

Conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels en Bretagne

« LE TALUS N'A PAS QU'UN SEUL COTE »
« AR C'HLEUZ NE VEZ KET GRAET EUS UN TU HEPKEN »

Proverbe Breton

Avant propos des Rapporteurs

Mobiliser l'innovation territoriale : passer de concilier à conjuguer !

Lors de nos premiers échanges sur cette question de la sécurisation des parcours professionnels, nous ne savions pas jusqu'où nous pourrions conduire une réflexion, ni même si nous parviendrions à un minimum de vision partagée. D'autant que le calendrier était extrêmement serré, un peu plus de huit mois de travail effectif du groupe de travail.

Quatorze réunions plus tard, vous avez entre les mains le résultat d'un travail d'analyse qui reflète bien, à notre avis, ce que le CESR de Bretagne, par ses méthodes de travail et par les pratiques qu'il met en oeuvre, est capable de produire en termes d'ouverture d'esprit, d'écoute, de respect mutuel, de confrontation, dans la recherche de propositions équilibrées au profit des Bretons et de l'économie bretonne.

L'aboutissement de ce travail tient à plusieurs facteurs :

- l'absence de sujet tabou
- l'originalité de la méthode
- l'implication de tous les membres du groupe
- le remarquable investissement de l'équipe technique du CESR.

L'absence de sujet tabou

Il a été admis d'emblée qu'on ne parlerait pas de sécurisation des parcours professionnels sans traiter également des besoins de flexibilité des entreprises. Cela n'allait pas de soi. Les membres du groupe de travail avaient au départ des approches conceptuelles très éloignées les unes des autres, voire antagonistes. La décision, avalisée par tous, de travailler à une approche équilibrée entre les besoins des salariés et ceux des entreprises et des autres employeurs a été déterminante pour l'implication de tous les membres du groupe.

Nous étions partis avec l'ambition mesurée de *concilier* les attentes des uns et les contraintes des autres. Ce rapport final propose de **conjuguer** les besoins de flexibilité des entreprises avec la sécurisation des parcours professionnels en Bretagne. La différence sémantique n'est pas mince.

L'originalité de la méthode

L'innovation que représentait le travail de collecte sur le terrain des « 50 clés pour l'emploi en Bretagne » nous paraissait devoir être valorisée pour permettre, sur ce sujet délicat, un travail collectif de préparation élaboré et un travail d'analyse approfondi. C'est ainsi que les champs à couvrir, sinon les initiatives elles-mêmes ont été déterminés à partir de l'image que se faisait le groupe d'un parcours professionnel et des ruptures ou inflexions majeures qui s'y produisent, en lien avec la vie des entreprises et les fluctuations du marché du travail.

Chaque membre du groupe, en s'appuyant sur ce qu'il portait de par son mandat au CESR, a joué son rôle de transmission, en recherchant autour de lui des initiatives intéressantes valant la peine d'être mises en avant. Un réel débat s'est instauré pour

déterminer les initiatives à retenir. Elles ont été choisies en fonction d'une grille d'analyse propre à couvrir les situations les plus courantes et à mettre en évidence des interactions innovantes entre des acteurs habitués ou non à travailler ensemble. Des rencontres ont réuni trois ou quatre conseillers avec les acteurs des six initiatives particulièrement emblématiques, qui ont servi de support à l'analyse des leviers déterminants des actions retenues. Ce travail de terrain conduit par des équipes issues des quatre collèges du CESR a permis à chacun de s'extraire d'une perception un peu monolithique de la question pour construire collectivement, à partir des échanges avec les acteurs, une vision pluraliste de la réalité.

Le travail d'analyse s'en est trouvé singulièrement enrichi.

L'implication du groupe a été particulièrement forte

Est-ce le sujet qui a été à l'origine de la grande motivation des membres ? La composition du groupe, équilibrée entre collègues et représentative de toutes les sensibilités, semble le montrer.

Est-ce dû à la méthode très impliquante qui a été choisie ? Chacun des membres s'est trouvé acteur de l'étude.

Toujours est-il que les travaux et débats du groupe ont été très nourris et soutenus, sans concession mais sans ostracisme, et enrichis également par la collaboration permanente d'un invité juriste, M. Franck Heas. L'importante participation jusqu'au bout malgré une sollicitation forte à raison de une ou deux séances par mois en témoigne.

Nous remercions toutes les personnes qui, par leur coopération, ont facilité «sur le terrain» la collecte de ces initiatives et qui ont contribué à ce travail.

Enfin, nous tenons à souligner le remarquable investissement de l'équipe technique du CESR, Cécile Cottereau, Elsa Delaunay et Pierre Le Foll, dans ce travail de terrain et d'analyse, difficile à organiser compte tenu de la méthode choisie et des délais imposés et très lourd à restituer compte tenu de la complexité du sujet et de la richesse des informations recueillies. Qu'ils soient ici remerciés pour leur investissement et leur disponibilité.

Cette étude aura été un travail de maturation sur un thème qui a donné souvent lieu à des études académiques, parfois à des affrontements idéologiques, mais rarement à une confrontation sur la base d'expériences concrètes de terrain. Pour répondre à la question que certains se posent parfois sur l'utilité des études du CESR, nous pouvons affirmer que celle-ci a déjà produit un résultat dans l'élargissement de la sensibilité du groupe sur une question propice à la polémique. Chacun en repart enrichi.

Et maintenant ?

Les acteurs socio économiques représentés au CESR démontrent, à nouveau, à travers ce travail, leur aptitude à penser les relations sociales au-delà des clivages habituels, dans l'intérêt des salariés et des entreprises en Bretagne. Mais ils ne sont pas seuls en charge de la question de la sécurisation des parcours professionnels. Nous proposons donc la réunion, à l'initiative du CESR, de tous les acteurs institutionnels, publics, privés, services déconcentrés de l'Etat, élus régionaux pour poursuivre ensemble ce travail et le décliner en mesures concrètes dans les mois qui viennent.

Nous suggérons qu'à l'invitation du Président du CESR, et avec l'appui du Conseil régional, soit réuni un « Courcy » pour la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels en Bretagne.

Les Rapporteurs

Anne SAGLIO, Patrick CARE,
Alain LE MENN

Composition du groupe de travail

Rapporteurs :

Anne SAGLIO, Alain LE MENN, Patrick CARE,

Collège 1

René ARIBART

Patrick CARE

Jacques FEUNTEUNA

Jean HAMON

Emile LEGAVRE

Marcel LE MOAL

Pierre MARQUET

Collège 2

Jean-Edmond COATRIEUX

Christine DIVAY

Annie KERHAIGNON

Alain LE MENN

Michel SEYDOUX

Collège 3

Gilbert BLANCHARD

Eric MARTIN

Michel NUSIMOVICI

Anne SAGLIO

Jean-Yves SAVIDAN

Collège 4

Loïc RICHARD

Invité permanent du groupe de travail

Franck HEAS, Maître de Conférences en Droit privé.

COLLABORATEURS DES SERVICES DU CESR

Conseillère Technique :

Cécile COTTEREAU

Stagiaire :

Elsa DELAUNAY

Secrétariat :

Solène DELEPINE avec la participation de Carole MAGNEN et

Anne-Marie MATHIEUX

Accompagnement :

Pierre LE FOLL, Directeur du CESR.

