail concerne neuf individus sur dix. La particularité de leur projet est qu'il vise à surmonter des difficultés personnelles, notamment liées à des raisons de santé (100 %) et des problèmes de conciliation entre vies professionnelle et familiale (71 %). Cela passe par le souhait d'une mobilité géographique pour un tiers d'entre eux. Si leur emploi n'est pas directement menacé, leur secteur d'activité offre peu de perspectives. En outre, 55 % de ses membres ont connu au moins une période de chômage de longue durée au cours de leurs sept premières années d'activité.

Un projet défensif combinant le plus souvent changements de secteur (84 %) et de métier (97 %) caractérise aussi les *préventifs-défensifs* qui subissent tous une menace sur l'emploi tandis que 63 % œuvrent dans un secteur offrant peu de perspectives. La recherche d'un travail donnant plus de sens à l'activité est aussi fréquente (motif cité par 85 % des individus de ce groupe), tout comme les souhaits de changement de statut et de localisation, respectivement pour 65 % et 38 % d'entre eux. Plus encore que les précédents, ils se distinguent par une expérience de chômage de longue durée récente et toujours en cours pour 40 % d'entre eux. Les membres de ces deux derniers groupes ont connu une forte mobilité d'emplois dans leurs premières années d'activité et des parcours jugés compliqués, ce qui génère une forte inquiétude pour l'avenir.

Les *lassés-aventureux* aspirent aussi à changer de métier (92 %) et de secteur (83 %) mais avant tout pour « *découvrir autre chose* », un tiers d'entre eux n'ayant pas défini l'emploi visé. Le sens du travail ou l'amélioration des condi-

tions d'exercice ne font pas partie de leurs motivations principales. Ils sont plus nombreux à résider seuls et sans enfant que dans les autres groupes, conditions qui facilitent des réorientations de découverte ou d'opportunité.

Une réorientation radicale et statutaire pour s'épanouir caractérise les *hédonistes* dont les souhaits de changement de métier et de secteur (respectivement 98 % et 79 %) s'accompagnent d'un souhait de changer de statut (78 %) ou de compléter son activité (40 %) pour gagner en épanouissement professionnel (98 %) et retrouver du sens (78 %). Ce groupe se distingue du premier par sa composition genrée, avec une forte proportion de femmes (72 %) dont la majorité vit en couple et près de la moitié sont parents.

Enfin, chez les *carriéristes*, c'est l'aspiration à évoluer et progresser dans la carrière qui prévaut (100 %) alors que le métier cible demeure flou pour les trois quarts d'entre eux. C'est la figure qui rassemble le plus de diplômés du supérieur, près de 7 sur 10, déjà bien stabilisés dans l'emploi. Changer de métier et accéder à un nouveau secteur ne sont que d'éventuels détours incidents, alors que l'amélioration des conditions d'emploi et de rémunération prime parmi leurs attentes (92 %).

### **L'approche biographique : mieux cerner les attentes des individus**

Ces huit groupes distingués sur le plan statistique peuvent être rapprochés de quatre registres de motivation préalables à la réorientation identifiés par Fournier *et al.* (2017) et que les entretiens réalisés donnent également à voir.

Ces registres recouvrent des attentes individuelles de natures différentes. Dans le premier, le repositionnement biographique, il s'agit de mieux articuler vies professionnelle et privée. Le deuxième, le repositionnement stratégique, vise à accéder à une position plus enviable du point de vue des conditions de travail et d'emploi. Pour le troisième, la reconversion vocationnelle, l'enjeu porte sur un épanouissement dans une activité porteuse de sens et d'utilité pour la société. Enfin, la requalification sociale est engagée pour construire une nouvelle identité de travailleur socialement plus valorisante.

---

*Dans le repositionnement biographique, il s'agit de mieux articuler vies professionnelle et privée.*

---

Ces registres de motivation se retrouvent dans les figures de réorientation identifiées précédemment. Le repositionnement biographique pourrait représenter l'enjeu majeur des projets des *défensifs personnels*, d'une partie des *hédonistes* et d'une fraction des *prétendants investis*. Il pourrait notamment résonner avec les classes des *défensifs préventifs*, celle des *réorientés conservateurs* mais aussi avec les *prétendants investis*. La reconversion vocationnelle pourrait à la fois concerner les *hédonistes* qui veulent retrouver du sens et s'épanouir mais aussi certains *prétendants investis* ou *lassés aventureux*. Enfin une requalifica-

tion sociale, orienterait les projets avant tout des *carriéristes* et des *multi-activités*. Chacun des registres est à présent illustré à partir d'extraits d'histoires de vie des enquêtés.

## Un repositionnement biographique

La motivation est centrée ici sur des considérations extra-professionnelles. La reconversion est en particulier impulsée par le désir d'être plus disponible et de s'investir davantage dans la vie familiale et domestique (de Ruyg, 2023). Cette dynamique est essentielle dans les projets de quatre enquêtés.

La naissance d'un enfant constitue un point nodal à partir duquel le travail peut perdre de sa centralité au profit de l'investissement de l'individu dans son rôle de parent. Pour autant, ce recul de la place de la vie professionnelle ne se fait pas nécessairement au détriment de la considération accordée au travail avec l'exigence d'une nouvelle activité qui doit être épanouissante. En effet, pour certains, le désengagement du métier d'origine s'explique aussi par une lassitude au travail à l'instar de Maude (34 ans). Cette dernière (appartenant à la catégorie statistique des *prétendants investis*), réalise en effet, à la naissance de son deuxième enfant, que son emploi de préparatrice en pharmacie empiète excessivement sur son rôle de mère telle qu'elle le conçoit. « *Quand on rentre à 19h, quand les enfants vont à l'école le lendemain, c'est compliqué quoi. On ne les voit pas. [...] C'est suite à la naissance de mon fils où là, je me suis dit qu'il était hors de question que je continue à être préparatrice et que je ne le voie pas grandir* » (Maude).

---

*Le recul de la place de la vie professionnelle ne se fait pas nécessairement au détriment de la considération apportée au travail.*

---

Elle décide de trouver un métier dont les horaires seraient davantage compatibles avec son rôle de parent. D'autant qu'après plus de dix ans dans la même pharmacie, l'ennui s'est installé dans son quotidien, tandis que les conditions d'emploi se sont dégradées avec une perte du sentiment d'être utile... Maude ambitionne alors de devenir professeur des écoles et se prépare au concours. Il s'agit là d'un métier qui lui offrira le temps libre souhaité auprès de ses enfants mais d'autres considérations relatives au sens du travail réémergent : celui de travailler auprès d'un public jeune – ambition abandonnée en même temps que sa licence de psychologie. L'histoire de Maude laisse entrevoir à quel point les représentations que l'on se fait du travail et les attentes diverses que l'on fonde à son égard sont mobilisées au moment de se réorienter professionnellement.



## Un repositionnement stratégique

Le motif fait ici écho aux situations au cours desquelles la reconversion s'impose comme nécessaire par rapport à des difficultés rencontrées dans le métier d'origine et hors de contrôle de l'individu. La priorité est alors de retrouver un emploi satisfaisant notamment au regard de considérations matérielles : la recherche d'une stabilité à même d'assurer des revenus réguliers et offrant la possibilité de se relancer professionnellement. Même si d'autres motivations sont souvent en jeu, c'est le critère de faisabilité sur le marché du travail qui domine. Un tel cheminement est au cœur du projet de quinze enquêtés et notamment ceux dont le projet est amorcé pendant la crise sanitaire. Ici, la mise en œuvre de la réorientation commence par un évènement subi, par exemple un licenciement ou des conditions jugées insupportables dans l'emploi d'origine (conflit avec la hiérarchie, salaire insuffisant, usure morale ou physique...).

À ce propos, l'histoire de Suzanne (38 ans), qui émerge au groupe des *préventifs-défensifs* dans la classification statistique, est édifiante. Son intérêt est aussi d'illustrer que des réorientations professionnelles peuvent s'enchaîner dans un parcours tout en relevant le cas échéant de différents registres de motivation.

Issue d'un milieu modeste avec un parcours d'excellence (doctorat en neurosciences et biologie cellulaire et un master à Normale Sup) suivi d'un contrat post-doctoral de cinq ans aux États-Unis, Suzanne ne se projetait pas ailleurs que dans la recherche publique. Mais son contrat est écourté à la suite d'un conflit éthique avec sa cheffe de laboratoire : « *j'avais repris le travail de l'équipe, et je me suis rendu compte, en fait, qu'ils s'étaient trompés. J'ai dû dire à ma cheffe qu'il fallait retirer la publication [...] et on m'a gentiment dit d'aller trouver un autre laboratoire...* ». Pour soutenir la forte intensité de travail aux États-Unis et l'esprit de compétition qui régnait dans son unité, Suzanne avait suivi en parallèle une formation de yoga qu'elle met à profit à son retour en France, en exerçant comme professeur de yoga pendant 9 mois : « *Et ça, ça m'a confirmé que ça me nourrissait énormément de juste aider des gens, d'être dans le relationnel* ».

Grâce à un financement Labex, elle a l'opportunité d'accompagner pendant deux ans des étudiants et des chercheurs sur un plan administratif et organisationnel. Mais la faiblesse de la rémunération, le manque de stimulation intellectuelle et de reconnaissance l'amènent à rechercher un autre poste avec une dimension de management, toujours en lien avec la santé. Elle accepte alors un poste de directrice scientifique dans une start-up, qu'elle occupe pendant quatre ans. Cette expérience enrichissante élargit ses compétences (missions de négociation, de levées de fonds etc.) et la conforte dans le fait qu'elle s'épanouit dans des tâches multiples de management d'équipe et dans la poursuite de projets

innovants même s'ils sont risqués. Après un licenciement économique et la traversée d'une période douloureuse sur le plan personnel, elle rebondit dans les mois qui suivent à la suite d'un gros travail de mise à plat de ses expériences avec une association qui accompagne les cadres dans la définition de leur projet professionnel et les aide à se reconverter ou créer leur entreprise.

Elle reprend ainsi confiance en elle et décide de se mettre à son compte pour devenir consultante dans son domaine. La pause de la crise du Covid l'amène à s'orienter davantage vers du conseil en stratégie d'entreprise. Ainsi, à partir de l'été 2020, elle suit pendant un an un programme de master de Chef d'entreprise et innovation à HEC en parallèle d'un emploi occupé à mi-temps comme directrice du développement dans une start-up en biotechnologies.

Ce parcours riche est donc constitué d'abord d'une succession de repositionnements stratégiques à la suite de déconvenues. La dernière phase de transition professionnelle s'apparente davantage au registre de réorientation vocationnelle.

## Une reconversion vocationnelle

Le projet dans ce registre est motivé en premier lieu par le souhait d'exercer une activité porteuse de sens aux yeux de l'individu. Sont réunies ici les attentes principalement orientées vers l'expression de soi et/ou de ses valeurs dans le travail avec le développement d'une identité de travailleur plus proche de ses aspirations et intérêts personnels (Fournier *et al.*, 2017). Ce type de registre concerne sept enquêtés. Le désengagement du métier d'origine survient à l'aune de motifs variés. Pour certains, l'emploi en début de processus ne satisfait d'abord qu'à un critère de nécessité à l'instar de Laetitia rattachée au groupe des *hédonistes*. Il ne constitue pas vraiment un lieu d'investissement de soi. Le « deuil » se fait donc facilement. Pour les autres personnes, l'activité initiale représentait, il fut un temps, une source d'épanouissement, mais lassitude et désillusions se sont accumulées les conduisant à renoncer à poursuivre dans cette voie.

