

Article 2011 – 2012/ Parcours professionnel

Mots clés : VAE, GPEC, bilan de compétences, formation, mobilité professionnelle, parcours professionnel, employabilité, flexibilité

Comment gérer son parcours professionnel dans un marché du travail incertain ?

Au moment où le travail change rapidement, les individus doivent s'attendre à un changement régulier du métier qu'ils exercent et à un allongement de la durée de leur vie professionnelle. Dans ce contexte où de nouveaux métiers apparaissent chaque jour (beaucoup n'existaient pas il y a dix ans), où la performance des entreprises est souvent liée à leur flexibilité sur le marché, il est de plus en plus difficile d'imaginer exercer le même métier au même endroit (entreprise ou localité) tout au long de sa vie.

Le salarié peut alors se demander comment gérer son parcours professionnel dans un marché du travail incertain. Par parcours professionnel, on comprendra l'ensemble des séquences, étapes choisies ou subies, qu'une personne connaît tout au long de sa vie professionnelle, depuis le premier jour de sa première activité.

Chaque parcours professionnel est unique. Projet précis, désir de changement d'environnement professionnel, situation subie, la mobilité se construit et aboutit à une évolution personnelle. La flexibilité professionnelle d'un individu favorise le développement de ses compétences et sa capacité d'adaptation à des situations et méthodes de travail nouvelles.

« Le parcours professionnel dépend de facteurs comme la formation ou la mobilité géographique. La nécessité d'une formation tout au long de la vie a été confirmée dans les derniers accords sur la formation professionnelle et notamment l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail : Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), Droit Individuel de Formation (DIF), Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). La valorisation des qualifications des salariés passe par la mise en place d'outils tels que le bilan de compétences ou l'entretien professionnel qui permettent la reprise d'activité des salariés à l'issue de leur congé (maternité, congé parental, période de formation).

D'autres éléments interviennent dans ce parcours :

- au niveau de l'individu : ses choix personnels, ses contraintes familiales (emploi du conjoint, enfants à charge...),
- en fonction du métier ou du secteur économique, dont l'évolution et l'obsolescence des compétences et des activités sont plus ou moins rapides,
- au niveau de l'encadrement avec l'encouragement aux candidatures internes aux postes ouverts : dans certains cas, on rencontre un frein de la part du manager à la mutation des bons éléments de son équipe ».

<http://www.solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/ORSE-11-parcours-profession.pdf>

Même si la loi favorise la prise en compte du parcours professionnel du salarié par l'entreprise (I), dans la pratique, le parcours professionnel dépend aussi beaucoup des choix exercés ou des situations subies par le salarié (II).

Article 2011 – 2012/ Parcours professionnel

1. La participation de l'entreprise au parcours professionnel de ses salariés.

Dans un marché en perpétuelle évolution, si l'organisation n'anticipe pas ses besoins, elle pourrait être en pénurie de main d'œuvre. Aujourd'hui, on retrouve cette situation dans certains corps de métiers tel que le corps médical qui manque d'infirmières qualifiées.

L'entreprise a deux obligations en matière de développement du parcours professionnel des salariés :

- la mise en place de formations,
- la mise en place d'une GPEC¹ pour les entreprises de plus de 300 salariés.

La loi de 4 mai 2004 relative à la formation tout au long de la vie professionnelle et au dialogue social fixe les modalités en la matière (revue en 2009). Cette loi a eu pour but d'élever le montant des contributions, d'élever au rang de devoir pour l'employeur et de droit pour le salarié l'accès à la formation professionnelle continue et de créer le dispositif du droit individuel à la formation (DIF).

La formation professionnelle a pour mission de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle, le maintien dans l'emploi, le développement des compétences et la promotion. Les entreprises occupant au moins 20 salariés doivent consacrer au financement des actions de formation une part minimale de 1,60% du montant des rémunérations versées pendant l'année en cours. Pour les entreprises de moins de 10 salariés, le taux de participation est fixé à 0,55% de la masse salariale annuelle brute. Pour les entreprises de 10 à 20 salariés, le taux de participation est fixé à 1,05% de la masse salariale annuelle brute.