Maquette :

Muriel REYMOND, Conseillère Technique

Sommaire général

Avant propos des Rapporteurs
Composition du groupe de travail
Sommaire des encadrés
Synthèse

Introduction I

PREMIERE PARTIE :

Conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels

Chapitre 1

Objet de ce rapport..... 3

Chapitre 2

Démarche de ce rapport 13

DEUXIEME PARTIE :

34 initiatives conduites en Bretagne et leurs enseignements 19

Chapitre 1

34 initiatives ; description et analyses : cinq leviers pour conjuguer la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels..... 21

Chapitre 2 :

Analyse des enseignements issus de ces 34 initiatives 241

TROISIEME PARTIE :

Pour une dynamique partenariale de conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels en Bretagne 257

Auditions

Liste des personnes auditionnées pour les fiches noyaux 265

Tableau récapitulatif des personnes contactées pour la description des différentes actions :..... 267

Annexes I à X

Sommaire des annexes 269

Glossaire : 339

Sommaire des encadrés

<i>Encadré 1 : Le groupement d'employeurs</i>	<i>56</i>
<i>Encadré 2 : La notion d'employabilité.....</i>	<i>57</i>
<i>Encadré 3 : La validation des acquis de l'expérience.....</i>	<i>63</i>
<i>Encadré 4 : Le contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS)</i>	<i>65</i>
<i>Encadré 5 : Le Droit Individuel à la Formation (DIF)</i>	<i>66</i>
<i>Encadré 6 : La formation professionnelle tout au long de la vie :.....</i>	<i>67</i>
<i>Encadré 7 : Le programme européen Leonardo de Vinci</i>	<i>69</i>
<i>Encadré 8 : La Dotation Globale Horaire</i>	<i>74</i>
<i>Encadré 9 : Le Congé Individuel de Formation.....</i>	<i>75</i>
<i>Encadré 10: Plan de Sauvegarde de l'Emploi et Plan de reclassement ...</i>	<i>80</i>
<i>Encadré 11 : La cellule de reclassement</i>	<i>82</i>
<i>Encadré 12 : La Convention de reclassement.....</i>	<i>83</i>
<i>Encadré 13 : Le Plan d'Aide au Retour à l'Emploi.....</i>	<i>83</i>
<i>Encadré 14: La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences :</i>	<i>92</i>
<i>Encadré 15: Les Maisons de l'Emploi.....</i>	<i>101</i>
<i>Encadré 16 : Les Maisons de la Formation.....</i>	<i>102</i>
<i>Encadré 17 : La Loi de Robien sur la réduction du temps de Travail :..</i>	<i>112</i>
<i>Encadré 18 : Le Bilan de Compétences.....</i>	<i>117</i>
<i>Encadré 19 : La Validation des Acquis professionnels :.....</i>	<i>117</i>
<i>Encadré 20 : Le recours à deux outils innovants adaptant la GPEC aux TPE.....</i>	<i>125</i>
<i>Encadré 21 : Le contrat de Cessations d'Activité des Travailleurs Salariés.....</i>	<i>129</i>

<i>Encadré 22 : L'intéressement des salariés à une entreprise et la participation aux résultats de l'entreprise :</i>	<i>133</i>
<i>Encadré 23 : Service mandataire, service prestataire dans les services à la personne</i>	<i>149</i>
<i>Encadré 24 : Les régimes de l'Agrément (simple et qualité) et de l'Autorisation</i>	<i>154</i>
<i>Encadré 25: L'Allocation Personnalisée d'Autonomie :</i>	<i>157</i>
<i>Encadré 26: L'allocation d'Aide au Retour à l'Emploi</i>	<i>165</i>
<i>Encadré 27 : La mesure d'Appui Social Individualisé.....</i>	<i>173</i>
<i>Encadré 28 : les Troubles Musculo - Squelettiques :</i>	<i>193</i>
<i>Encadré 29 : Les seniors particulièrement touchés par la discrimination à l'embauche.....</i>	<i>201</i>
<i>Encadré 30 : Le Contrat Emploi Solidarité et le Contrat d'avenir.....</i>	<i>207</i>
<i>Encadré 31 : L'Allocation de Solidarité Spécifique.....</i>	<i>214</i>

Synthèse

Conjuguer sécurisation des parcours professionnels et flexibilité, une priorité régionale

Ce rapport du CESR explore, à l'échelle de la Bretagne, **comment** peut être améliorée la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels des personnes.

Ce thème, d'actualité à l'échelle européenne et nationale, l'est aussi **prioritairement à l'échelle des territoires**. Il est lié aux politiques de l'emploi du ressort de l'Etat, mais aussi à l'ensemble des problématiques de développement économique, d'aménagement du territoire et de formation qui constituent des missions majeures de la Région.

Il s'inscrit dans le prolongement de nombreux travaux antérieurs du CESR de Bretagne¹ ainsi que **de besoins et attentes qui sont la source d'initiatives fortes en Bretagne**.

- besoins et attentes **des entreprises** confrontées à des transformations rapides de leurs activités, à des enjeux de compétitivité et d'actualisation de leurs productions, de leur organisation, de leurs compétences et de celles de leurs employés ;
- besoins et attentes **des actifs, dans l'emploi ou en recherche d'emploi**, en particulier les personnes les plus éloignées de l'emploi, demandeurs d'un travail de qualité, d'une progression dans leur parcours professionnel, et d'une sécurité dans leurs perspectives de vie personnelle et familiale ;
- besoins et attentes **des territoires et des collectivités** en charge de politiques territoriales, pour leur développement économique et social, et préoccupées de favoriser leur attractivité, à l'égard des entreprises et à l'égard des personnes, par des politiques locales de développement économique et social durable.

Le CESR a décidé d'examiner comment se déroule en Bretagne, **région fortement mobilisée autour d'initiatives locales, cette recherche de conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels**. Il a ainsi semblé utile, au-delà des réflexions conduites à l'échelle nationale telles que le récent rapport du CES national « La sécurisation des parcours professionnels »², avec lequel ce travail converge sur bien des points, de collecter et analyser un certain nombre d'innovations sociales conduites en Bretagne (I) pour en dégager cinq ressorts déterminants et dix enseignements clés (II) et des préconisations (III) destinées à faire progresser cette conjugaison. La dimension opérationnelle de la réflexion est appuyée ici sur l'étude de 34 initiatives, souvent volontaristes. Elle cherche à repérer et à préciser des pistes et des leviers qui, localement, rendent cette démarche de conjugaison possible, et à mettre en lumière ce qui la rend difficile sur un territoire donné.

I – Des innovations sociales conduites en Bretagne pour conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels.

1-1 Les raisons suscitant cette mobilisation : une insécurité multiforme, mobilisatrice

Les innovations sociales recensées et analysées dans ce rapport relèvent d'**enjeux qui sont souvent présentés comme séparés et non comme complémentaires**.

Il s'agit d'une part des **attentes des entreprises** en termes de souplesse, de compétitivité, de réactivité, de qualité, d'adaptabilité et de mobilité des personnes. Il s'agit d'autre part des **attentes des personnes** en termes d'accès, de maintien et de progression dans l'emploi, de progression du revenu, de formation, de mobilité personnelle, de conservation des droits sociaux, et de conciliation optimale du parcours de vie personnelle et familiale avec le parcours professionnel.

