

Mardi 15 mars 2011 (18h00-20h00)

Henri Rouilleault

Administrateur de l'INSEE, ancien directeur général de l'ANACT



L'emploi après la récession : accompagner les transitions Les propositions du rapport Rouilleault

- Quelles sont les mesures préconisées par le rapport Rouilleault en matière d'emploi, d'activité et d'accompagnement des transitions ?
- Comment envisager les transitions professionnelles et la GPEC dans les entreprises, les branches et les territoires ?
- Quelle gouvernance pour la politique emploi - formation aux trois niveaux : national, régional et local ?

Dossier documentaire

Henri ROUILLEAULT

**L'emploi après la récession : accompagner les transitions professionnelles
Les propositions du rapport Rouilleault**

Sommaire

- **Biographie et bibliographie de Henri Rouilleault**
Site web Decitre (www.decitre.fr)..... p. 02

Rapport Rouilleault

- **Henri Rouilleault, L'emploi au sortir de la récession... Renforcer l'accompagnement des transitions professionnelles, Ministère du travail, 19/11/2010**
Sommaire..... p. 05
Introduction..... p. 06
Synthèse et conclusion..... p. 10
Liste des propositions (Annexe 4)..... p. 15
- **Les recommandations du rapport Rouilleault sur le renforcement de l'accompagnement des transitions professionnelles**
Site web Net-iris (www.net-iris.fr)..... p. 19
- **41 propositions vertueuses. La CFTC trouve plus d'une proposition intéressante...**
Site web CFTC (www.cftc.fr), 21/10/2010..... p. 22
- **Réflexions tous azimuts sur l'emploi à l'heure de la sortie de crise**
Leila de Comarmond, Site web Les Echos (www.lesechos.fr), 06/10/2010..... p. 23
- **Les propositions du « rapport Rouilleault » pour renforcer la continuité professionnelle et l'accès de tous à la qualification**
Christophe Boulay, Site web AEF (www.aef.info), 22/01/2011..... p. 24
- **Des pistes pour renforcer l'employabilité des salariés**
Liaisons Sociales Quotidien, Site web WK-RH (www.wk-rh.fr), 15/10/2010..... p. 25

Parcours et transitions professionnelles

- **Les parcours professionnels : définition, cadre et perspectives**
Olivier Mériaux, Revue Education Permanente n°181/2009-4..... p. 28
- **Transitions professionnelles à l'issue de plans sociaux : des parcours chaotique?**
R. Beaujolin-Bellet, M. Bobbio, Y. Moulin, Revue Education Permanente n°181/2009-4..... p. 40
- **Un dossier thématique sur la sécurisation des parcours professionnels (fév. 2011)**
Site web ARFTLV Poitou-Charentes (www.arftlv.org), 07/02/2011..... p. 53
- **Une synthèse sur les dispositifs Etat pour accompagner les transitions professionnelles (fév. 2011)**
Site web ARFTLV Poitou-Charentes (www.arftlv.org), 24/02/2011..... p. 55

Biographie de Henri Rouilleault

Henri Rouilleault, administrateur de l'INSEE, est auteur de plusieurs ouvrages sur l'anticipation des mutations, la conduite du changement, la réduction du temps de travail.

Membre du cabinet de Michel Rocard à Matignon (1989-1991), il a été directeur général (1991-2006) de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et conseiller spécial du commissaire européen pour l'emploi Vladimir Spidla (2009). Il vient de rejoindre le Centre d'Analyse Stratégique.

Bibliographie de Henri Rouilleault



Où va la démocratie sociale ? - Diagnostic et propositions (Broché)

Henri Rouilleault

Atelier (Editions de l') - Paru le 21/01/2010

EAN : 9782708241008

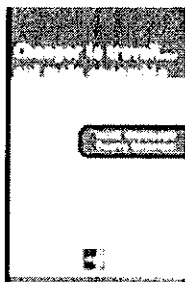


Anticiper et concerter les mutations - L'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Broché)

Henri Rouilleault

Documentation Française (La) - Paru le 09/11/2007

EAN : 9782110068767

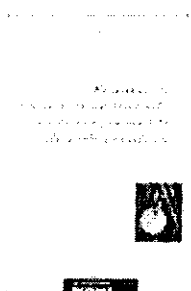


Changer le travail... oui mais ensemble (Relié)

Henri Rouilleault, Thierry Rochefort

Anact - Paru le 01/10/2005

EAN : 9782913488304



**Réduction du temps de travail : les enseignements de l'observation
(Broché)**

Christine Gavini, Henri Rouilleault, Alain Gubian, Laurent Duclos

La Documentation Française - Paru le 01/07/2001

EAN : 9782110049414

vendu
non
disponible

LES CAHIERS DE L'ANACT NUMERO 3 FEVRIER 1995

Henri Rouilleault, Marie-Claire Villeval

Anact - Paru le 05/10/1998

EAN : 9782903540517

19 novembre 2010

L'emploi au sortir de la récession...

Renforcer l'accompagnement des transitions professionnelles

Henri ROUILLEAULT
Administrateur de l'INSEE
Directeur Général de l'ANACT (1991-2006)

L'emploi au sortir de la récession...

Renforcer l'accompagnement des transitions professionnelles

Introduction	
<i>Une sortie de la récession qui ne signifie pas la sortie de la crise</i>	p 3
Chapitre I	
<i>Une typologie des pays avancés et de leur comportement dans la crise</i>	p 7
Chapitre II	
<i>Une récession aux effets contrastés sur le marché du travail, qui accroît la plupart de ses déséquilibres structurels</i>	p 42
Chapitre III	
<i>L'État, les partenaires sociaux, et les Régions, proactifs face à la récession</i>	p 86
Chapitre IV	
<i>De bonnes pratiques en matière d'accompagnement des salariés en transition et des demandeurs d'emploi</i>	p 122
Chapitre V	
<i>Propositions</i>	p 147
Conclusion	p 192
Annexes	p 197
Lettre de mission	
Liste des personnes rencontrées	
Liste des encadrés, tableaux et graphiques	
Liste des propositions	
Principales propositions et échéances	

Introduction

Une sortie de la récession qui ne signifie pas la sortie de la crise

La France, entrée en récession au second trimestre 2008, en est sortie au second trimestre 2009. Elle n'est toutefois pas encore sortie de la crise, si par crise, terme polysémique, on ne désigne pas un événement soudain mais un enchaînement de déséquilibres au plan national et international.

Au plan national, le chômage était et reste plus élevé en niveau que dans la plupart des pays avancés. Il mine la cohésion sociale et générationnelle, accroît le déséquilibre des comptes sociaux et pèse sur les rémunérations. Alors qu'il atteignait encore 7,2 % au premier trimestre 2008 en France métropolitaine après deux ans de baisse, il passe par un maximum de 9,6 % au quatrième trimestre 2009, puis décline lentement, 9,3 % au second trimestre 2010. Les faiblesses structurelles de l'économie française sont considérables : pertes de part de marché à l'exportation, insuffisance de la recherche-développement et de l'innovation, faiblesse du taux d'emploi des jeunes et de celui des seniors, ampleur du déficit public...

Au plan international, la réaction rapide et convergente des pays du G 20 à l'automne 2008 a évité la spirale de la dépression. Mais, les déterminants de la crise financière sont toujours à l'œuvre : économie de surendettement privé, montée des inégalités, déséquilibre commercial entre les Etats-Unis et la Chine, et insuffisance de la régulation financière¹, malgré les progrès réalisés aux Etats-Unis et dans l'Union Européenne. De nouveaux risques se font jour². Les déficits publics, accrus par la récession et les politiques de relance, mettent sous tension les marchés de la dette souveraine, la crise grecque est le premier test de la solidarité de la zone euro. Des trois scénarios du « *rattrapage du terrain perdu* », du « *retour à la croissance antérieure* », et d'une « *croissance potentielle durablement affaiblie* », les deux derniers paraissent les plus probables, du moins en Europe... La réduction d'un endettement public insoutenable à moyen terme³ est nécessaire. Mais la conjonction des plans de rigueur pouvant anémier la croissance si ces plans ne sont pas suffisamment progressifs, voire replonger dans la récession, le réglage conjoncturel est de ce fait en débat entre les Etats-Unis et l'Europe en 2010. Les gouvernements des pays avancés sont tous sur une ligne de crête entre trop et trop peu de rigueur, entre les exigences des marchés financiers et l'acceptabilité sociale des politiques de rigueur⁴. Par ailleurs, une nouvelle « *guerre des monnaies* » menace, entre le yuan, le dollar et l'euro. Dans un monde où le travail est abondant et les ressources naturelles se raréfient, il faut prendre en compte les contraintes et les opportunités de la montée des pays émergents, du réchauffement climatique, de l'indépendance énergétique, et du vieillissement de la population. Seule certitude : nous ne reviendrons pas au monde d'hier, la crise multidimensionnelle en cours fera « *des vainqueurs et des vaincus*⁵ ».

L'Europe a échoué à devenir à l'horizon 2010 « *l'économie de la connaissance la plus compétitive du monde, capable d'une croissance durable, d'une amélioration qualitative et quantitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale*⁶ ». Elle souhaite désormais une

¹ Tommaso Padoa-Schioppa (2009), « *Contre la courte vue, entretiens sur le grand krach* », Odile Jacob

² Angel Gurría, Pier Carlo Padoan, « *A strengthening recovery, but also new risks* », Economic Outlook, Editorial, May 2010

³ Paul Champsaur, Jean-Philippe Cotis (2010), « *Rapport sur la situation des finances publiques* »

⁴ Alain Minc, colloque COE, 22 juin 2010

⁵ François Heisbourg (2010), « *Vainqueurs et vaincus, lendemains de crise* », Stock

⁶ Conseil Européen de Lisbonne, 23-24 mars 2000

croissance plus forte, « *plus intelligente, durable, et inclusive*⁷ » à l'horizon 2020. Cela supposera, au plan européen comme au plan national, de conjuguer l'effort et la solidarité, le volontarisme public et la recherche du compromis avec les acteurs sociaux, un effort considérable de maîtrise des finances publiques et des moyens supplémentaires pour les investissements porteurs d'avenir et le développement des compétences et des mobilités protégées.

La lettre de mission de mars 2010⁸ vise un double objet : faire le point sur le point sur la situation de l'emploi en France, et en comparaison internationale ; s'appuyer sur de « *bonnes pratiques* » existantes pour faire des propositions visant à améliorer l'accompagnement des salariés en transition et des autres publics prioritaires de la politique de l'emploi.

Le chapitre I esquisse une double typologie des pays avancés : selon les régimes de croissance d'une part, selon les institutions du marché du travail d'autre part. Une hétérogénéité des régimes de croissance prévaut avant la récession de 2008/2009 : la croissance est davantage tirée par les exportations (Allemagne, Japon), par l'endettement privé (Etats-Unis, Espagne, Irlande, Islande), par l'endettement public (France), ou par l'innovation (Etats-Unis, Pays nordiques). Cette hétérogénéité pèse sur l'ampleur et la durée de la récession et sur les conditions de la reprise. En termes d'emploi de plus, le choc a été amplifié (Etats-Unis, Espagne) ou atténué (Allemagne, Italie), par les systèmes de relations professionnelles et de protection sociale. Là aussi, l'hétérogénéité prévaut : facilité des licenciements, ampleur des emplois précaires, importance de la négociation collective, poids des stabilisateurs automatiques. Le « *modèle rhénan* » a montré au cœur de la récession des vertus que sous-estimaient les partisans du « *modèle nord-américain* », tandis que le « *modèle scandinave* », souvent vanté à juste titre, a montré certaines limites. Pendant la récession⁹, la France s'en sort mieux que la quasi-totalité des pays avancés en termes d'activité, mais moins bien que plusieurs pays européens en termes d'emploi. Après la récession, elle connaît une croissance fragile, dans la moyenne de l'Union Européenne.

Le chapitre II fait le point sur l'impact inégal de la crise sur l'emploi et le chômage selon le secteur d'activité, le statut, le genre, l'âge, la qualification, et les territoires. On examine la façon dont les entreprises se sont ajustées au recul, voire à l'effondrement de la demande, en combinant les différentes variables de flexibilité interne et externe dont elles disposent. La récession et la croissance « *molle* », qui lui fait suite, ont renforcé les difficultés structurelles préexistantes du marché du travail : la difficulté à gérer les restructurations, l'importance des publics durablement éloignés de l'emploi, des travailleurs pauvres, des précaires, des jeunes chômeurs non qualifiés ou aux qualifications mal adaptées. S'agissant des seniors, on note un mieux en termes de maintien dans l'emploi, mais de grandes difficultés de retour à l'emploi.

Le chapitre III rappelle les infléchissements de la politique économique intervenus avant, pendant, et depuis la récession de 2008/2009, puis les évolutions de la politique de l'emploi et de la formation professionnelle dans le cadre d'un pilotage national concerté entre les pouvoirs publics et les partenaires sociaux. Ces dernières années ont vu la création de Pôle emploi en décembre 2008, par fusion des réseaux ANPE et ASSÉDIC, la généralisation du RSA en juin 2009, la refonte des emplois aidés avec le contrat unique d'insertion en janvier 2010, une nouvelle convention d'assurance-chômage 2009-2010, puis le « *plan rebond* » pour

⁷ Commission européenne, « *Stratégie UE 2020* », 3 mars 2010

⁸ *Lettre de mission* de Nathalie Kosciusko-Morizet et Laurent Wauquiez en annexe 1

⁹ En France, ce qu'on appellera la « *récession de 2008/2009* » dure du second trimestre 2008 au premier trimestre 2009, avec une accélération à l'automne 2008

les fins de droit. Au plus fort de la récession, par souci de réactivité, l'accent a été mis sur la mobilisation et l'amélioration des dispositifs existants en matière de chômage partiel, de transition professionnelle, d'alternance, d'allègements de charges sociales, d'indemnisation du chômage, et de lutte contre la pauvreté et la précarité. L'État, l'assurance-chômage, les organismes paritaires, mais aussi les collectivités territoriales, et les fonds structurels européens ont contribué à ces évolutions. À l'expérience certains de ces dispositifs devront évoluer, d'autant plus que la formation des salariés en chômage partiel et la formation des demandeurs d'emploi ont été loin du niveau qu'il était possible d'espérer.

Le chapitre IV se concentre sur l'accompagnement des salariés et des demandeurs d'emploi. Les entreprises, les branches et les territoires ont été confrontés à une dégradation de la situation aussi ample, qu'inégale et imprévue. Ils ont été d'autant plus réactifs, que leurs acteurs avaient développé antérieurement des pratiques d'anticipation et de concertation. Les concepts élaborés en France, dans l'Union Européenne et au sein de l'OCDE, « flexicurité¹⁰ », « employabilité », « gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences », « transférabilité de droits », « activation des dépenses passives », ont confirmé leur pertinence, mais ils appellent des précisions et des nuances. La notion d'« accompagnement » mérite d'être revisitée, le triptyque, projet personnel, référent dédié, et contrat de droits et de devoirs, étant insuffisant. Les équilibres doivent être questionnés, entre souplesse et protection, flexibilité interne et flexibilité externe, accompagnement individualisé et soutien collectif, accompagnement et sanction. En France, la préoccupation du montant de l'indemnisation éclipse trop souvent celle du reclassement de chacun des salariés touchés par les restructurations, ce qui constitue un échec collectif. L'accompagnement du retour à l'emploi des publics les plus fragilisés est par ailleurs insuffisant, comme celui des travailleurs précaires à temps partiel subi, aux emplois précaires, ou avec plusieurs employeurs. On observe, en revanche, de « bonnes pratiques » d'entreprises, de branches, et de territoires, en France et chez nos partenaires européens. Elles visent, pour mieux accompagner les salariés et les demandeurs d'emploi, à anticiper les mutations, à former plutôt que de licencier, à protéger les mobilités dans et hors l'entreprise, à bâtir des plateformes de transition professionnelle, des sociétés de transfert, des groupements d'employeurs et d'activités. La transition professionnelle est alors protégée, organisée comme un moment particulier dans une carrière professionnelle, avec sur la base du volontariat, un lieu, un collectif et un encadrement dédiés, et un statut.

Le chapitre V fait un ensemble de propositions qui s'appuient sur les constats précédents sur la situation de l'emploi et sur de « bonnes pratiques » repérées en France et chez nos partenaires. Dans une économie où les mutations s'accroissent, au sein d'une société inquiète et défiante¹¹, réussir la transition de notre modèle économique et social vers un capitalisme plus innovant, plus vert et plus solidaire, suppose de renforcer l'accompagnement des transitions professionnelles. Les **propositions destinées aux pouvoirs publics et aux partenaires sociaux** sont regroupées autour de quelques enjeux. Non seulement amortir les conséquences sociales des mutations économiques, mais aussi aller **vers un droit de chacun à l'orientation, à la qualification, à la reconversion, et à la mobilité protégée**. Anticiper et concerter les mutations, développer et mieux reconnaître les compétences des salariés, accroître et sécuriser la mobilité interne et externe, choisie ou acceptée, dans les entreprises, les groupes, les branches et les territoires. Gérer par la négociation, plus que par la seule information et consultation, la réponse aux chocs conjoncturels et structurels. Ajuster plusieurs dispositifs existants comme le chômage partiel, les CTP et CRP. Privilégier, à cette

¹⁰ Également appelée flexsécurité ou flexisécurité, selon les traductions de l'anglais flexicurity

¹¹ Yann Algan, Pierre Cahuc (2009), « la société de la défiance : comment le modèle social français s'autodétruit ? », Éditions rue d'Ulm

fin, la transition d'un emploi à l'autre sans passer par le chômage, le reclassement de chacun sur le montant de l'indemnisation, l'individualisation des parcours et leur accompagnement dans un cadre collectif. Développer, sur les mêmes principes d'accompagnement renforcé, le retour à l'emploi des demandeurs qui en sont les plus éloignés. Se préoccuper davantage des travailleurs durablement enfermés dans la précarité en développant les structures collectives. Faire remonter le taux d'emploi des jeunes par l'alternance et faciliter le retour à l'emploi des seniors. Préciser la gouvernance et le financement multipartite de la politique de l'emploi et de la formation continue aux différents niveaux.