L'objectif est ici de rechercher les moyens d'accompagner les transformations récurrentes des organisations, et de faciliter si possible les adaptations des salariés en cours de carrière. Dans des contextes mouvants (par exemple : changements d'organisation, introduction de nouvelles technologies ou manières de faire, réévaluation des normes de production et de qualité), il convient d'envisager, au cours du parcours professionnel des salariés, des modalités de développement et de réactualisation du capital humain afin de les rendre plus à même d'aborder positivement ces changements. Le maître mot est alors l'employabilité du salarié, c'est-à-dire, la possibilité pour un salarié de se positionner sur un marché externe ou interne de l'emploi. Pour une personne expérimentée, son employabilité sera le résultat d'un ensemble de compétences et d'expériences dans un contexte donné (sectoriel et territorial) lui permettant d'accéder à une nouvelle activité professionnelle.

Différents paramètres entrent en ligne de compte comme les savoir-faire validés et exercés, la capacité à apprendre, la capacité à identifier et à anticiper un projet professionnel et le niveau de revenus. La loi du 4 mai 2004 et la loi du 24 novembre 2009 sont venues réaffirmer le rôle de la formation comme moyen de se prémunir contre les aléas de carrière en actualisant en continu les compétences, et en permettant d'acquérir un capital emploi par la formation.

¹ GPEC : Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences

Article 2011 – 2012/ Parcours professionnel

La formation tout au long de la vie est donc un droit qui permet aux salariés de s'adapter dans un marché en devenir. Pour cela, le salarié dispose lui aussi d'outils :

- le Congé Individuel de formation (CIF) : « Le congé individuel de formation (CIF) est le droit de s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation de son choix. Pour en bénéficier, le salarié doit remplir certaines conditions et présenter sa demande à l'employeur, selon une procédure déterminée. Le salarié peut bénéficier, également sous certaines conditions, d'une prise en charge de sa rémunération et des frais liés au congé de la part de l'organisme paritaire collecteur agréé au titre du CIF (OPACIF) ou encore d'organismes dont la compétence est limitée à une entreprise ou un groupe d'entreprises (AGECIF). » <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/>
- le Droit Individuel à la formation (DIF) : « Le droit individuel à la formation (DIF) a pour objectif de permettre à tout salarié de se constituer un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur six ans dans la limite de 120 heures. L'initiative d'utiliser les droits à formation ainsi acquis appartient au salarié, mais la mise en œuvre du DIF requiert l'accord de l'employeur sur le choix de l'action de formation. La formation a lieu hors du temps de travail sauf disposition conventionnelle contraire ; elle est prise en charge par l'employeur selon des modalités particulières. Le DIF étant un droit reconnu au salarié, celui-ci est libre ou non de l'utiliser. S'il décide de ne pas l'utiliser, il ne peut pas demander de compensation financière à son employeur au titre des heures acquises et non utilisées ». <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/>
- les formations prévues au plan de formation de l'entreprise : Le plan de formation de l'entreprise est un document qui retrace l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur pour les salariés en fonction de l'intérêt de l'entreprise et de ses objectifs. Le plan est défini après le recensement des besoins et une consultation des représentants du personnel. Il peut comprendre tout type d'actions (dans le cadre du champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle continue) et notamment des actions :
 - de bilan de compétences,
 - de validation des acquis de l'expérience (VAE),
 - de lutte contre l'illettrisme et d'apprentissage de la langue française.<http://vosdroits.service-public.fr/F11267.xhtml>

L'entreprise utilise la GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) pour anticiper les besoins quantitatifs et qualitatifs en emplois et pour connaître les compétences qui lui seront nécessaires demain. La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), a été instaurée par la loi de cohésion sociale (dite « loi Borloo ») et promulguée le 18 janvier 2005. Elle crée une obligation de négociation sur les emplois et les compétences tous les trois ans pour les entreprises de plus de 300 salariés. Cette loi insiste sur le fait que les entreprises doivent négocier avec les partenaires sociaux des mesures d'accompagnement des salariés en matière de formation, de bilan de compétences, de Validation des Acquis d'Expérience, de mobilité professionnelle et géographique. Pour les petites entreprises, la loi de 2004 a introduit l'obligation d'un entretien professionnel annuel tous les deux ans entre le salarié et son supérieur hiérarchique.

Article 2011 – 2012/ Parcours professionnel

Selon la loi de cohésion sociale, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

Pour l'entreprise, la GPEC recouvre 3 réalités :

- anticiper les besoins et les emplois de demain : anticiper les besoins de l'entreprise sur le long terme, savoir déterminer les besoins en termes de compétences, de qualifications nécessaires et de poste de travail à pourvoir,
- prévoir la quantité de travail à venir : prévoir le contenu des situations de travail à venir et définir les ressources grâce auxquelles les salariés pourront faire face à de nouvelles exigences,
- prévenir de la déqualification et de la fatigue : éviter la démotivation de ses équipes par une impression de sous employabilité des compétences des salariés.