---

*Le projet dans ce registre est motivé par le souhait d'exercer une activité porteuse de sens aux yeux de l'individu.*

---

C'est notamment le cas de Sofia, 30 ans, qui relève du groupe statistique majoritaire des *prétendants investis*. Après le bac, elle aurait aimé s'orienter vers les arts plastiques mais ses parents l'en dissuadent en considérant le peu de débouchés dans ce secteur. Elle suit alors un CAP d'esthétique avec quelques essais peu probants dans le métier. Elle travaille ensuite quelques années comme secrétaire médicale mais s'ennuie dans ce métier dont elle n'a jamais vraiment eu le goût. Lorsqu'à la suite d'un échange avec sa direction, elle comprend que son poste n'évoluera pas, sa déception prend le dessus. En son for

intérieur, grandit alors son souhait d'en revenir à sa passion, le dessin, en cherchant à s'installer comme illustratrice indépendante dans le milieu de l'édition. Elle s'y engage en étant prête à supporter des difficultés financières, atténuées par le revenu de son conjoint et l'aide du service public de l'emploi à travers les allocations chômage. « *Secrétaire médicale, c'est exactement pareil que tous les autres boulots [dans sa carrière] : c'est pas bien payé, et il n'y a pas vraiment de possibilité d'évolution. [...] [Aujourd'hui] je ne suis plus dans le travail alimentaire. Je suis dans faire ce que j'aime. Et dans tous les cas, je galère, donc autant que je galère pour faire ce que j'aime* » relate Sofia.

La réorientation est également guidée par un fort désir de travailler à son compte : « ... *parce que je sais que le domaine de l'entrepreneuriat, c'est vraiment un truc qui me plaît [...] même le côté de "ça fonctionne pas, faut que je trouve un plan B", ça me plaît vraiment* » et une forte appétence pour la formation dont témoignent les nombreux épisodes formatifs qui jalonnent son parcours. Au moment de l'entretien, Sofia décroche ses premiers contrats, apprend le métier d'entrepreneuse et tempère son rapport passionnel au dessin, au profit de comportements plus stratégiques.

## Une requalification sociale

Cette dernière configuration reflète l'ambition de certains d'atteindre une position plus valorisée sur le marché du travail. Le développement d'une nouvelle image de soi positive en tant que travailleur est ici en jeu. Une telle dynamique constitue le trait principal du projet des quatre derniers enquêtés dont Joaquim (*prétendant-investi*).

Dans ces narrations de projet, la situation professionnelle initiale apparaît plutôt confortable et appréciée, le changement ne s'impose pas. Mais les personnes se donnent de nouveaux objectifs, allant du souhait d'un meilleur salaire à la volonté de mettre en pratique un nouveau centre d'intérêt. Ces projets ont pour point commun le désir de l'individu d'accéder à une place singulière (dans son parcours) et reconnue (dans son environnement), en exprimant une nouvelle identité professionnelle. Les individus s'appuient toujours sur des compétences et des savoirs développés antérieurement dans le parcours et qu'ils mobilisent dans cette quête de légitimité.

Il peut s'agir d'atteindre une position de décideur dans la hiérarchie d'une organisation. Pour Joaquim (32 ans), c'est plus particulièrement le statut et les fonctions d'entrepreneur qui le séduisent. Celui-ci a gravi les échelons de sa profession en interne. Il se plaît au poste de directeur d'une agence bancaire qu'il occupe depuis deux ans, lorsqu'il décide de démissionner. Fort de ses expériences en gestion de projet, il s'associe avec son cousin qui dirige

déjà deux restaurants pour en ouvrir un autre avec une approche moderne de la cuisine thaïlandaise (pays lié à leurs origines). Ce qui motive Joaquim, outre l'envie de travailler en famille et les perspectives de bénéfices pécuniaires, c'est de tenter l'aventure entrepreneuriale que ce projet représente à ses yeux.

*« Le côté d'être créateur d'entreprise, l'idée me plaisait beaucoup. J'entends régulièrement, sur BFM business, des créateurs d'entreprise qui se sont lancés un jour, qui ont tout arrêté, qui avaient des supers postes... Ils ont pris des risques et ça a payé. Ouais, ça me donnait envie de me lancer et de me dire "Je vais réussir à faire quelque chose" ! »* (Joaquim). Finalement, encore à la recherche d'un local début 2020, sans soutien institutionnel et avec la survenue de la crise sanitaire, le projet finit par capoter. Joaquim revenu dans son secteur et métier d'origine tire quand même des enseignements positifs de cette expérience.

## **Conclusion**

Au regard des traits particuliers de ces quatre registres de motivation, il apparaît que les rapports au travail et à l'emploi sont toujours mobilisés au moment de mettre en œuvre une reconversion professionnelle : les images que l'on porte sur cette double dimension et sur soi-même dans l'exercice d'une activité professionnelle évoluent en même temps que le parcours. Au-delà des représentations liées à l'activité elle-même, c'est l'image de soi qui est engagée. C'est ainsi directement l'identité qui est amenée à changer, qu'il s'agisse de celle définie en tant que travailleur, en tant que parent, ou bien dans la mise en œuvre d'une vocation personnelle.

## ANNEXE 1 | Indicateurs utilisés comme variables actives dans l'ACM

	Indicateurs (Oui/Non)
Objectifs de la reconversion	Changer de métier Changer de secteur Changer de statut (indépendant vs. salarié) Changer de lieu de vie Exercer une activité supplémentaire Cible professionnelle « floue » ou peu définie
Motivations du projet	Donner plus de sens à votre travail Améliorer vos conditions de travail Améliorer vos conditions d'emploi Des problèmes de santé Mieux concilier vie professionnelle et vie privée Emploi menacé ou supprimé Secteur d'activité avec peu de perspectives Souhait de découvrir autre chose Volonté de retrouver un épanouissement personnel Evolution de carrière

## ANNEXE 2 | Personnes enquêtées citées

	Classe de la typologie	Situation avant le projet de réorientation	Projet(s) de réorientation (état du projet)	Situation au moment de l'entretien
<b>Joaquim</b> 32 ans BTS banque	Prétendant investi	Directeur d'agence bancaire (CDI)	Ouverture d'un restaurant (abandonné)	Conseiller bancaire (CDI)
<b>Maude</b> 34 ans BP préparatrice en pharmacie	Prétendant investi	Préparatrice en pharmacie (CDI)	Professeure des écoles (en cours)	Préparatrice en pharmacie. Préparation au concours
<b>Laëtitia</b> 29 ans BEP secrétariat	Hédoniste	Au chômage	Styliste (abandonné, après un CAP couture)	Directrice adjointe dans un magasin de prêt-à-porter (CDI)
<b>Sofia</b> 30 ans CAP esthétique	Prétendant investi	Secrétaire médicale (CDI)	Illustratrice indépendante (en cours)	Demandeuse d'emploi. Création d'une activité d'illustratrice
<b>Suzanne</b> 38 ans Doctorat neurosciences et biologie cellulaire	Préventif-défensif	Directrice scientifique dans une <i>start-up</i> en oncologie	Médecin généraliste (abandonné) Consultante en management et stratégie d'entreprise (en cours)	Création d'une activité de consultante. Directrice de développement dans une <i>start-up</i> en biotechnologie (CDI)

## Bibliographie

- Bessin, M., Bidart, C. & Grossetti, M. (Eds.) (2010). *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'évènement*. Paris : La Découverte, coll. « Recherches ».
- Bidart, C., (2006). Crises, décisions et temporalités : autour des bifurcations biographiques. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 120, 29-57.
- De Rugy, A. (2023). Bifurquer : politiser le travail, le temps libre et la consommation. *Mouvements*, 2(114), 125-135.
- Deltand, M. (2017). Réorientation, reconversion, bifurcation : au-delà du vécu subjectif et des visées interprétatives, *Éducation Permanente*, 212, 15-26.
- Denave, S. (2015). *Reconstruire sa vie professionnelle. Sociologie des bifurcations biographiques*. Paris : PUF.
- Denave, S. (2017). Changer de métier : les effets sur les sphères professionnelle et privée. *Éducation Permanente*, 212, 109-119.
- Dubar, C. & Nicourd, S. (2017). *Les biographies en sociologie*. Paris : La Découverte, coll. « Repères ».
- Dupray, A. & Épiphane, D. (2014). Traitements qualitatif et quantitatif de données de questionnaire. Le cas des bifurcations professionnelles. *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 124, 14-33.
- Fournier, G. et al. (2017). Processus de reconversion professionnelle de travailleur.euse.s inscrit.es dans des parcours professionnels marqués par la mobilité : entre le deuil du métier et le désir de réinvestir sa vie autrement. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 46(3), 1-30.
- Grossetti, M. (2010). Imprévisibilités et irréversibilités : les composantes des bifurcations. Dans Bessin, M., Bidart, C., Grossetti, M. (Ed.). *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'évènement* (p. 147-159). Paris : La Découverte, collection « Recherches ».
- Kaddouri, M. (2014). Dynamiques identitaires et singularisation des parcours dans les transitions socioprofessionnelles. *Sociologies Pratiques*, 28, 15-18.
- Négroni, C. (2005). La reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 119, 311-331.
- Négroni, C. & Mazade, O. (2019). Entre contrainte et choix, regards sur les reconversions professionnelles subies et les reconversions professionnelles volontaires. *Recherche & formation*, 90, 87-102.
- Oly-Louis, I. & Arnoux-Nicolas, C. (2022). *Le sens des transitions et bifurcations professionnelles*. Paris : InPress.

# Chapitre 11

# Les projets de reconversion professionnelle à l'épreuve de la crise sanitaire



Alexandra d'AGOSTINO,  
Catherine GALLI,

Ekaterina MELNIK-OLIVE,

Département Formation et certification, Céreq

En affectant le monde du travail et de la formation continue, la crise sanitaire a interféré avec les projets professionnels des salariés, dans leur nature même ou leur mise en œuvre. Quatre types de situations sont observées, avec une focale sur les ouvriers et les employés, qui diffèrent notamment selon les temporalités du processus de reconversion.

Les mesures prises par les pouvoirs publics ont pu atténuer les effets immédiats de la crise sanitaire de 2020 sur l'économie (Otte, 2021 ; Pinol & Levasseur, 2021). Néanmoins, le nombre accru de plans sociaux et de ruptures de contrats dans certains secteurs (Ghrai, 2021), la dégradation des conditions de travail dans certains métiers (Beatriz *et al.*, 2021), les questionnements autour de la reconnaissance et du sens du travail (Leroy *et al.*, 2021) contribuent à raviver les problématiques de reconversions professionnelles.

Selon l'enquête Impact (Encadré), en 2020-2021, 17 % des salariés avaient pour projet de changer de métier, 23 % de changer d'entreprise (les deux allant le plus souvent de pair) et 40 % projetaient de se former. Près des deux tiers de ces salariés ont indiqué que la crise avait affecté l'évolution de leurs projets professionnels et pointent plus souvent ses effets négatifs. Mais au-delà de ces tendances générales, comment le contexte de crise a-t-il pu favoriser la mise en œuvre de certains projets de reconversion, ou au contraire entraver leur réalisation ? Une étude basée sur le volet qualitatif de l'enquête Impact, focalisée sur les catégories les moins qualifiées, apporte des éléments de réponse à cette question.

