

AIPTLF 2020
Changements et innovations au travail :
quels enjeux pour les personnes et les organisations ?

Symposium

Rapport au travail, rapport à soi et décisions de carrière : processus et accompagnement

Christian Heslon¹ et Even Loarer²

¹UCO-ANGERS, Équipe 2S2T de l'UCO

²Crted, Equipe Inetop – Psychologie de l'orientation, Cnam, Paris

Introduction

Les parcours professionnels se sont largement transformés durant ces dernières décennies, devenant imprévisibles, non linéaires et de moins en moins déterminés par les choix initiaux. Une des évolutions majeures est celle de l'allongement de la vie professionnelle, lié aux évolutions démographiques. Ces transformations ont amené de nouveaux besoins en matière d'accompagnement de carrière et au développement du concept d'orientation tout au long de la vie. Les quatre communications rassemblées dans ce symposium explorent différents aspects de l'accompagnement de carrière, dans des registres et des configurations contemporaines. Les tensions et contradictions rencontrées par les praticiens de l'accompagnement seront évoquées, des préconisations et des innovations envisagées.

1. Titre : Logiques individuelles de développement carrière : rôle de l'ambition professionnelle et de l'âge subjectif

Catherine Valmorin¹ et Sophie Tripon²

^{1 et 2}, Crted, Equipe Inetop – Psychologie de l'orientation, Cnam, Paris

Notre époque est marquée par de nombreux changements économiques, politiques, technologiques, sociaux, démographiques. Ces évolutions entraînent des conséquences importantes sur les relations entre âge, emploi et activité professionnelle (Loarer & Delgoulet, 2017). Ces transformations entraînent aussi une révolution des modes de travail parfois déstabilisante mais qui ouvre également des champs d'opportunités nouvelles. Ainsi, les jeunes s'interrogent souvent très rapidement après leur entrée dans la vie active sur les possibilités de changement de métier. Les travailleurs plus expérimentés, confrontés à une instabilité grandissante de leur parcours ou à de nouveaux champs d'évolution professionnelle sont également amenés à s'interroger et à envisager de nouvelles perspectives. Les parcours professionnels comme les parcours de vie en sont affectés (Olry-Louis, Vonthron, Vayre & Soidet, 2017).

Les ruptures de parcours et reconversions peuvent être imposés par les situations économiques rencontrées. Elles peuvent également être à l'initiative de la personne elle-même. Les motivations de ces changements sont alors diverses. Recherche de sens, d'épanouissement, accomplissement d'une

ambition professionnelle, volonté de « laisser une trace » ou d'accomplissement de soi, besoin de sécurisation du parcours... peuvent être à l'origine de la volonté de changement.

Nous avons cherché à étudier les dynamiques qui sous-tendent les parcours professionnels en menant deux études qualitatives.

La première étude vise à cerner les processus de construction et les manifestations de l'ambition dans les trajectoires professionnelles. Elle a été menée auprès de 45 sujets de 19 à 72 ans ayant des activités menées à un haut niveau « d'excellence ». Ces sujets ont été interrogés sur le sens qu'ils donnent à leurs parcours professionnels et les motivations qui les animent. Les résultats montrent que dans notre société, l'ambition professionnelle constitue un important moteur du développement de carrière. Ils témoignent également de l'internalité du contrôle des conduites des personnes rencontrées et des capacités individuelles développées pour maîtriser sa trajectoire professionnelle.

La seconde étude vise à analyser les liens entre le rapport à l'âge, à travers le concept d'âge subjectif, et les choix et stratégies de carrière. Elle a été menée auprès de 50 adultes âgés de 18 à 67 ans. Les résultats de cette étude soutiennent l'hypothèse que l'âge subjectif est un meilleur prédicteur que l'âge chronologique des décisions de carrière, tout en faisant apparaître des variabilités inter et intra individuelles de ce lien.