Un dispositif de GPEC s'appuie sur :

- un bilan collectif pour déterminer les besoins de l'entreprise en terme d'évolution des métiers, des emplois, des compétences, des effectifs et pour anticiper les risques d'écart entre besoins et ressources sur un plan qualitatif et quantitatif, et pour définir des règles et des moyens facilitant l'ajustement,
- un bilan individuel pour favoriser le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre et son parcours professionnel.

La GPEC, lorsqu'elle s'appuie sur le volet individuel, participe donc au développement du parcours professionnel du salarié. Dans ce cadre, l'entreprise va participer à la valorisation des qualifications de ses salariés, à travers des outils qu'elle peut mettre en place tels que le bilan de compétences, le bilan de carrière (plus rare) ou l'entretien annuel qui permettent le changement d'activité des salariés ou la reprise d'activité à l'issue d'un congé du salarié.

- Le bilan de compétences est une procédure qui permet au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel, et éventuellement un projet de formation.
- L'entretien annuel entre le salarié et son supérieur doit permettre d'analyser l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail et la personnalité du salarié. Lors de cet entretien, le salarié peut demander une évolution de son travail à son supérieur hiérarchique ou faire part de ses aspirations professionnelles à moyen terme. Le manager devra alors lui proposer des objectifs à atteindre pour permettre d'évoluer vers ces aspirations professionnelles. L'entretien annuel est mis en place dans toutes les entreprises, quelque soit leur taille.
- le bilan de carrière est un bilan individuel qui permet au salarié de gérer l'évolution de sa carrière, et à l'entreprise de décider de l'évolution d'un collaborateur. Il est souvent organisé vers 40 ou 50 ans.

La GPEC et la formation continue sont donc des opportunités pour les salariés dans la mesure où elles permettent de répondre à des aspirations de :

- développement professionnel : trajectoire et projet professionnel
- sécurisation et employabilité des salariés dans et hors de l'entreprise
- visibilité des mutations industrielles et technologiques et des évolutions des métiers de l'entreprise

Article 2011 – 2012/ Parcours professionnel

- reconnaissance aux différents âges de la vie professionnelle
- utilisation de ses droits : DIF, etc.

2. Le parcours professionnel du salarié : Situations choisies ou situations subies

Pour un certain nombre de salariés, notamment les catégories les plus fragiles (salariés à faibles qualification, jeunes, etc.), la vie professionnelle est désormais marquée par des périodes de ruptures. La situation du chômage en France qui évolue entre 9 et 10 % par an en est le principal reflet. Mais d'autres types de ruptures peuvent occasionner des passages par des circuits d'emplois spécifiques, en particulier l'intérim et l'insertion mais aussi, le changement d'emploi, les périodes de professionnalisation, les périodes liées à l'annonce et la conduite des restructurations, emplois temporaires ou de courtes durées, ...

Dans ce contexte, le capital humain est reconnu par les entreprises comme la principale source de « richesse durable ». Les entreprises participent alors à l'employabilité de leurs salariés, développent une prospective des métiers et favorisent, avec les acteurs du territoire, la mobilité interbranches afin d'établir des éléments de continuité des parcours professionnels et de promouvoir des emplois de qualité. Les conditions de travail favorisent la motivation et l'engagement des salariés et génèrent une meilleure productivité.

« Une récente enquête du FAFIEC (Organisme Paritaire Collecteur Agréé, par l'Etat des entreprises de la Branche de l'informatique, de l'ingénierie, du conseil, des études, des foires, salons, congrès, et des traductions) présentée par Indice RH montre que 95% des salariés estiment que les compétences contribuent de façon importante à la réussite professionnelle mais aussi, que moins d'un salarié sur 2 a suivi une formation au cours des deux dernières années. En parallèle, selon les derniers chiffres de la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) environ 200 000 salariés ont réalisé un bilan de compétences en 2007, soit seulement 0,8% des actifs. »²

Si auparavant, le salarié pouvait compter sur l'entreprise pour gérer son plan de carrière en assurant la continuité de l'emploi à ses employeur, aujourd'hui, l'évolution des marchés l'a fait évoluer. L'environnement économique de l'entreprise lui demande d'être dynamique et flexible. Dès lors, elle va demander à ses employés d'en faire de même. Les employés vont donc devoir se prendre en charge en matière de parcours professionnel et d'évolution de carrière et l'entreprise ne jouera plus alors qu'un rôle d'accompagnateur et non plus de solliciteur ou de « bon père de famille ».