Caractérisée par des allers-retours, des ajustements progressifs, des renoncements et des reconsidérations en fonction de différents éléments, la reconversion n'est pas un processus linéaire. De plus, celui-ci articule des phases de réflexion (latence), de formulation et délibération, de mise en œuvre (bifurcation), jusqu'au réengagement dans un nouveau métier (Negroni, 2005 ; Denave, 2006 ; Negroni & Mazade, 2019). Le contexte de crise sanitaire a pu interférer avec les projets de reconversion à toutes ces étapes,

---

*La reconversion  
n'est pas un  
processus  
linéaire.*

---



## Encadré | *L'enquête Impact et son volet qualitatif*

L'enquête Impact, pour Impact de la crise sanitaire sur les mobilités, les projets, les aspirations professionnelles, les compétences et le travail, a été réalisée par le Céreq entre mars et mai 2021 (Melnik-Olive, 2022 ; D'Agostino *et al.*, 2022a, 2022b). Elle a bénéficié de la participation financière de la Dares, dans le cadre d'un appel à projets de recherche du plan d'investissement dans les compétences (PIC), portant sur « L'impact de la crise sanitaire sur les compétences et la formation professionnelle – vague 2 ». Elle a pris appui sur le dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis), conduit par le Céreq de 2014 à 2019 en partenariat avec France compétences (Guillemot & Melnik-Olive, 2019).

Elle comprend un volet statistique et un volet qualitatif. Le volet statistique porte sur 2 730 répondants, dont 2 340 étaient salariés en mars 2020. La sélection de l'échantillon du volet qualitatif s'est effectuée en plusieurs étapes, sur la base d'un consentement préalable pour un entretien obtenu en 2019. Au total, une vingtaine d'entretiens semi-directifs a été réalisée auprès d'individus ayant évoqué un projet professionnel en 2019 et ayant a priori un faible niveau de qualification, soit au regard de l'emploi occupé, soit de leur niveau de diplôme. Ils exercent une activité dans des secteurs d'activité variés (commerce, transport, bâtiment, éducation nationale, service à la personne). Les salariés en CDD ou en intérim sont toujours inscrits à Pôle emploi.

Le groupe des personnes interviewées se compose de 9 hommes (âge moyen 45 ans) et 11 femmes (âge moyen 44 ans), l'âge minimum étant de 27 ans et l'âge maximum de 54 ans. Plusieurs régions et départements sont représentés ainsi que des villes de différentes tailles et des communes rurales. Il s'agit très majoritairement de personnes sans diplôme ou titulaire d'un diplôme de niveau de CAP/BEP obtenu en formation initiale, à l'exception d'un employé de commerce titulaire d'un BTS et d'un diplômé de bac+5 occupant un emploi précaire de téléconseiller. Au moment de l'enquête, toutes exercent une activité, sur des statuts différents, sauf une personne inactive en congé maternité.

Sur les 20 personnes interrogées, 8 ont connu une période de chômage partiel dans différents secteurs d'activité (bâtiment, transports, vente, service, Éducation nationale). 4 salariées ont expérimenté le télétravail durant la crise sanitaire : une assistante achats, une employée de bourse, une technicienne hotline et une responsable administrative de la fonction publique.

Le guide d'entretien semi-directif abordait plusieurs thématiques : présentation de la personne et de son parcours professionnel, de sa situation professionnelle actuelle et de ses projets, connaissances et expériences en matière de formation et d'accompagnement, vécu personnel et professionnel depuis mars 2020.

et ce de manières différenciées, en fonction des contraintes et des ressources (sociales, organisationnelles, institutionnelles). En outre, les effets sur la poursuite du projet de reconversion en temps de crise ont été en grande partie liés au degré de maturité et d'avancement du projet. Moins il était précis et moins il était considéré comme une priorité dans cette période.

Quatre types d'effets du contexte généré par la crise sur les processus de reconversion ont été identifiés via une démarche compréhensive d'entretiens semi-directifs. La crise a pu mettre un frein au projet, occasionner son report, provoquer l'opportunité de sa mise en œuvre ou ne pas le modifier.

## Un frein au processus

Ici, la crise a enrayé le processus de reconversion, en conduisant les salariés à mettre en doute leur projet, voire à y renoncer, surtout lorsque le projet était en phase de latence.

Les inquiétudes et les difficultés engendrées par la crise ont renforcé pour beaucoup la primauté accordée à la sécurité matérielle et de l'emploi au regard de la réalisation de projets de reconversion professionnelle jugés hasardeux. « *Sauter le pas* » ou « *relever le défi* » représente une prise de risques que certains ne peuvent ou ne souhaitent se permettre à ce jour : « *...c'est une question d'opportunité et de bagages d'études, je n'ai pas grand-chose c'est clair donc c'est difficile... Je ne sais pas ce que je vais gagner ou perdre après, je ne suis pas du style à partir à l'aventure donc j'appréhende beaucoup* » nous dira M. Masson<sup>1</sup> (44 ans, agent de sécurité incendie en CDI).

Entre obtenir un emploi « *coûte que coûte* » quels que soient le domaine et les conditions pour des personnes en situation de précarité, et préserver son emploi, l'importance du contenu du travail apparait minorée. Mme Cabasson (49 ans, intérim dans le traçage Covid) a dû faire un retour forcé à son ancien métier de manager de centre d'appels qu'elle avait quitté suite à un burn-out : « *Du coup je suis un peu frustrée de vous parler du métier que j'exerce, parfois je me dis qu'est-ce que je vais faire...* ». Rivée sur la priorité de retrouver un emploi, bien qu'accompagnée par Pôle emploi, elle n'a pas encore réussi à sauter le pas pour entrer en formation de reconversion, ni même à préciser son projet : « *la formation dure minimum un an et là je me suis dit avec les indemnités que j'ai est-ce que je vais m'en sortir, et en plus je ne trouvais pas. J'ai eu peur.* »

Les difficultés générées par la crise amènent alors à relativiser les éléments d'insatisfaction relatifs à la situation professionnelle, comme des conditions de travail pénibles, un manque de reconnaissance, un sentiment de dévalorisation. L'isolement social, l'âge et une carrière déjà avancée, la faible qualification, les renoncements nécessaires face aux situations personnelles et familiales, l'incertitude quant aux perspectives d'activité sont ici autant de facteurs bloquants dont la crise a exacerbé les effets.

---

*La période de crise amène à relativiser les éléments d'insatisfaction.*

---

<sup>1</sup> Tous les noms sont fictifs. Voir le tableau en annexe pour le profil des personnes interviewées.

## Un report du projet

Dans ce cas de figure, la poursuite du processus est différée à une période plus propice à la concrétisation du projet de reconversion et à sa mise en actes. Il peut s'agir d'attendre la levée de freins « périphériques » comme des contraintes familiales compliquant une mobilité géographique, parfois sans lien avec la crise, ou que l'activité économique se rétablisse, dans les secteurs particulièrement affectés par le contexte.

Pour des projets déjà bien réfléchis, voire expérimentés en amont, la mise en attente est vécue comme un moment de pause ne venant pas altérer sa nature même. « *Laissons d'abord passer le temps, et puis quand tout ça reviendra à l'ordre, on reprendra tranquillement* » dira M. Nisbet (39 ans, chauffagiste devenu chef de chantier). Ayant déjà vécu une reconversion par le passé, il souhaite se mettre à son compte en tant qu'installateur thermique et sanitaire et s'est informé sur les démarches nécessaires. Dans d'autres cas, les projets professionnels ont été remis en question, ajustés ou reformulés, du fait notamment des conséquences de la crise sanitaire, perçues comme durables, sur l'évolution de la filière professionnelle ou du métier visé. C'est notamment le cas de M. Felix (49 ans, monteur frigoriste en CDI) qui n'envisage plus de perspectives à court terme dans le secteur du tourisme auquel il pensait pour sa reconversion. La période est ainsi consacrée à la recherche de perspectives alternatives, en fonction des ressources disponibles (réseaux personnels, activités extra-salariales, etc.)

## Une opportunité de se lancer

La crise, et particulièrement la disponibilité octroyée par un chômage partiel prolongé, a constitué, dans certains cas, une opportunité pour déclencher le processus de reconversion. Les temps de « pause » ont pu favoriser la phase de délibération (aiguiser le projet, prendre sa décision) et permettre d'enclencher celle de la mise en actes de la bifurcation professionnelle. Le temps libre dégagé en dehors du temps de travail a pu aussi être un facilitateur d'accès à la formation pour réaliser un projet professionnel déjà bien muri. C'est le cas de Mme Ferrier 40 ans, conseillère de vente en CDI depuis 20 ans dans un grand groupe. Elle a saisi l'opportunité offerte par le chômage partiel long pour entamer une VAE en vue d'une reconversion en tant que professeur en école d'esthétique : « *Je me suis dit c'est la bonne année parce qu'on est à l'arrêt, on a moins de travail, le confinement... et donc j'ai lancé la démarche.* »

---

*Les temps de « pause » ont pu permettre d'enclencher la phase de mise en oeuvre.*

---

Nécessaire, mais pas suffisant, le temps dégagé par le chômage partiel long a dû être combiné à d'autres facteurs décisifs : les pratiques de l'employeur favo-

rables au développement des compétences, une expérience positive de la formation et des ressources pédagogiques facilement accessibles, des contraintes familiales desserrées.

## Un maintien du cap

Cette situation-type regroupe les personnes poursuivant pendant la crise une bifurcation professionnelle déjà engagée. Le processus a été affecté à différents stades. Pour les personnes déjà installées dans un nouvel emploi ou de nouvelles responsabilités, les effets ont porté sur le rapport au travail et sur ses conditions, sans affecter le projet professionnel et sa mise en œuvre récente. Pour celles engagées dans un parcours de formation, les effets ont été ambivalents. Pour certains, la période du confinement a été mise à profit pour finaliser la formation. C'est le cas de Mme Bleuet (54 ans, employée en bourse et sophrologue) pour qui la reconversion, engagée sur 5 ans, a été « *un long chemin* » : « *... le confinement m'a un peu arrangée parce que j'ai été obligée de m'y mettre, et de se mettre sur un mémoire ce n'est pas facile. À chaque fois je me disais faut vite que tu le fasses avant de sortir...* ». Malgré le contexte sanitaire et la situation professionnelle précaire de son compagnon, elle s'installe en tant que sophrologue, mais conserve son emploi principal à temps partiel, par sécurité : « *...je ne suis pas complètement folle quand même il faut que je vive... quand on a un travail on a énormément, énormément de chance...* ».

Pour les personnes suivant un stage en entreprise, les calendriers de formation ont été ajustés et la baisse d'activité a permis une disponibilité accrue des tuteurs, mais l'introduction des gestes barrières a compliqué l'apprentissage des gestes professionnels en situation de travail.

Le passage brutal des cours en distanciel a été un facteur de déstabilisation pour des personnes manquant d'outils et de compétences numériques. Mme Martin (52 ans, au chômage à la suite d'un licenciement économique) suit une formation de remise à niveau et obtient un CAP de cuisine en juin 2020. Le passage de sa formation en distanciel en a fortement impacté les conditions de suivi, dont elle appréhendait déjà les difficultés en temps normal : « *Au début j'hésitais de le faire à cet âge... Alors là c'était dur... il fallait qu'on le fasse à la maison... c'est pas pareil* ». Le soutien familial et pédagogique, les interactions avec les pairs et les formateurs, mais aussi les ajustements opérés par les organismes de formation ont joué un rôle essentiel dans le fait de maintenir le cap sur le projet initial.

Si aller au bout de sa formation constitue un défi, trouver un emploi en lien avec celle-ci en est un autre. Bien que la crise sanitaire ait été favorable à certains domaines d'activités, elle n'a pas facilité la recherche d'un emploi durable. Ainsi, pour Mme Martin, qui habite en zone rurale, les possibilités sont restreintes. Elle enchaîne donc de courtes missions d'intérim « *...même si c'est pour 2 jours j'y*

vais » et finit par minorer le contenu du travail qu'elle recherche : « *je voudrais avoir un emploi fixe, c'est tout* ».