Synthèse

Conformément à la mission confiée en mars 2010, le rapport part d'un grand angle sur la situation du marché du travail en France, et en comparaison internationale, avant de faire un zoom sur la question de l'accompagnement des transitions professionnelles des salariés et des demandeurs d'emploi, qui est au cœur de nombreux aspects de la politique de l'emploi.

La crise et l'emploi, une comparaison internationale

La récession de 2008/2009 est achevée, mais nous ne sommes pas sortis de la crise. Celle-ci est entrée dans une nouvelle phase, avec pour enjeux un assainissement des finances publiques suffisamment progressif pour ne pas brider la croissance et les investissements porteurs d'avenir, une nouvelle régulation financière, et l'amorce d'une réforme du système monétaire international. Soutien à la croissance et réduction de l'endettement public font débat des deux côtés de l'Atlantique¹. L'accent principal est mis par l'administration Obama sur la relance, et par les gouvernements européens sur la résorption des déficits. Combiner ces deux priorités est nécessaire, et la marge étroite, à un moment où pèse le risque d'un ralentissement de la croissance courant 2011, et où solder sur les investissements porteurs d'avenir, matériels et immatériels, freinerait le retour à une croissance durable.

La récession et la fragile reprise qui l'a suivie ont affecté et affectent différemment les pays avancés, en termes de PIB d'une part, d'emploi et de chômage de l'autre. Les différences d'évolution de la croissance et de l'emploi tiennent à une double typologie. Aux différences des régimes de croissance d'une part : croissance tirée par la finance, l'immobilier et les inégalités (Etats-Unis, Espagne, Royaume-Uni, Irlande, Islande), tirée par l'exportation de produits manufacturés (Allemagne, Japon, Corée), tirée par le déficit public (France), ou tirée par l'innovation (Etats-Unis, pays nordiques). Aux différences de systèmes de relations professionnelles d'autre part : facilité du licenciement (Etats-Unis), part des emplois précaires (Espagne), poids de la protection sociale (France), rôle de la négociation collective (Allemagne).

Sur le court terme, pendant la récession de 2008/2009, la France a fait moins mal en termes de croissance que la plupart des pays avancés, mieux que beaucoup en termes d'emploi, mais moins bien que l'Allemagne. La réduction temporaire du temps de travail et les négociations collectives échangeant garantie de l'emploi contre modération salariale ont été plus performantes que le licenciement « *at will* » américain, que le marché dual du travail espagnol, et même que la flexicurité danoise.

Sur le moyen terme, seul un quatrième régime de croissance, fondé sur la recherche, l'innovation, l'investissement, et le développement des compétences, est soutenable dans le contexte de la mondialisation. Il comporte une variante dualiste, marquée par une forte polarisation des qualifications, comme aux USA, et une variante plus universaliste, plus adaptée à notre pays, avec une montée plus générale en qualification des jeunes et des actifs, comme dans les pays nordiques.

¹ Pour le prix Nobel Paul Krugman, au lendemain de la décision du gouverneur républicain du New Jersey de suspendre le projet de tunnel reliant cet état à New York, « *nous ne sommes plus la nation qui étonne le monde par ses projets visionnaires... dans l'Amérique moderne, aucune augmentation d'impôt ne paraît justifiée pour quelque raison que se soit* », International Herald Tribune, 9 - 10 octobre 2010

La crise et l'emploi, en France

La plupart des difficultés structurelles qui préexistaient sur le marché du travail ont été accentuées par la crise. La récession a affecté prioritairement les précaires, notamment les jeunes. Une croissance molle et incertaine renforce le chômage récurrent. La gestion des plans sociaux donne lieu à des tensions fréquentes, où le montant de l'indemnité est privilégié sur le reclassement de tous. Le chômage de longue durée, effet retardé de la récession, continue de croître, et éloigne durablement de l'emploi une partie de la population. Le chômage des jeunes non - qualifiés menace la cohésion sociale et le financement de la protection sociale.

En revanche, l'égalisation tendancielle du chômage des hommes et des femmes s'est poursuivie, mais les femmes restent particulièrement concernées par le temps partiel subi. Surtout, le taux d'emploi des seniors a continué de remonter malgré la récession, une fois neutralisées les différences de taille des générations. La poursuite de la croissance de l'activité féminine, l'impact des réformes de 1993 et 2003, l'arrêt progressif des préretraites publiques puis des dispenses de recherche d'emploi, pèsent sur les comportements. En revanche, le retour à l'emploi des seniors au chômage reste très difficile.

Enfin, la création de la rupture conventionnelle, conformément au souhait de ses promoteurs, a surtout réduit les licenciements pour motif individuel et les démissions, mais elle a aussi mordu pour une part sur les petits licenciements économiques hors plans sociaux. Elle affecte en outre particulièrement les salariés âgés, jouant pour partie un rôle de préretraite et pesant sur les comptes de l'assurance-chômage.

L'Etat, les partenaires sociaux et les collectivités territoriales proactifs face à la crise

L'espoir, en 2007, d'une baisse rapide du chômage, et le choix des pouvoirs publics de focaliser la politique économique et sociale sur l'offre, ont été pris à contre-pied par la récession. Pôle emploi a dû cumuler les difficultés de la fusion et celles liées à la détérioration de la conjoncture de l'emploi. Le chapitre dresse un bilan nuancé des réactions de l'Etat, des partenaires sociaux et des collectivités territoriales pendant la crise et de leurs effets sur le terrain.

En positif, la prise de conscience rapide de l'ampleur de la crise, sous présidence française de l'UE, la priorité donnée à la relance par l'investissement, la coopération étroite en matière d'emploi et de formation professionnelle, tripartite au niveau national et quadripartite en région, dans le cadre notamment du FISO et du FPSPP. Cette coopération accrue a permis de mobiliser les dispositifs face à la crise : promotion du chômage partiel pour éviter les licenciements, extension du CTP et amélioration de la CRP pour les licenciés économiques, relance de l'alternance, relations nouvelles entre les financeurs de formation, OPCA, Pôle emploi, et Régions.

En négatif, les réalisations modestes pour former les salariés en chômage partiel, l'insuffisance de la formation des demandeurs d'emploi en 2009, la faiblesse des négociations globales échangeant garantie d'emploi contre modération salariale temporaire pendant la récession, et le repli des moyens de la politique de l'emploi alors que le chômage de longue durée continue de s'accroître et que l'accompagnement des transitions est insuffisant.

S'appuyer sur des expériences innovantes pour renforcer l'accompagnement des transitions professionnelles

L'indemnisation, le suivi des démarches de recherche d'emploi, et une offre de services de premier niveau, ne suffisent pas. À défaut d'être toujours à l'œuvre, un modèle d'accompagnement des salariés en transition et des demandeurs d'emploi est relativement consensuel : élaboration d'un projet professionnel personnel, référent dédié facilitant l'accès à une large palette d'outils et d'acteurs ressources, contrat explicitant les droits et les devoirs respectifs de l'intéressé, de l'entreprise ou du service public de l'emploi. Il ne faut laisser personne seul face à son problème d'emploi, tout en prenant en compte le fait que les besoins d'accompagnement diffèrent.

Les publics prioritaires, licenciés économiques, jeunes non qualifiés enfermés dans la précarité, chômeurs de longue durée, ont souvent besoin, sur la base du volontariat, d'un accompagnement renforcé, pour lesquels il est souhaitable d'aller au-delà du modèle précédent en accroissant le support collectif aux intéressés, au double sens du collectif d'accompagnateurs et du collectif de personnes en transition.

Des expériences de grands groupes pour favoriser le reclassement « *job to job* » des salariés lors des restructurations, d'associations structurant le parcours de publics éloignés de l'emploi, des plateformes territorialisées en CTP pour les licenciés économiques, sont mobilisées. Elles rejoignent l'expérience des sociétés de transfert en Europe du Nord, et dessinent un modèle d'accompagnement renforcé.

La transition est une activité, un moment dans la trajectoire professionnelle, comportant une durée et des étapes variables. Elle a d'autant plus de chances de réussir qu'elle bénéficie d'un lieu dédié, de l'insertion dans un collectif, d'un encadrement, d'un statut amélioré par rapport à l'existant, du soutien d'une équipe pluridisciplinaire. Elle implique le respect d'horaires et d'échéances convenues. Elle a pour objectif le retour à l'emploi durable, suppose la possibilité d'essais et erreurs pour définir son projet, la découverte de nouveaux métiers, l'option entre le retour rapide à l'emploi accompagné en formation et une formation qualifiante en vue d'une reconversion, une attention à la santé, et un accompagnement social complémentaire.

Les propositions

La France a dans de nombreux secteurs d'activité un problème de compétitivité non seulement par rapport aux pays émergents mais aussi par rapport à l'Allemagne. La priorité à l'innovation, la recherche, l'enseignement supérieur, l'investissement matériel, l'une des conditions nécessaires pour restaurer notre compétitivité dans une économie mondialisée, ne doit pas renforcer ni la fracture numérique ni la fracture sociale. Elle doit, au contraire, être accompagnée par une priorité pour l'accès de tous à la qualification et par un accompagnement renforcé des mobilités.

Quatre ensembles de propositions sont faits en ce sens. Ils concernent la continuité des parcours, la qualification des jeunes, la trajectoire des salariés et des demandeurs d'emploi, l'emploi des seniors. Ils visent à développer l'entreprise apprenante et les mobilités protégées. Ils passent par le renforcement de la négociation interprofessionnelle, par celui de la négociation d'entreprise, et par une gouvernance à quatre des politiques publiques d'emploi et de formation, clarifiée entre l'Etat, les Régions, les organisations professionnelles et les syndicats.

Pour renforcer la continuité professionnelle et l'accès de tous à la formation

On propose la mise en place négociée et le cofinancement d'un compte individuel de formation à deux étages, formation initiale différée et formation tout au long de la vie, en

articulation avec un nouveau pacte entre l'entreprise et l'école, un droit individuel rénové à la formation, la période de professionnalisation et le congé individuel de formation. On préconise de compléter l'obligation de négocier dans les branches et les entreprises sur la GPEC par la négociation des orientations de formation et de VAE, et de référentiels de qualifications en unités capitalisables susceptibles d'être acquises par l'une ou l'autre voie. On propose la négociation du plan de formation et un nouveau rôle pour les délégués du personnel, d'appui aux parcours professionnels. On suggère de repenser l'actuelle obligation de dépenses de formation en obligation de formation de tous les salariés, avec le maintien d'une mutualisation interentreprises. Il n'y a pas de bonne politique de l'emploi sans politique du travail, sans organisations apprenantes, et sans valorisation de l'expérience des salariés.

Pour améliorer les réponses négociées aux chocs conjoncturels et structurels

Au vu de l'expérience, on propose la concertation de plans de prévention des difficultés conjoncturelles, et la fusion de l'APLD et du chômage partiel avec une obligation de formation. On revient sur l'importance d'anticiper en amont de l'évolution des métiers, de la GPEC territoriale, et de la gestion « à tiède » des restructurations. De façon nouvelle, on propose la création d'une obligation de négociation sur les restructurations et la suppression de l'exonération des indemnités de licenciement en l'absence d'accord sur le plan de reclassement. On propose l'obligation d'un accord de méthode dans les groupes sur le rôle respectif des niveaux de dialogue social, la mobilité, et la gestion des restructurations, les obligations de reclassement et de revitalisation, à défaut, remonteraient à la société - mère. On propose le primat, en cas de réponse globale à un choc conjoncturel ou structurel, de l'accord collectif majoritaire sur les contrats de travail individuels pour sécuriser juridiquement le processus. On suggère l'expérimentation de sociétés de transfert, et de contrats de transition professionnelle, ayant la qualification juridique d'un contrat de travail. On soutient l'ouverture du CTP, avec les droits et les devoirs afférant, aux licenciés économiques, ou signataires d'une rupture conventionnelle, insuffisamment informés. On propose la négociation d'une fusion CTP-CRP courant 2011, s'inspirant notamment des bonnes pratiques des premiers CTP, avec, aux différents niveaux, un comité de pilotage associant acteurs publics et partenaires sociaux, et des équipes projets associant Pôle emploi, l'AFPA, les opérateurs privés de placement, et les OPCA. On envisage l'extension, après l'expérimentation en cours, de l'accompagnement renforcé du CTP à des salariés intérimaires ou en CDD.

Pour réduire la précarité et la pauvreté, développer l'emploi des jeunes et des seniors

On propose le diagnostic concerté au sein d'une commission quadripartite des différents filets de protection contre le chômage (AC, ASS, rSa, plan rebond fins de droit, indemnités des jeunes stagiaires de la formation professionnelle) et l'étude des améliorations susceptibles d'être apportées. On propose l'exonération de cotisations pour l'embauche de chômeurs seniors et des contrats intergénérationnels combinant temps partiel de fin de carrière, embauche de jeunes et tutorat. On suggère la poursuite de la relance de l'alternance sous ses trois modalités et un plan d'action pour les jeunes décrocheurs. On propose que tous les stages d'au moins deux mois en entreprise ou administration fassent l'objet d'un contrat de travail apportant une indemnité assujettie à cotisations retraite. On propose une surcotisation employeur au chômage sur les emplois précaires, reversée à l'entreprise en cas de consolidation de l'emploi. On propose une motivation opposable par l'employeur de la réponse à une demande de passage à temps plein ou d'allongement d'un temps partiel. On suggère le développement des associations de service à la personne, des groupements

d'employeurs, et la diversification des activités des groupes de l'intérim. On suggère enfin l'exonération de Pôle emploi du non remplacement du départ en retraite d'un agent public sur deux.

Pour des moyens et une gouvernance à la hauteur des enjeux

On suggère de ne réduire les moyens budgétaires de la politique de l'emploi qu'une fois amorcée la décrue du chômage de longue durée. On propose de retrouver 3 Md€ des marges de manœuvre budgétaires en cessant de subventionner les heures supplémentaires, de consacrer ces moyens, dans le cadre d'une négociation quadripartite impliquant les Régions et dispositifs paritaires, à l'amélioration de l'accompagnement des publics prioritaires et à la mise en place d'un droit à la qualification pour tous, et de redéployer progressivement les exonérations générales bas salaires vers les publics prioritaires et l'alternance. On suggère enfin d'aller vers une gouvernance quadripartite des questions d'emploi et de formation professionnelle, sur la base d'objectifs définis en commun, de chefs de file clairement désignés, de partenariats variables selon les sujets, et de principes de transparence, de contractualisation et d'évaluation externe.

Annexe 4

Liste des propositions pour un meilleur accompagnement des transitions professionnelles

I) Pour la valorisation du travail, la qualification de tous les actifs, la mobilité protégée, interne et externe, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences dans les entreprises, les branches et les territoires

Proposition 1 :

Reconnaître les compétences acquises au travail, mettre en place un passeport des compétences et qualifications qui fasse place aux compétences génériques et transférables

Proposition 2 :

Modulariser les référentiels de qualification en compétences susceptibles d'être acquises soit en formation soit par la validation des acquis de l'expérience

Proposition 3 :

Viser l'accès de tous à la qualification et négocier la mise en place d'une formation initiale différée

Proposition 4 :

Mettre en place un compte formation individuel tout au long de la vie professionnelle

Proposition 5 :

Simuler, puis négocier, le passage d'une obligation de formation basée sur les dépenses à une obligation fondée sur la formation de tous les salariés

Proposition 6 :

Regrouper dans une même négociation triennale, la gestion de l'emploi et des compétences, les orientations de formation, l'égalité professionnelle, les jeunes, les seniors...