Dans cette communication, en prenant appui sur la présentation de ces deux études, nous approfondirons la question du lien entre la perception de soi, les représentations sociales et le parcours professionnel, dans le contexte économique et social contemporain qui nécessite certes, adaptation et saisie des opportunités, mais également de construire une certaine conception de soi et de son avenir professionnel.

Références

Lévy-Leboyer, C. (1971). *L'ambition professionnelle et la mobilité sociale*. Paris : PUF.

Loarer, E., & Delgoulet, C. (2017). Vieillesse, apprentissage et formation. In P. Carré et P. Caspar (Eds). *Traité des Sciences et Techniques de la Formation* (4e ed.). Paris : Dunod.

Olry-Louis, I. Vonthron, A-M. Vayre, E. & Soidet, I. (2017). *Les transitions professionnelles, nouvelles problématiques psychosociales*. Malakoff : Dunod.

2. Titre : Le conseil en évolution professionnelle (CEP) : Dialogue circonstanciel ou délibération de carrière ?

Françoise Laroye-Carré

(Centre Inffo et Agrosup Dijon)

Cette communication est issue d'une recherche doctorale en cours menée en Cifre avec le Centre Inffo¹. L'objet de la thèse est de suivre l'évolution du CEP créé avec la loi de 2014 et renouvelé dans la loi de 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel ». Nous avons observé 46 entretiens de CEP et mené 36 entretiens d'explicitation auprès de bénéficiaires et de conseillers. Les principaux résultats s'articulent autour de 3 thèmes.

1. Les *stratégies* qui fondent une relation interpersonnelle agissante et efficace, notamment dans la préservation des engagements de « face » pour éviter les embarras (travail de figuration) ou les réparer (ressources sûres) (Goffman, 1974, p.9). Nous avons ainsi pu constater que la notion d'engagement dans notre corpus est représentée par différents styles allant du désengagement au surattachement.

2. Les *préoccupations des bénéficiaires* peuvent concerner non seulement le financement de la formation et les transitions professionnelles, mais aussi le surgissement de questions sociales, médicales, voire judiciaires. Ou encore l'anticipation de la retraite et des conditions de départ (nombre de trimestres acquis, montant des pensions) et des dimensions identitaires (image de soi, âge réel et perçu, activités possibles post-retraite etc.). En conséquence les problématiques d'orientation interrogent des considérations financières, socio-sanitaires, et/ou existentielles diverses selon des temporalités variables.

3. Cinq *postures professionnelles* peuvent être investies en CEP qui correspondent, ou non, aux besoins et préoccupations des bénéficiaires. Notre corpus est représenté majoritairement par les postures, *informative* et *prescriptive* (55%), puis par les postures *de soin* et *délégataire* (35%), et enfin par la posture *transgressive* (10%). Par conséquent, une grande partie des opérations réalisées en situation de CEP semble dominée par la transmission d'informations ou la prescription, de l'expéditeur vers le destinataire, sans donner lieu à la construction d'une action en coresponsabilité.

A l'heure où le métier de CEP est mis à l'avant des vecteurs de transformation sociale dans le cadre de la loi de 2018, nous nous interrogeons quant à l'existence de deux fonctions simultanées du CEP (Guide-repères, 2017). La première concerne le traitement circonstanciel, à court-terme, de problèmes urgents d'employabilité et d'insertion professionnelle. La deuxième, inspirée par la loi de 2009 sur l'orientation tout au long de la vie, préconise une fonction de délibération (*tenir conseil*), itérative et régulière, afin de fournir un accompagnement des personnes sur le moyen et le long terme dans la gestion non seulement de leurs carrières mais aussi de leurs vies (Lhotellier, 2001). La question que pose la recherche est celle de la compatibilité entre ces deux fonctions de « dialogue circonstanciel » et de « délibération de carrière », dans un univers contraint par les exigences de gestion et les normes institutionnelles qui régissent l'activité des conseillers. Autant de notions qui pourront être mises en débat lors du symposium quant à l'avenir de ces deux fonctions d'un métier émergent et appelé à se développer.