## La crise comme catalyseur de freins pour les moins qualifiés

Plusieurs instruments ont rapidement été déployés afin d'atténuer les conséquences sociales et économiques de la crise : extension du chômage partiel, renforcement du FNE Formation, déploiement de la formation à distance (Cour des comptes, 2021). Néanmoins elle a parfois généré des difficultés supplémentaires à la formation et à la recherche d'emploi qui, pour les personnes peu qualifiées, ont agi comme des catalyseurs de freins à la reconversion déjà connus (Roupenel-Fuentes, 2017 ; Negroni & Mazade, 2019). Ces freins, qui relèvent des difficultés à mobiliser les instruments et ressources favorisant le projet, peuvent être d'ordre individuel (âge et carrière avancés, situation personnelle, isolement), liés à l'emploi (type de contrat, environnement ou organisation du travail), et aux pratiques de l'entreprise plus ou moins favorables à l'évolution professionnelle. En renforçant les situations d'incertitude et en distendant les liens sociaux, la crise a contrarié la concrétisation et la réalisation des projets encore fragiles.

## Conclusion

La crise sanitaire a donc affecté les projets d'évolution professionnelle sur deux registres au moins. D'une part, le contexte économique et les difficultés propres aux secteurs d'activités particulièrement touchés se sont répercutés sur la nature même du projet durant sa phase de latence. D'autre part, le contexte a entravé la mise en œuvre du projet, c'est-à-dire le processus de sa réalisation et la mobilisation des ressources nécessaires. Parmi ces ressources, la formation occupe une place importante, sauf dans le cas de personnes isolées socialement, mal informées et dont le projet n'est que vaguement défini.

---

*Les difficultés propres aux secteurs d'activité se sont répercutées sur la nature même du projet.*

---

Pour l'accès des salariés à la formation, le rôle de l'entreprise apparaît fortement dépendant des pratiques de ressources humaines, développées dans certaines, limitées à une simple information autour du compte personnel de formation (CPF) dans d'autres. Le contexte de crise, avec tous les ajustements qu'il implique de la part des employeurs, semble ici laisser peu de place à l'organisation et l'outillage de l'évolution professionnelle des salariés.

Selon le volet statistique d'Impact, l'entreprise reste de loin la première source de proposition de formation, devant les organismes de formation et les réseaux professionnels (Melnik-Olive, 2022). Pour autant, les entreprises ciblent plus souvent les catégories les plus qualifiées et les salariés en CDI et à temps complet. Les formations visant un changement de métier ou d'emploi se font

plus souvent à l'initiative du salarié qui doit alors disposer des ressources nécessaires pour aller au bout de la démarche.

Or la formation est souvent perçue comme une étape préalable à la reconversion nécessitant un engagement fort, une prise de risque : « *C'était long, mais il faut savoir se battre...* » (Mme Rodriguez). Mais c'est aussi un élément important de redynamisation du parcours biographique : « *À 55 ans bientôt, je suis plus proche de la retraite que de mon activité, mais aujourd'hui aucun regret avec tout ce que ça m'a coûté en temps et en argent, aucun regret, une reconversion peut sauver* » (Mme Bleuet).

Enfin, la sécurité de l'emploi apparaît comme un élément central en ces temps de crise, et en cela, les résultats des volets qualitatif et statistique de l'enquête IMPACT se rejoignent. C'est en effet l'un des trois éléments les plus cités en réponse à la question de savoir « ce qui a pris plus d'importance avec la crise », avec l'équilibre entre la vie professionnelle et privée et les conditions de travail. La reconnaissance du travail est également l'un des aspects les plus cités par les ouvriers.

Le 14 octobre 2021, les partenaires sociaux ont signé un accord interprofessionnel (ACNI) visant à adapter la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel afin de « *permettre aux salariés et aux entreprises de faire face à de nouveaux enjeux* », accentués par la crise sanitaire. Dans cet accord-cadre, les transitions professionnelles « *face aux évolutions profondes et rapides des métiers et face aux transitions à l'œuvre* » sont considérées comme l'un des principaux enjeux en matière de formation professionnelle<sup>2</sup>. Si les travaux post-ACNI sont en cours, les jalons d'une action paritaire ont été posés fin 2022 dans une contribution paritaire<sup>3</sup>. Les partenaires sociaux y réaffirment la nécessité de sécuriser les transitions professionnelles. Ils soulignent l'importance de faciliter le recours aux dispositifs et outils disponibles, ainsi que de mieux accompagner les salariés (notamment au travers d'un CEP renouvelé) et les entreprises (avec une attention particulière portée aux entreprises de moins de 300 salariés).

Mais au-delà de la formation, la sécurisation de l'emploi, l'amélioration des conditions de travail et la reconnaissance du travail apparaissent *in fine* comme des éléments de premier ordre à prendre en compte pour répondre aux aspirations professionnelles, notamment des moins qualifiés.

---

<sup>2</sup> Accord national interprofessionnel du 14 octobre 2021 relatif aux nouveaux enjeux de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion.

<sup>3</sup> Contribution paritaire des travaux post-ACNI publiée par la Dares le 6 décembre 2022 : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/communiqués-de-presse/article/remise-a-olivier-dussopt-et-carole-grandjean-de-la-contribution-paritaire-sur>

## ANNEXE | Profils des personnes interviewées dans le cadre du volet qualitatif de l'enquête Impact

	Situation familiale, formation initiale et reprises d'études	Situation fin 2019*
1	M. Leroy, 41 ans, père de 2 adolescents CAP peintre en bâtiment	Salarié, maintenance arrêts de bus
2	Mme Rodriguez, 47 ans, mariée, 2 grands enfants Bac pro Hygiène et sécurité, BEP Laboratoire, puis diplôme d'État Secrétariat (formation continue). En attente de résultats de CQPM réalisé dans le cadre d'un contrat pro.	Demandeur d'emploi (rupture conventionnelle)
3	Mme Bleuet, 54 ans, en couple, 1 enfant CAP	Employée de bourse
4	Mme Dauphin, 34 ans, en couple, 1 enfant CAP esthétique	Téléconseillère
5	Mme Legrand, 43 ans Bac Sciences et technologies tertiaires (STT). BTS Assistant Manager obtenu plus tard en VAE. Reconnaissance « travailleur handicapé »	Salarié gestionnaire de paie, titulaire fonction publique
6	Mme Martin, 52 ans, mariée, 2 enfants adolescents Sans diplôme. Reprise d'études : CAP de cuisine en collectivité en Juin 2020	Demandeur d'emploi (licenciement économique en 2016 après 27 ans de service dans une usine)
7	Mme Roiffé, 27 ans, en couple sans enfants Bac pro services aux personnes. Elle a effectué une année à l'étranger, puis avait entamé un diplôme d'état Animation Socio-Culturelle (emploi d'avenir), mais n'a pas souhaité aller au bout.	CDD Éducation nationale (surveillante en lycée pro)
8	M. Nisbet, 39 ans, en couple, 4 enfants Aucun diplôme, a été formé par les Compagnons du devoir.	Salarié plombier chauffagiste depuis peu (auparavant - agent de sécurité)
9	Mme Vialas, 49 ans, mère célibataire de deux grands enfants Aucun diplôme. Formation continue : bac pro agricole puis (via CIF CDD) BTS management des unités commerciales	CDI, Technicienne Hotline
10	M. Roumens, 46 ans, vit séparément de sa compagne (souhait d'une mobilité géographique pour se rapprocher) Baccalauréat (Série B)	CDI, Télésurveillance

\* Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête 2019.

	Projet déclaré fin 2019*	Situation au moment de l'enquête
1	« Mettre en application mon titre obtenu au sein d'une entreprise. »	CDI - Chauffeur de bus dans une grande entreprise
2	« Je suis en pleine réorientation, je commence une formation professionnelle prochainement. »	Agent de maintenance en contrat pro, suivi d'un CDD dans une grande entreprise industrielle
3	« J'ai fait une VAE pour valider mon bac et intégrer une école pour suivre une formation de sophrologue sur 3 ans, j'arrive à la fin de cette formation donc sans quitter pour l'instant mon emploi à mi-temps, j'espère bien travailler en sophrologie. »	CDI à temps partiel (80%), se lance en parallèle à son compte en tant que sophrologue
4	« Je serais bientôt auto-entrepreneur et chômage en parallèle. Rupture conventionnelle prévue. »	CDD pour une entreprise de transport
5	« Effectuer un bilan de compétences pour cibler mes points forts. »	Responsable administrative (depuis début 2020), titulaire fonction publique
6	« Me reconverter dans la cuisine pour par la suite avoir un projet pour essayer de construire mon entreprise. »	Demandeur d'emploi en fin de droit, petites missions d'intérim sur des contrats très courts (parfois de 2 jours). Au moment de l'enquête, intérim de 20 jours dans le nettoyage
7	« Je souhaite partir faire les saisons, découvrir des nouveaux métiers plus en lien à l'artisanat fabrication et restauration et métier de plein air / tourisme. »	CDD (établissement de l'Éducation nationale), ne souhaite pas renouveler son contrat ; inscrite au Pôle Emploi
8	« Devenir micro-entrepreneur afin de développer ma propre entreprise. »	Chef de chantier installateur chauffagiste dans une entreprise du bâtiment
9	« Évolution vers un poste plus élevé et/ou d'encadrement. »	CDI, Technicienne Hotline
10	« Au vu d'une situation complexe j'aimerais quitter mon emploi et me rapprocher de ma future femme et occuper un emploi stable et équilibré pour moi et ma famille ce qui n'est pas le cas aujourd'hui dans l'entreprise où je suis. »	CDI, Télésurveillance



11	Mme Ferrier, 40 ans, mariée, 1 enfant en bas âge Brevet pro, puis diplôme d'une école d'esthétique (niveau bac)	Salariée esthéticienne / conseillère de vente
12	M. Carmet, 51 ans, en couple, 2 enfants BP viticole et bac pro commerce et service	Ouvrier caviste
13	M. Marmet, 51 ans Aucun diplôme	Salarié « Charger camion et marchandises »
14	Mme Berger, 54 ans, mère célibataire de deux adolescents, BEP comptabilité informatique	Salariée de particuliers employeurs Aide-ménagère
15	M. Masson, 44 ans, en couple, un enfant (adolescent), Bac Pro Comptabilité. Reprise d'études : CAP agent de sécurité incendie	CDI, agent de sécurité incendie
16	M. Autin, 44 ans, célibataire sans enfants Bac + 5 (école de commerce)	Demandeur d'emploi
17	M. Jacques, 40 ans, en couple, attend son premier enfant. BTS action commerciale	CDI, vendeur
18	Mme Vincent, 30 ans, mariée, deux enfants en bas âge Bac SES option sport, puis diplôme bac+2 d'éducateur spécialisé	Médiatrice sociale en CDD
19	Mme Cabasson, 49 ans, célibataire, sans enfant Bac pro communication administrative	Demandeur d'emploi (auparavant, superviseur, puis chef hôtesse)
20	M. Felix, 49 ans, père célibataire, ayant connu une situation personnelle difficile durant ces dernières années. BEP froid et climatisation.	CDI/ Monteur Frigoriste

11	« Créer mon entreprise ou bien peut-être rester sur mon poste actuel à mi-temps et ajouter une deuxième activité à mon métier qui serait le transmettre en école ou en stage de formation. »	CDI esthéticienne / conseillère de vente
12	« J'aimerais faire un bilan de compétences, ou une VAE. »	Ouvrier caviste, CDI
13	« Changer de métier. »	Ouvrier polyvalent / plâtrier
14	« J'aimerais valider mes acquis changer de métier je commence à avoir de l'arthrose. »	Salariée de particuliers employeurs Aide-ménagère
15	« Changer de métier. »	CDI, agent de sécurité incendie
16	« Arrêter d'être salarié pour me rapprocher d'un travail d'indépendant, car aucune perspective pour moi dans le salariat (je suis à la fois beaucoup trop diplômé et n'ai pas d'expérience suffisamment longue dans UN domaine particulier : j'ai touché à tout). »	CDD (6 mois), enquêteur auprès de malades de la Covid, inscrit au Pôle emploi
17	Changer d'orientation.	CDI, vendeur
18	« M'appuyer sur cette expérience [contrat d'un an jusqu'à juin 2019] pour ouvrir ma recherche de travail sur des postes plus variés dans les social et l'administratif (agent d'accueil en mairie - La Poste, CCAS -, assistante sociale, structure d'accueil des migrants, maisons de services au public, etc.). Recherche de contrat à temps partiel proche de mon domicile pour accorder plus de temps à ma famille et éventuellement l'agrandir. »	Congé maternité
19	« Je souhaitais être opératrice PAO ou formatrice dans mon secteur d'activité, cependant en Normandie il y a peu de demandes dans ces domaines. Je suis accompagnée par activ/projet financé par Pôle emploi. Je ne ferai donc pas de formation car de surcroît trop longue et me pose problème sur le plan financier. Je compte en revanche utiliser mes heures CPF pour renforcer mon niveau d'anglais. »	Salariée en intérim/ Manager dans le tracing Covid.
20	« Une reconversion. »	CDI/ Monteur Frigoriste

## Bibliographie

d'Agostino, A., Galli, C., Melnik-Olive, E. (2022a). *Quels effets de la crise sanitaire sur les projets et aspirations professionnels ? Volet qualitatif du projet Impact*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Études » (n° 37).

d'Agostino, A., Galli, C., Melnik-Olive, E. (2022b). Entre renoncer et se lancer : les projets de reconversion à l'épreuve de la crise. *Céreq Bref*, 427.