Proposition 7 :

Élargir le plan de formation à la validation des acquis de l'expérience, et en faire un objet de négociation annuelle

Proposition 8 :

Développer la négociation de groupe, notamment sur la mobilité et la gestion des restructurations

Proposition 9 :

Donner aux délégués du personnel un rôle d'appui aux parcours professionnels des salariés

Proposition 10 :

Distinguer un bilan de compétences élargi au parcours professionnel et le bilan d'étape professionnel avec le management

Proposition 11 :

Développer la mobilité externe contractualisée et protégée

Proposition 12 :
Mettre en place des développeurs de la GPEC dans les PME, financés par les OPCA

Proposition 13 :
Développer la GPEC territoriale et le dialogue social territorial

Proposition 14 :
Négocier un accord-cadre interprofessionnel, et des accords de branche et d'entreprise, sur l'association des salariés et des représentants du personnel à la conduite du changement des organisations

II) Pour des réponses négociées aux chocs conjoncturels et structurels, et un meilleur accompagnement des transitions professionnelles

Pour répondre aux chocs conjoncturels en conservant les compétences des salariés

Proposition 15 :
Fusionner chômage partiel et activité partielle de longue durée, en renforçant place de la négociation et celle de la formation

Proposition 16 :
Favoriser les accords globaux de réponse aux chocs conjoncturels, l'accord collectif majoritaire prévalant alors sur le contrat de travail individuel

Pour répondre le plus en amont possible aux chocs structurels

Proposition 17 :
Privilégier une gestion « à tiède » des restructurations, l'étude des alternatives, les départs volontaires, le reclassement précoce, étendre l'obligation de revitalisation

Proposition 18 :
Créer une obligation de négocier les restructurations sans allonger les délais, en conditionnant l'exonération sociale de l'indemnité de licenciement à un accord, l'accord collectif majoritaire prévalant alors sur le contrat de travail individuel

Proposition 19 :
Impliquer, en tant que de besoin, la direction d'un groupe dans la négociation

Pour un accompagnement renforcé des salariés en transition

Proposition 20 :
Aligner la durée et la rémunération du congé de reclassement sur celle du contrat de transition professionnelle. S'appuyer sur les bonnes pratiques existantes en matière d'accompagnement

Proposition 21 :
Préparer une fusion du CTP et de la CRP courant 2011, sur la base des bonnes pratiques du CTP, avec des comités de pilotage associant les partenaires sociaux, et des équipes projet pluridisciplinaires

Proposition 22 :
Ouvrir l'accès au CTP aux licenciés économiques et salariés en rupture conventionnelle insuffisamment informés

III) Pour les autres publics prioritaires : personnes les plus éloignés de l'emploi, travailleurs pauvres, jeunes non qualifiés, ou devant se reconvertir, seniors au chômage

Pour un service public de l'emploi renforcé et élargi

Proposition 23 :
Préciser les missions respectives de Pôle emploi et des autres composantes du service public de l'orientation, de l'emploi et de la formation continue

Proposition 24 :
Réunir autant que possible dans un même lieu les services publics de base aux demandeurs d'emploi, à l'orientation des actifs occupés, et aux familles

Proposition 25 :
Faire des organismes privés de placement des partenaires de Pôle emploi, co-traitants et pas

Proposition 26 :
Accompagner les demandeurs d'emploi jusqu'au retour à l'emploi durable, et ouvrir une diversité de parcours, du retour rapide à l'emploi, à la reconversion, et la création d'entreprise

Proposition 27 :
Permettre des entrées en formation tout au long de l'année, avec l'aide d'un Extranet, procéder en tant que de besoin à des appels d'offres conjoints sous-traitants

Proposition 28 :
Etudier dans un cadre quadripartite la simplification et la généralisation des filets de protection contre la perte d'emploi et la pauvreté.

Proposition 29 :
Combiner l'accompagnement vers l'emploi, l'accompagnement social, et la préoccupation pour la santé des demandeurs d'emploi

Pour réduire la précarité

Proposition 30 :
Développer les expérimentations d'un accompagnement renforcé de type CTP pour des demandeurs d'emplois en fin de CDD et missions d'intérim

Proposition 31 :
Créer une surcotisation employeur sur les contrats à durée déterminée et missions d'intérim, rétrocédée en cas de consolidation de l'emploi

Proposition 32 :

Obliger l'employeur à une réponse motivée aux demandes des salariés d'évolution de leur durée du travail

Proposition 33 :
Faciliter le travail multi - employeurs dans un cadre collectif

Proposition 34 :
Développer l'expérimentation des groupements d'activité pour les personnes éloignées de l'emploi

Pour l'emploi des jeunes et des seniors

Proposition 35 :
Préparer un pacte pour l'emploi des jeunes entre la formation initiale, l'entreprise et les administrations pour réduire les sorties sans diplôme, mieux construire l'orientation et la transition vers l'emploi

Propositions 36 :
Développer les trois formes d'alternance sous statut scolaire, en apprentissage et contrats de professionnalisation, dans le privé et le public

Proposition 37 :
Développer l'alternance et mettre fin aux abus en matière de stage, avec des indemnités et des cotisations retraite à partir de deux mois

Proposition 38 :
Développer les contrats intergénérationnels, le temps partiel de fin de carrière, et les filiales d'insertion

Proposition 39 :
Exonérer de cotisations patronales l'embauche d'un demandeur d'emploi de plus de 55 ans

Pour des moyens et une gouvernance à la hauteur des enjeux

Proposition 40 :
Consolider et simplifier la gouvernance quadripartite de la politique emploi-formation

Proposition 41 :
Redéployer des financements en faveur de la qualification et l'accompagnement renforcé

Les recommandations du rapport Rouilleault sur le renforcement de l'accompagnement des transitions professionnelles

Introduction

Le ministère du Travail a reçu le rapport d'Henri Rouilleault, administrateur de l'INSEE, portant sur l'état des lieux de l'évolution du niveau du chômage et l'impact de la crise sur les parcours d'emploi des salariés, dans lequel il formule une série de propositions d'évolution des **dispositifs** économiques destinés à **amortir les conséquences des mutations économiques**.

A l'issue d'une très large concertation, avec des représentants des organisations représentatives des salariés et des employeurs, des administrations et opérateurs publics concernés aux échelons central et déconcentré, des directeurs des ressources humaines, des élus, des experts, Henri Rouilleault formule 41 propositions visant à "*réussir la transition de notre modèle économique et social vers un capitalisme plus innovant, plus vert et plus solidaire*", en renforçant l'accompagnement des **transitions professionnelles**.

La réforme proposée tend non pas à "*sécuriser dans l'emploi, mais de sécuriser le parcours*", et "*pour sécuriser le parcours, il faut d'abord, valoriser le travail*", souligne l'auteur du rapport. Elles sont regroupées autour de quatre impératifs :

- la **valorisation du travail**, la **qualification** de tous les actifs, la **mobilité** protégée, interne et externe, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (**GPEC**) dans les entreprises, les branches et les territoires ;
- des réponses **négociées** aux chocs conjoncturels et structurels et **l'accompagnement** des transitions professionnelles des salariés ;
- un **attention accrue aux travailleurs précaires** : personnes les plus éloignés de l'emploi, travailleurs pauvres, jeunes non qualifiés ou devant se reconverter, et seniors au chômage ;
- une gouvernance quadripartite de la politique d'emploi et de formation, du niveau national au niveau territorial, **redéployer les moyens** en fonction des priorités.

On retient notamment la proposition de mettre en place une surcotisation employeur au chômage sur les emplois précaires, et que tous les stages d'au moins 2 mois en entreprise ou administration fassent l'objet d'un contrat de travail apportant une indemnité assujettie à cotisations retraite. En outre, l'auteur du rapport recommande l'exonération de cotisations pour l'embauche de chômeurs seniors, et des contrats intergénérationnels combinant temps partiel de fin de carrière et embauche de jeunes avec tutorat.

Le Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, a indiqué qu'il allait prendre connaissance "*avec intérêt des analyses et des préconisations de ce rapport*", et qu'il pourrait rapidement mettre en oeuvre certaines d'entre elles.

Les propositions du rapport Rouilleault

Pour renforcer la continuité professionnelle et l'accès de tous à la formation

L'auteur du rapport propose la mise en place négociée et le cofinancement d'un **compte individuel de formation à deux étages**, formation initiale différée et formation tout au long de la vie, en articulation avec un nouveau pacte entre l'entreprise et l'école, un droit individuel renouvelé à la formation, la période de professionnalisation et le congé individuel de formation.

Il préconise de compléter l'obligation de négocier dans les branches et les entreprises sur la GPEC par la négociation des orientations de formation et de VAE, et de référentiels de qualifications en unités capitalisables susceptibles d'être acquises par l'une ou l'autre voie.

Il propose la négociation du plan de formation et un nouveau rôle pour les délégués du personnel, d'appui aux parcours professionnels. Il suggère de repenser l'actuelle obligation de dépenses de formation en obligation de formation de tous les salariés, avec le maintien d'une mutualisation interentreprises.

Pour améliorer les réponses négociées aux chocs conjoncturels et structurels

Le rapport propose la concertation de **plans de prévention des difficultés conjoncturelles**, et la fusion de l'APLD et du chômage partiel avec une obligation de formation. Il revient sur l'importance d'anticiper en amont l'évolution des métiers, de la GPEC territoriale, et de la gestion "à tête" des restructurations. De façon nouvelle, il propose la création d'une obligation de négociation sur les restructurations et la suppression de l'exonération des indemnités de licenciement en l'absence d'accord sur le plan de reclassement.

Il propose l'obligation d'un **accord de méthode** dans les groupes sur le rôle respectif des niveaux de dialogue social, la mobilité, et la gestion des restructurations, les obligations de reclassement et de revitalisation, à défaut, remonteraient à la société - mère. Il propose le primat, en cas de réponse globale à un choc conjoncturel ou structurel, de l'accord collectif majoritaire sur les contrats de travail individuels pour sécuriser juridiquement le processus. Il suggère l'expérimentation de sociétés de transfert, et de contrats de transition professionnelle, ayant la qualification juridique d'un contrat de travail.

Il soutient l'ouverture du **CTP**, avec les droits et les devoirs afférant, aux licenciés économiques, ou signataires d'une rupture conventionnelle, insuffisamment informés. Il propose la négociation d'une fusion CTP-CRP courant 2011, s'inspirant notamment des bonnes pratiques des premiers CTP, avec, aux différents niveaux, un comité de pilotage associant acteurs publics et partenaires sociaux, et des équipes projets associant Pôle emploi, l'AFPA, les opérateurs privés de placement, et les OPCA. Il envisage l'extension, après l'expérimentation en cours, de l'accompagnement renforcé du CTP à des salariés intérimaires ou en CDD.

Pour réduire la précarité et la pauvreté, développer l'emploi des jeunes et des seniors

Le rapport propose le diagnostic concerté au sein d'une commission quadripartite des différents

filets de protection contre le chômage (AC, ASS, RSA, plan rebond fins de droit, indemnités des jeunes stagiaires de la formation professionnelle) et l'étude des améliorations susceptibles d'être apportées.

Il propose l'**exonération de cotisations pour l'embauche** de chômeurs seniors et des contrats intergénérationnels combinant temps partiel de fin de carrière, embauche de jeunes et tutorat.

Il suggère la poursuite de la relance de l'**alternance** sous ses trois modalités et un plan d'action pour les jeunes décrocheurs. Il propose que tous les **stages d'au moins 2 mois en entreprise** ou administration fassent l'objet d'un contrat de travail apportant une indemnité assujettie à cotisations retraite.

Il propose une **surcotisation employeur** au chômage sur les emplois précaires, reversée à l'entreprise en cas de consolidation de l'emploi, ainsi qu'une motivation opposable par l'employeur de la réponse à une demande de passage à temps plein ou d'allongement d'un temps partiel.

Il suggère enfin le développement des associations de services à la personne, des groupements d'employeurs, et la diversification des activités des groupes de l'intérim. Il estime enfin qu'il conviendrait d'exonérer Pôle emploi du non remplacement du départ en retraite d'un agent public sur deux.

Pour que les moyens et la gouvernance soient à la hauteur des enjeux

Il suggère de ne réduire les moyens budgétaires de la **politique de l'emploi** qu'une fois amorcée la décrue du chômage de longue durée. Il propose de retrouver 3 Md d'euros de marges de manoeuvre budgétaires en cessant de subventionner les heures supplémentaires, et de consacrer ces moyens, dans le cadre d'une négociation quadripartite impliquant les Régions et dispositifs paritaires, à l'amélioration de l'accompagnement des publics prioritaires et à la mise en place d'un droit à la qualification pour tous, et de redéployer progressivement les exonérations générales bas salaires vers les publics prioritaires et l'alternance.

Il suggère enfin d'aller vers une gouvernance quadripartite des questions d'emploi et de formation professionnelle, sur la base d'objectifs définis en commun, de chefs de file clairement désignés, de partenariats variables selon les sujets, et de principes de transparence, de contractualisation et d'évaluation externe.

Rapport Rouilleault

21 octobre 2010

41 propositions vertueuses

La CFTC trouve plus d'une proposition intéressante dans les 41 contenues dans le rapport L'emploi au sortir de la récession... Renforcer l'accompagnement des transitions professionnelles, qu'Henri Rouilleault, administrateur de l'Insee, doit rendre en fin de mois. Cependant...

“ Ce pré-rapport manque de réalisme. Pour que ses propositions aient une portée, il faut s'attacher à savoir comment on les met en oeuvre et aussi résoudre les problèmes de pouvoir ” estime **Gabrielle Simon, première vice-présidente de la CFTC**, que l'auteur a consultée. “ On a l'impression qu'il ne connaît pas la réalité du travail et qu'il ignore les oppositions du Medef... ” D'accord pour la mise en place d'une formation initiale différée, mais il faut d'abord se demander pourquoi tant de jeunes sortent sans aucun diplôme du système scolaire...

Un compte formation individuel est une bonne idée, mais pas tant que le “ chèque formation ” de la CFTC, inversement proportionnel aux années d'études réalisées, et abondé tout au long du parcours professionnel du salarié notamment par le montant des sommes allouées au financement du DIF (droit individuel à la formation) non consommé.

Développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et la négociation territoriales peut contribuer à sauver des milliers d'emplois, mais, tient-elle à souligner : “ bon nombre d'accords sont conclus a minima et ne permettent pas de se projeter. Les chefs d'entreprise n'aiment pas partager le pouvoir et il est impossible, sans connaître la stratégie de l'entreprise à moyen terme, de prévoir une GPEC. Mais quand il entend ça, le Medef entend “ co-gestion “... ”

Là aussi, l'idée se heurte à la dure réalité d'un patronat trop souvent réfractaire à la notion de participation.

Réflexions tous azimuts sur l'emploi à l'heure de la sortie de crise

Henri Rouilleault, économiste à l'Insee et ancien directeur général de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, avait été chargé il y a quelques mois par le gouvernement d'une mission sur « L'emploi au sortir de la récession ». Il ne devrait plus tarder à remettre son rapport : il est en train de consulter les partenaires sociaux sur les propositions qu'il envisage de faire pour « *renforcer l'accompagnement des transitions professionnelles* », en amont ainsi qu'en aval des restructurations.

Le document qui leur a été transmis et qui sert de base à la discussion, et dont « Les Echos » se sont procuré une copie, ne rechigne pas à la polémique : soulignant que la probabilité de s'inscrire au chômage en fin de mission d'intérim ou d'un CDD est environ douze fois plus forte que pour le salarié en CDI, il propose de « *créer une surcotisation employeur sur les contrats à durée déterminée et missions d'intérim, rétrocédée en cas de consolidation de l'emploi* ». De quoi alimenter les négociations qui vont s'ouvrir à l'automne sur l'assurance-chômage...

Ce n'est cependant qu'une des 40 propositions étudiées par Henri Rouilleault. Il a aussi travaillé sur des mesures d'anticipation et de prévention des restructurations. Sur ce volet, il envisage d'étendre l'obligation de négocier à la formation ainsi qu'aux « *règles de mobilité à froid* » et, « *le cas échéant, [aux] méthodes de gestion des restructurations* ». Henri Rouilleault reprend par ailleurs la proposition du rapport Barthélémy-Cette d'intégrer tout accord collectif dans le contrat de travail sans passer par des avenants. Il limite toutefois cette proposition aux accords majoritaires conclus « *pour faire face à un choc conjoncturel* ».

Des dispositifs à rapprocher

En matière de restructurations, Henri Rouilleault propose de créer une obligation pour l'employeur de négocier « *sur les alternatives proposées et sur le plan de reclassement* », là où il n'y a aujourd'hui qu'une simple consultation.

Sur l'accompagnement proprement dit, dans la lignée du rapport Dole (« Les Echos » du 12 juillet), le projet plaide pour un rapprochement progressif de la convention de reclassement personnalisée dédiée aux licenciés économiques d'entreprises de moins de 1.000 salariés et du congé de reclassement obligatoire dans les entreprises de plus de 1.000 salariés avec le contrat de transition professionnelle (CTP), actuellement accessible dans une trentaine de bassins d'emploi sinistrés. Pour le financer, il envisage de supprimer l'exonération de cotisations sociales salariales et employeur des indemnités de licenciement.

L. DE C., Les Echos

Tous droits réservés - Les Echos 2011

Dépêche n°144201

Paris, Samedi 22 janvier 2011, 12:31:19

URGENT. Les propositions du « rapport Rouilleault » pour renforcer la continuité professionnelle et l'accès de tous à la qualification

« La France a dans de nombreux secteurs d'activité un problème de compétitivité non seulement par rapport aux pays émergents mais aussi par rapport à l'Allemagne. La priorité à l'innovation, la recherche, l'enseignement supérieur, l'investissement matériel, l'une des conditions nécessaires pour restaurer notre compétitivité dans une économie mondialisée, ne doit pas renforcer ni la fracture numérique ni la fracture sociale. Elle doit, au contraire, être accompagnée par une priorité pour l'accès de tous à la qualification et par un accompagnement renforcé des mobilités. » C'est ce que propose Henri Rouilleault, administrateur de l'Insee, ancien directeur général de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), dans son rapport intitulé « L'emploi au sortir de la récession... Renforcer l'accompagnement des transitions professionnelles », qu'il a remis officiellement vendredi 21 janvier 2011 à Xavier Bertrand, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé.

Conformément à la mission confiée à Henri Rouilleault en mars 2010, par Laurent Wauquiez alors secrétaire d'État chargé de l'Emploi et Nathalie Kosciusko-Morizet, alors secrétaire d'État chargée de la Prospective et de Développement de l'économie numérique, le rapport part d'un grand angle sur la situation du marché du travail en France, avec une comparaison internationale, avant de faire un zoom sur la question de l'accompagnement des transitions professionnelles des salariés et des demandeurs d'emploi ; question au coeur de nombreux aspects de la politique de l'emploi.

Quatre ensembles de propositions sont ainsi énoncés. Ils concernent la continuité des parcours, la qualification des jeunes, la trajectoire des salariés et des demandeurs d'emploi, puis l'emploi des seniors. Ces propositions visent à...