¹ Notamment, pour une partie de la méthode utilisée, *50 clés pour l'emploi en Bretagne*. Rapport du CESR de Bretagne, Rapporteurs A. Saglio, L. Richard. 2005

² *La sécurisation des parcours professionnels*. CES. Rapporteur Mme Edith Arnoult-Brill. Ed les JO 2007

Il s'agit également des inquiétudes face au **développement d'une instabilité qui se traduit trop souvent en insécurité**. Pour les entreprises, avec les difficultés à gérer sans ruptures les transitions nécessaires à l'évolution des activités, les à-coups ou les transformations de la production, les évolutions quantitatives et qualitatives des besoins en main-d'œuvre pour assurer leur pérennité et une meilleure compétitivité. A cet égard, les travailleurs indépendants, les TPE et les PME semblent souvent confrontés aux situations les plus délicates, et disposer de moyens inégaux pour y faire face. Pour les actifs et les salariés, l'insécurité se traduit parfois par l'exclusion de l'emploi, par le licenciement, l'instabilité ou la perte du revenu, des mobilités contraintes, des temps partiels non choisis, des conditions d'emploi difficiles, la perte de l'ancienneté ou de droits non transférables, de certains droits sociaux. Elle entraîne un risque de précarisation, parfois durable, qui résulte de la fragilisation du lien à l'entreprise, et une remise en question de la notion de parcours professionnel par des ruptures successives. Elle recouvre également une insécurité potentielle, diffusant plus largement un sentiment d'insécurité parmi les actifs.

De fait, les **trajectoires professionnelles sont désormais entrecoupées de ruptures liées à une instabilité et une mobilité, vécues plus ou moins positivement, dont les fréquences ont augmenté et les formes se sont diversifiées**. Ainsi sur 100 personnes en emploi, chaque année 20 ne sont plus dans le même emploi ou plus dans l'emploi l'année suivante. Ces ruptures touchent plus fortement les personnes en situation de CDD ou d'intérim. Par ailleurs plus des 2/3 des entrées dans l'emploi se font actuellement en CDD. Près d'1/3 des entrées à l'ANPE résulte d'un licenciement, 40% d'une fin de CDD, et 17 à 19 % d'une fin d'intérim. Les emplois à temps partiels non choisis sont une autre source de handicap pour la réalisation d'un parcours professionnel sécurisé, particulièrement pour les femmes.

Certaines catégories sont plus affectées par les ruptures ; du côté de l'entreprise, les travailleurs indépendants et les artisans, les TPE et certaines PME sont les plus concernés ; ils disposent de moyens très inégaux pour y faire face si on les compare aux plus grandes entreprises ou aux groupes. Du côté des autres actifs, les salariés les moins qualifiés, les plus jeunes, les femmes et certains seniors sont les plus touchés par l'insécurité.

Il en résulte une **multiplication des formes de fragilisation du lien à l'emploi** ainsi qu'une complexification du parcours des personnes, au cours desquels la précarisation peut revêtir plusieurs dimensions : discontinuité et modification du lien à l'emploi, irrégularité voire perte du revenu, éloignement prolongé de l'emploi et isolement, difficultés et souffrances personnelles, psychologiques et familiales.

En termes économiques et sociaux, cette insécurité représente un **obstacle au développement pour les entreprises comme pour les personnes et pour les territoires**, ce qui explique la diversité et la richesse des initiatives rencontrées pour y remédier en Bretagne.

1-2- L'innovation sociale à travers 34 initiatives régionales

1-2-1- Trois composantes essentielles de la conjugaison et un triptyque d'acteurs

La conjugaison de la flexibilité-mobilité avec la sécurisation des parcours professionnels telle qu'elle est évoquée et valorisée dans ce rapport, rejoint l'approche du CES national. Elle est la recherche d'une combinaison optimale de **trois composantes essentielles** :

- **la continuité du parcours**, qui transforme les périodes de ruptures en des périodes de transitions lors du passage d'un emploi à un autre ou d'une activité à une autre dans une même entreprise, ou à l'occasion d'une mobilité vers une autre entreprise.

- **la permanence du revenu et la conservation des droits sociaux** lors de cette transition, que ce soit durant des périodes de formation, ou entre deux situations d'emploi.

- **la progression d'une situation à l'autre, dans un parcours qui devrait pouvoir être ascendant**, de valorisation de compétences nouvelles et de progression de la reconnaissance matérielle et sociale.

La mobilisation rencontrée en Bretagne illustrée dans les 34 exemples collectés (qui ne sont en rien exhaustifs), s'appuie sur **un triptyque d'acteurs dont la conjonction est un gage fort de réussite**, en lien avec les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale (ici dans le sens de contexte de développement):

- **Les entreprises**, avec leur problématique de volume d'activité et d'adéquation des compétences, et **les syndicats de salariés** travaillant dans les entreprises, avec leur souci de protection des salariés et de pérennisation de l'emploi. Cela passe par un dialogue social d'entreprise, de branche et interprofessionnel pour la recherche de partenariats, particulièrement actifs en Bretagne, et par la mise en place de solutions concertées avec les partenaires sociaux et les collectivités territoriales.

- **Les personnes dont le parcours professionnel est en jeu**, individus, salariés ou non salariés, dans l'emploi ou hors de l'emploi. Elles ont chacune une problématique de mobilisation personnelle. Leur attention porte sur l'évolution et la progression dans l'emploi, sur leur formation ou leur reconversion, sur leur promotion. Il s'agit pour elles d'être en mesure de faire un choix serein et éclairé face aux mobilités professionnelles et/ou géographiques qui se présentent. Elles participent aussi parfois à des initiatives collectives, associatives et citoyennes qui, directement ou indirectement, abordent cette question de la sécurisation des parcours professionnels.

- **les territoires, les acteurs collectifs et les services publics**, comme *ressource collective* offrent des opportunités nombreuses et sont producteurs de ressources utiles pour construire des solutions. Ils constituent le terreau plus ou moins fertile et propice au développement économique et social pour les entreprises et pour les salariés. Y contribuent, les entreprises qui se consacrent à l'aide au retour à l'emploi et les associations qui cherchent des solutions aux problèmes périphériques à l'emploi. Y contribuent aussi les administrations et services (de l'Etat ou des collectivités, des chambres consulaires...), et les dispositifs, établissements et organismes de formation publics et privés. L'ensemble améliore l'environnement de l'entreprise. Mais un rôle important est aussi dévolu aux territoires et aux décideurs politiques des collectivités territoriales et de l'Etat *pour l'impulsion d'initiatives coordonnées et mutualisées sur les territoires*, destinées aussi, *in fine*, à sécuriser les territoires dans leur développement.

Face à la discontinuité croissante des parcours, et aux situations de ruptures, ces 34 exemples illustrent la volonté d'action, d'anticipation, de création d'un contexte de confiance. Cela se concrétise par des tentatives de **construire des transitions** permettant d'éviter les ruptures dans l'activité de l'entreprise comme dans les parcours professionnels des actifs, dans l'emploi ou demandeurs d'emploi. Il s'agit de **conjuguer au même temps**, l'impératif présent, les approches du développement des entreprises et de construction des parcours des personnes.

Cela passe par la **recherche de nouvelles formes d'accompagnement** continu des parcours personnels **alternant formation et activité professionnelle**. Il s'agit de faire face aux besoins de mobilité. Il s'agit simultanément d'assurer aux personnes une **continuité** de leur trajectoire personnelle, le maintien dans des processus de qualification et de requalification, ainsi qu'une certaine stabilité du revenu, deux dimensions de moins en moins dissociables.