Références

Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris : Ed. de Minuit (1^{ère} ed.1967).

Lhotellier, A. (2001). *Tenir conseil*. Paris : Seli Arslan.

Guide repères du CEP. (2017) : <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide-cep-2017.pdf>

¹ Sous la direction de Patrick Mayen (AgroSup Dijon) et d'Anne-Lise Ulmann (Cnam).

3. Titre : Améliorer les conditions de travail des seniors : proposition d'outils d'accompagnement à la seconde partie de carrière

Emilie Lessard¹ et Laurence Ruiu-Renard²

^{1,2} Crtd, Equipe Inetop – Psychologie de l'orientation, Cnam, Paris

Depuis la fin des années 2 000, les politiques publiques se sont progressivement réorientées vers un objectif de prolongation de l'activité des seniors.

Sous l'effet conjugué de la baisse des départs anticipés et des réformes des retraites, le taux d'emploi des 55-64 ans a progressé passant de 30 % en 2000 à 51 % en 2017 (France Stratégie, 2019). Cependant, le taux d'emploi des 60-64 ans se situe encore bien en dessous de la moyenne européenne (30% en France pour une moyenne de 42 % dans l'Union européenne). D'autre part, la vulnérabilité dans l'emploi des seniors demeure.

Ces derniers sont en effet de plus en plus exposés à un chômage de longue durée (Guillemard, 2002) à cause des idées reçues sur l'âge et la représentation de ses performances au travail (Guillemard, 2007). Certains travaux ont tenté d'expliquer ce faible taux d'emploi par divers facteurs, comme l'existence d'une politique institutionnelle pour utiliser cette catégorie de main-d'œuvre afin d'ajuster le taux global d'emploi en période de crise économique, les conditions d'accès au régime de retraite, la démographie des pays ainsi que l'existence de stéréotypes. Ces facteurs conduisent à l'apparition de situations critiques de gestion des ressources humaines visant encore à exclure les salariés âgés par des barrières à l'embauche, un accès limité à la formation et aux promotions et une incitation au départ des travailleurs plus âgés (Poilpot-Rocaboy, Pijoan & Chevanche, 2013).

Parallèlement, des seniors qui auraient pu poursuivre leur carrière au sein d'une même entreprise peuvent être amenés à négocier un départ anticipé ou à liquider leur droit à pension dès qu'ils ont atteint l'âge légal car ils ne sentent plus « à leur place » ou n'ont plus de satisfaction au travail.

Face à l'enjeu de l'allongement de la durée du travail et du vieillissement de la population active, les employeurs, publics comme privés, seront amenés à se mobiliser.

Dans le cadre de nos travaux de thèse interrogeant le vécu des seniors lors de la transition emploi/retraite, 21 témoignages d'hommes et de femmes âgés entre 59 et 67 ans, sur le vécu du passage à la retraite ont mis en évidence les difficultés rencontrées en fin de carrières par une partie de ces seniors. Nous avons pu constater que continuer à travailler ou s'arrêter n'était pas toujours un choix et que la fin de carrière pouvait avoir un impact sur le vécu de la transition emploi retraite tel que limiter « le rebond » vers un nouveau projet de vie.

Des observations issues de ce recueil de données permettra d'illustrer certaines conditions de travail des seniors en fin de carrière et de proposer des outils d'accompagnement de seconde partie de carrière pour améliorer ces conditions de travail et le bien-être des seniors en entreprise.