Source : AEF – Agence d'informations spécialisées - www.aef.info

Dépêche n°144201 © Copyright AEF - 1998/2011 - 57674

Des pistes pour renforcer l'employabilité des salariés



La sortie de crise est un chemin de crête qui passe par [...] l'investissement dans les compétences, l'employabilité des personnes, la qualité des transitions professionnelles », ...

estime **Henri Rouilleault**, économiste à l'Insee et ancien directeur général de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) dans son **projet de rapport** sur « **L'emploi au sortir de la récession** ». Réalisé à la demande du gouvernement, ce texte a été transmis aux partenaires sociaux pour consultation. Il comporte 40 propositions pour « **un meilleur accompagnement des transitions professionnelles** », et notamment des mesures visant à « développer l'employabilité des salariés » et à améliorer les réponses négociées aux « chocs conjoncturels et structurels ».

Développer l'employabilité des salariés grâce à la négociation

Henri Rouilleault propose d'organiser « une **négociation triennale pivot** sur l'emploi et les compétences », en regroupant « les différentes obligations sur l'emploi et les compétences autour de celle de négociation triennale sur le dispositif de GPEC ». Le **périmètre** de cette négociation couvrirait les modalités d'échange sur les **mutations** de l'environnement et la stratégie de l'entreprise, l'**évolution** des **métiers** et besoins de compétences, les orientations de **formation**, les publics prioritaires, etc.

Constatant que le **plan de formation** est actuellement de la seule responsabilité de l'employeur, Henri Rouilleault suggère qu'il fasse l'objet d'une **négociation** et que son périmètre soit élargi à la **VAE**.

Autre proposition : **rendre obligatoire** la **négociation de groupe**. Comme le souligne le rapport, « aucune obligation de négociation au sein du groupe n'existe » alors que la réalité de « la vie d'une partie des salariés, notamment des cadres, n'est plus seulement l'entreprise », mais le groupe d'entreprises. Or, plusieurs sujets – notamment la mobilité – « gagneraient à ce qu'un cadre soit défini au niveau du groupe ». Un **accord-cadre de groupe** devrait donc définir ce qui relève respectivement de la négociation de groupe, de sa partie française, et de la négociation d'entreprise. Il pourrait aussi mettre en place des **DS de groupe** choisis par les organisations syndicales au niveau pertinent.

Croître l'employabilité par la mobilité

Le développement de l'employabilité des salariés suppose la **mobilisation** de tous les **acteurs** de

l'**entreprise**. Henri Rouilleault propose ainsi que les DP aient un rôle d'appui aux parcours professionnels des salariés, en étendant leurs missions à la promotion de la formation et de la VAE.

L'employabilité passe aussi par la mobilité. À l'image de ce qui a été fait dans la métallurgie (v. *Conv. – Accords, branches – n° 12112 010 du 18 juin 2010*), Henri Rouilleault propose de développer la **mobilité externe contractualisée et protégée** par une convention tripartite entre les deux entreprises et le salarié : le salarié bénéficierait ainsi d'un droit de retour dans l'entreprise d'origine jusqu'à la fin de la période d'essai dans l'entreprise d'accueil. Autre idée, empruntée à la métallurgie : mettre en place des **développeurs** de la **GPEC**, financés par les Opcv de la branche, pour aider les **PME** à « décrypter les mutations de l'environnement et à mieux articuler leur stratégie et la gestion de leurs ressources humaines ».

Des réponses négociées aux chocs conjoncturels et structurels

Henri Rouilleault propose aussi une série de mesures visant à réduire les conséquences sociales d'une crise économique ou d'un cas de force majeure.

Concernant le **chômage partiel**, un « dispositif **unique** de réponse aux chocs conjoncturels économiques ou de force majeure » pourrait être **négocié** entre les partenaires sociaux et l'État.

De plus, dans une démarche de prévention des risques économiques, les entreprises et groupes de plus de 300 salariés (et les branches pour application directe dans les PME) seraient incités à **négocier un accord de méthode** sur la gestion des **baisses d'activité** : actions de formations collectives, usage du DIF, du CIF, prêt de main-d'œuvre, mobilité interne entre fonctions ou sites, etc. En l'absence d'un tel accord, les financements de l'État et des partenaires sociaux seraient limités à deux mois.

Les règles de **rémunération** et d'**indemnisation** des salariés en **activité réduite** pourraient aussi être modifiées. Par exemple, les heures non travaillées et non formées seraient indemnisées de 50 à 75 % selon leur nombre, et jusqu'à 100 % en cas de mobilisation par le salarié de son CET ou de congés non pris.

En cas d'**accord global** pour faire face à un choc conjoncturel, l'accord collectif majoritaire **primerait** sur le **contrat de travail** individuel sans nécessiter des avenants individuels.

En ce qui concerne les **difficultés structurelles**, le rapport propose notamment :

- de privilégier par des accords de méthode une **gestion** « à **tiède** » des **restructurations** ;
- de sécuriser les **ruptures transactionnelles** dans le cadre d'un plan de départ volontaire ;
- de créer une **obligation de négocier** les **restructurations** sans allonger les délais et en supprimant l'exonération sociale de l'indemnité de licenciement en l'absence d'accord ;
- d'aligner la **durée du congé de reclassement** dans les entreprises d'au moins 1 000 salariés (quatre à neuf mois) sur celles du **CTP** (un an maximum), ainsi que les conditions de rémunération ;
- d'ouvrir l'accès au **CTP** aux salariés en **rupture conventionnelle** qui le souhaitent.

Accompagnement des plus éloignés de l'emploi

Concernant l'accompagnement des plus éloignés de l'emploi, Henri Rouilleault propose de créer une **surcotation employeur** sur les **CDD** et les missions d'**intérim**, rétrocédée en cas de consolidation de l'emploi.

Il propose aussi d'expérimenter un **accompagnement renforcé** de type **CTP** à destination des demandeurs d'emplois en fin de CDD et missions d'intérim. Concernant le **temps partiel contraint**, pour rendre effective la priorité de passage au temps plein, l'employeur devrait motiver sa réponse aux demandes des salariés. Parmi les autres pistes évoquées par l'économiste : faciliter le **travail multi-employeurs** dans un cadre collectif et développer l'expérimentation des groupements d'activité pour les personnes éloignées de l'emploi.

Enfin, pour faire remonter le taux d'emploi des **seniors**, le rapport préconise de :

- développer le **temps partiel** de fin de carrière, les contrats intergénérationnels et les filiales d'insertion ;
- **exonérer de cotisations** patronales l'embauche d'un demandeur d'emploi de plus de 55 ans.

A lire aussi...

- [Projet de loi de finances pour 2011](#)
- [Le détail des mesures emploi du projet de loi de finances pour 2011](#)

Liaisons Sociales Quotidien, 15/10/2010

Les parcours professionnels : définition, cadre et perspectives

La préoccupation croissante à l'égard des « parcours professionnels », dans les discours et les dispositifs des politiques emploi-formation, comme dans les stratégies et les outils de gestion des ressources humaines en entreprise, est d'abord à considérer comme un symptôme. Dans un article du *Monde*, Jean-Marie Luttringer (2006) avait résumé le paradoxe de la situation de manière frappante : « Il est attendu du "parcours" sens et sécurité dans un monde du travail envahi par la flexibilité, voire la précarité. Il est en quelque sorte une version moderne de la pierre philosophale, en ces temps troublés qui voient l'ordre ancien [du travail] se déconstruire sans que, dans le chaos de la dérégulation, émerge un ordre nouveau qui concilie compétitivité des entreprises et bien-être des personnes au travail. »

De fait, l'envahissement progressif de la notion de parcours professionnel signale à la fois la déstabilisation croissante de la relation salariale classique et la recherche tâtonnante d'une alternative : puisque l'entreprise ne peut plus garantir la « sécurité dans la subordination », puisque l'activité laborieuse tend à se détacher de l'emploi et de ses garanties statutaires collectivement définies¹, alors ne reste plus aux personnes qu'à se prémunir individuellement contre les aléas en cultivant leur capacité à « naviguer » sur les marchés du travail. C'est l'image bien connue du « parachute » : si l'entreprise est aujourd'hui une compagnie aérienne qui ne peut plus garantir à ses passagers que l'avion dans lequel ils ont pris place arrivera à bon port, et si les Etats ne peuvent plus financer que des « filets de sécu-

OLIVIER MÉRIAUX, directeur de la stratégie et du développement du Groupe Amnyos Consultants (olivier.meriaux@amnyos.com).

1. Sur les caractéristiques du concept d'emploi, voir notamment les travaux d'Alain Supiot et de Marie-Laure Morin. Celle-ci rappelait que l'emploi « possède une double dimension. La première est juridique : l'emploi correspond d'abord à une position stable dans une organisation productive, dont le droit du travail organise la durabilité, au-delà de l'accomplissement d'une tâche particulière. Le contrat de travail est alors la source d'une relation individuelle, mais également collective. En donnant accès à un emploi, il donne aussi une place dans une organisation productive régie par des règles, lesquelles sont souvent désignées par le terme de « statut » [en référence au modèle de la fonction publique], qui assurent la protection du travail subordonné. La seconde dimension est sociale : occuper un emploi permet d'accéder à un ensemble de droits sociaux qui protègent le salarié contre les risques d'altération de sa capacité de gain » (Morin, 2003a).

rité » au ras du sol, le seul espoir des passagers est de se fabriquer un bon parachute et de s'exercer à la pratique du saut avant d'être complètement ankylosés.

La prolifération de la thématique du parcours professionnel est ainsi le symptôme d'un vaste mouvement de redéfinition des responsabilités respectives du salarié, de l'entreprise (des employeurs de manière générale) et des institutions publiques en matière de gestion des risques du travail et de l'emploi. « Par nature, le parcours ne renvoie pas à la sécurité mais davantage à la liberté et aux risques inhérents », notaient sobrement deux observateurs du droit de la formation (Luttringer et Willems, 2008). D'autres lectures, plus critiques, font le lien entre la généralisation de dispositifs plus ou moins coercitifs de « responsabilisation » des individus dans les années 2000 et « le nouveau gouvernement du risque » qui était au cœur de la « refondation sociale » promue par le MEDEF au milieu des années 1990 (Ewald et Kessler, 2000).

Ces lectures ont certes le mérite de réinterroger les implicites de la vision néoclassique du marché du travail qui informe le modèle de « flexicurité » (Ramaux, 2005) promu par les institutions européennes et accommodé en France sous le terme de « sécurisation des parcours » (Duclos et Kerbourc'h, 2006). Sceptiques sur les vertus d'un « au-delà de l'emploi » promu comme seule alternative permettant de préserver le noyau dur de l'Etat social, elles mettent en évidence le danger « de lâcher la proie du droit du travail pour l'ombre du droit des reconversions [...] au nom d'un supposé modèle d'emploi instable en voie de généralisation » (Ramaux, 2005). Mais ces interprétations tendent aussi à réduire les évolutions en cours à une « ruse néolibérale » là où on serait fondé à voir une redéfinition structurelle des fondements de la relation salariale, dans un environnement économique globalisé qui ne permet plus de faire tenir des compromis sociaux bâtis à l'échelle des Etats-nations et fondés sur un « simple » échange « sécurité contre subordination ».

L'image du parachute symbolise le passage d'une défense statique de l'emploi à une stratégie de défense active de la capacité des salariés à rester employables : l'employabilité constitue l'arrière-plan normatif commun aux diverses propositions visant à définir un « état professionnel des personnes » (Boissonnat, 1995) fondé sur un ensemble de droits attachés à l'individu (Supiot, 1999), et à reconfigurer les interventions sur le marché du travail pour construire des « marchés transitionnels » (Gazier, 1998 ; Schmid et Gazier, 2002 ; Gazier 2003) : « L'employabilité, comprise comme la possibilité de se maintenir dans l'emploi ou d'en changer, apparaît comme un élément-clé du risque de l'emploi, si l'on considère que ce risque, pour l'employeur comme pour le salarié, ne tient pas seulement à la durabilité d'un emploi donné compte tenu des aléas économiques, mais également aux capacités du salariés à suivre les évolutions de l'entreprise, ou à faire face aux mobilités volontaires ou subies qui peuvent jalonner la carrière de ce dernier » (Morin, 2003b).

Ces débats semblent aujourd'hui un peu datés. Si les controverses savantes persistent, c'est en mode mineur, tant le consensus semble solide sur le « nouvel agenda » des politiques publiques d'emploi et de formation. Le mot d'ordre de la « sécurisation des parcours » a cette vertu miraculeuse qu'il permet de réconcilier des visions au fond très contrastées du fonctionnement du marché du travail et des équilibres à trouver, dans l'intervention publique, entre responsabilisation des individus et construction de nouvelles garanties collectives : entre les approches qui visent à « équiper les individus pour le marché » et celles qui cherchent plutôt à « équiper le marché pour les individus » (Gautié, 2003), le compromis ne serait qu'affaire d'équilibre.

Cette convergence apparente concerne le champ politique aussi bien que celui des acteurs des relations sociales (Grimault, 2008) : nous verrons que la traduction de l'idée théorique de « sécurisation des parcours » dans des dispositifs opérationnels de « construction de parcours » a été largement impulsée en France par la voie du droit conventionnel, jusqu'à s'imposer comme le nouveau référentiel des politiques d'emploi-formation. Dans un second temps, on examinera les principaux réagencements nécessaires, dans les politiques publiques et l'organisation du dialogue social, afin que les principes de la sécurisation des parcours professionnels se concrétisent pour les salariés et pour ceux qui restent aux franges du marché du travail. Ce faisant, on aura montré comment la construction individuelle des parcours peut prendre appui sur les cadres d'action collective et les transformer, au-delà de l'affichage sémantique et des discours.

La lente émergence du parcours professionnel comme nouveau référentiel des politiques d'emploi-formation

Longtemps considérée comme une construction intellectuelle et abstraite, l'idée de parcours professionnel s'est progressivement inscrite dans les pratiques à partir de 2003, sous l'impulsion du droit conventionnel de la formation professionnelle continue. C'est en effet dans ce champ que l'on trouve les éléments les plus solides pour définir le caractère distinctif du concept de parcours professionnel, tant du point de vue juridique que de celui de l'ingénierie opérationnelle.

La première pierre à l'édifice est l'accord national interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003, au travers duquel les partenaires sociaux poursuivent deux objectifs essentiels : rendre le salarié davantage partie prenante de son évolution professionnelle et favoriser la reconnaissance de l'expérience. L'accord rompt avec la logique de la formation conçue comme une finalité en soi, et met au cœur des dispositifs de professionnalisation l'idée de combinaison individualisée des prestations en fonction des connaissances et des expériences de chacun. Malgré les limites inhérentes à tous les « grands accords » de niveau interprofessionnel,

l'ANI de 2003 pose les fondements d'une approche du parcours sous l'angle pédagogique, et initie un mouvement qui voit progressivement l'ensemble des politiques d'emploi et de formation se recomposer autour de ce nouveau référentiel. C'est ainsi que la formule « sécurisation des parcours professionnels » fait sa première apparition dans un accord interprofessionnel *via* l'ANI du 13 octobre 2005 sur l'emploi des seniors. Les signataires encouragent les entreprises à articuler un dialogue anticipateur sur la gestion des compétences et des carrières, et l'utilisation d'outils de gestion de compétences (droit individuel à la formation, bilan, validation des acquis de l'expérience, périodes de professionnalisation).

Les pouvoirs publics, quant à eux, ont apporté une contribution essentielle à la reconnaissance de la notion de parcours en révisant les conditions d'imputabilité des dépenses de formation et en reconnaissant, au-delà du stage et de l'action de formation, les parcours individuels et personnalisés comme catégories imputables au titre du financement de la formation par les entreprises. La circulaire DGEFP du 14 novembre 2006 prévoit ainsi que les parcours doivent faire l'objet d'une programmation globale, chaque personne suivant ensuite un cheminement individualisé qui ne comprend pas forcément l'ensemble des modules et des étapes prévus, en fonction de son niveau ou de sa progression personnelle. Il est également prévu que de tels parcours doivent faire l'objet d'une formalisation contractuelle préalable à leur mise en œuvre, dont le bénéficiaire individuel doit avoir connaissance.

Plus récemment, la thématique du parcours « sécurisé » a constitué le fil conducteur de la négociation sur la « modernisation du marché du travail » qui a débouché sur l'ANI du 21 janvier 2008. Le terme de « parcours » est utilisé à une vingtaine de reprises dans le texte de l'accord, associé à l'insertion, la formation, la mobilité professionnelle et géographique, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la rupture du contrat de travail, la portabilité des droits. Il comporte de nombreuses dispositions de principe visant une meilleure prise en compte des principes et des objectifs de la construction des parcours dans les politiques de formation et de gestion des mobilités. L'accord définit les bases d'un droit procédural du parcours, composé des droits d'initiative donnés au salarié à des moments déterminés de sa vie professionnelle et des obligations de procédures et de moyens mis à la charge de l'employeur ou d'un régime conventionnel de garanties sociales (assurance chômage, assurance formation...).

Enfin, l'accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009 témoigne jusque dans son intitulé (« ANI sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels ») de la place centrale qu'occupe désormais la notion de parcours dans le cadre de référence des politiques de formation continue. Le fait que le terme de « parcours » figure à 48 reprises (!) dans le texte de l'accord laisse clairement apparaître la volonté des signataires de redonner du sens et un

objet social consensuel à un système de formation professionnelle décrié pour son opacité et sa complexité.

Les quatre dimensions du parcours professionnel

Cette accumulation n'est toutefois pas sans risques. Elle tend à produire de la confusion et des convergences en trompe-l'œil qui font rapidement buter les discours bien intentionnés sur la complexité des logiques d'action et des politiques publiques. On a donc sans doute intérêt, comme le proposaient deux experts du sujet (Luttringer et Willems, 2008), à distinguer, dans les usages du terme de parcours professionnel, quatre dimensions distinctes (qui se combinent de manière différente selon les contextes).