1-2-2- 34 initiatives et une diversité d'actions

Ces 34 initiatives ont été collectées dans les quatre départements bretons. **Certaines sont collectives, d'autres individuelles**. Elles concourent de façon combinée, et selon les cas à la sécurisation du développement du parcours professionnel, à la sécurisation du développement de l'entreprise ou du parcours du chef d'entreprise, et à la pérennité du développement territorial ; elles interviennent selon les cas dans le champ de l'entreprise ou

hors de l'entreprise, dans l'emploi ou hors de l'emploi. Elles sont initiées par l'entreprise, les personnes, les partenaires sociaux, les collectivités et services publics, des associations etc. Elles évoquent des situations aussi **diverses** que des initiatives de reclassement de salariés, dans le privé ou dans la fonction publique, des mises en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment dans des PME et TPE, la création d'emplois de qualité dans le secteur du nettoyage ou de l'aide à domicile, des réaménagements de temps de travail, des initiatives conjuguant les complémentarités d'emplois saisonniers dans des secteurs d'emploi précarisé, l'accompagnement de personnes en situation d'arrêt de maladie pour favoriser leur transition professionnelle, des mises en place de groupements d'employeurs, notamment multisectoriels, des initiatives collectives ou individuelles de formation, d'accompagnement de seniors en fin de parcours professionnel, de diplomation par la Valorisation des Acquis de l'Expérience, la mise en place d'une maison de l'emploi, de l'insertion et de la formation professionnelle, et pour certaines des dispositifs expérimentés en Bretagne (Contrat de Transition Professionnelle). Certaines mettent en œuvre des réglementations et des dispositifs établis, d'autres **innovent sur le plan juridique**, y compris au prix de certains risques, en l'absence de généralisation.

II – Cinq leviers déterminants des 34 actions et dix enseignements clés pour mieux conjuguer localement flexibilité et sécurisation des parcours professionnels

Ces initiatives sont classées en 5 grandes rubriques définissant **cinq leviers déterminants de ces actions** (1). Leur analyse détaillée par les membres du groupe de travail, en dégage **dix enseignements clés** (2) pour la réussite d'initiatives locales visant à mieux combiner et conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels.

2-1- Cinq leviers déterminants de ces 34 actions

Coordonner et innover avec les territoires

Les mutations économiques, les transformations du marché du travail, conduisent à **des initiatives locales partenariales** des acteurs concernés, notamment à l'échelle du **bassin d'emploi** créant des solutions efficaces pour permettre la sécurisation des salariés et **une dynamique favorable** à la pérennisation des entreprises ou des secteurs professionnels en difficulté. Les acteurs territoriaux peuvent s'y approprier des dispositifs instaurés au niveau national et les décliner au niveau local en fonction des spécificités du territoire

Une **gestion partenariale** permet de trouver des solutions opportunes par une mutualisation des moyens, par une concertation entre tous les acteurs impliqués, qu'ils soient publics ou privés, et par la coordination territoriale entre acteurs, et entre secteurs professionnels. Les exemples analysés dans cette rubrique soulignent **le rôle clé du triptyque : salariés, entreprises et territoire et de la concertation entre eux**. Il s'agit alors de définir le rôle de chacun afin de développer des actions efficaces et efficientes. Ils montrent également que la mise en œuvre de dispositifs conjuguant flexibilité et sécurisation des parcours professionnels nécessite parfois **d'obtenir des dérogations au cadre réglementaire** pour satisfaire les besoins des entreprises et des salariés sur un territoire. **L'innovation juridique apparaît** ici fondamentale pour lever les obstacles à la conjugaison poursuivie.

Se concerter dans l'entreprise et les secteurs professionnels pour prévenir ou guérir

Pour conduire efficacement les changements économique et sociaux favorisant la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours des personnes, la **concertation**, au sein de l'entreprise ou entre cette dernière et des interlocuteurs extérieurs est essentielle. Elle sert à la fois **à prévenir les crises et les ruptures** des parcours professionnels et à les désamorcer et **trouver les solutions les plus acceptables pour chaque protagoniste**. **Il s'agit donc d'anticiper** les évolutions économiques, les mutations et prévoir leurs effets en termes d'emploi et permettre l'adaptation des compétences des salariés pour éviter de potentiels licenciements. Les **grands groupes, semblent avantagés** pour cette anticipation et gestion prévisionnelle des emplois et compétences, mais elle **peut et doit être mise à la portée des** Petites et Très Petites Entreprises, par la **mutualisation des moyens sur un territoire**, avec, si nécessaire une structure coordinatrice.

Aménager : Conjuguer les emplois de qualité avec la productivité

Les inégalités entre actifs, hors ou dans l'emploi sont nombreuses à différents niveaux. Dans l'emploi, les salariés peu qualifiés et moins rémunérés, les femmes, les plus jeunes, subissent plus fortement la déstructuration et les modulations dans la gestion du temps de travail, la durée du travail avec les temps partiel subis, les horaires atypiques ou éclatés, la flexibilité horaire et certains effets de la gestion annualisée du temps de travail. Cette situation est souvent source de déséquilibre pour le parcours professionnel et personnel, et de précarité.

Accompagner les personnes vers l'emploi et dans l'emploi

Si le chômage touche toutes les catégories socioprofessionnelles, certaines personnes apparaissent comme **plus exposées au risque de rupture de leur parcours et à un chômage de longue durée**. C'est le cas des femmes, prioritairement concernées par des conditions salariales et de travail moins avantageuses que celles des hommes, et des jeunes pour qui l'insertion dans un premier emploi stable est souvent difficile. A l'autre extrémité du parcours professionnel, les seniors retrouvent difficilement un emploi après 50 ans. De même les personnes en situation de handicap, les salariés victimes de maladies professionnelles, et les personnes qui cumulent des situations sociales difficiles et une faible qualification, sont souvent enfermées dans des parcours professionnels chaotiques. Les ruptures semblent plus difficilement réversibles pour ces personnes ce qui accroît l'inégalité. Bien que des dispositifs existent pour aider au retour à l'emploi, la spirale de la précarité n'est pas toujours évitée. Il en ressort la **nécessité d'accompagner ces personnes pour les aider à anticiper les ruptures (prévention) et construire un parcours professionnel continu et ascendant**. Un accompagnement global durable sécurisera ces trajectoires individuelles chaotiques.

Développer et valoriser les compétences.

La formation initiale et l'orientation conditionnent largement l'accès au premier emploi, mais la formation continue permet le renouvellement des compétences tout au long du parcours professionnel. **Se former et former tout au long de la vie** pour l'acquisition de nouvelles compétences participe à la sécurisation des parcours professionnels. La formation continue apparaît dans tous les exemples analysés ici. En **favorisant l'employabilité**, la promotion professionnelle et les réorientations professionnelles, elle permet l'adaptation des compétences des salariés aux besoins de l'entreprise, dans un souci de productivité et d'efficacité. La loi du 4 mai 2004, relative à la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie et au Dialogue Social a développé l'implication du **salarié**, devenu un véritable **acteur de son parcours professionnel par le biais de la formation**, notamment dans le cadre du Droit Individuel à la Formation, un des premiers dispositifs qui renvoie à la notion d'attachement des droits à la personne. Mais ce droit ne dispose pas d'une **transférabilité** satisfaisante, et les salariés et les entreprises ne sont pas égaux face à l'utilisation des droits à la formation. Si suivre une formation accroît l'employabilité et bénéficie au salarié comme à l'entreprise, **la dimension personnelle**, la motivation et la capacité d'adaptation influent de beaucoup sur la réussite de la formation, comme d'autres facteurs plus structurels (niveau de formation initiale et de qualification, secteur professionnel, démarche de l'entreprise...). La **mutualisation** est importante, elle accroît les moyens à la disposition de chacun.