Tout d'abord, pour construire son parcours professionnel, il faut réussir son intégration professionnelle. Pour cela, il convient, dès le début de la vie active, de se projeter sur le long terme. Cette projection vers l'avenir est importante mais il est tout aussi important de redéfinir cette vision de soi au fil du temps et des aléas de la vie (professionnels ou personnels). Dès lors, ce qui va permettre au salarié d'atteindre ses objectifs de long terme, c'est sa capacité constante à s'adapter aux changements, à changer de trajectoire en fonction des aléas, des opportunités ou des difficultés de la vie.

Dans ce contexte en changement et en renouvellement perpétuel, il faut aussi s'appuyer sur un réseau relationnel que l'on va constituer au fur et à mesure des rencontres professionnelles.

² L'orientation tout au long de la vie : entreprendre son travail.

<http://www.id-carrieres.com/blog/2011/01/20/lorientation-tout-au-long-de-la-vie-pour-un-parcours-professionnel-en-dynamique-de-projets/>

Article 2011 – 2012/ Parcours professionnel

De même, il convient de réaliser des formations. Pour cela, le salarié ne devra pas se contenter d'attendre que l'entreprise lui propose des formations dans son plan annuel, il devra s'intéresser aux formations en adéquation avec sa profession et proposer à son manager, lors de l'entretien annuel, d'être formé dans un domaine qu'il aura prédéfini. Les formations devront être choisies selon deux critères : les objectifs à atteindre sur le long terme et l'adéquation avec le monde qui l'entoure.

Les formations pourront aussi être individuelles car dans un monde en crise, pour s'adapter, il convient de savoir se former individuellement pour élargir son savoir faire et ses compétences.

Le salarié devra ainsi pouvoir adapter régulièrement sa manière de travailler tout en suivant des objectifs qui lui sont propres. En effet, il pourra changer de manière de travailler plusieurs fois dans sa carrière en fonction des évolutions technologiques, et des évolutions des modes de travail (télétravail, temps partiel, bureaux partagés, mobilité géographique).

Le salarié doit donc devenir flexible et adaptable à toutes les situations. Il doit savoir accepter les changements qui s'imposent dès lors qu'ils le rapprochent de ses objectifs à long terme. Ces objectifs doivent pouvoir eux-mêmes évoluer en fonction des opportunités professionnelles qui se présentent.

En effet, il doit savoir répondre aux opportunités qui lui sont présentées : changement de postes, de niveaux hiérarchiques, d'entreprise, d'organisation du travail (télétravail partiel ou complet, temps partiel, etc).

La mobilité professionnelle peut être choisie et désirée par le salarié. En effet, le salarié peut aspirer à des postes à plus hautes responsabilités dans son entreprise. Mais pour cela, il devra tout d'abord être compétent dans le poste qu'il occupe, puis ensuite, il devra pouvoir apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.

Dans l'entreprise, l'ensemble des pratiques d'évaluation des potentiels d'évolution sont rarement officialisées. Cependant, l'entreprise, outre les compétences techniques propres au poste de travail, est attentive aux comportements quotidiens de ses employés, c'est-à-dire à la force d'argumentation, de conviction et de résistance au stress de chacun. L'entreprise juge ainsi ses salariés à la fois sur ses résultats (critères objectifs et quantifiables) et sur leur potentiel d'évolution professionnelle, c'est-à-dire sur leur aptitude à tenir des postes hiérarchiquement plus élevés. Dans cette configuration, l'image que renvoie le collaborateur a aussi une importance capitale en termes d'évolution de carrière : le salarié renvoie-t-il une image positive, dynamique, de personne innovante ou une image négative, hésitante ?

Pour progresser, le salarié devra ainsi être force de proposition, être capable de mobiliser une équipe autour d'un projet et de développer un réseau dans l'entreprise. Les capacités relationnelles d'un salarié sont, généralement, celles qui feront la différence avec les autres salariés. En effet, à poste équivalent, les capacités techniques de chaque salarié doivent être équivalentes. Par contre, les capacités relationnelles sont propres à chaque personne et doivent servir à se détacher des autres.

L'un des moyens pour se faire remarquer dans un groupe de travail est d'accepter un projet difficile. Mais attention, il faut être certain de réussir ce travail et donc il faut bien se connaître. De plus, il ne faudra pas non plus être trop solitaire et accepter de travailler en équipe.