La dimension pédagogique renvoie à l'ingénierie de formation, et notamment à son individualisation, à travers la construction « d'un mode personnalisé et différencié d'apprentissage et d'acquisition des connaissances en fonction des caractéristiques individuelles du bénéficiaire » (CESR Rhône-Alpes, 2009).

La dimension « ingénierie des dispositifs » vise à fournir au parcours pédagogique sa possibilité opérationnelle, en combinant les règles et les dispositifs existants afin de produire un cadre juridique et financier « sécurisé » pour l'individu. Cette fonction d'ingénierie suppose un fort degré de technicité et une montée en compétences des acteurs intermédiaires [tels les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) dans le champ de la formation continue] afin que le coût de la complexité des dispositifs ne retombe pas sur les usagers eux-mêmes.

Aboutissement logique de la précédente, la dimension statutaire du parcours vise à apporter des solutions de continuité permettant à la personne en transition de traverser des espaces juridiques distincts. Parce qu'elles supposent d'activer des droits et des ressources contrôlés par des institutions jalouses de leur utilisation, les transitions professionnelles restent en effet souvent un « parcours » du combattant : « La question se trouve en effet posée de la possibilité même d'organiser des parcours professionnels sur l'ensemble de la vie active des personnes alors que le système institutionnel est éclaté et cloisonné, les individus relevant d'une institution particulière selon leur statut : en passant du statut de salarié à celui de chômeur indemnisé puis d'allocataire du RMI, on doit ainsi changer de référent (l'entreprise, l'UNEDIC, la collectivité locale) sans qu'un pôle unique puisse assurer la cohérence et la maîtrise du parcours. Les sphères du travail, de l'assurance chômage, de la formation et de l'assistance sont étanches, les systèmes de prescription et de gestion pluriels et non coordonnés » (Méda et Minault, 2005).

La dernière dimension est le parcours professionnel au sens de trajectoire sur le marché du travail, mais là encore, l'usage des mots n'est pas dénué d'ambiguïté : « Il s'agit soit du parcours a posteriori, tel que peut en rendre

compte le passeport formation qui recense les compétences développées dans le cadre de son parcours, soit du parcours a priori, sous forme de projet professionnel » (Luttringer et Willems, 2008). Plus généralement, on relève que tous les acteurs qui interviennent aujourd'hui dans la construction des parcours n'ont pas spontanément la même grille de lecture. Ainsi, là où le spécialiste de la santé au travail abordera le parcours professionnel sous l'angle rétrospectif de l'exposition à des facteurs de risque, le spécialiste de la gestion des compétences verra d'abord le parcours dans sa dimension prospective du projet. De plus, même si un climat trop consensuel permet rarement de l'explicitier, une certaine confusion persiste entre une conception normative du parcours (par rapport à une norme de référence qui ouvrirait un « droit au parcours » dans une logique de rattrapage) et une conception « positive », qui a parfois tendance à « naturaliser » les « accidents de parcours », sans forcément s'interroger sur les organisations ou les mécanismes de gestion qui peuvent en accroître la fréquence.

Les enjeux opérationnels de la construction individuelle des parcours

Malgré toutes ces ambiguïtés et ces limites, c'est bien à partir du champ de la formation professionnelle des salariés que l'idée d'abord abstraite de parcours professionnels a progressivement reçu un contenu opérationnel. Ainsi la mise en œuvre de l'ANI de 2003 a-t-elle dessiné les critères distinctifs du parcours de professionnalisation, par contraste avec le modèle classique du « stage de formation » : une combinatoire personnalisée et contractualisée de manière souple, mobilisant des dispositifs déjà existants (séquences de formation modulaire personnalisées, validation des acquis de l'expérience, bilan de compétence, tutorat, droit individuel à la formation...), en vue d'accéder à l'emploi et/ou à une qualification reconnue. Plus généralement, la construction d'un parcours professionnel – qu'il s'agisse d'un parcours d'insertion, de mobilité professionnelle subie ou choisie – implique qu'il soit contractualisé, suivi, consolidé à des étapes prédéterminées, évalué, qu'il soit accompagné et qu'il puisse connaître des incidents.

Cette approche s'est également diffusée largement dans les politiques d'insertion sociale et professionnelle qui, ces dernières années, ont intégré des pratiques et des ingénieries pédagogiques orientées vers la construction de parcours personnalisés. Les notions de référent, d'individualisation, de contractualisation, sont désormais présentes dans la totalité des programmes publics d'insertion, même si leur opérationnalisation effective bute encore sur de nombreux obstacles matériels (des moyens d'accompagnement insuffisants) ou culturels (les cadres de référence professionnels des travailleurs sociaux).

De fait, qu'il s'agisse de la formation continue des salariés ou des politiques d'insertion sur le marché du travail, des parcours de mobilité « subis » ou des

parcours de mobilités « choisis », des révisions de grande ampleur apparaissent indispensables pour faire passer la gestion individualisée des parcours professionnels de la rhétorique à la réalité. Car le risque de l'incantation est aujourd'hui bien réel. Aussi populaire soit-elle dans les discours politiques ou syndicaux, la sécurisation des parcours ne se concrétise en effet que dans des pratiques trop embryonnaires. On le constate par exemple s'agissant de la prise en charge des salariés licenciés pour motif économique au travers de dispositifs d'accompagnement renforcé de type « contrat de transition professionnelle » ou « convention de reclassement personnalisée » : malgré l'importance des moyens d'accompagnement mobilisés, ces dispositifs de reclassement peinent à contrarier la sélectivité naturelle du marché du travail, à tel point qu'il est difficile aujourd'hui de faire la démonstration de leur impact propre et de leur capacité à contrecarrer les inégalités entre les publics les plus qualifiés et ceux qui ne disposent que d'un faible bagage valorisable sur le marché du travail (Bobbio et Gratadour, 2009).

S'agissant des « mobilités choisies », les difficultés sont d'un autre ordre. Dans un contexte d'affaiblissement des marchés du travail internes, les entreprises, dans leur immense majorité, restent bien incapables de concrétiser la « promesse de l'employabilité » qui tend à occuper une place centrale dans le contrat implicite qu'elles proposent à leurs salariés (Dany, 1997). Si la quasi-totalité des accords de branche conclus depuis 2004 se réfèrent à la notion de « parcours de formation », au niveau de l'entreprise, la définition opérationnelle de « parcours » de professionnalisation reste l'apanage de quelques grands groupes. Un bilan réalisé fin 2007 sur un échantillon d'entreprises ayant négocié un accord sur la formation professionnelle montre que la plupart des accords se sont avant tout concentrés sur la mise en œuvre du DIF, de l'entretien professionnel et du plan de formation². Ils ont finalement peu traité du thème de la professionnalisation, ou alors pour reprendre les dispositions générales contenues dans les accords de branche. La période de professionnalisation reste bien souvent, pour les responsables de formation, une catégorie de financement et non pas une modalité pédagogique permettant de construire des parcours de formation individualisés, qui articulent plusieurs temps et plusieurs modalités d'acquisition. De même, les outils permettant de construire des parcours – bilans de compétences, passeport formation ou VAE – restent des sujets relativement peu évoqués.

Qu'il s'agisse d'aider les salariés à évoluer sur le marché du travail ou d'en faciliter l'accès à des personnes qui en sont sorties ou qui n'y sont jamais entrées, l'approche individuelle bute fréquemment sur l'absence ou sur la faiblesse d'une

2. Cf. l'étude réalisée par *Circé-Amynos* pour le compte de la CFEOT sur la mise en œuvre de la réforme de la formation dans les entreprises (septembre 2007).

fonction d'accompagnement de parcours dotée des compétences et des moyens adéquats. Les observations menées ces dernières années auprès d'une grande variété d'acteurs de la formation et de l'insertion montrent la nécessité de renforcer les ingénieries déployées pour accompagner les parcours d'accès à l'emploi ou à la qualification³. Ces investissements sont particulièrement nécessaires dans les phases de diagnostic et de choix afin de répondre à trois types de besoins :

- il s'agit d'une part de permettre à toute personne d'accéder à l'information sur les métiers, le marché du travail, l'évolution de l'emploi dans le périmètre de mobilité, géographique et fonctionnelle, qui est le sien. L'objectif est de garantir la transparence, la pertinence et l'accessibilité des informations utiles à la connaissance de la situation de l'emploi et des enjeux de son évolution ;
- il s'agit en second lieu de permettre aux individus d'analyser leurs acquis et d'identifier leurs besoins. L'objectif est d'aider chaque personne à se connaître, à analyser ses points faibles, ses atouts, ses potentialités. Cette prestation est essentielle : elle conditionne la capacité de l'individu à déduire ses besoins d'un choix à effectuer ;
- les initiatives qui visent spécifiquement l'aide au diagnostic et au choix s'efforcent également de permettre aux individus d'identifier des ressources et des prestations mobilisables. La finalité est ici d'aider tout individu à repérer les acteurs, les dispositifs et les interlocuteurs susceptibles de lui apporter une aide dans le cadre de son parcours.

Si la construction des parcours appelle la constitution de savoirs spécifiques et l'émergence d'un métier d'« accompagnateur de parcours », il est clair que la structuration de cette fonction ne s'opère pas dans des conditions identiques selon que l'on se situe dans le champ des politiques d'emploi ou dans la gestion des ressources humaines en entreprise. Il est ainsi inévitable, dans un contexte d'« activation » des politiques d'indemnisation du chômage, que « le contrôle s'invite dans l'accompagnement » (Lab'ho, 2006), provoquant des conflits de logique qui parfois viennent fortement remettre en cause le sens même de la notion de parcours professionnel.

Combiner une action sur les personnes et une action sur les marchés du travail

La difficulté majeure à laquelle se heurte l'ambition de construire des parcours professionnels réside aujourd'hui dans le fait qu'elle ne pourra pas se concrétiser simplement en « équipant » davantage les individus en compétences.

3. On se base ici sur la capitalisation des missions réalisées par le cabinet *Amvos consultants* depuis plus de quinze ans dans le champ des politiques d'emploi, d'insertion et de formation professionnelle.

Ce constat est fortement apparu à travers l'étude réalisée par *Amnyos* en 2007 pour alimenter la réflexion du groupe de travail du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV) sur la sécurisation des parcours professionnels : axée au départ sur la contribution des politiques de formation à la sécurisation des parcours, l'étude de plusieurs dizaines de cas pratiques a rapidement révélé que les démarches les plus efficaces étaient celles qui parvenaient à rendre opérationnelles des approches « intégrées », visant à agir simultanément sur les capacités des individus à évoluer sur le marché du travail et sur la capacité des organisations de travail à faire le meilleur usage des compétences, et à les entretenir sur la durée.

Doter les individus de compétences pour qu'ils puissent évoluer plus facilement sur le marché du travail ne répond en effet qu'à une partie des enjeux de sécurisation des parcours. Les financeurs de la formation professionnelle ont souvent appris à leurs dépens que l'investissement dans la formation des jeunes ou des salariés peut rapidement être dilapidé si les organisations de travail n'offrent pas des conditions adéquates pour utiliser les compétences, les valoriser, les reconnaître, les adapter à l'évolution des organisations et des technologies. Encore faut-il que les employeurs – entreprises privées ou administrations publiques – assument leurs responsabilités et possèdent eux-mêmes la capacité à gérer l'emploi et les compétences de manière adéquate. Or, on sait bien que très peu de ces organisations de travail sont réellement capables de définir des stratégies de gestion des ressources humaines cohérentes, anticipatrices, dans lesquelles les politiques de formation peuvent s'inscrire.

De nombreux outils existent en effet pour accompagner les entreprises dans une meilleure gestion des parcours des salariés, notamment les dispositifs d'appui à la GPEC et les instruments créés au plan interprofessionnel par les accords sur la formation professionnelle (bilans de compétences et entretiens). Mais de nombreux efforts restent à faire pour élargir l'utilisation de ces ressources aux entreprises qui en ont le plus besoin, c'est-à-dire les PME et TPE. La mise en œuvre de ces instruments suppose une capacité prévisionnelle et des compétences, notamment en termes d'ingénierie des ressources humaines, dont la plupart des entreprises sont largement démunies. Même si le néologisme reste encore barbare, la construction de « l'employeurabilité » des entreprises – complément logique et indispensable à l'employabilité des personnes – constitue d'ores et déjà un enjeu partagé par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux.

L'un des obstacles majeurs pour mettre en œuvre ce « double accompagnement », de la personne d'une part, de l'entreprise d'autre part, réside dans le fait que nos systèmes d'action publique restent profondément structurés par l'opposition entre des approches « sociales » et « économiques » de la gestion des compétences. Les projets que l'on voit émerger aujourd'hui sur le volet « gestion des compétences » des pôles de compétitivité offrent au contraire des

exemples intéressants de démarche combinée. Mais c'est aussi le cas, pour des populations de personnes (et d'entreprises) très différentes, des démarches initiées par les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification.

De manière plus générale, le panorama des initiatives actuellement engagées sous l'intitulé de la « sécurisation des parcours » démontre que ces politiques parviennent d'autant mieux à sécuriser les trajectoires individuelles qu'elles sont pensées en lien avec l'évolution des emplois et des compétences, et qu'elles permettent une prise en compte concrète des modes d'organisation du travail. Cette prise en compte est « naturelle » dans les projets visant à faciliter l'insertion et les parcours professionnels de populations dont l'intégration requiert un certain degré d'adaptation des organisations de travail : travailleurs handicapés, seniors, femmes (dans des métiers « masculins »), etc. Mais au-delà de ces publics spécifiques, les exigences de la sécurisation des parcours devraient conduire les acteurs des politiques du marché du travail à « redécouvrir » l'importance des facteurs liés au travail concret et à ses conditions d'exercice dans le temps.

Enfin, pour que la construction des parcours s'inscrive davantage dans des cadres collectifs, il apparaît indispensable d'adapter les modalités du dialogue social. Il existe aujourd'hui, au niveau régional et au niveau des territoires, d'importantes marges de manœuvre institutionnelles et juridiques pour contribuer, par des formes variées de dialogue social, à rendre plus opérationnelle l'idée de sécurisation des transitions professionnelles. Au travers d'initiatives comme les accords territoriaux sur le travail des saisonniers, la démonstration a été faite que la négociation territorialisée pouvait répondre à des besoins tant pour les salariés que pour les entreprises, besoins mal pris en compte de par l'architecture du système de négociation collective. Si l'utilité du développement de la négociation territoriale dans la perspective de sécurisation des parcours est avérée, des questions demeurent quant à la portée des innovations locales, dès lors que les grands paramètres qui conditionnent des transitions professionnelles sécurisées demeurent hors de portée du local : législation du travail (contrats de travail), garanties collectives en matière d'assurance-chômage ou de formation professionnelle, etc.

La perspective de sécurisation des parcours conduit à rechercher une articulation plus étroite entre politique de formation, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et performance de l'entreprise. Mais si tout le monde s'en dit aujourd'hui convaincu, force est de constater que les pratiques n'évoluent que très lentement, malgré un renforcement continu de l'arsenal juridique et des moyens dont peuvent bénéficier les entreprises [engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC), appui à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)]. Des évolutions réglementaires seront encore nécessaires mais il revient aussi aux partenaires sociaux de contribuer à l'évolution des mentalités pour faire en sorte que le dialogue social au sein des entreprises constitue un point d'appui pour anticiper le changement. ◆

Bibliographie

- BOBBIO, M. ; GRATADOUR, C. 2009. « Le reclassement professionnel des salariés licenciés pour motif économique ». *DARES, Premières informations/Premières synthèses*. N° 43-3.
- BOISSONNAT, J. 1995. *Le travail dans vingt ans. Rapport au Commissariat au Plan*. Paris, Odile Jacob.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL RHÔNE-ALPES. 2009. *L'individualisation des parcours de formation professionnelle en Rhône-Alpes*.
- DANY, F. 1997. *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ? Construction d'un cadre de l'analyse d'évolution des pratiques de gestion des cadres*. Université Lyon 3, thèse de doctorat en sciences de gestion.
- DUCLOS, L. ; KERBOURC'H, J.-Y. 2006. *Organisation du marché du travail et « flexicurité » à la française*. Centre d'analyse stratégique, document de travail.
- EWALD, F. ; KESSLER, D. 2000. « Les noces du risque et de la politique ». *Le débat*. N° 109, p. 55-72.
- GAUTIÉ, J. 2003. *Quelle troisième voie ? Repenser l'articulation entre marché du travail et protection sociale*. Centre d'études de l'emploi, document de travail n° 30.
- GAZIER, B. 1998. « Ce que sont les marchés transitionnels ». Dans : J.-C. Barbier ; J. Gautié (dir. publ.). *Les politiques de l'emploi en Europe et aux Etats-Unis*. Paris, puf.
- GAZIER, B. 2003. *Tous sublimes. Pour un nouveau plein emploi*. Paris, Flammarion.
- GRIMAUT, S. 2008. « Sécurisation des parcours professionnels : analyse comparative des positions syndicales ». *Travail et emploi*. N° 113, p. 75-89.
- LABH'0. 2006. *Quand le contrôle s'invite dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi*. Laboratoire des hommes et des organisations, groupe Adecco.
- LUTTRINGER, J.-M. 2006. « Bâtir le parcours professionnel ». *Le Monde*. 21 février.
- LUTTRINGER, J.-M. ; WILLEMS, J.-P. 2008. *Sécurisation des parcours professionnels. Réflexions juridiques à propos d'un oxymore*. AEF. 11 juillet.
- MÉDA, D. ; MINAULT, B. 2005. *La sécurisation des trajectoires professionnelles*. DARES, document d'études n° 107.
- MORIN, M.-L. 2003a. « Le risque de l'emploi ». *La revue de la CFT*. N° 3, p. 19.
- MORIN, M.-L. 2003b. « Compétences, mobilité et formation professionnelle, repères juridiques pour une réforme ». *Travail et emploi*. N° 95, p. 27-40.
- SCHMID, G. ; GAZIER, B. (dir. publ.). 2002. *The Dynamics of Full Employment. Social Integration through Transitional Labour Markets*. Edward Elgar.
- SUPIOT, A. (dir. publ.). 1999. *Au-delà de l'emploi. Rapport pour la Commission européenne*. Paris, Flammarion.
- RAMAUX, C. 2005. « Sécurité sociale professionnelle » ou « sécurité emploi-formation » : une solution au chômage en trompe-l'œil ? ». Université Paris 1, Matisse.