2-2- Dix enseignements clés paraissent décisifs pour la réussite d'initiatives locales conjuguant flexibilité et sécurisation des parcours

Prévenir et anticiper des situations de ruptures permet d'éviter à des personnes de se retrouver dans des situations professionnelles et sociales précaires. **L'entreprise et le salarié sont concernés par l'anticipation** des risques, notamment professionnels. Face aux dispositifs curatifs, la prévention apparaît comme la solution la moins coûteuse pour les pouvoirs publics comme pour les entreprises.

S'appuyer sur les partenaires sociaux, les accords d'entreprises et interprofessionnels et le dialogue social, au plus près des problèmes, est fondamental. L'innovation sociale et l'efficacité de la coordination territoriale ne peuvent se faire sans la coopération active des principaux concernés, à savoir les entreprises, les salariés et leurs représentants syndicaux. **Négocier et expliciter à l'ensemble du personnel les enjeux** au sein de l'entreprise est

nécessaire pour favoriser la confiance mutuelle et la conduite du changement. Ce dialogue social, la négociation collective et un climat social de qualité se construisent sur la durée.

Territorialiser l'action à l'échelle du bassin d'emploi ou du pays, qui représentent un cadre pertinent pour la construction de parcours sécurisés, construire des trajectoires professionnelles au sens où le bassin d'emploi correspond généralement au lieu de vie des salariés. La vie professionnelle et la vie personnelle étant imbriquées, les solutions de reclassement sont plus facilement mises en œuvre à cet échelon. Il semble par ailleurs plus aisé de mettre en place des outils de sécurisation des parcours professionnels dans ce cadre territorial car la proximité des différents acteurs facilite la construction de réseaux, la concertation et la coordination. Les dispositifs de formation méritent également d'être homogénéisés pour proposer aux salariés des offres de formations qu'ils puissent s'approprier à l'échelle d'un territoire. **La Région**, du fait de ses compétences, a un rôle à jouer pour la sécurisation des parcours professionnels, en partenariat avec les différents acteurs concernés

Agir en partenariat, privé - public est indispensable pour mutualiser les moyens sur un territoire, ressource et espace d'action. L'Etat est compétent en termes de politiques d'emploi mais les collectivités locales et les services publics jouent également un rôle, aux côtés des partenaires sociaux et des entreprises sur chaque territoire. **Les collectivités peuvent jouer alors un rôle de médiateur, de facilitateur, voire parfois d'initiateur.** Conduire des innovations et définir une véritable stratégie économique à l'échelle du territoire et pas seulement à l'échelle de l'entreprise, permet de mutualiser les moyens. La veille économique coordonnée des besoins professionnels et en compétences pour la compétitivité et l'attractivité du territoire, facilitent la prévention mais également la remédiation. Lorsque tout un secteur professionnel est touché par une crise économique, coordonner l'action des partenaires privés et publics s'impose afin de mutualiser les moyens et actions sur le territoire et pour le reclassement des salariés.

Mobiliser la dimension territoriale pour construire des emplois de qualité et construire des passerelles entre différents types d'emploi par le décroisement des différentes branches professionnelles, s'impose car c'est souvent la coordination des acteurs, entreprises, collectivités publiques, syndicats de salariés, associations, au sein d'un territoire qui permet d'aménager des emplois pour améliorer leur qualité. L'initiative de la mutualisation et du partenariat sur un territoire appartient parfois aux collectivités publiques qui définissent de façon volontariste une démarche partenariale sur la durée.

On peut parler, dans ces cas, d'une réelle **dynamique territoriale qui stabilise des emplois grâce à leur consolidation.** Ceci améliore à la fois la sécurisation du parcours des personnes avec des effets positifs en termes d'égalité, de cohésion sociale, et de qualité du bassin d'emploi propice au développement des entreprises.

Un accompagnement personnalisé et globalisé doit **garantir une continuité des revenus.** Il nécessite des moyens en temps et en financement qui sont un investissement nécessaire pour éviter un coût humain et social plus élevé. La mise en place de dispositifs territorialisés de prévention ou de dispositifs d'aide au retour à l'emploi, mutualisés entre partenaires publics et partenaires privés, entre l'Etat et les collectivités locales, doit garantir l'efficacité et l'efficience de telles actions. Une véritable **homogénéisation, parfois une unification** et une clarification des différents dispositifs, sur un territoire, permettraient de proposer aux personnes des solutions curatives ou préventives d'une efficacité accrue.

Décloisonner les dispositifs et innover juridiquement, adapter par des dérogations ou des modifications du droit certaines règles juridiques qui vont parfois à l'encontre de la sécurisation des parcours professionnels. Si des solutions partielles existent pour concilier flexibilité et sécurisation des parcours professionnels, elles laissent sans réponse de nombreux problèmes comme **la conservation et la transférabilité de certains droits** (formation, ancienneté, compte-épargne-temps...). Les entreprises et les personnes peuvent ainsi se trouver dans des situations très inégales. La nécessité du décroisement des dispositifs existants pour faciliter la création d'un parcours continu et sécurisé prolonge l'idée qu'il est nécessaire de mutualiser les moyens mis en œuvre. Il s'agit de permettre au bénéficiaire d'un dispositif de **passer sans rupture d'un dispositif à un autre** et donc d'un statut à un autre, sans perte de salaire et de droits. Cette amélioration conditionne la construction d'un

parcours sécurisé au moins financièrement, en permettant à la personne de rétablir sa situation professionnelle, car les questions matérielles seront moins prégnantes.

Les initiatives de coordination et de partenariats entre les acteurs d'un territoire, nécessitent parfois aussi **d'innover juridiquement localement**, sous la forme d'expérimentations dérogatoires sur des portions de territoire. Ces dérogations devraient être mieux connues et diffusées, pour faire évoluer positivement le cadre juridique. **Ainsi l'innovation juridique** apparaît indispensable pour adapter le droit du travail aux nouvelles réalités de l'emploi, et en particulier **construire des passerelles** entre les dispositifs d'accompagnement. Il est essentiel aussi d'adapter les dispositifs de formation ou de reclassement aux besoins de l'entreprise et des personnes pour garantir le **maintien du revenu** entre différents dispositifs ou pendant la formation, quels que soient leurs statuts. Le maintien d'un revenu décent pour les personnes en périodes de transition professionnelle constitue ici un des critères de la sécurisation des parcours professionnels

Conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels présente également des difficultés dans le secteur public. Le statut de contractuel dans la Fonction Publique est souvent source de précarité. Les problématiques d'externalisation par le biais de la sous-traitance d'une part et de la progression professionnelle pour les salariés en contrats courts d'autre part, sont inhérentes à la question de la sécurisation des parcours professionnels dans le secteur public et les administrations comme dans le secteur privé. L'aménagement du temps de travail peut y prendre la forme du passage du statut de contractuel à celui de titulaire, et cela pose de façon plus générale la question de l'expérimentation de formules juridiques nouvelles.