Beatriz, M. *et al.* (2021). Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux ? *Dares Analyses*, 28, 10 p.

Cour des comptes (2021). *Préserver l'emploi. Le ministère du Travail face à la crise sanitaire*. Rapport public thématique, 193 p.

Denave, S. (2006). Les conditions individuelles et collectives des ruptures professionnelles. *Cahiers internationaux de sociologie*, 120, 85-110.

Ghrai, J. (2021). Crise sanitaire : quels sont les branches et les territoires les plus concernés par les plans de sauvegarde de l'emploi ? *Dares Focus*, 35, 4p.

Guillemot, D. & Melnik-Olive, E. (coord.) (2019). Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Échanges » (n° 15).

Leroyer, A., Lescurieux, M. & Giraldo, V. (2021). Comment la pandémie de Covid-19 a-t-elle bouleversé le rapport au travail. *Connaissance de l'emploi*, 172, 4 p.

Melnik-Olive, E. (2022). Crise sanitaire et formation professionnelle : le temps libéré ne suffit pas pour se former. *Céreq Bref*, 420.

Negrone, C. & Mazade, O. (2019). Entre contrainte et choix, regards sur les reconversions professionnelles subies et les reconversions professionnelles volontaires. *Recherche & Formation*, 90, 87-102.

Otte, L. (2021). En 2020, l'activité partielle a concerné tous les secteurs et tous les profils de salariés. *Dares Focus*, 3.

Pinol, O. & Levasseur, S. (2021). Le recours à l'activité partielle atténue l'impact de la crise sur l'emploi. *Insee Conjoncture*, 4 p.

Roupnel-Fuentes, M. (2017). Se former, est-ce s'insérer ? *Sociologies pratiques*, 35, 59-72.

# Chapitre 12

# Se reconvertir en temps de crise sanitaire : des projets plus rares et défensifs



Nathalie BOSSE

Centre associé au Céreq de Grenoble-Pacte, UGA

Arnaud DUPRAY

Céreq et Aix-Marseille Univ, CNRS, Lest (UMR 7317)

Alexie ROBERT

Département Entrées et évolutions dans la vie active, Céreq

La crise sanitaire de 2020 n'a pas suscité un essor des projets de reconversion chez les trentenaires. Elle a surtout induit des réorientations à tonalité défensive, en réponse à des difficultés provoquées ou amplifiées par la crise et qui ne prennent sens qu'à l'aune des parcours personnels et professionnels antérieurs.

L'ampleur inédite de la crise sanitaire, le confinement soudain du printemps 2020, un contexte général incertain ont pu amener certaines personnes à interroger et repositionner leurs priorités dans la vie et notamment la place, le contenu ou l'organisation de leur activité professionnelle. D'autres encore ont pu voir leur situation d'emploi ou leurs conditions de travail chamboulées par la crise, les conduisant à questionner leurs perspectives professionnelles. Les conséquences économiques et sociales de la période ont ainsi pu agir comme des éléments perturbateurs plus ou moins importants dans les parcours de chacun.

Ce chapitre propose un éclairage de ces effets à travers l'analyse de projets de réorientation professionnelle engagés après le début de la crise sanitaire. Les données mobilisées sont celles de l'enquête *Génération, Covid et après ?* réalisée au printemps 2021, dans le cadre d'un projet financé par la Dares<sup>1</sup>, sur une cohorte représentative au niveau national de l'ensemble des sortants du système éducatif en 2010 (voir encadré chapitre 10 et présentation des enquêtes en début d'ouvrage).

Âgés de 31 ans en moyenne et déjà bien intégrés dans l'emploi lorsque surgit la crise (86 % sont en emploi), ils forment le « noyau dur » de la population active occupée et se situent encore dans une phase de développement de carrière et de mobilité ascendante par rapport à leurs aînés (Dupray & Recotillet, 2009). Ils sont également à un âge où interviennent, de façon plus dense et plus complexe qu'à d'autres

1 Cette recherche a bénéficié de la participation financière de la Dares dans le cadre de l'appel à projets de recherche intitulé « Quels impacts de la crise sanitaire liée à la Covid-19 sur le marché du travail ? » lancé en juillet 2020. Les résultats présentés s'appuient sur le rapport final consultable en ligne sur le site du Céreq.

périodes de la vie, les questions d'articulation entre les sphères du travail et de la vie privée et familiale (70 % vivent en couple et près de la moitié ont des enfants).

L'enquête quantitative révèle que les réorientations n'ont pas augmenté depuis la crise sanitaire, mais qu'elles présentent néanmoins certaines caractéristiques spécifiques en termes de motivations et d'attentes. La situation antérieure sur le marché du travail et l'impact des mesures sanitaires sur l'activité jouent également un rôle dans leur déclenchement. L'analyse de deux récits biographiques issus de l'enquête qualitative fournit dans un second temps un éclairage complémentaire sur le rôle de la crise dans les reconversions.

### **Les réorientations professionnelles, au confluent de problématiques conjoncturelle et identitaire**

Les souhaits de réorientation professionnelle ou de reconversion peuvent s'analyser et se comprendre selon différentes approches. L'entrée par les bifurcations professionnelles met l'accent sur les projets qui naissent dans des moments de crise, personnelle ou collective, comme ici, et de forte imprévisibilité (Bidart, 2006 ; Grossetti, 2010). Dans une approche identitaire, l'aspiration à la réorientation professionnelle se lit comme condition et moyen d'une bifurcation biographique (Négroni, 2005 ; Hélarlot, 2010). Mais les reconversions peuvent aussi servir « à ne pas changer » (Denave, 2015), c'est-à-dire à préserver en les recréant certains aspects jugés importants de l'activité antérieure : un niveau de vie, une bonne articulation entre sa vie familiale et sa vie professionnelle, la sécurité de l'emploi, un épanouissement dans le travail, un statut, une forte autonomie etc. Elles sont également le produit du passé : les incomplétudes du parcours antérieur et la socialisation familiale peuvent jouer tantôt comme des freins tantôt comme des leviers (Denave, 2010).

Un désir de reconversion peut donc emprunter à toute une gamme de ressorts, relever d'une nécessité, dans une logique défensive, ou répondre à une aspiration à se réaliser, à travers l'expression d'une vocation enfouie.

### **Se reconvertir en période de crise sanitaire : les constats statistiques**

Les résultats battent tout d'abord en brèche l'idée commune d'une recrudescence des projets de reconversion pendant la crise. Par ailleurs, les motivations, bien que variées, ont souvent plus à voir avec l'objectif de « réparer » une situation insatisfaisante ou dégradée que de reconsidérer un début de carrière prometteur et changer de projet de vie. Pour autant, la genèse des projets reste liée aux parcours professionnels des individus, qu'il s'agisse de leurs expériences antérieures ou des répercussions plus récentes de la crise sur leurs conditions de travail et d'emploi.

## ***Pas d'essor des réorientations professionnelles***

23 % des individus de la cohorte ont engagé un projet de reconversion professionnelle depuis 2018. Mais, parmi ces projets, seuls 22 % émergent pendant la période de crise sanitaire, soit un volume en baisse par rapport au rythme antérieur observé (entre janvier 2018 et février 2020). Ces projets, débutés après le 1<sup>er</sup> mars 2020, sont pour la majorité (59 %) toujours en cours en mai 2021 tandis que 14 % ont déjà abouti, 21 % ont été suspendus et 6 % abandonnés.

Parmi les projets dont la mise en mouvement intervient au moment de la crise sanitaire, seuls un peu plus de la moitié ont la crise pour origine ou déclencheur au dire des enquêtés. De ces constats, il ressort que si les intentions de reconversion ont pu gagner en importance pendant la crise, comme s'en sont fait l'écho de nombreux articles de presse, peu ont été mises en œuvre dans la cohorte étudiée, pourtant la mieux placée en termes d'âge et de position dans le cycle de vie pour l'envisager<sup>2</sup>. Les pauses dans les rythmes de vie induites par les confinements n'ont donc pas provoqué un essor des reconversions professionnelles.

## ***Améliorer ses conditions d'emploi et de travail et préserver sa vie personnelle, au cœur des motivations***

Parmi les projets débutés pendant la crise, l'amélioration des conditions d'emploi et de travail apparaît comme un enjeu prédominant, notamment pour ceux dont la crise serait à l'origine (Tableau 1). Viennent ensuite le souhait de donner plus de sens à son travail et de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale (7 personnes sur 10 parmi les projets en lien avec la crise). Les motifs plus défensifs tenant à un manque de perspectives dans son secteur d'emploi ou à une menace sur l'emploi occupé interviennent aussi et plus souvent pour les projets de réorientation induits par la crise.

---

*L'amélioration des conditions d'emploi et de travail est un enjeu prédominant.*

---

Le réseau amical, familial ou professionnel a constitué la principale source d'appui de ces projets (60 % parmi les projets en lien avec la crise, 54 % de l'ensemble), devant le recours à la formation, qui a n'a concerné qu'un peu moins d'une personne sur deux. La nécessité d'acquérir de nouvelles compétences représente pourtant le frein principal à la concrétisation du projet (mentionné par 7 actifs sur 10) avant le manque de ressources économiques, évoqué pour la moitié des projets débutés pendant la crise.

<sup>2</sup> *Parcours de reconversion professionnelle*, rapport de BVA pour France compétences, [https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2022/01/Rapport\\_Reconversion\\_Professionnelle2021.pdf](https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2022/01/Rapport_Reconversion_Professionnelle2021.pdf)

### *Parcours antérieur et effets de la crise : des facteurs qui influent sur la genèse des projets*

La crise sanitaire et les périodes de confinement ont pu entraîner différentes conséquences sur le travail : une cessation temporaire d'activité, des congés (ou RTT) imposés ou un arrêt maladie. Ces différentes manifestations augmentent considérablement la probabilité d'engager un projet de réorientation professionnelle après le 1<sup>er</sup> mars 2020, à autres caractéristiques données (Dupray *et al.* 2022, Tableau 32, p. 97). Ce n'est pas le cas de l'expérience du chômage partiel, laquelle en revanche conduit plus souvent à établir que la crise est à l'origine de la réorientation parmi ceux qui ont engagé un tel projet.