Transitions professionnelles à l'issue de plans sociaux : des parcours chaotiques ?

De l'après-guerre jusqu'aux années 1980, la France connaît une période de forte croissance économique. Dans ce contexte, les grandes entreprises structurent un marché interne du travail qui peut être défini comme « une unité administrative à l'intérieur de laquelle la rémunération et l'affectation du travail sont déterminées par un ensemble de règles et de procédures administratives » (Doeringer et Piore, 1971). Ces entreprises organisent ainsi une forte stabilité de leur main-d'œuvre à laquelle sont offertes des possibilités de promotions largement liées à l'ancienneté (Germe *et al.*, 2003). Généralement protégés des pressions concurrentielles du marché, les salariés se voient proposer des mobilités internes dans le cadre de parcours organisés par l'entreprise. A partir des années 1980, la globalisation et la financiarisation progressives de l'économie tendent à faire pénétrer le marché à l'intérieur de la firme. Dans ce nouveau contexte, les organisations conditionnent leur engagement contractuel à la performance de leurs salariés (Cappelli, 1999). La recherche permanente de flexibilité du travail conduit à appréhender la main-d'œuvre comme une variable susceptible d'être ajustée à l'occasion de restructurations (Beaujolin, 1999).

La littérature managériale formalise les conséquences de cette évolution sur les parcours professionnels des individus en proposant le terme de « carrière nomade ». Ce modèle présente les nouvelles trajectoires comme une succession de mobilités entre des entités au sein desquelles les salariés s'impliquent dans des projets à durée limitée (Cadin, 1997). Ce modèle présuppose la responsabilité du pilotage autonome de leurs parcours par les individus eux-mêmes. Il semble particulièrement adapté à des populations très qualifiées, aux compétences facilement transférables, et motivées par le changement. Pourtant, au sein même de la popu-

RACHEL BEAUJOLIN-BELLET, professeure de gestion des ressources humaines à Reims Management School (rachel.beaujolin@reims-ms.fr).

MYRIAM BOBBIO, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, ministère du Travail (myriam.bobbio@dares.travail.gouv.fr).

YVES MOULIN, maître de conférences en sciences de gestion à l'École de Management de Strasbourg (yves.moulin@urs.u-strasbg.fr).

lation des cadres par exemple, une segmentation s'opère entre les individus à haut potentiel, pour lesquels la progression professionnelle demeure organisée, et les autres membres de l'encadrement, subissant la logique du marché (Palpacuer *et al.*, 2007).

Ces études laissent cependant dans l'ombre le sort des salariés habitués à un emploi stable et qui vivent les restructurations, non pas comme une opportunité de se réappropriier leur avenir professionnel, mais comme une rupture inattendue et involontaire dans leurs parcours. L'objet de cet article est donc d'identifier les conséquences, sur les parcours professionnels de salariés de l'industrie ayant peu connu de mobilités professionnelles, des ruptures subies d'emploi causées par les restructurations. Cette étude pose l'hypothèse que, malgré l'accompagnement réalisé par des intermédiaires de l'emploi publics et privés, les ruptures subies d'emploi vécues par ce segment de main-d'œuvre, qui n'a pas bénéficié de formation continue et travaillant dans des secteurs en crise, conduisent majoritairement à des parcours durablement chaotiques, c'est-à-dire caractérisés par des allers-retours subis entre activité et chômage.

Afin d'éclairer cette interrogation, une étude empirique longitudinale a été menée en deux temps. D'une part, une démarche monographique dans le cadre d'une étude financée par la DARES (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2006) a été diligentée afin d'appréhender le travail de deux cellules de reclassement chargées, pendant les dix-huit premiers mois consécutifs au plan social, d'accompagner les salariés licenciés de deux entreprises (*Chaussette* et *Chaussure*), filiales de groupes mondiaux et appartenant à des secteurs industriels en déclin (le textile et le cuir). Impliquées en 2001 dans des restructurations conduisant à la destruction d'un nombre important de postes (respectivement 190 et 526 postes), ces deux entreprises ont été conduites à proposer un accompagnement pour le reclassement d'ouvriers et d'employés ayant antérieurement connu une forte stabilité d'emploi. D'autre part, une étude quantitative a été réalisée à partir de l'analyse des fichiers de l'ANPE (Beaujolin-Bellet et Bobbio, 2009) des salariés inscrits à la suite du licenciement pour motif économique lié aux plans sociaux étudiés (voir encadré en fin d'article). En identifiant les inscriptions au chômage de ces individus (et leurs caractéristiques), une base de données a été constituée, à partir de laquelle des statistiques descriptives, des analyses bivariées et multivariées (logit binaires) ont été produites.

Les cellules de reclassement, dispositifs d'accompagnement des ruptures de parcours

Les dispositifs de reclassement collectif trouvent leur origine à l'orée des années 1980, à l'initiative de quelques grands groupes qui créent en leur sein des entités spécifiques chargées de contribuer au reclassement des salariés licenciés.

Toutefois, le développement de cellules de reclassement mises en œuvre par des prestataires externes à l'entreprise est favorisé par la loi du 27 janvier 1993 (Gallouj, 2008). En disposant que la procédure de licenciement est nulle et de nul effet tant qu'un plan visant au reclassement des salariés s'intégrant au plan social n'est pas présenté par l'employeur aux représentants du personnel, ce texte incite les firmes à organiser une antenne-emploi lors des restructurations pour prouver qu'elles ont rempli leur obligation. L'analyse de l'efficacité du dispositif de reclassement soulève la question du travail des consultants qui nécessite un contrôle formel mais dont l'évaluation reste débattue.

Un suivi réalisé par une instance constituée de partenaires aux pouvoirs déséquilibrés

Les prestations de reclassement ne constituent pas une réalité uniforme (Aucouturier *et al.*, 1996 ; Mazade, 2005). Le contrat signé à l'occasion du choix du cabinet permet de définir les moyens mis en œuvre et les honoraires, généralement contingents aux résultats obtenus. Dès l'accord conclu, l'entreprise et le cabinet entrent dans une relation d'agence (au sens de Charreaux, 1987). En d'autres termes, les intérêts des deux parties prenantes peuvent diverger dans un contexte d'asymétrie d'information favorable au prestataire. Dans le cadre de l'accompagnement des ruptures de parcours des salariés, la relation pose d'autant plus le problème du contrôle que le principal (l'entreprise) a peu d'intérêt à mettre en œuvre un système d'incitation de l'agent (le cabinet) puisque ce sont des tiers (les salariés licenciés) qui tirent bénéfice des principaux effets du reclassement¹. En outre, il arrive fréquemment – dans les cas de dépôt de bilan par exemple – que l'administrateur judiciaire se substitue à l'employeur dans la mise en œuvre de la cellule. Enfin, si un suivi par la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) est théoriquement prévu, il s'opère à géométrie variable (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2006).

Les deux cas de restructurations étudiés ont donné lieu, suite aux négociations avec les représentants du personnel, à la construction d'un système d'incitation et de surveillance partenariale des cellules de reclassement. Le contrôle du travail du prestataire a ainsi été exercé par diverses parties prenantes, c'est-à-dire des représentants des groupes qui avaient un intérêt légitime à la réussite de l'activité (Igalens et Point, 2009 ; Igalens et Vicens, 2008). En effet, des commissions paritaires de suivi ont été instaurées, qui ont réuni non seulement le(s) financeur(s) et le prestataire, mais également des représentants du personnels, et dans

1. Il convient cependant de se garder d'une vision réductrice des intérêts de l'entreprise. Un taux de reclassement élevé lui permet de bénéficier d'un effet d'image interne et externe. Par ailleurs, certains membres de la direction peuvent considérer qu'il est de leur responsabilité morale d'assurer l'outplacement de leurs salariés licenciés : ce fut le cas du directeur de *Chaussette*.

le cas *Chaussure*, dans un contexte de dépôt de bilan favorisant l'implication de la sphère publique, l'inspecteur du travail, le sous-préfet, un représentant de l'ANPE et des élus locaux.

Ces regards croisés sur l'activité de l'antenne-emploi ont d'abord permis d'assurer un suivi au cas par cas des salariés concernés par les plans sociaux. Ils ont ainsi limité les risques d'opportunisme qui auraient pu se matérialiser par un délaissement des populations les plus difficiles à reclasser. En effet, cette tentation de l'écramage peut s'exercer à travers une gestion ambiguë des offres valables d'emploi (OVE), le cabinet étant généralement considéré comme ayant pris en charge un adhérent à la cellule dès lors qu'il lui a présenté deux ou trois OVE. Une définition volontairement floue peut permettre au cabinet de qualifier d'offres « valables » des propositions d'emplois très éloignées de la situation antérieure du salarié (précarité du contrat, éloignement géographique, rémunération faible...), offres qui tendent à déclencher des refus répétés privant rapidement les stagiaires de leurs droits au reclassement, tout en assurant la rémunération du cabinet. Le suivi partenarial a partiellement endigué les dérives, d'une part en tentant de contrôler la proximité réelle entre les offres faites par le prestataire et la situation antérieure du salarié pris en charge ; d'autre part en discutant la légitimité des refus d'OVE pour éviter une comptabilisation trop systématiquement défavorable aux adhérents les plus éloignés de l'emploi.

La vigilance des parties prenantes a également permis de veiller à la mobilisation de mesures d'accompagnement délicates à mettre en œuvre. L'exemple le plus emblématique est celui de la formation professionnelle, et plus particulièrement des formations longues. En effet, l'utilisation des fonds inscrits à ce titre dans le plan social implique de faire face à deux difficultés : l'identification par les consultants des formations adaptées aux besoins des salariés concernés ; l'inertie de certains acteurs qui ont chacun de bonnes raisons d'éviter la mobilisation de cette solution (anxiété et défiance des salariés, préférence de l'employeur pour une limitation des dépenses...).

Toutefois, les débats au sein des commissions paritaires de suivi n'ont pas toujours permis de produire des résultats tangibles. Pour *Chaussette*, certaines missions d'intérim de moins de six mois ont été comptabilisées comme des offres valables d'emploi, malgré les réticences des mandataires des salariés. Pour *Chaussure*, la faible utilisation des fonds de formation a été rapidement évoquée par les représentants du personnel, ces derniers mentionnant notamment l'insuffisance des niveaux de remboursement des frais annexes (trajet, restauration, hébergement) comme un frein à partir se former. Ces exemples montrent que, malgré la composition paritaire des commissions, les pouvoirs en leurs seins demeurent fondamentalement déséquilibrés (Bruggeman *et al.*, 2002) et ne permettent que partiellement de contrôler et de dynamiser l'efficacité de l'accompagnement des salariés en rupture de parcours.

Des critères d'évaluation du reclassement contingents à la position des acteurs

La commission paritaire de suivi pourrait être le lieu privilégié où s'élaborent des critères d'évaluation du travail de la cellule de reclassement, critères alors partagés par tous les partenaires. Or, à la clôture des antennes emploi, les chiffres mis en avant par les diverses parties prenantes des deux entreprises étudiées divergent singulièrement.

Ainsi, le prestataire produit un « taux de solutions identifiées » (94 % pour *Chaussette* ; 72 % pour *Chaussure*) qui correspond au travail de prise en charge des salariés réalisé par la cellule. Il inclut donc, outre les situations de réel retour à l'emploi, les « projets de vie » éventuellement mûris avec les consultants (congé parental, déménagement, obtention d'un statut de malade longue durée ou d'inactif...) et les « refus d'offres valables d'emplois ». Ce taux élevé, qui dépasse ou avoisine les engagements contractuels (80 % de solutions à l'extinction de l'antenne emploi), fait l'objet d'une communication médiatique positive des cocontractants : le cabinet affiche des résultats propres à maintenir sa réputation ; la direction de l'entreprise met en avant ses qualités d'employeur responsable.

Les pouvoirs publics considèrent un « taux de reclassement » (62,5 % pour *Chaussette* et 50,7 % pour *Chaussure*) qui incorpore les contrats à durée indéterminée, les contrats précaires de plus de six mois (CDD et intérim) ainsi que les créations d'entreprises et les formations longues. Ce calcul se focalise sur les situations de retour à l'activité, la formation longue étant considérée comme un détour dynamisant l'employabilité.

Enfin, les représentants des salariés se réfèrent principalement au nombre de stagiaires de la cellule ayant signé un CDI avant la clôture de l'antenne emploi (34,7 % pour *Chaussette* ; 29,3 % pour *Chaussure*). En cela, ils fondent leur appréciation sur le nombre de solutions qu'ils estiment durables, c'est-à-dire propres à permettre de renouer avec un parcours professionnel linéaire, la rupture d'emploi liée au plan social n'ayant alors été qu'une parenthèse éprouvante.

Ces contrastes ont produit de vifs débats, notamment à la suite de la présentation des résultats des travaux des cellules à la presse. Cependant, confrontés aux chiffres produits par la DARES (Bobbio, 2005), le taux de reclassements de *Chaussure* est aligné sur le taux national moyen² (50,6 %) et celui de *Chaussette* l'excède nettement. Ces controverses reposent probablement sur des effets de position : les directions et les prestataires ont tendance à percevoir les parcours professionnels sous l'angle d'une succession d'activités ponctuée de périodes inactives alors que les partenaires sociaux en ont une représentation plus linéaire.

2. Ce taux de reclassement prend en compte les solutions de reclassement en contrat de travail temporaire ou intérimaire quelle que soit leur durée.

Outre les positions divergentes sur les solutions identifiées et donc sur la mesure du reclassement, qui révèlent des conventions d'évaluation hétérogènes renvoyant aux logiques de chaque acteur, ces débats posent la question de la pérennité des reclassements réalisés par la cellule.

L'évaluation des effets à moyen terme de la rupture des parcours

Le caractère durable des reclassements peut être partiellement évalué par le traitement des fichiers de l'ANPE, en comparant les situations des salariés concernés à la sortie de la cellule de reclassement et deux ans après. L'analyse montre que l'âge est une variable explicative essentielle de la situation par rapport à l'emploi deux ans après la fin de la cellule.

Description des situations de chômage

Une première démarche consiste à rapprocher les résultats diffusés par les cabinets et les données issues des fichiers de l'ANPE concernant les situations déclarées « à la sortie de la cellule ». Malgré la faible comparabilité des échantillons³, force est de constater que le pourcentage des salariés considérés en emploi⁴ à partir des données ANPE (30,6 %) est beaucoup plus proche des taux de placement en CDI (29,2 % pour *Chaussure* et 34,7 % pour *Chaussette*) que des taux de reclassements globaux (50,7 % pour *Chaussure* et 62,5 % pour *Chaussette*). Ces premiers résultats laissent penser que les contrats précaires signés pendant le temps d'accompagnement n'ont finalement été que des solutions de court terme et non des tremplins vers d'autres emplois (courts ou durables). D'une façon générale, ils permettent d'éclairer les doutes émis par les représentants du personnel sur le caractère durable des « solutions » trouvées.

EDUCATION PERMANENTE n° 181/2009-4

	<i>A la sortie de la cellule</i>	<i>Deux ans après la fin de la cellule</i>
Demande d'emploi	54,4 %	39 %
Emploi	30,6 %	36,1 %
Inactivité	10,1 %	18,7 %
Autres	4,8 %	6,2 %
TOTAL	100 %	100 %

Tableau 1. Evolution des situations des salariés inscrits dans les deux plans sociaux⁵.

3. Dans le cas *Chaussette*, 57 personnes sur 181 concernées par la cellule de reclassement n'apparaissent pas dans les fichiers ANPE ; de même pour *Chaussure*, 44 personnes sur 478 n'apparaissent pas.
4. L'étude repose sur l'hypothèse forte que les individus non inscrits comme chômeurs sont en emploi.
5. 584 individus licenciés inscrits à l'ANPE. Les individus non inscrits comme chômeurs sont considérés en emploi. La situation « autres » correspond à des formations, des décès, des radiations, ou d'autres cas.

L'étude de l'évolution des situations des salariés concernés révèle une diminution de plus de quinze points de pourcentage des personnes inscrites à l'ANPE entre la sortie de la cellule de reclassement et les deux années subséquentes (tableau 1). Toutefois, ce recul des situations de chômage ne débouche que partiellement vers un retour à l'emploi, une partie des personnes se retirant du marché du travail. Enfin, si des différences mineures existent entre les deux plans sociaux en début de période (par exemple, nombre de demandeurs d'emplois légèrement supérieur pour *Chaussette* que pour *Chaussure*), elles s'estompent presque totalement à la fin de la période, laissant penser que d'autres facteurs que ceux ayant trait à la qualité du plan social peuvent être à l'œuvre.

		Deux ans après la fin de la cellule				Total
		Demande d'emploi	Emploi	Inactivité	Autres	
à la sortie de la cellule	Demande d'emploi	48 %	31 %	15 %	6 %	100 %
	Emploi	34 %	58 %	6 %	3 %	100 %
	Inactivité	8 %	3 %	85 %	3 %	100 %
	Autres	32 %	25 %	7 %	36 %	100 %

Tableau 2. Situation deux ans après la sortie de la cellule en fonction de la situation à la sortie de la cellule pour les deux plans sociaux.