Références

- Guillemard, A.M. (2002). Les quinquagénaires sur le marché du travail en Europe : entre fragilisation et relégation, *La Documentation française, Retraite et société (3)*, 37 11-63.
- Guillemard, A.M. (2007). Vieillesse et parcours de fins de carrière et stratégies, *Pratiques Gérontologiques*, 7-9.
- Poilpot-Rocaboy, G., Pijoan, N., & Chevanche, A. (2013). Une législation pour mieux intégrer les employés âgés : l'expérience de la France, *Gestion*, 38, 6-16.
- Prouet, E., & Rousselon, J. (2018). *Les seniors, l'emploi et la retraite*. Paris : France Stratégie.

4. Titre : Vers un modèle intégratif de l'accompagnement de carrière : valeurs et temporalités

Even Loarer et Christian Heslon

¹Ctrd, Equipe Inetop – Psychologie de l'orientation, Cnam, Paris

²UCO-ANGERS, Équipe 2S2T de l'UCO

La mobilité professionnelle est généralement gérée dans les organisations en prenant appui sur les salariés eux-mêmes dont on attend initiative, proactivité et autonomie. Lorsque des fonctions RH sont dédiées à cette fonction, elles interviennent principalement sous l'angle technique de l'appariement entre les postes tenus par les salariés et les postes à pourvoir dans l'organisation. La mobilité externe est souvent traitée de façon similaire, les formes d'accompagnement disponibles étant également principalement d'ordre technique (analyse des compétences, information sur les emplois disponibles, appariement entre les deux univers).

Nous développons le modèle d'un accompagnement prenant en compte la globalité de la personne et en particulier différents registres signifiants pour l'élaboration de décisions de carrière susceptibles de conduire au bien-être professionnel et personnel. Nous explorerons dans cette communication deux registres : celui des valeurs et celui de la temporalité.

Concernant les valeurs, nous nous référerons au modèle développé par Schwartz (Hammer et Wach, 2006) et présenterons une étude menée auprès de cadres en mobilités en partenariat avec l'APEC et un dispositif d'entretiens de seconde partie carrière que nous avons animé au sein d'une grande entreprise française. Nous verrons en quoi le système de valeurs de la personne permet d'éclairer ses choix de carrière.

La question des temporalités est rarement évoquée en matière de carrière, d'emploi et d'orientation à tous les âges de la vie. Pourtant, différents travaux ont de longue date démontré l'importance de l'âge subjectif (Kastenbaum, 1972) ou du *Self-calendar* (Neugarten, 1996) dans les orientations de vie et de carrière. D'autre part, le rapport personnel que chacun entretient avec le temps de la vie dans lequel il se trouve constitue l'un des déterminants des orientations prises et particulièrement lors des secondes parties de carrière (Heslon, 2016) : bifurcations, transition vers la retraite ou, au contraire, réinvestissement d'objets vocationnels antérieurs ou anciens (Olry-Louis, 2017). Nous examinerons les usages possibles et souhaitables de la prise en compte de l'âge subjectif et du calendrier intime dans l'accompagnement des secondes parties de carrière.

Nous verrons enfin en quoi la prise en compte de ces conflits de temporalités est complémentaire à celle des conflits de valeur à ce moment crucial de la carrière. Car c'est sans doute dans la résolution de ces conflits psychiques internes et externes que se prépare la transition vers une retraite qui ne soit le ressassement d'un inaccomplissement, ni simple période de loisir hédoniste prélude à une vieillesse inaccomplie, mais bien un moment eudémonique où les valeurs personnelles s'accordent au temps qui reste pour les déployer.

Références

Hammer, B., & Wach, M. (2006). *Revue française de sociologie*, 47, 4, 929-968

Heslon, C. (2016). How to Introduce Subjective Aging Psychology into Lifelong Guidance and Counselling? In J. Guichard, V. Drabik-Podgórna & M. Podgórnny (eds.). *Counselling and Dialogue for Sustainable Human Development*. Torun : Wydawnictwo A. Marszałek. 123-132.

Olry-Louis, I., Guillon, V., & Loarer, E. (Eds.). (2013). *Psychologie du conseil en orientation*. Liège : De Boeck.