Le parcours antérieur imprime également sa marque sur les projets de reconversion. Les parcours hachés aux épisodes de chômage, d'inactivité ou de formation/reprise d'études très fréquents et les situations en marge de l'emploi juste avant le début de la pandémie ont été propices à la genèse de projets de réorientation professionnelle à partir de mars 2020. Parmi les jeunes en emploi au 1<sup>er</sup> mars 2020, les salariés en contrat temporaire et les auto-entrepreneurs ont été les plus enclins à engager ce type de démarche, en invoquant plus souvent le contexte de la pandémie comme élément déclencheur.

Tableau 1 | *Motivations des projets de réorientation professionnelle (%)*

Qu'est-ce qui a motivé ce projet ?	Ensemble des projets depuis 2018	Projets débutés après 1/03/2020	Dont : projets liés à la crise
Donner plus de sens au travail	78	67	71
Améliorer les conditions d'emploi (rémunération...)	68	74	76
Améliorer les conditions de travail (pénibilité...)	66	67	74
Mieux concilier vie professionnelle et vie privée	66	65	70
Secteur d'activité offre peu de perspectives	43	46	53
Emploi menacé ou supprimé	16	27	35
Problèmes de santé	16	13	12
Retrouver un épanouissement dans le travail	6	2	3
Découvrir autre chose	4	5	ns

Lecture : parmi les individus engagés dans un projet de réorientation professionnelle depuis 2018, 78 % des porteurs citent le motif de donner plus de sens à son travail comme un moteur de la reconversion. C'est 11 points de moins pour les projets débutés pendant la période de crise sanitaire.

Champ : ensemble des individus qui déclaraient un projet de réorientation depuis 2018 assorti de démarches, N=1 002.

Source : enquête 2021 - Génération, Covid et après ?



## Appréhender le rôle de la pandémie dans les trajectoires : une analyse de deux récits de reconversion

Deux parcours de réorientation professionnelle, recueillis en entretien, fournissent un éclairage complémentaire sur le rôle de la crise dans les reconversions. Ces cas particuliers, qui ne visent pas à une généralisation, permettent néanmoins de dévoiler ce qu'ils ont d'exemplaire. Dans les deux situations, la crise est considérée comme étant à l'origine de la décision de reconversion. Les attentes associées font écho à celles les plus souvent exprimées dans l'enquête statistique : trouver de meilleures conditions de travail et davantage de sens dans son activité. Appréhender les contextes professionnel et personnel avant le premier confinement permet de repérer les changements induits par la crise, à la fois d'un point de vue objectif mais aussi subjectif et de mieux saisir les ressorts de ces réorientations.

Les histoires de Mélanie et Renaud illustrent des reconversions qui relèvent de logiques différentes. En poste en CDI, elle et lui ne présentent pas le même rapport au travail et évoquent une pandémie qui les affecte de manière différenciée : dans un cas, les mesures sanitaires engendrent de fortes difficultés dans l'exercice d'un métier très investi ; dans l'autre, la période de confinement représente un moment de pause conduisant à réinterroger un choix professionnel acceptable jusqu'alors pour la sécurité matérielle qu'il procure.

### *Parcours et situation avant la crise*

En mars 2020, Mélanie (30 ans) est monitrice-éducatrice dans un foyer pour personnes cérébrolésées. Elle évoque une orientation professionnelle liée à son histoire personnelle et la recherche d'un métier «*réparateur*»<sup>3</sup>. Elle suit dans un premier temps une formation d'aide médico-psychologique (niveau 3), avec le souhait de travailler auprès de personnes handicapées. Après de premières expériences professionnelles plutôt éprouvantes, elle reprend des études pour devenir monitrice-éducatrice et trouve une motivation et un intérêt accrus dans ce métier davantage tourné vers l'accompagnement. Très investie dans son travail, elle témoigne d'une bonne relation avec sa hiérarchie, apprécie la diversité de ses activités et l'autonomie dont elle dispose.

Renaud (33 ans) est opticien, depuis dix ans dans la même enseigne. Il évoque dès le départ une orientation par défaut. Après le bac, il intègre une école d'ingénieurs, sans projet précis, qu'il quitte en début de deuxième année. Il décide ensuite de suivre la même voie que son frère, opticien, et s'inscrit en BTS. Il s'agit d'une solution alternative rapide, à travers une formation courte offrant des débouchés, même si le métier ne l'intéresse «*pas plus que ça [...] Ce n'est*

<sup>3</sup> Les propos des personnes interviewées sont reproduits en italique.

*pas ma vocation [...] Il y a des fois où tu te dis... tu vas un peu, pas au bain, mais... tu vas bosser quoi, tu vas gagner ta croûte*». Ceci est compensé par ses conditions d'emploi, lui permettant de travailler sur quatre jours et d'avoir du temps pour son groupe de musique. Déclarant de ne pas être attiré par les responsabilités, il se forme cependant en interne pour passer directeur adjoint d'une boutique, encouragé par sa hiérarchie. Lorsqu'il se retrouve contraint de prendre la direction par intérim de son magasin début 2020, il rapporte une expérience qui l'a « *dégoûté du métier* ».

### ***Le confinement de mars 2020 : intensification du travail dans des conditions dégradées versus du temps pour soi***

La survenue de la pandémie va transformer les conditions de travail de Mélanie. Elle évoque la peur des personnels et des résidents, l'augmentation du rythme de travail afin de pallier les absences de ses collègues et une vie personnelle dégradée : « *On a travaillé presque sept jours sur sept* ». La situation ne s'améliore pas à l'issue du premier confinement, au contraire, elle se dégrade au fil des mois, avec la fatigue accumulée : elle décrit les tensions, les erreurs commises, les démissions...

En revanche, pour Renaud, le confinement va représenter sa « *meilleure vie* ». Son activité professionnelle stoppée (par suite de la fermeture de la boutique), il profite de ce temps libéré pour se « *recentrer* » sur lui-même et les activités qui l'intéressent, plus particulièrement le dessin, qu'il avait arrêté depuis le lycée : « *je me mets à faire les activités que j'aime... [...] j'étais comme un pape !* ».

Ces deux situations vont conduire chaque protagoniste à envisager une réorientation professionnelle. Pour Mélanie, elle s'impose comme nécessaire face aux difficultés rencontrées dans l'exercice de son métier, l'objectif étant de retrouver de meilleures conditions de travail. Pour Renaud, dont le métier répond essentiellement à un critère de nécessité, elle est motivée par le désir d'exercer une activité davantage en lien avec ses aspirations.

### ***Une décision de reconversion nécessaire pour préserver sa santé (Mélanie)***

Ce sont les conséquences de son travail sur son état de santé qui alertent Mélanie : « *moi qui fais du psoriasis, j'en avais sur 80 % de mon corps [...] physiquement je n'allais pas tenir [...] je me suis dit je vais penser à moi, je vais partir* ». Cette décision est frustrante pour elle : « *parce que j'aime ce que je fais* ». Elle exprime néanmoins le besoin d'une coupure, expliquant vouloir rester « *dans le social* » mais plus « *dans le handicap* ».

Sa première démarche consiste à rechercher une formation « *dans la réinsertion* ». Mais elle saisira finalement « *une opportunité* » en candidatant à

une offre d'emploi à la mairie, grâce au concours d'une ancienne collègue. Elle postule sans connaître précisément les missions. Engagée comme « référente parcours de réussite éducative » (CDD de trois ans renouvelable), elle est formée en interne à ce nouveau métier : « *j'accompagne, en fait, des enfants âgés de 3 à 18 ans qui sont en décrochage scolaire [...] avec une problématique associée* ». Après quelques mois à ce poste, elle apprécie particulièrement de ressentir une reconnaissance de la part des usagers et de sa direction. Son emploi lui offre par ailleurs des conditions de travail qu'elle juge confortables et qui lui permettent d'investir d'autres projets : pratiquant l'hypnose, elle prévoit de développer une activité complémentaire en montant un cabinet à son domicile.

### ***Une décision de reconversion pour retrouver du sens au travail (Renaud)***

Pour Renaud, la parenthèse appréciée du confinement rend la reprise de son activité professionnelle d'autant plus compliquée. Il doit faire face à un surcroît d'activité, à des clients difficiles et à une relation délicate avec un nouveau manager. Ce pénible retour au travail l'amène à projeter une reconversion dans un métier davantage en phase avec ses aspirations : « *Je me suis dit : mais en fait, t'es pas mieux chez toi, à faire des trucs que tu kiffes ? [...] Du coup, très vite, je me suis dit, il faut que tu changes.* ».

Après avoir redécouvert le dessin pendant le confinement, son objectif est à présent de faire de cette passion un métier en devenant illustrateur de « *livres pour enfants, des trucs médiévaux, Heroïc-Fantasy, comics...* ». Il remobilise ainsi un projet avorté à la sortie du lycée : « *j'ai toujours eu un peu la fibre artistique [...] j'étais intéressé mais, par contre, c'était vrai qu'au niveau du débouché, c'était incertain [...] du coup, je me suis dit 'on va être raisonnable', puis mes parents m'ont un peu poussé dans cette direction-là* ».

En contraste avec la motivation instrumentale de sa première orientation et des choix professionnels « *inspirés* » par autrui (ses parents, son frère), son objectif est aujourd'hui de « *travailler dans quelque chose dans lequel il [se] sent bien* », exprimant un changement dans son rapport au travail.

Pour mettre en œuvre son projet, Renaud souhaite se former tout en restant en emploi, afin de s'assurer une sécurité financière : « *ça me tranquillise* ». Il s'inscrit ainsi dans une formation à distance, lui offrant une certaine liberté d'organisation : « *C'est un cursus de trois ans max où tu as plusieurs modules [...] tu peux les faire en six mois, comme tu peux les faire en trois ans.* »

## Conclusion

L'analyse conjointe des données de l'enquête *Génération, Covid et après ?* et des récits de vie mobilisés met en lumière les spécificités des projets de reconversion engagés pendant la crise sanitaire. Il est important de souligner que le contexte singulier n'a pas provoqué une expansion des projets de réorientation professionnelle parmi ces trentenaires.

La crise a surtout induit des projets à tonalité défensive, qui interviennent en réponse à des difficultés professionnelles provoquées ou amplifiées par la crise. Les porteurs de ces projets sont ainsi plus souvent sans emploi ou dans des emplois à durée déterminée au début du premier confinement et ont plus souvent connu une interruption de leur activité, des congés ou RTT imposés ou des arrêts maladie pendant la période de crise sanitaire. Ces projets visent alors en premier lieu à retrouver une situation d'emploi avec des enjeux de revenu et de stabilisation au cœur de la démarche, puis à donner plus de sens au travail exercé ou mieux articuler vies familiale et professionnelle.

---

*La crise a surtout induit des projets à tonalité défensive.*

---

Les récits de Mélanie et Renaud viennent ainsi illustrer la manière dont le contexte de la pandémie a pu conduire à une réorientation : reconversion « défensive » à la suite d'événements externes vécus comme hors de contrôle pour la première, reconversion associée à des motivations internes pour le second, qui prennent sens non seulement à l'aune de la crise mais aussi de leurs histoires singulières.

Comme dans ces deux cas, une partie des réorientations survenues avec la crise revêtent un caractère imprévisible, elles n'étaient pas envisagées à ce stade et se décident parfois dans l'urgence de la situation. Or, « *la réorientation professionnelle ne se résume pas à la construction d'un projet professionnel qui consisterait en la simple adaptation d'un individu à un nouvel emploi ; pour que la translation soit réussie, le projet doit être entendu comme projection de soi dans le futur. (...) La bifurcation prend la forme d'un processus qui se construit dans le temps.* » (Négroni, 2005) Il est possible que certaines décisions de réorientation, qui apparaissaient salvatrices dans l'urgence, soient relativisées avec le retour « à la normale ». La majorité de celles explorées ici sont en effet encore en cours et leur issue marquée d'incertitude.