Aménager les temps et les conditions de travail, garantir des horaires qui permettent de concilier la vie professionnelle et la vie privée, est une démarche de sécurisation des parcours professionnels et de gestion pour l'entreprise qui construit des emplois de qualité afin de garantir un revenu décent au salarié et de lui permettre de mieux concilier vie professionnelle et vie privée (temps plein, contrat de travail stable et durable, avec des horaires non atypiques, par allongement de la durée hebdomadaire de travail, construction d'horaires continus, obtention de contrats de travail à durée indéterminée, couplage d'emplois saisonniers, afin d'obtenir l'équivalent d'un travail à temps plein annualisé etc.) Cela permet aux salariés de faire des projets et d'inscrire leur parcours professionnel de façon positive dans leur parcours de vie. **Nécessaire pour les salariés cette démarche l'est aussi pour l'entreprise**. Elle répond aussi au besoin pour l'employeur de **fidéliser et motiver** les salariés par un meilleur climat social et permettre une amélioration de la productivité des salariés, une baisse de l'absentéisme et une meilleure qualité des services et des produits. Une gestion des ressources humaines efficace peut diminuer l'absentéisme lorsque les salariés bénéficient d'horaires de travail mieux adaptés. Il s'agit aussi d'**aménager la pluriactivité** pour favoriser le cumul d'emplois et permettre aux salariés à temps partiels, majoritairement des femmes, d'augmenter leur durée de travail et leur rémunération.

Améliorer l'accès aux droits et assurer un accompagnement individualisé, globalisé et spécifique à chaque population sur la durée. L'écoute et l'information conditionnent le retour à l'emploi ou la prévention des risques de rupture pour les personnes les plus éloignées de l'emploi ou en situation d'échec professionnel. Il s'agit de mettre en place **un suivi personnalisé construit en partenariat avec la personne** concernée, afin de garantir son adhésion au projet professionnel et permettre sa mobilisation active comme acteur de son propre parcours mais bénéficiant du soutien nécessaire pour retourner dans l'emploi. **Cet accompagnement doit être globalisé car le parcours professionnel s'inscrit dans le parcours de vie**. Pour des personnes en situation d'extrême précarité il ne suffit pas de retrouver un emploi pour sortir de la spirale de la précarité. L'accompagnement personnalisé doit alors dans certains cas englober tous les aspects de la vie de la personne afin de garantir une stabilité sociale, familiale, financière et professionnelle. La préoccupation de sécuriser les parcours professionnels en lien avec les contraintes ou aspirations à la mobilité doit prendre en compte la globalité du parcours de vie qui contient le parcours professionnel.

Développer des « transcompétences » et reconnaître à l'extérieur des acquis de l'activité professionnelle et de la formation sont essentiels pour optimiser le parcours des personnes, pour permettre les mobilités et l'adaptation des compétences, bénéfiques à la fois à l'entreprise pour son développement et aux salariés pour leur progression. Le salarié doit pouvoir **transférer les compétences acquises à l'extérieur de l'entreprise, afin de favoriser les possibilités de mobilité**. La Validation des Acquis de l'Expérience semble un moyen efficace pour rendre possible ce transfert.

Formation et Validation des Acquis de l'Expérience avec diplomation sont aussi au centre des problématiques de reclassement et de reconversion des salariés en situation de rupture professionnelle, pour le **développement de l'employabilité** des salariés et leur permettre de s'adapter aux besoins en emplois existants sur leur territoire. La notion des transcompétences vise à prendre en considération les parcours individuels et les compétences acquises au cours du parcours professionnel. En effet, un certain nombre de compétences acquises par une personne dans une activité, professionnelle ou non, peuvent être transférées dans une autre. Ce principe semble à promouvoir pour sécuriser les parcours des actifs tout en répondant aux besoins des entreprises. Il s'agit alors de **répertorier ces besoins sur le territoire**, par la mise en place partenariale d'un outil de veille économique par exemple, pour permettre aux salariés de valoriser leurs compétences qui sont en adéquation avec les besoins des entreprises.

Se former et former tout au long de la vie est un aspect déterminant de l'anticipation, avec la GPEC, indépendamment des plans de sauvegarde de l'emploi, pour la flexibilité comme pour la sécurisation du parcours professionnel. Elle développe **l'employabilité** tout au long de la carrière professionnelle afin d'anticiper des ruptures potentielles et permet d'adapter les compétences des salariés aux besoins de l'entreprise. L'information sur la formation est aussi un gage de réussite. Une gestion des ressources humaines qui permet aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences tout en sécurisant leur emploi (passage du temps partiel au temps plein, du Contrat à Durée Déterminée au Contrat à Durée Indéterminée) sécurise à la fois les parcours des salariés et l'activité de l'entreprise.

Cependant la situation des entreprises face à la formation de leurs salariés est inégale. Par leur taille et leurs moyens les grands groupes apparaissent comme bien informés sur les dispositifs de formation existants, et à même de s'en saisir. Les plus petites entreprises méconnaissent souvent les atouts et les modalités des formations. L'utilisation du Droit Individuel à la Formation, la mise en œuvre de la GPEC y sont inégalement exercées. Faciliter la mobilisation de l'outil que représente la formation **pour les PME/PMI, et en particulier pour les TPE**, semble donc une priorité afin d'améliorer la convergence entre l'évolution des activités et la sécurisation des parcours professionnels.

De même le manque d'informations des salariés et des entreprises face à la multiplicité des organismes de formation et des dispositifs doit pousser à **décloisonner et coordonner les offres de formations et de financement** (VAE, contrat de professionnalisation, Congé Individuel de Formation, DIF, Bilan de compétences) pour garantir une meilleure lisibilité de l'offre et des outils accessibles, tant pour les entreprises que pour les salariés. Une organisation interprofessionnelle et territoriale coordonnée des formations pourrait contribuer à atténuer cet obstacle. Puisque **les travailleurs les moins qualifiés** souffrent le plus du temps partiel subi et des emplois précaires, il semble pertinent de renforcer les dispositifs de formation et d'accompagnement pour ces personnes, avec **un accès renforcé à la formation professionnelle des salariés à temps partiel**, pour les aider à construire leur parcours professionnel.

Mais pour les actifs le retour en formation n'est pas toujours facilement accessible. Par exemple, la personne peut être éloignée du système et du rythme scolaires depuis de nombreuses années, ou bien cette situation peut être une véritable remise en question personnelle (lorsqu'il s'agit de reconversion). Retourner en formation peut être vécu par certains adultes, au travail depuis de nombreuses années, comme un retour en arrière, ou comme une confrontation à une ancienne expérience d'échec scolaire. Il semble par ailleurs nécessaire **d'adapter la formation professionnelle continue au public concerné**, à son niveau d'étude, et à la situation professionnelle mais aussi familiale de chacun. L'innovation pédagogique semble ici indispensable.

Lorsque le critère du **volontariat** conditionne la mise en place d'un plan de formation collectif dans l'entreprise, cela influe positivement sur la réussite de ce dispositif. En effet, être partie prenante dans une démarche collective sur la base du volontariat développe une certaine

émulation au sein du groupe et peut participer à l'amélioration du climat social au sein de l'entreprise. Dans le cas d'une formation individuelle ou collective, **l'information, le suivi et l'accompagnement** des salariés, sont nécessaires et conditionnent la réussite.