Une lecture longitudinale montre que près de la moitié des personnes inscrites à l'ANPE à la fin de la cellule le sont aussi deux ans après, et que 57 % des personnes considérées en emploi en début de période le sont également deux ans après (tableau 2). Réciproquement, la part des individus basculant du chômage à l'emploi ou de l'emploi au chômage au cours de l'intervalle séparant les deux points d'observation s'élève environ à un tiers dans les deux cas. Là encore, les différences entre les deux plans sociaux sont trop faibles pour appeler une analyse spécifique.

La perspective longitudinale permet de mettre en exergue quatre trajectoires : chômage-chômage (26 % des personnes), chômage-emploi (17 %), emploi-chômage (10 %), emploi-emploi (18 %). Au total, les personnes pour lesquelles la rupture de parcours causée par le plan social n'aura été qu'une parenthèse refermée par l'acquisition d'un emploi stable, représentent probablement moins de 10 % de la population étudiée (une seule inscription à l'ANPE sur la période étudiée, et une durée d'inscription inférieure à 3 mois). Les autres se distribuent entre un chômage persistant et un parcours chaotique. D'une part, sur la période d'étude, 38 % des salariés peuvent être considérés comme des demandeurs d'emploi de longue durée, à savoir avec une période consécutive d'inscription sur les listes de l'ANPE de plus d'un an. Un individu sur cinq connaît une période d'ins-

cription de plus de deux ans. D'autre part, près de la moitié de ceux qui sont en emploi à la fin de la période ont été inscrits au chômage au moins deux fois. Ces différents éléments témoignent bien d'une forte instabilité des situations d'emploi.

Ces résultats confirment ceux produits par une étude des travaux des cellules de reclassement situées dans trois zones géographiques sur la période 2002-2003 : « Sauf exceptions notables, suite à un licenciement économique, les transitions ne s'effectuent pas majoritairement vers un nouvel emploi stable au terme de l'accompagnement » (Bruggeman *et al.*, 2004). Ils peuvent encore être mis en regard de l'analyse des trajectoires sur vingt ans d'ouvriers licenciés de deux entreprises de secteurs industriels au début des années 1980 : les licenciements ont débouché sur une déstabilisation professionnelle de longue durée, près de 40 % de salariés n'ayant jamais retrouvé un emploi (Trotzler, 2005).

L'âge, principale variable explicative des impacts sur les parcours professionnels

L'étude des parcours permet également d'analyser les caractéristiques individuelles des personnes identifiées dans les quatre trajectoires formalisées. Ainsi, parmi les personnes inscrites dans la trajectoire emploi-emploi, sont surreprésentés les individus célibataires (40 % contre 24% pour l'ensemble) cherchant un emploi à temps plein (81 % contre 69 %) dans un métier éloigné de leur métier d'origine et âgés de moins de 30 ans (29 % contre 17 %). Au contraire, les personnes âgées de plus de 50 ans sont fortement sous-représentées au sein de cette trajectoire (3 % contre 29 %). De même, parmi les personnes constituant la trajectoire conduisant du chômage vers l'emploi, on note une surreprésentation des individus âgés de moins de 40 ans (56 % contre 45 %), cherchant un emploi à temps plein (82 % contre 69 %) hors de leur métier d'origine. En revanche, la trajectoire chômage-chômage rassemble relativement plus d'individus âgés de plus de 40 ans (69 % contre 55 %), à la recherche d'un travail à temps partiel (27 % contre 19 %).

L'analyse multivariée (modèle logit binaire) fait apparaître l'âge comme une variable explicative fortement significative. Plus précisément, la probabilité d'être inscrit à l'ANPE deux ans après la fin de la cellule de reclassement est, toutes choses égales par ailleurs, dix fois plus importante pour les salariés âgés de 50 ans et plus que pour ceux de moins de 30 ans. L'étude menée auprès des salariés de *Moulinex* deux ans après leurs licenciements met en évidence cette même variable comme explicative de la probabilité de retour à l'emploi (Roupnel-Fuentes, 2007).

En outre, la probabilité d'être toujours inscrit à l'ANPE deux ans après la fin de la cellule de reclassement est liée au type d'emploi recherché. Le salarié qui a

recherché un métier strictement dans les industries des matériaux souples a eu sept fois plus de risques d'être inscrit à l'ANPE que les autres. Le secteur « matériaux souples » correspond au textile, à l'habillement et au cuir, et donc aux métiers occupés précédemment par les demandeurs, pour lesquels ils avaient une longue expérience, mais qui sont en forte décroissance. En revanche, si le salarié a recherché dans le transport et la logistique, ce risque diminue de moitié par rapport aux autres catégories professionnelles. Par ailleurs, les salariés qui se sont inscrits pour la première fois à l'ANPE avant la fin de la cellule de reclassement diminuent de moitié la probabilité de se retrouver encore inscrits deux ans après. Le versant qualitatif de l'étude permet d'éclairer les mécanismes conduisant à faire apparaître l'âge comme variable explicative dans les modèles économétriques. Ainsi, les individus ayant dépassé 50 ans tendent à considérer qu'après un licenciement à cette époque de la vie, il est inutile de chercher un emploi. Cette représentation repose principalement sur deux arguments témoignant de la puissance d'une « mécanique usuelle du tri des travailleurs "redondants" » (Gazier, 2005) dans laquelle sont pris les différents acteurs :

- d'une part, la légitimité perçue de cesser toute activité pour accéder à un repos succédant à de nombreuses années d'un labeur pénible. Ce « sentiment de fin de vie professionnelle » s'explique très largement par une pratique systématique de proposition de départs précoces en préretraites (Cerdin *et al.*, 2003) qui, jusqu'au milieu des années 1990, a fait l'objet d'un « consensus social paradoxal » entre les différents acteurs des restructurations (Besson et Hen, 2009) ;
- d'autre part, la confrontation à l'expérience (propre ou d'autrui) d'une réelle difficulté à retrouver un emploi. Certains ex-salariés âgés tentent dans un premier temps d'en chercher un puis, face aux fins de non-recevoir des employeurs, intériorisent l'impossibilité de retrouver du travail. Lorsqu'ils poursuivent leurs démarches, c'est moins pour obtenir un poste que pour satisfaire aux conditions d'attribution de l'indemnité chômage, jeu de faux-semblant déjà décrit dans d'autres études (Demazière, 2002).

Conclusion

La finalité de cet article était d'identifier les conséquences des ruptures d'emploi causées par les restructurations, sur les parcours professionnels de salariés de l'industrie. L'étude a d'abord montré que l'efficacité à court terme de la prestation des intermédiaires privés de l'emploi était liée à un facteur principal : le contrôle du travail du cabinet par le biais d'une commission de suivi composée de diverses parties prenantes qui veillent à la qualité des offres d'emplois proposées et à l'utilisation des mesures d'accompagnement difficiles à mettre en œuvre, telle la formation. Les discussions entre les parties prenantes des résultats du reclassement affichés par le cabinet à la fin de la cellule illustrent deux posi-

tions contrastées : celle des représentants des salariés qui attendent des solutions de reclassement durables conduisant à un parcours professionnel à nouveau linéaire ; celle du cabinet de reclassement qui met en avant l'inscription des personnes accompagnées dans une nouvelle mission, éventuellement ponctuelle, mais vue selon les termes d'un consultant, comme « le prélude à la future prise en charge par l'individu de la responsabilité de son parcours ».

Le rapprochement de ces résultats avec les données fournies par le fichier des personnes inscrites à l'ANPE montre que, dans des cas de restructurations lourdes au sein d'industries traditionnelles concernant des salariés ayant été l'objet de pratiques de gestion de l'ordre de la fixation de main-d'œuvre, les reclassements non seulement ne sont pas pérennes, mais ils ne constituent pas non plus un levier de dynamisation des parcours conduisant à des missions longues. Comme le laissait prévoir l'hypothèse émise à l'orée de cette étude, les ruptures subies d'emploi dans le cadre de restructurations accompagnées de plans sociaux conduisent majoritairement les populations étudiées vers des parcours professionnels durablement chaotiques. Cette réalité est d'autant plus criante pour les salariés les plus âgés.

Les résultats obtenus souffrent cependant de plusieurs limites. D'une part, l'étude qualitative ne repose que sur deux cas, ce qui obère toute possibilité de généralisation des résultats. D'autre part, le rapprochement des données issues des cellules avec celles provenant des fichiers de l'ANPE est problématique puisqu'il ne recouvre pas complètement les mêmes populations. De plus, l'étude de ces fichiers repose sur l'hypothèse forte que les personnes qui ne sont pas inscrites comme chômeurs sont en emploi. Ces résultats sont néanmoins emblématiques de configurations où les salariés sont licenciés dans le cadre de restructurations lourdes d'industries en déclin et sont marqués par un effondrement de l'employabilité collective (Gazier, 2007).

Les constats issus de cette étude plaident en faveur de l'élaboration d'un dispositif de suivi et d'évaluation des parcours des salariés licenciés, dispositif qui, malgré les appels antérieurs (Aubert et Beaujolin-Bellet, 2004 ; Cornolti *et al.*, 2001), demeure partiel et parcellaire. En l'absence d'évaluation formalisée et a fortiori partagée, les pratiques de reclassement restent opaques, contribuant à alimenter la méfiance des salariés à leur égard, annihilant ainsi toute possibilité d'apprentissage collectif quant aux modalités de pilotage de tels dispositifs. ◆

Bibliographie

- AUBERT, J.-P. ; BEAUJOLIN-BELLET, R. 2004. « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation ». *Travail et emploi*. N° 100.
- AUCOUTURIER, A.-L. ; BERTRAND, H. ; VERMEL, N. 1996. *Les cellules de reclassement : à quoi servent-elles ?* Paris, La Documentation française.
- BEAUJOLIN, R. 1999. *Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs*. Paris, Grasset-Le Monde.
- BEAUJOLIN-BELLET, R. ; CORNOLTI, C. ; KERBOUC'H, J.-Y. ; KUHN, A. ; MOULIN, Y. 2006. *Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques, évaluation*. DARES, document d'études, n° 119.
- BEAUJOLIN-BELLET, R. ; BOBBIO, M. 2009. « 2002-2005, la trajectoire de salariés licenciés dans le cadre de deux plans de sauvegarde de l'emploi ». *DARES, Premières synthèses* (à paraître).
- BESSON, D. ; HEN, S. 2009. « Les stratégies d'acteurs face aux préretraites en entreprise : une étude de terrain ». *Dans* : S. Bellini ; J.-Y. Duyck. *En âge de travailler. Recherches sur les âges au travail*. Paris, Vuibert-AGRH, p. 45-62.
- BOBBIO, M. 2005. « Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations depuis 2003 ». *DARES, Premières informations/Premières synthèses*. N° 19-2.
- BRUGGEMAN, F. ; LAPOTRE, M. ; PAUCARD, D. ; THOBOIS, P. 2002. *Plans sociaux et reclassements : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés. Etudes de 12 cas*. DARES, document d'étude, juin.
- BRUGGEMAN, F. ; PAUCARD, D. ; TÜCHSZIRER, C. 2004. *Privé-public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs*. Rapport AEDX-IRES.
- CADIN, L. 1997. « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? ». *Dans* : P. Besson (dir. publ.). *Dedans dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*. Paris, Vuibert, p. 65-95.
- CAPPELLI, P. 1999. *The New Deal at Work. Managing the Market-driven Workforce*. Londres, Harvard Business School Press.
- CERDIN, J.-L. ; MARBOT, E. ; PERETTI, J.-M. 2003. « Vers une définition du sentiment de fin de vie professionnelle ». *Revue de gestion des ressources humaines*. N° 47, p. 14-28.
- CHARREAUX, G. 1987. « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature ». *Dans* : G. Koenig (dir. publ.). *Des nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Paris, Economica.
- CORNOLTI, C. ; MOULIN, Y. ; SCHMIDT, G. 2001. « Le suivi des plans sociaux en Lorraine : réflexions autour de trois études de cas ». *Dans* : G. Schmidt (dir. publ.). *La gestion des sureffectifs*. Paris, Economica.
- DEMAZIÈRE, D. 2002. « Chômeurs âgés et chômeurs "trop vieux", articulation des catégories gestionnaires et interprétatives ». *Sociétés contemporaines*. N° 48, p. 109-130.
- DOERINGER, P.-B. ; PIORE, M.-J. 1971. *International Labour Markets and Manpower Analysis*. Heath, Lexington Books.
- GALLOUJ, C. 2008. *Les agences privées de l'emploi : conseil, intérim et outplacement*. Paris, L'Harmattan.

- GAZIER, B. 2005. *Accompagnement par des politiques actives et passives de l'emploi des restructurations dues à la mondialisation. Rapport de cadrage*. Colloque France-BIT, « L'internationalisation de l'emploi : un défi pour une mondialisation plus juste ? », Annecy, 11 et 12 avril.
- GAZIER, B. 2007. « Les restructurations : des jalons vers une gestion transitionnelle ». *Dans* : J. Allouche ; J. Freiche (dir. publ.). *Restructurations d'entreprise : regards croisés*. Paris, Vuibert, p. 277-289.
- IGALENS, J. ; POINT, S. 2009. *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes*. Paris, Dunod.
- IGALENS, J. ; VICENS, C. 2008. « Contribution de la théorie des parties prenantes à une approche descriptive et normative des restructurations ». *Dans* : R. Beaujolin-Bellet ; G. Schmidt (dir. publ.). *Restructurations d'entreprises, des recherches pour l'action*. Paris, Vuibert-AGRH, p. 103-122.
- MAZADE, O. 2005. « Cellules de reclassement et individualisation du traitement du chômage. Le cas de Metaleurop et des Houillères du Nord ». *Revue de l'IRE*. N° 47, p. 195-214.
- PALPACUER, F. ; SEIGNOUR, A. ; VERCHER, C. 2007. *Sorties de cadre(s). Le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*. Paris, La Découverte.
- ROUPNEL-FUENTES, M. 2007. *Une rupture totale : le licenciement massif des salariés de Moulinex*. Paris, EHESS, thèse de doctorat en sociologie.
- TROTZIER, C. 2005. « Vingt ans de trajectoire après un licenciement collectif : ouvrières et ouvriers » *Revue économique*. Vol. 56, n° 2, p. 257-276.

Annexe : Présentation de l'étude et méthodologie

L'étude visait une exploration approfondie de processus de restructurations, afin d'apporter des éléments d'analyse sur les dispositifs d'anticipation et d'accompagnement des restructurations en France (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2006). Deux monographies portant sur des restructurations d'entreprises ont été réalisées. Pour compléter cette analyse et étudier le parcours des salariés ayant vécu la restructuration, le fichier des demandeurs d'emploi de l'ANPE a été mobilisé.

Dans le cas *Chaussette*, 189 personnes sont concernées par le plan social. Les noms de 163 salariés nous ont été fournis pour l'identification dans le fichier ANPE. 106 salariés ont été retrouvés dans les fichiers de l'agence, 57 personnes n'apparaissant donc pas (35 %). L'étude monographique, de son côté, fait état de 181 personnes potentiellement concernées par la cellule de reclassement, et de 144 personnes adhérentes à la cellule. Finalement, les résultats en fin de cellule sont fournis pour 136 d'entre eux.

Dans le cas *Chaussure*, 526 personnes sont concernées par le plan social. Les noms des 522 salariés nous ont été fournis pour l'identification dans le fichier ANPE. 478 salariés ont été retrouvés dans les fichiers de l'agence, 44 personnes n'apparaissant donc pas (8 %). L'étude monographique, de son côté, fait état de 434 personnes potentiellement concernées par la cellule de reclassement et de 349 personnes adhérentes à la cellule. Finalement, les résultats en fin de cellule sont fournis pour l'ensemble d'entre eux.

Les deux plans de sauvegarde de l'emploi se sont déroulés en même temps, et l'étude porte sur une période allant de janvier 2002 (ouverture des cellules de reclassement) à août 2005. Cette période recouvre une durée des cellules de reclassement de 18 mois et une période de deux ans après la fin des cellules.

Les demandeurs d'emploi étudiés cherchent un emploi à temps plein (catégorie 1), à temps partiel (catégorie 2) à durée déterminée (catégorie 3) hors pratique de l'activité réduite. Sont également étudiés les demandeurs exerçant une activité occasionnelle ou réduite au cours du mois, d'une durée de plus 78 heures, respectivement catégories 6, 7 et 8. Les demandeurs en catégorie 4 (personnes sans emploi, non disponibles en raison d'un stage, d'une formation, de la maladie, etc.) sont pris en compte pour étudier le retrait d'activité et la formation.



La sécurisation des parcours professionnels

Face à un contexte économique et social en évolution permanente où il est difficile de garantir l'emploi, le patronat met en avant le besoin de flexibilité pour les entreprises, les syndicats l'exigence de sécurité pour les salariés. La "flexicurité", compromis entre les deux, serait capable de satisfaire les uns et les autres, avec les mêmes effets bénéfiques que ceux qui lui sont prêtés au Danemark, souvent pris en exemple à la fois social et économique.

La politique européenne elle-même s'affirme en faveur de la flexicurité et de la sécurisation des parcours qui peut se résumer à quatre idées-forces : des dispositions contractuelles souples et sûres, des stratégies de formation tout au long de la vie, des politiques actives du marché du travail et des systèmes de sécurité sociale moderne.