La mobilité professionnelle est un atout pour le salarié : cela montre sa flexibilité et sa capacité d'adaptation. Alors, si le poste désiré n'est pas disponible mais qu'un autre poste est proposé, le salarié se doit de l'accepter pour montrer qu'il peut évoluer et qu'il peut être une force pour l'entreprise. Par ce geste, le salarié saisit les opportunités qui lui sont offertes.

Article 2011 – 2012/ Parcours professionnel

Dans le monde du travail, il faut aller de l'avant et « prendre sa carrière en main ». Pour cela, toute opportunité doit être saisie et non pas ignorée. Une opportunité ignorée est une porte qui se fermera plus tard et qui peut, à terme, laisser passer une promotion. Le salarié doit donc rebondir sur les propositions tout en étant conscient de ses limites et en ne promettant pas quelque chose qu'il ne pourrait pas réussir.

Mais la mobilité professionnelle n'est pas toujours choisie, elle peut aussi être subie. En effet, le salarié peut être licencié ou se retrouver sur un poste qu'il ne souhaitait pas occuper. Quelque soit la cause de la situation subie, le salarié doit savoir rebondir et profiter de cette période de remise en question pour construire son projet futur. Il ne faut en aucun cas laisser les émotions l'emporter sur la raison, il faut plutôt profiter de cette période pour faire le point. Une expérience négative dans une situation donnée peut devenir une force face à une autre situation. Toute expérience professionnelle, qu'elle soit positive ou négative, fait partie de l'apprentissage de chacun. En cas de mauvaise expérience professionnelle, il conviendra, pour le salarié, de faire le point sur ses forces et ses faiblesses et d'identifier les erreurs commises précédemment. À partir de ce constat, un enseignement objectif de la situation pourra être tiré et permettra d'évoluer dans le bon sens pour toute expérience future. Lors des entretiens d'embauches (ou des entretiens annuels avec les managers) qui suivront, il faudra démontrer les avantages qu'on a tiré de cette mauvaise expérience ainsi que montrer le recul pris par rapport à la situation. À partir de ce moment, le salarié devient un atout pour l'entreprise : quelqu'un qui sait se remobiliser, rebondir, faire preuve de ressort, de dynamisme et d'adaptabilité. Les faiblesses passées deviennent alors des atouts qu'il faudra savoir exploiter et utiliser.

Comme nous venons de le démontrer, la flexibilité du salarié est devenue la qualité professionnelle principale dans un marché du travail incertain. Cependant, la mobilité et la flexibilité ne doivent pas être trop utilisées pour autant : elles peuvent faire croire à une certaine instabilité de l'individu. De plus, l'entreprise n'a pas intérêt à changer trop souvent ses équipes de travail puisque tout jeune employé représente un coût : le temps de le former aux habitudes et aux procédures de travail de la société. De même, le salarié préfère généralement évoluer dans une même société car cela lui permet de protéger sa vie personnelle en évitant les désagréments liés à l'incertitude du lendemain.

« D'après un sondage AFPA-ANACT réalisé par TNS-SOFRES, 3 salariés sur cinq ont déjà « changé de métier » au cours de leur carrière. La tendance s'accélère chez les trentenaires pour lesquels la mobilité professionnelle est la plus forte : 68% d'entre eux déclarent avoir exercé plusieurs métiers, sans doute en raison de la difficulté entrée dans la vie active et son lot de stages à répétition. » http://www.jobetic.net/Parcours-professionnel-une-carriere-plusieurs-metiers_a1272.html

Dans ce marché du travail en crise, la seule solution semble une plus grande flexibilité de la main d'œuvre. Face à ce constat, les partenaires de l'emploi tentent de développer, en France, en prenant exemple sur les modèles danois et suédois, le concept de flexi-sécurité. La flexi-sécurité est un système social qui permet une grande facilité de licenciement pour les entreprises, en contrepartie d'indemnités longues et importantes pour les salariés licenciés. Ce concept consiste à renforcer les droits au licenciement de tous les salariés, quelque soit le contrat de travail résilié (CDD, CDI, etc.) et de permettre à tous les salariés d'accéder à la formation professionnelle. En contrepartie de leur participation à ce système, les entreprises pourront licencier et embaucher plus facilement des salariés, ce qui devrait permettre de leur

Article 2011 – 2012/ Parcours professionnel

assurer une croissance adaptée et continue même en période de crise. L'idée étant d'adapter la main d'œuvre aux besoins du marché du travail.