## Bibliographie

- Bidart, C. (2006). Crises, décisions et temporalités : autour des bifurcations biographiques. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 120, 29-57.
- Denave, S. (2010). Les ruptures professionnelles : analyser les événements au croisement des dispositions individuelles et des contextes. Dans Bessin M., Bidart C., Grossetti M. (Ed.) *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'évènement* (p.160-167). Paris : La Découverte, coll. « Recherches ».
- Denave, S. (2015). *Reconstruire sa vie professionnelle - Sociologie des bifurcations biographiques*. Paris : PUF.
- Dupray, A. (coord.), Alfonsi J., Bosse N., Béduwé C., Dabet G., Mazari Z., Robert A., Segon M., Stephanus C. (2022). *Des débuts de parcours professionnels aux prises avec la crise sanitaire*. Rapport d'études n°46, Dares, 287 p.
- Dupray, A. & Recotillet, I. (2009). Mobilités professionnelles et cycle de vie. *Économie et Statistique*, 423, 31-58.
- Grossetti, M. (2010). Imprévisibilités et irréversibilités : les composantes des bifurcations. Dans Bessin M., Bidart C., Grossetti M. (Ed.), *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'évènement* (p. 147-159). Paris : La découverte, coll. « Recherches ».
- Hélaridot, V. (2010). Vouloir ce qui arrive ? Les bifurcations biographiques entre logiques structurelles et choix individuels. Dans Bessin M., Bidart C., Grossetti M. (Ed.), *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'évènement* (p.160-167). Paris : La Découverte, coll. « Recherches ».
- Négroni, C. (2005). La reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 119, 311-331.

# Chapitre 13

# La transition écologique : un enjeu de reconversion des métiers ?



Samira MAHLAOUI

Liza BAGHIONI

Emmanuel SULZER

*Département Travail, emploi et professionnalisation, Céreq*

L'écologisation tend à donner plus de sens au travail, parfois à enrichir les tâches et à penser l'activité comme intégrée dans un processus global. Pour autant, les changements, d'intensité variable, restent aujourd'hui souvent périphériques aux cœurs des métiers et encore loin de produire leur reconversion systématique.

Le propos selon lequel la « transition écologique » va transformer les métiers commence à émerger dans l'espace public. Les études sur ce sujet se multiplient, comme celle de l'Observatoire Compétences Industries (2022), ou encore celle qui est au cœur du présent chapitre (cf. infra). L'attention aux enjeux environnementaux dans les référentiels des diplômés de l'enseignement professionnel (Kogut-Kubiak, 2023) est peut-être encore timide, mais toujours plus soutenue<sup>1</sup>. Elle témoigne du fait que les acteurs des systèmes de production et de formation admettent de plus en plus que ces enjeux pénètrent progressivement les différentes pratiques professionnelles.

Mais qu'en est-il aujourd'hui de la portée effective de cette transformation ? Peut-on aller jusqu'à parler d'une « reconversion des métiers », c'est-à-dire d'une refonte sensible de leur raison d'être, de leurs contenus et des règles qui fondent leur pratique, impliquant dès lors aussi une quasi-reconversion des professionnels qui les exercent ? Pour apporter des éléments de réponse, ce chapitre se fonde sur des constats et des analyses dressés dans le cadre d'une recherche intitulée « Compétences dans la transition écologique : représentations et réalité », commanditée par la Dares et financée dans le cadre du plan d'investissement dans les compétences (PIC) (Sulzer *et al.*, 2023). Il s'agissait de se demander dans quelle mesure l'écologisation, *i.e.* le processus de prise en compte de l'environnement par les organisations et dans les pratiques professionnelles (Mormont, 2013), imprègne aujourd'hui les métiers et leur professionnalité, en se situant au-delà du champ des éco-activités (Drouilleau-Gay & Legardez, 2020).

<sup>1</sup> Cette relative timidité est peut-être propre à la France. Dans un autre pays comparable, l'Allemagne, le « *Umweltschutz* » (protection de l'environnement) a pénétré les référentiels de l'apprentissage dès 1986.

La notion de métier est employée ici pour désigner des emplois étudiés dans les secteurs du commerce de détail alimentaire, du BTP et de l'économie sociale et solidaire (ESS) (Encadré). Le matériau utilisé comporte des enquêtes par entretien et l'observation de situations de travail dans six organisations relevant de ces secteurs et ayant fait l'objet de monographies<sup>2</sup>. L'analyse transversale vise à apprécier, pour ces métiers, si, jusqu'où et comment, l'écologisation pénètre les règles qui caractérisent leur exercice.

Par règles de métier, nous entendons ce qui fait le « genre du métier » (Clot & Faïta, 2000) partagé par les professionnels qui l'exercent, c'est-à-dire, à un instant donné, la façon dont ce métier doit être pratiqué de leur point de vue, après qu'ils ont réfléchi et se sont accordés sur ces points. Notre grille d'analyse consiste à appréhender l'effectivité et la force de l'écologisation en considérant ses effets sur les règles de métier, à savoir sur ce qui oriente et donne sens à l'exercice des métiers étudiés (leurs finalités), ce qui est à effectuer dans le cadre de cet exercice (les tâches et actions associées) et ce qui est énoncé et admis comme manières efficaces de s'y prendre, i.e. tout ce qui relève des procès d'action mobilisés, ce par quoi on entend les manières de travailler et de s'organiser (Wittorski, 2007 ; Mahlaoui, 2023a).

### Encadré | *Les métiers analysés*

L'analyse des formes prises par l'écologisation des règles de métier a porté sur sept métiers.

Deux dans la vente et le commerce :

- > Vendeur conseil en crèmerie-fromagerie d'un magasin indépendant ;
- > Vendeur conseil polyvalent dans un magasin d'une société coopérative de distribution spécialisée dans l'agriculture biologique et le commerce équitable.

Trois dans le BTP :

- > Conducteur de travaux d'une grande entreprise du secteur ;
- > Chef de chantier de la même entreprise ;
- > Cordiste d'une PME.

Deux dans l'économie sociale et solidaire (ESS) :

- > Opérateur de ligne de conditionnement d'une société coopérative de production (SCOP) de thés et infusions ;
- > Accompagnateur-animateur d'un tiers-lieu d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC).

L'analyse a consisté à apprécier la manière dont les dimensions environnementales et écologiques se greffaient aux différents aspects qui font les règles d'exercice de ces métiers (finalités, tâches-actions, procès d'action), soit dans une logique de pur ajout, soit dans une logique (plus fréquente) d'hybridation, par rapport à l'existant.

<sup>2</sup> Monographies réalisées par M. Hocquelet, S. Mahlaoui (Commerce), O. Foli, E. Sulzer (BTP), L. Baghioni, F. Séchaud (ESS). Cf. Sulzer *et al.*, 2023.



## Comment l'écologisation imprègne les finalités poursuivies par les métiers

Les finalités qui définissent les métiers étudiés se trouvent bel et bien modifiées du fait de l'écologisation, dans des formes et avec une intensité extrêmement différenciées selon les métiers et les organisations. Pour autant, elles ne vont pas jusqu'à être remises en cause.

Dans les deux métiers du commerce, on assiste à une extension des finalités qui se traduit par la prise en charge de missions relativement originales d'information, de sensibilisation, d'explication, sinon d'éducation des clients dans les domaines écologique et environnemental. On relève aussi l'adoption d'une double dimension militante et commerciale et d'un positionnement face aux mêmes figures repoussoir – la grande distribution et l'agriculture conventionnelle – à travers la valorisation du recours aux circuits courts ou le respect de la saisonnalité des produits. Il est vrai que ces métiers sont exercés dans des magasins qui s'inscrivent dans une visée écologisante : une crèmerie-fromagerie qui entend placer l'écologie au cœur de sa stratégie et de son fonctionnement, et un magasin bio qui, adoptant un rapport holistique à l'environnement, ambitionne de concourir à la transformation de la distribution alimentaire.

Concernant les métiers du BTP, les changements dans les finalités poursuivies sont davantage liés à des facteurs exogènes comme les évolutions technologiques et la transformation des modes constructifs qu'elles permettent ; ces évolutions sont rendues impératives par les nombreuses évolutions réglementaires visant à décarboner le bâti. Par ailleurs, les cordistes et surtout les conducteurs de travaux et les chefs de chantier sont désormais sensibles à la diminution du bilan carbone du bâti. Ils entendent raisonner en termes de filière, en attachant plus d'importance en amont aux fournisseurs de matériaux, ainsi qu'aux acteurs qui interviennent en aval dans la récupération et le traitement des déchets issus des chantiers. Enfin, dans ce secteur, la question de l'impact de l'activité sur l'environnement s'articule parfois à celle de la santé des travailleurs, *via* par exemple la recherche de produits alternatifs, moins nocifs.

Du côté des opérateurs de la société coopérative de production (SCOP), les changements sont sans doute moins prononcés et moins visibles. La qualité de la production réalisée sous la marque directe de l'entreprise, censée être la plus respectueuse de l'environnement et des considérations écologiques, fait néanmoins l'objet d'une attention particulière. Elle est également la plus génératrice de plus-value. Cette attitude est favorisée par le fait que l'entreprise est une coopérative ouvrière de production, où la valeur économique produite fait l'objet d'une appropriation sociale, et où le projet stratégique est partagé par l'ensemble du collectif.

Il faut considérer de façon plus spécifique les finalités poursuivies par les membres de la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). En effet, elles sont originellement marquées du sceau de la transformation écologique, selon un projet militant s'inscrivant dans l'espace d'un tiers-lieu et dans une philosophie alternative aux modèles productiviste et capitaliste. Les activités de cette SCIC portent sur de la recherche-action, de la formation et de l'insertion professionnelle. Ses membres développent quantité d'activités (fabrication d'objets à partir de matériaux récupérés, agriculture urbaine, etc.) et chacune d'elles est mise en œuvre en répondant à des objectifs d'éducation populaire et de développement durable.

Au total, les transformations des finalités vers des buts écologiques amènent les professionnels des différents métiers étudiés à leur donner plus de sens. Cela renvoie à un phénomène contemporain plus large, où les défis écologiques à relever acquièrent plus d'importance dans la quête de sens au travail (Coutrot & Perez, 2022).

## **Comment l'écologisation imprègne les tâches et les actions liées aux métiers**

L'écologisation imprègne avec une intensité très inégale les tâches et les actions. L'imprégnation est très forte pour les métiers et les activités de la SCIC, relativement forte pour les métiers de vendeur, moyenne pour les métiers du BTP, relativement limitée pour le métier d'opérateur de ligne de la SCOP. Il n'en reste pas moins que l'écologisation contribue toujours à enrichir et diversifier les tâches propres à ces métiers.

---

*L'écologisation contribue à enrichir et diversifier les tâches propres aux métiers.*

---

Pour les métiers de vendeur, il s'agit de faire plus de vente-conseil à des clients dont l'acte d'achat s'accompagne d'une recherche d'informations sur les produits issus de l'agrobiologie, et ce, dans un cadre commercial qui comporte ses exigences en termes de chiffre d'affaires et de marge. Dans le BTP, le développement des chantiers mixtes bois-béton fournit un bon exemple d'écologisation du métier de conducteur de travaux. Ce dernier est en effet amené à tisser de nouvelles collaborations professionnelles pour l'ordonnancement des chantiers, indispensable à l'usage de la mixité des matériaux. Dans le secteur de l'ESS, le développement d'une marque bio par la SCOP entraîne l'usage de nouvelles machines dédiées pour les opérateurs de lignes, impliquant des tâches et des gestes jugés plus « reposants » et moins inconfortables qu'avec les anciennes machines.