Suivre une formation peut parfois remettre en cause l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Comme le parcours professionnel s'inscrit dans un parcours de vie et l'un ne pouvant aller sans l'autre, pendant la formation, la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle doit aussi être facilitée. Le suivi d'une formation doit être aménagé et conduit de sorte qu'il ne soit pas préjudiciable à la vie privée, et la mobilité vers le lieu de formation ou les horaires de formation tels qu'ils réduisent les abandons en cours de route.

III- QUELQUES PRECONISATIONS PRIORITAIRES

Les partenaires sociaux et les acteurs régionaux de l'insertion sont « au commencement » et au plus près des projets et initiatives. Leur rôle est une clé du succès pour cette démarche dont **la territorialisation s'impose** avec évidence. **Tous les acteurs locaux à l'échelle de la région ont un rôle à y jouer.** L'Etat est en charge de la politique de l'emploi, **la Région** lui est également associée dans le cadre des contrats de projet, Les compétences et actions du Conseil régional, en lien avec les propositions des partenaires sociaux, sont aussi un moteur important pour favoriser la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels.

Du côté des entreprises les besoins en main d'œuvre sont localisés, la volatilité de l'activité n'est pas aussi fréquente qu'on peut l'imaginer, il s'agit donc de réussir à mobiliser, à former et à reconvertir, une ressource souvent locale. De même du côté des salariés, la localisation est déterminante pour les opportunités de trouver un emploi et évoluer dans l'emploi.

De plus, l'élargissement de la décentralisation ces dernières années a augmenté la part des responsabilités transférées aux collectivités locales en matière de prise en charge des solidarités de la pauvreté, d'aide et d'assistance. Le transfert du RMI en 2004, et de l'allocation personnalisée d'autonomie mise en place à partir de 2002 (APA), et celles pour les personnes handicapées renforcent la nécessité **des dynamiques locales de prévention et d'insertion.** L'intérêt général impose une anticipation concertée pour la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels. La dynamique régionale de l'emploi est fondamentale pour prévenir l'ampleur du risque de précarisation.

L'**attractivité régionale** est ici en jeu; **les logiques de projets territoriaux**, d'organisation territoriale, d'externalités offertes aux entreprises, de qualité des dispositifs de formation et de formation continue prennent donc une importance de premier plan. Elles seront déterminantes pour conserver et amplifier le dynamisme des entreprises implantées en Bretagne, et développer l'attractivité. Ces projets territoriaux permettront aux femmes et hommes de résider, d'occuper un emploi, et d'évoluer professionnellement sur ces territoires.

Ainsi, **avec les partenaires sociaux, les décideurs des politiques régionales** en matière de formation et d'emploi, Etat pour la conduite de la politique de l'emploi en région, Conseil régional, avec ses compétences décentralisées peuvent **renforcer une dynamique régionale** de conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels qui sera déterminante pour le développement économique et social en Bretagne.

Il faut donc aujourd'hui que des actions décisives et mutualisées soient plus largement conduites en Bretagne (1), et pour cela de faire vivre et développer un partenariat régional durable (2).

3-1 POUR DES ACTIONS DECISIVES MUTUALISEES A L'ECHELLE REGIONALE

Au terme de cette réflexion, il apparaît nécessaire de formuler deux types de préconisations à l'attention des acteurs régionaux et en particulier du Conseil régional.

Conjuguer et coordonner les initiatives à l'échelle régionale

Un des constats de l'étude est que les initiatives existent, qu'elles impliquent l'Etat et les collectivités (territoires), les partenaires sociaux syndicaux et patronaux (entreprises) et les individus, mais **que la mise en cohérence des initiatives locales et des politiques, est exceptionnelle**. C'est donc sur ce point important et décisif en matière d'égalité sociale et territoriale, que pourraient se concentrer les actions nouvelles à conduire en Bretagne. **L'ensemble des acteurs**, partenaires sociaux en premier lieu, Région et Etat, collectivités, doivent **en se concertant, et selon leurs propres prérogatives respectives** faire converger et mutualiser leurs actions et leurs moyens. Ils doivent mobiliser leurs outils juridiques et intellectuels, financiers et humains pour faciliter la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours et **rendre possibles les transitions professionnelles sans ruptures** à l'échelle du territoire régional. Les initiatives conventionnelles des partenaires sociaux au niveau des branches, de l'entreprise et des interprofessions constituent la première étape. Elles peuvent être complétées par les adaptations législatives et réglementaires dont l'Etat à la charge, et également soutenues, amplifiées, par les politiques de la Région et des collectivités territoriales dans leurs domaines de compétences.

L'objectif est **de mettre en cohérence** la diversité des initiatives régionales sur les territoires, d'expérimenter **des innovations coordonnées** et de les diffuser sur le territoire régional. La conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels et l'amélioration de la qualité de l'emploi devront réunir les trois dimensions fondamentales que sont **la progression dans l'emploi par un réel parcours, le renouvellement des qualifications et des compétences, la préservation du revenu et le maintien des droits sociaux**.

Comme ce n'est donc **pas seulement la diffusion des initiatives mais bien leur mise en cohérence et leur complémentarité** sur les différents territoires en Bretagne, qui posent problème, c'est bien un domaine où la collectivité territoriale régionale et l'Etat peuvent apporter une **valeur ajoutée territoriale**. L'Etat, responsable de la politique de l'emploi, les partenaires sociaux, la Région et les autres collectivités territoriales, les Pays, ainsi que les différents organismes acteurs régionaux et locaux ; de la DRTEFP à la COPIRE, les ANPE, les ASSEDIC, l'ARACT, le GREF, les DDTEFP, les 17 missions locales pour l'emploi, Maisons de l'emploi et les maisons de l'emploi et de la formation professionnelle et tous les acteurs : tous peuvent concourir utilement ensemble à cet objectif commun.

Pour ce qui concerne la Région, l'insistance doit porter **non pas sur le fait qu'elle ferait « à la place de »** ou serait "pilote", ou "chef de file", dans ce domaine aux acteurs multiples, **mais qu'elle ferait avec ses partenaires**, à leurs côtés, et répondrait efficacement aux besoins qu'ils expriment. Insistons sur l'idée qu'elle peut **soutenir** des initiatives et que **la priorité serait donnée ainsi à la mutualisation et la coordination de dispositifs d'aménagement des transitions**. Ces derniers pourraient être encouragés par les politiques de la Région. Cela suppose qu'elle participe activement à **l'action conjuguée** des différents acteurs, chacun dans leur rôle, mais de façon convergente et non éclatée.

Chaque acteur doit concourir, **aux différentes échelles du territoire**, depuis le bassin d'emploi jusqu'à la région à initier et coordonner l'initiative territoriale pour la sécurisation des parcours et l'amélioration de la qualité de l'emploi. Le **niveau régional** représente aussi une échelle adaptée en ce sens qu'il est un **cadre stratégique** à la fois décentralisé (Conseil régional) et déconcentré (Etat en région), pour **plusieurs schémas et contrats sur le territoire** (Contrats de projets, Schéma Régional Emploi Formation (SREF), Schéma Régional de Développement Economique (SRDE), Schéma Régional d'Aménagement et de Développement du Territoire (SRADT), Contrats territoriaux des 21 pays). Ces contrats et schémas peuvent nourrir une synergie des initiatives convergeant avec les initiatives des partenaires sociaux aux niveaux régional et local de la **négociation collective**.