Comme nous l'avons vu précédemment, le parcours professionnel d'un individu n'est plus linéaire et le temps où un salarié passait toute sa vie dans la même entreprise est quasiment révolu. Le salarié doit donc profiter des situations vécues pour faire évoluer son parcours professionnel. Il doit donc être acteur de son évolution professionnelle. Pour cela, il doit savoir profiter, à la fois, des entretiens professionnels annuels avec le manager, mais aussi continuer de prospecter les opportunités du marché.

Les entretiens professionnels proposent un espace de dialogue entre les ressources humaines de la société et le salarié. Leur objectif est de permettre au salarié d'exposer ses souhaits en terme de parcours professionnel et aux responsables des ressources humaines d'établir les ressources actuelles et futures de la société.

Mais le salarié ne doit pas seulement attendre cet entretien pour évoluer, il doit aussi prendre son parcours professionnel en main en faisant preuve d'une grande employabilité dans son secteur d'activité. Il doit continuer à se former même individuellement pour pouvoir prétendre à des postes différents et doit savoir profiter des opportunités professionnelles qui lui sont offertes. Il doit aussi savoir rebondir lors des « mauvaises périodes », des périodes de crise, de chômage ou d'offres professionnelles peu intéressantes. Un licenciement futur peut, par exemple, être l'occasion de demander à l'entreprise un bilan de compétences qui pourrait aboutir à une nouvelle formation et à un changement d'activité.

Par la formation personnelle et professionnelle, par ses expériences et sa personnalité, le salarié doit savoir rebondir à toutes les situations professionnelles vécues et doit faire preuve d'employabilité. Les entreprises recherchent, en effet, de plus en plus des employés flexibles aux situations changeantes du travail : nouvelles organisations, nouvelles technologies, nouveaux marchés, etc. Le salarié, pour réussir dans un marché du travail incertain, doit donc savoir faire preuve de mobilité professionnelle et géographique et savoir s'adapter aux évolutions constantes de son secteur d'activité. Il doit être doté d'une grande capacité d'adaptation et doit pouvoir montrer une motivation sans faille, malgré les aléas du marché professionnel.

Article 2011 – 2012/ Parcours professionnel

Sources.

Bibliographie :

- Osez réussir ! : Les erreurs à ne pas commettre pour réussir en entreprise.*** Gérard Lelarge.
Éditions d'organisation. Groupe Eyrolles. Octobre 2006
- Le guide de votre parcours professionnel (livre numérique).*** S. Panczuk
Éditions d'Organisation. 2007.
- Il y a toujours une alternative : Découvrez et façonnez votre avenir professionnel.*** H.Von reibnitz.
Édition « Economica ». Juillet 2007.
- La VAE-Un outil de développement des compétences.*** Sandrine Ansart, Pierre-Yves Sanséau, Pascal Lefort
Édition Dunod. 2010.
- Gestion des compétences et GPEC** Cécile Dejoux.
Édition Dunod. 2008.
- La Gestion des compétences en Ressources Humaines.** Cécile Dejoux
Édition e-teque 2003

Sitographie :

- <http://www.id-carrieres.com/blog/tag/parcours-professionnel/>
- <http://Annales.org/gc/2001/gc06-2001/falcoz04-17.pdf>
- http://www.letemps.ch/Page/Uuid/7ca0b648-7c28-11de-b090-8d797dd74c1e/G%C3%A9rer_sa_carri%C3%A8re_et_les_p%C3%A9riodes_de_trans_ition
- <http://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862v96n4/02102862v96n4p1125.txt>
- <http://www.success-and-career.ch/conseils/gerer-sa-carriere/rever-et-gerer>
- <http://www.crossroads.ch/Publications%20et%20Liens%20Utiles/assets/12SC07.pdf>
- http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/56-364_470.pdf
- http://www.carif-alsace.org/documentation/revue_formation/dossiersthe/SPP.pdf
- <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/074000392/0000.pdf>
- <http://www.solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/ORSE-11-parcours-profession.pdf>
- http://www.aravis.aract.fr/upload/file/Fiches%20variables/V20%20parcours_professionnels_27-07%20A0.pdf
- <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/11-xieme-conference-de-l-aims/communications/852-parcours-professionnels-et-perceptions-des-nouveaux-entrants-le-cas-du-systeme-concurrentiel-francais-de-la-production-de-voyages-outgoing/download>
- <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/>
- <http://vosdroits.service-public.fr/F11267.xhtml>