Concernant la SCIC, les activités développées dans le cadre du tiers-lieu par ses salariés et ses usagers<sup>3</sup> répondent pour partie à des logiques de rentabilité ou de commande sociale (insertion, formation...), et pour une autre partie à des logiques non marchandes ou non monétaires (agriculture urbaine, épicerie solidaire, etc.). Ces activités contribuent à diversifier et valoriser le travail des salariés. De manière générale, le tri des déchets et les actions en faveur du réemploi et du recyclage se développent significativement et constituent un premier pas en matière d'écologisation du travail.

Ces processus d'élargissement et d'enrichissement des tâches peuvent aller jusqu'à déplacer symboliquement les métiers dans l'espace social en leur donnant plus de prestige. Par exemple, les vendeurs des deux magasins en viennent à se distinguer des employés de la grande distribution, plutôt décriés.

Autre exemple, les accompagnateurs-animateurs qui œuvrent auprès des personnes « éloignées de l'emploi » reçues dans le cadre de dispositifs de remobilisation au sein de la SCIC perçoivent leurs activités comme plus épanouissantes en comparaison de celles qui, dans d'autres établissements, se déroulent dans le cadre de dispositifs similaires. Ils ont notamment la possibilité de consacrer une partie de leur travail à transmettre à ces personnes des connaissances en matière environnementale selon l'approche globale de l'écologie adoptée par la SCIC.

## **Comment l'écologisation imprègne les manières de travailler et de s'organiser**

Il est impossible d'appréhender de façon exhaustive la façon dont l'écologisation pénètre les manières de travailler dans les différents métiers. Ces aspects, qui renvoient aux procès d'action mobilisés par les professionnels, sont vastes. Toutefois, en nous focalisant sur leur cœur de métier, nous pouvons entrevoir ce qui se joue principalement.

Si l'écologisation touche en plein cœur les professionnalités des métiers de vendeur, et si elle est immanente à la SCIC, elle est loin d'avoir le même effet sur les autres métiers. Ainsi, il n'y a pas de changement profond des façons de faire pour les opérateurs de la SCOP. L'impact des aspects environnementaux sur les professionnalités des métiers du BTP apparaît de même relativement ténu, ces aspects n'étant pas encore perçus comme structurants car absents de la raison d'être des entreprises – dans ce secteur, l'écologisation reste surtout pensée au stade de la conception et n'influe que de manière indirecte sur les métiers de réalisation. Dans ces milieux de travail, d'autres considérations continuent à s'imposer sur les impératifs écologiques et environnementaux.

---

<sup>3</sup> Des personnes perçues comme « éloignées de l'emploi » sont orientées vers la SCIC par les prescripteurs de l'emploi.

L'écologisation des manières de travailler peut réactiver et actualiser des traits de professionnalité classiques mais parfois dévalués ou bien routinisés dans l'histoire du métier. C'est le cas de l'information et du conseil apportés à la clientèle des magasins dans les métiers de la vente, traditionnellement mis en avant mais fréquemment sacrifiés pour des raisons de productivité et d'efficacité commerciale.

Dans le BTP, on observe des situations comparables : le conducteur de travaux est amené à réinterroger et à revigorer sa manière de réaliser son cœur de métier, le travail d'organisation. En effet, dans le contexte de développement de la préfabrication, favorisé par l'écologisation dans ce secteur, l'importance du séquençage des travaux à effectuer et de l'organisation des livraisons s'accroît. L'irruption de nouveaux matériaux (bois, métal) et donc de nouveaux outillages fait quant à elle apparaître sur les chantiers d'autres manières de procéder.

L'attention accrue aux déchets, à leur production, à leur gestion, à leur réemploi ou à leur recyclage, en référence aux exigences de l'économie circulaire, est pour sa part une source de transformation des métiers et de leurs compétences, même si cette dimension paraît souvent périphérique par rapport aux cœurs de métier. Par exemple, les opérateurs de la SCOP portent une attention plus fine aux actions de tri et notamment à la récupération des matières des produits de la marque de la coopérative.

Par ailleurs, l'expérience du tiers-lieu, basée sur un projet de développement écologique, donne à voir des règles professionnelles caractéristiques du contexte de l'écologisation. Pour les salariés de la SCIC, il est important, pour agir avec efficacité et sens, de situer et de comprendre globalement les questions écologiques en dépassant son propre cadre de travail, et de développer un esprit critique sur son activité pour penser et faire vivre la dimension écologique en la reliant toujours à un certain contexte et à des problématiques spécifiques.

Enfin, que l'écologisation puise dans les ressources historiques du métier en les réactivant ou requière le développement de nouvelles ressources, elle semble toujours solliciter un important travail d'organisation (de Terssac, 2011), notamment du fait de son actualité (elle est en train de se faire). Par exemple, au sein du magasin bio, il a été admis que chaque employé puisse se référer à un pair ayant des connaissances plus pointues sur des produits spécifiques. Dans la crèmerie-fromagerie, l'alliage production-vente avec possibilité pour le client d'observer une partie de la fabrication, a exigé la mise en place d'une organisation du travail à la fois stricte, sur le plan des temps consacrés à la production et à la vente, et flexible, sur le plan de la répartition de ces tâches entre les employées. Les conducteurs de travaux et les chefs de chantier ont été pour leur part invités à répartir et coordonner différemment le

travail sur les chantiers. De fait, c'est au sein de la SCIC, milieu alternatif, que la dynamique organisationnelle bouillonne le plus. Conçues au regard de leurs impacts écologiques, les activités exercées sont proposées par les salariés ou les personnes accompagnées par la structure. Ce sont donc eux qui modulent et font évoluer l'organisation du travail, en veillant à intégrer des objectifs de développement durable.

Procès d'action collectif, le travail d'organisation constaté sur les différents terrains enquêtés repose sur l'aménagement de temps d'échanges et de délibération. Fondé sur une certaine horizontalité, il requiert des capacités de prise de parole en public chez les salariés et une attention des structures à ce que ces capacités, inégalement partagées, soient distribuées le mieux possible.

## Conclusion

Nos enquêtes suggèrent que les métiers, y compris ceux qui ne comptent pas parmi les éco-activités, sont potentiellement tous concernés aujourd'hui par une dynamique d'écologisation. Cette dernière n'est donc plus à considérer comme une transformation virtuelle ou à venir. Elle est amorcée et se prête donc à l'observation située (Mahlaoui, 2023b).

De façon transversale, deux grandes évolutions se manifestent sur le plan des compétences nécessaires à l'écologisation du travail des professionnels. D'une part, celle-ci leur demande de savoir raisonner toujours plus globalement, de situer et moduler plus leur contribution spécifique dans les différents processus de production, les filières ou les chaînes d'action auxquels ils participent, très au-delà de leur seule entreprise d'appartenance. De fait, l'écologisation semble valoriser plus leur capacité à se montrer interdépendant de ce qui précède, environne et suit leur propre action, que celle à faire preuve uniquement d'autonomie dans le cadre de cette même action (Mahlaoui, 2023a). D'autre part, la dynamique d'écologisation en cours génère des situations de travail où les salariés doivent savoir écouter, s'approprier de nouvelles informations et connaissances, en transmettre eux-mêmes, s'exprimer, raconter, échanger, faire du travail d'organisation. L'écologisation dans les milieux de travail passe ainsi aujourd'hui par des actes de langage, des interactions, voire des délibérations ouvrant sur un sens et des finalités partagés de l'activité.

---

*L'écologisation valorise la capacité des professionnels à se montrer interdépendants.*

---

Faut-il parler pour autant d'une reconversion généralisée des métiers et donc des personnes qui les exercent ? Certainement pas. L'écologisation des métiers se signale surtout par des rythmes et des intensités très diversifiés. Elle s'apparente à un processus « de facto » au sein de la SCIC, à un processus

« complet » dans le cas des métiers de la vente, à un processus « partiel » dans le cas des métiers du BTP et à un processus « limité » dans le cas du métier d'opérateur de ligne de la SCOP.

La complétude observée pour les métiers de vendeur signifie que la dynamique d'écologisation a bel et bien envahi leurs finalités, leurs tâches et leurs procès d'action. Elle a trait aux deux magasins dans lesquels ils ont été enquêtés, la crèmerie-fromagerie et le magasin bio. L'écologisation dans ces deux magasins ne saurait bien entendu incarner ce qui se passe à l'échelle de l'ensemble du secteur du commerce de détail alimentaire. Rappelons qu'ils se posent en alternative à la grande distribution.

Le caractère partiel et limité de l'écologisation des métiers étudiés dans le BTP et au sein de la SCOP n'est peut-être que situé et de surcroît provisoire. On pouvait d'ailleurs s'attendre à ce que la dynamique soit beaucoup plus avancée dans le BTP au vu de l'évolution des normes de construction et des discours tenus à ce sujet.

De fait, les changements observés à ce jour restent le plus souvent limités, sinon périphériques aux cœurs de métier. Ils concernent quelquefois plus les finalités poursuivies et les actions accomplies que les manières concrètes de travailler. Quand on a affaire à un processus plus complet, comme dans les deux magasins, la façon dont l'écologisation interroge et modifie les règles qui président aux manières de travailler tend plus à réactiver et remettre au goût du jour des éléments de professionnalité classiques, qu'à en créer de nouveaux. Ce qui peut apparaître comme relativement inédit (gestion des déchets, approche systémique, etc.) s'apparente davantage à une greffe de compétences effectuée sur une professionnalité déjà existante qu'à une reconfiguration substantielle de cette dernière. Cette évolution ne signifie pas que rien ne se passe. Elle souligne que la reconversion des métiers ne peut s'inscrire que dans un temps suffisamment long incorporant un accompagnement et une formation adéquats des salariés, afin de mettre en œuvre les compétences nécessaires à l'écologisation de leurs activités.

---

*Les changements observés à ce jour restent le plus souvent limités, sinon périphériques aux cœurs de métier.*

---

## Bibliographie

- Clot, Y. & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail : concepts et méthodes. *Travailler*, 4.
- Coutrot, T. & Pérez, C. (2022). *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*. Paris : Seuil.
- Drouilleau-Gay, F. & Legardez, A. (dir.) (2020). *Travail, formation et éducation au temps des transitions écologiques*. Paris : Octares.
- Kogut-Kubiak, F. (2023). *Activité des commissions professionnelles consultatives interministérielles. Note de synthèse*. Marseille : Céreq, coll. « Working paper » (n° 21).
- Mahlaoui, S. (2023a). Comment les métiers et les règles liées à leur exercice s'écologisent-ils concrètement ? Dans *Répondre aux besoins en compétences à l'heure de la transition écologique : représentations et réalités*, Dares, coll. « Valorisation de la Recherche », 286-299.
- Mahlaoui, S. (2023b). Observer des salariés en situation de travail et dialoguer avec eux : protocole pour identifier des process d'action. Dans *Répondre aux besoins en compétences à l'heure de la transition écologique : représentations et réalités*, Dares, coll. « Valorisation de la Recherche », 337-347.
- Mormont, M. (2013). Ecologisation : entre sciences, conventions et pratiques. *Nature Sciences Société*, 21(2), 159-160.
- Observatoire Compétences Industries (2022). *Impact de la transition écologique sur les métiers et les compétences de l'industrie*, rapport interindustriel, étude réalisée avec l'appui du BIPE.
- Sulzer, E. (dir.) (2023). *Répondre aux besoins en compétences à l'heure de la transition écologique : représentations et réalités*. Dares, coll. « Valorisation de la Recherche ».
- De Terssac, G. (2011). Théorie du travail d'organisation. Dans B. Maggi (éd.) *Interpréter l'agir : un défi théorique* (p. 97-121). Paris : Presses Universitaires de France.
- Witterski, R. (2007). *Professionnalisation et développement professionnel*. Paris : L'Harmattan.