- ▶ **Flexicurité : quel équilibre entre flexibilisation du marché du travail et sécurisation sociale? (2008)**
Les auteurs analysent la flexicurité effective au sein de chaque pays de l'Union européenne. Ils reviennent sur le concept et en détaille les composantes : flexibilité, revenu, stabilité de l'emploi, employabilité et sécurisation sociale. Ils concluent que la flexibilisation du travail est liée à des risques de précarisation.
- *DOCUMENT NUMERIQUE* - référence : 6679
Auteur(s) : TANGIAN Andramik, SEIFERT Hartmut, - [Télécharger le document](#)
- ▶ **La Commission favorise l'approche "flexicurité" (2007)**
Cet article traite d'une communication de la Commission européenne dans laquelle elle appelle les Etats membres à promouvoir des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant la flexibilité et la sécurité au bénéfice des travailleurs et des entreprises. Les stratégies de flexicurité associent en parallèle la souplesse et la sécurisation des modalités contractuelles, les politiques actives du marché du travail, les stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie et des systèmes de protection sociale modernes apportant une aide au revenu adéquate pendant les périodes de chômage. - *ARTICLE (AGENDA SOCIAL)* - référence : 6787
Auteur(s) : COMMISSION EUROPEENNE, - [Télécharger le document](#)
- ▶ **Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions (2005)**
Cette contribution vise à présenter et discuter quelques apports des marchés transitionnels du travail (MTT), face aux restructurations, aux licenciements collectifs et aux défis que pose le reclassement des travailleurs. Leur démarche consiste à relier les "trajectoires" en cause à l'ensemble des transitions qui se produisent sur le marché du travail. - *ARTICLE (LA REVUE DE L'IRES)* - référence : 6197
Auteur(s) : GAZIER Bernard, - [Télécharger le document](#)

En France, la loi du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail a apporté des précisions sur la question des parcours professionnels et de leur sécurisation, tentant d'instaurer une "flexicurité à la française". Elle conforte le CDI comme forme normale et générale de la relation de travail. Cependant, les occasions de rupture sans licenciement sont multipliées et les licenciements sont facilités : "rupture conventionnelle", allongement des périodes d'essai. De leur côté, les salariés ont obtenu des indemnités de licenciement plus importantes, le maintien partiel de leurs droits (droits à la formation notamment) en cas de chômage, etc.

- ▶ **Flexicurité et réforme du marché du travail (14/04/08)**
thème du dernier numéro de la revue Travail et Emploi - [Lire l'actualité](#)
- ▶ **Flexicurité : l'essai reste à transformer (2008)**
Cet article procède à un bref historique de la question du droit des contrats de travail et de leur rupture et s'attarde sur l'accord interprofessionnel sur la modernisation du marché du travail, signé en janvier 2008. Il rappelle le contexte actuel de réforme du marché du travail. - *ARTICLE (LIAISONS SOCIALES HORS-SERIE)* - référence : 6822
Auteur(s) : BOISSARD Denis,
- ▶ **La modernisation du marché du travail (2008)**
Cet ouvrage est consacré à la modernisation du marché du travail. Plusieurs thèmes sont abordés :
- *OUVRAGE* - référence : L3742

Mais si l'on essaie de décréter la sécurisation des salariés dans le droit du travail, cette nouvelle manière de gérer les trajectoires professionnelles est aussi le fait des entreprises avec les politiques de formation ou de GPEC qu'elles mettent en place. C'est aussi une problématique de l'Etat et des partenaires sociaux qui en font l'objet central du système de formation et qui en institutionnalisent le financement par le Fonds paritaire de la sécurisation des parcours professionnels. La Région met en place des dispositifs comme le Contrat régional de sécurisation des parcours professionnels qui visent les mêmes objectifs inscrits au schéma régional des formations. Enfin le contrat de projet Etat-Région 2007-2013 comporte un volet visant la sécurisation des trajectoires professionnelles

Une priorité régionale

La sécurisation des parcours fait partie des priorités de la Région Poitou-Charentes. Plusieurs outils ont été mis en place afin de garantir à chaque citoyen un accès à la formation qualifiante et, en cas d'accident de parcours (licenciement économique), une chance de repartir.

▸ **Les outils régionaux de la sécurisation des parcours**

La sécurisation des parcours fait partie des priorités de la Région Poitou-Charentes. Plusieurs outils ont été mis en place afin de garantir à chaque citoyen un accès à la formation qualifiante et, en cas d'accident de parcours. - [Voir la page](#)

▸ **Forum régional Formation 2007 - La sécurisation des parcours**

Ce Forum sur le thème de la sécurisation des parcours a permis à ses participants de remettre ses objectifs dans le contexte régional, de se saisir de réflexions d'universitaires et chercheurs sur la question et de contribuer, par l'analyse de l'existant (ce qui existe et ce qui manque), à proposer des pistes d'évolution en Région. - [Accéder au site](#)

Dans l'entreprise, les outils de gestion des ressources humaines

Aujourd'hui, face à un contexte économique et social en évolution permanente où il est difficile de garantir l'emploi, (et dans le cadre prévu par les accords de GPEC), l'entreprise doit favoriser le développement de l'employabilité de ses salariés et sécuriser leurs parcours professionnels. Si elle réclame de la flexibilité censée faciliter l'embauche autant que le licenciement, l'entreprise a elle aussi besoin de stabilité et de sécurité : elle a besoin de travailleurs compétents et motivés qui lui soient fidèles. La sécurisation des parcours est donc un véritable enjeu de gestion des ressources humaines. Il s'agit de mettre en place et d'articuler les outils d'accompagnement des carrières : entretiens professionnels, plan de formation, DIF, CIF, bilan de Compétences, VAE, etc.

▸ **Dans l'entreprise, les outils du management des compétences**

Aujourd'hui, l'un des rôles de l'entreprise consiste à sécuriser les parcours professionnels des salariés en favorisant leur employabilité - [Voir la page](#)

Les actions de l'Etat pour accompagner les transitions professionnelles

Garantir un ensemble de droits à chaque citoyen, quel que soit son statut, c'est protéger les individus des ruptures, faciliter l'insertion, anticiper les changements de situations, accompagner les transitions et favoriser l'évolution professionnelle. Dans une période de mutations économiques incessantes, les salariés confrontés à des mobilités doivent être mieux armés pour s'adapter. La cible privilégiée de la politique du gouvernement est le public des personnes peu ou pas qualifiées et des demandeurs d'emploi.


▸ **Les mesures Etat pour accompagner les transitions professionnelles**

Orientation, formation, reclassement, outils de contractualisation ou de financement, les efforts de l'Etat en matière de sécurisation des parcours ont pour cible les publics les plus fragiles. - [Voir la page](#)

Pour aller plus loin

Les références utilisées dans ce dossier sont rassemblées dans cette bibliographie.

▸ **La sécurisation des parcours (Avril 2010)**

Références - [Télécharger la bibliographie \(pdf 443 Ko\)](#) 

A consulter aussi

Grand(s) Dossier(s) :

1. [Politiques Emploi](#)

Le point sur les politiques conduites pour développer l'emploi ou favoriser le retour à l'emploi et



Les dispositifs Etat pour accompagner les transitions professionnelles

I - Protéger les publics fragiles

Garantir un ensemble de droits à chaque citoyen, quel que soit son statut, c'est protéger les individus des ruptures, faciliter l'insertion, anticiper les changements de situations, accompagner les transitions et favoriser l'évolution professionnelle. Dans une période de mutations économiques incessantes, les salariés confrontés à des mobilités doivent être mieux armés pour s'adapter. La cible privilégiée de la politique du gouvernement est le public des personnes peu ou pas qualifiées et des demandeurs d'emploi.

▣ Les maisons de l'emploi

Ce dossier fait le point sur le rôle des maisons de l'emploi qui ont pour mission de favoriser l'insertion professionnelle des personnes les plus éloignées de l'emploi et de soutenir la création d'entreprise.

- [Accéder au dossier thématique](#)

▣ Un accord sur la sécurisation des parcours professionnels dans l'Economie sociale (17/02/11)

Le nouvel accord vise notamment à "permettre à chaque salarié de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle". - [Lire l'actualité](#)

▣ L'offre de services de Pôle Emploi

Aides et prestations de Pôle Emploi, Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi (PPAE), Protocole d'accord cadre pour la formation des demandeurs d'emploi signé entre la Région et Pôle emploi. - [Voir la page](#)

▣ Emplois précaires et formation continue (2007)

Cet article traite de la sécurisation des parcours à travers le prisme de l'accès à la formation des populations les plus fragiles et notamment des salariés précaires. - *ARTICLE (SAVOIRS) - référence : n2984*

Auteur(s) : PEREZ Coralie,

▣ Les parcours professionnels : définition, cadre et perspectives (2009)

Dans les discours et les dispositifs des politiques emploi-formation, comme dans les stratégies et les outils de GRH en entreprise, la préoccupation à l'égard des « parcours professionnel » participe d'une redéfinition des responsabilités respectives du salarié, des employeurs et des institutions publiques en matière de gestion des risques du travail et de l'emploi. En France, la sécurisation des parcours s'impose comme le nouveau référentiel des politiques d'emploi-formation. L'article examine les principaux réajustements nécessaires, dans les politiques publiques et l'organisation du dialogue social, afin que les principes de la sécurisation des parcours professionnels se concrétisent pour les salariés et pour ceux qui restent aux franges du marché du travail. Ce faisant, il montre comment la construction individuelle des parcours peut prendre appui et transformer les cadres d'action collective. - *ARTICLE (EDUCATION PERMANENTE) - référence : n3199*

Auteur(s) : MERIAUX Olivier,

II - L'orientation et l'accompagnement, premiers instruments de sécurisation

Pour aider les individus acteurs de leur parcours à faire des choix professionnels pour anticiper ou à l'occasion de changements professionnels, ils doivent disposer des informations utiles et pouvoir être accompagnés. La loi Orientation Formation a créé un "droit à l'information et à l'orientation et à la qualification professionnelle" afin de permettre à tout salarié de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle. La labellisation d'un réseau d'organismes d'information sur les métiers, les qualifications, les formations ou des

conseils personnalisés doit constituer un service public de l'orientation tout au long de la vie.

☛ **Le Service Public de l'Orientation (SPO)**

Un service dématérialisé et des organismes labellisés pour mettre en oeuvre un droit à l'information, au conseil et à l'accompagnement en matière d'orientation professionnelle - [Accéder au dossier thématique](#)

☛ **Le rapport au travail face aux mutations économiques : constats et perspectives (2007)**

Le thème du rapport au travail face aux mutations économiques est au coeur des préoccupations de tous : professionnels AIO, acteurs sociaux économiques, citoyens de tous âges mais aussi acteurs des politiques publiques. Les actes de ce colloque répondent à la question : en quoi l'objectif de sécurisation des parcours, lié aux évolutions actuelles du travail, modifie-t-il les pratiques des acteurs de l'orientation ? - *DOCUMENT NUMERIQUE - référence : L3699*

Auteur(s) :GAZIER Bernard, HUSSON BERNARD, - [Télécharger le document](#)

☛ **Les services d'information, de conseil et d'orientation professionnelle des adultes : un appui aux transitions professionnelles ? (2008)**

Depuis plusieurs années, on observe en Europe une incitation au développement des services d'information, de conseils et d'orientation censés favoriser voire organiser les transitions sur le marché du travail. Cette étude étudie le système français : contexte, prestations professionnels. - *DOCUMENT NUMERIQUE - référence : 6632*

Auteur(s) :PEREZ Coralie, PERSONNAZ Elsa, - [Télécharger le document](#)

☛ **Rapport d'étape sur la sécurisation et la dynamisation des parcours professionnels (2007)**

Ce document constitue un état des travaux menés par le groupe de travail du COE sur la sécurisation des parcours professionnels. La première partie présente un certain nombre de constats sur l'évolution récente du marché de l'emploi et des parcours professionnels ; la deuxième partie aborde les formes juridiques du contrat de travail et s'interroge notamment sur l'intérêt et la faisabilité d'un contrat de travail unique ; la troisième et dernière partie traite de l'accompagnement des demandeurs d'emploi et de l'accompagnement des restructurations. - *DOCUMENT NUMERIQUE - référence : L3481*

Auteur(s) :CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI, - [Télécharger le document](#)

III - La réforme de la formation

La sécurisation des parcours professionnels est au coeur de la réforme de l'orientation et de la formation du 24 novembre 2009. En termes de bénéfices individuels, elle vise à anticiper le changement professionnel et à s'y préparer, grâce à plusieurs dispositifs : par exemple, la portabilité du DIF, la traçabilité des compétences offerte par le Passeport orientation et formation, le BEP (Bilan d'étape professionnelle) ou la préparation opérationnelle à l'emploi (POE), en lien avec Pôle emploi. Autre élément phare de la loi, la création du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) en remplacement du FUP, qui finance les actions de formation professionnelle des salariés peu qualifiés et des demandeurs d'emploi.

☛ **La réforme de la formation professionnelle : de l'ANI à la Loi de 2009**

Détail de la réforme : présentation des mesures et mise en place - [Voir la page](#)

☛ **Le Fonds paritaire de sécurisation des parcours (FPSPP)**

La péréquation entre les OPCA, le financement du fonds et l'affectation de ses ressources, les appels à projets - [Voir la page](#)

☛ **L'éducation permanente plutôt que la sécurisation des parcours (21/12/09)**

critique du CAS sur la loi sur l'orientation et la formation tout au long de la vie - [Lire l'actualité](#)

IV - Les EDEC

La signature d'engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC), outils de contractualisation des organisations professionnelles ou interprofessionnelles avec l'État, vise à anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, de prévenir les risques d'inadaptation à l'emploi des actifs occupés et de répondre aux besoins de développement des compétences des salariés comme des entreprises.

☛ **Les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC)**

Ce dossier fait le point sur la politique de soutien de l'Etat au développement de l'emploi et des qualifications, à travers la signature d'EDEC. - [Accéder au dossier thématique](#)

V - Le Fonds d'investissement social (FISO)

Outre l'amélioration de l'indemnisation des salariés licenciés, le FISO a également pour objectif de maintenir et de développer leurs compétences par une politique de formation dynamique. Il répond, en ce sens, à deux impératifs : faire face à l'urgence de la crise en matière d'emploi et aider les travailleurs à acquérir des compétences adaptées aux exigences du marché du travail.

☛ **Le FISO en appui aux démarches territoriales et sectorielles (03/07/09)**

VI - CTP, CRP et autres dispositifs de reclassement

Le contrat de transition professionnelle (CTP) et la convention de reclassement personnalisé (CRP) sont des dispositifs de reclassement ou de reconversion que les employeurs de moins de 100 salariés doivent proposer aux salariés licenciés pour motif économique. Dans les deux cas, ce type de contrat a pour but d'instaurer une forme de sécurité sociale professionnelle.

▣ Le reclassement des salariés

Ce dossier présente Pôle emploi et les principaux dispositifs nationaux et régionaux de reclassement des salariés mis en place et financés par l'Etat, la Région ou les partenaires sociaux (Unédic et FPSPP).

- Accéder au dossier thématique

▣ " Parcours professionnels ", " flexicurité " ... Que nous enseigne l'observation du reclassement de salariés licenciés ? (2009)

Le reclassement des salariés licenciés possède un certain nombre de traits des politiques de l'emploi actuellement débattues ou mises en oeuvre, telles que la construction de parcours professionnels, la flexicurité ou l'activation des dépenses publiques d'insertion professionnelle. Au moyen d'une recherche ethnographique sur le travail de ses acteurs, l'auteur observe quelles formes prennent ces dimensions, notamment de flexibilisation et de sécurisation, et comment elles s'appliquent aux licenciés. Il apparaît que le reclassement propose un cadre très normatif face à l'emploi et au travail, lequel est accepté par un certain nombre de salariés, mais qui est loin de correspondre à tous. - *ARTICLE (EDUCATION PERMANENTE) - référence : n3206*

Auteur(s) : MOENECLAËY Vincent,

▣ CTP : comment sécuriser les transitions professionnelles ? (2008)

L'expérimentation du Contrat de transition professionnelle (CTP), pilotée par l'Afpa jusqu'en 2009 est à mi-parcours. Cet article en propose une première évaluation. - *ARTICLE (VISA COMPETENCES) - référence : n2932*

Auteur(s) : GINISTY Danièle,

▣ La prospective des métiers au service des transitions professionnelles : d'une logique du subir à une logique du choisir (2009)

Le terme de transition professionnelle est apparu depuis que le législateur est intervenu pour sécuriser les parcours professionnels. En effet, « mis en place à titre expérimental dans certains bassins d'emplois, le contrat de transition professionnelle s'adresse aux salariés dont le licenciement économique est envisagé dans une entreprise non soumise à l'obligation de proposer un congé de reclassement ». Que signifie exactement la « transition professionnelle » ? Faut-il la réduire à un contrat ? Comment appréhender au mieux ce terme pour envisager les solutions gestionnaires et sociales les plus adaptées ? Telles sont les questions que pose cet article. L'auteure délimite le terme de transition professionnelle au cours d'un rapide cadrage historique faisant passer d'une logique de carrière à une logique de trajectoire professionnelle. Elle envisage ensuite, grâce à un effort de modélisation, quelques pistes de gestion des transitions professionnelles, à partir d'une réflexion combinée sur la prospective des métiers et la prospective de soi. - *ARTICLE (EDUCATION PERMANENTE) - référence : n3201*

Auteur(s) : SCOUARNEC Aline,

A consulter aussi

Dossier(s) thématique(s) :

1. La sécurisation des parcours

Les notions de sécurisation des parcours professionnels et de flexicurité sont nées de la nécessité de concilier la mobilité croissante du marché de l'emploi et la sécurité des salariés en cas de ruptures professionnelles.