Les actions à susciter et à poursuivre devraient consister à :

- anticiper les évolutions techniques et des qualifications dans les entreprises,

- anticiper les besoins de formation et de qualification tout au long de la vie (GRH, GPEC, Observatoires emploi-formation...) pour tous,
- mettre au point une réelle transférabilité des droits,
- organiser au mieux l'information de tous sur les droits,
- orienter les personnes vers les organismes d'accompagnement,
- permettre de mener à bien les formations professionnelles nécessaires,
- rendre possible les mobilités géographiques,
- assurer les garanties de revenus tout au long des transitions entre les différentes positions successives occupées.

Mobiliser la Région autour de ses compétences en lien avec les trois niveaux déterminants de la dynamique de sécurisation

L'activation des politiques de la Région devrait avoir un effet de levier important dans le cadre de son budget. Les trois niveaux des politiques fondamentales de la Région : la formation et formation professionnelle continue, le développement économique et l'aménagement du territoire concernent directement **trois dimensions essentielles** d'une démarche de conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels :

- **l'individu** : au titre de ses politiques, la Région s'adresse directement aux individus (formation, formation professionnelle continue, SREF). En matière de formation en particulier, l'objectif d'adaptation des compétences et qualifications apparaît clairement dans la SREF. Le Conseil régional a commencé à construire une « sécurisation des parcours de formation » qui pourrait servir de noyau dur pour ses politiques. Autour de ce noyau dur s'organiserait une stratégie régionale coordonnée avec l'Etat pour la « sécurisation des parcours professionnels ».

- **les entreprises** : au titre de l'aide aux entreprises, la Région intervient par ses politiques de développement économique. C'est **un des leviers** qui peut être actionné pour contribuer à conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels. Mais c'est aussi **l'Agence économique** avec ses partenaires; son action viserait à répondre à la nécessité d'une **dynamique territoriale de développement économique et social** coordonnant les acteurs, en particulier avec la dynamique d'initiative et de cohésion impulsée par la Région et la dynamique de modernisation impulsée par la DRTEFP. Dans le prolongement des actions concertées de la Région et de l'Etat pour la conjonction de leurs moyens respectifs dans les maisons de l'emploi et de la formation professionnelle, des expérimentations concertées entre les acteurs pourraient être impulsées pour amplifier une dynamique de sécurisation des parcours professionnels, non seulement à travers la formation mais aussi sur les compétences gérées par l'Etat, qui est en charge de la politique de l'emploi.

- **les territoires** : au titre de l'aménagement du territoire, la Région intervient, par le biais de l'effet de levier territorial de sa politique des pays (contrats de Pays) et dans le CPER (Contrat de Projet). **Avec l'aménagement du territoire**, la recherche de l'attractivité et la question de la cohésion sociale et territoriale, on doit évoquer le rôle des initiatives de la Région en lien avec les contrats de Pays (en cohérence avec la SREF et avec la politique des Pays, et au-delà avec les contrats de projets (cf. plus loin). Cette question a bien sa place dans le cadre d'un agenda 21 régional intégrant les dimensions économiques et sociales du développement.

3-2- QUATRE PROPOSITIONS POUR un partenariat régional durable de conjugaison maîtrisée de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels.

Premièrement, réunir une conférence régionale territoriale permanente

Cette conférence territoriale permanente des partenaires régionaux serait utile pour **impulser et évaluer les progrès sur le chemin de la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels**. Cette table-ronde pourrait rassembler les représentants régionaux des partenaires sociaux, de l'Etat et de la Région. Son unique objet serait d'améliorer la conjugaison entre flexibilité et sécurisation des parcours professionnels.

Ses missions pourraient être de :

- Réaliser un suivi périodique et une évaluation des modalités de la conjugaison entre flexibilité et sécurisation des parcours professionnels en Bretagne.
- Définir des axes prioritaires d'initiatives permettant d'améliorer la situation
- Favoriser la coordination des initiatives pour permettre la réalisation des actions prioritaires suivantes:
 - *inventorier et décrire des moments de rupture* qui dans les parcours ne sont pas accompagnés de transitions transformant la précarité en sécurisation du parcours professionnel. Cartographier aussi les dispositifs en œuvre, pour repérer les failles du système. Les parcours non sécurisés sont des parcours d'obstacles ; la Région, l'Etat, et les partenaires sociaux, par leurs diverses initiatives, peuvent repérer et tenter de corriger ces obstacles par des dispositifs régionaux à construire, expérimenter et faire vivre.
 - *mobiliser des recherches régionales* en matière de sciences juridiques et de sciences humaines pour améliorer la connaissance des freins à la sécurisation (en particulier en matière juridique, le repérage des obstacles à la transférabilité des droits et la recherche de solutions) et celle des leviers d'action et recueillir le point de vue des intéressés eux-mêmes sur leurs parcours professionnels, leurs attentes en matière de sécurisation et leurs idées sur les solutions qui peuvent être mises en œuvre.
 - *recenser les partenariats territoriaux* pour favoriser les échanges d'initiatives, et la constitution de réseaux efficaces. Cette ressource collective permettra la mobilisation de tous les acteurs, en particulier dans le cadre des pays, avec l'Etat (DRTEFP) Conseil régional (Politiques de développement économique, de formation, d'égalité), les entreprises et les syndicats de salariés, le GREF, la COPIRE, le CCREFP (comité consultatif régional de l'emploi et de la formation professionnelle), les services publics (emploi - formation...), les associations...

Deuxièmement, conforter les initiatives des partenaires territoriaux

La Région et l'Etat, pourraient, chacun dans leurs domaine de compétences, contribuer à :

- Soutenir les initiatives des partenaires sociaux, des entreprises, et encourager des négociations interprofessionnelles, des négociations de branches et d'entreprises, concourant à la sécurisation des parcours.
- Promouvoir des démarches de partenariats territoriaux associant les services de l'Etat (DRTEFP), du Conseil régional (Politiques de formation, de développement économique, d'égalité), des Conseils généraux, les partenaires sociaux et leurs instances (la COPIRE notamment), les entreprises, l'ANPE et les ASSEDIC, les chambres consulaires, les établissements et organismes de formation et de formation continue, d'apprentissage, les maisons de l'emploi et de la formation, les missions locales, les associations.
- Favoriser par les politiques territoriales de la Région les démarches des collectivités territoriales, conjuguant flexibilité et sécurisation. Bassins d'emploi et Pays sont des échelons territoriaux adaptés à l'expérimentation. La négociation collective peut aussi être mise à profit, aux deux niveaux régional et local. Le SRADT, les contrats de projets et de pays sont des leviers pour ces actions.
- Encourager les initiatives qui visent à faire émerger la connaissance qu'ont les personnes concernées elles-mêmes de l'insécurité de leurs parcours professionnels et des dispositifs, organismes ou initiatives contribuant à y remédier

Troisièmement, mobiliser les politiques du Conseil régional sur ses compétences

Les priorités pour la Région consisteraient à :

- Mettre en cohérence ses différentes politiques autour de la sécurisation des parcours professionnels, depuis l'enseignement et l'orientation (Lycées) et l'apprentissage, jusqu'à la formation professionnelle continue, et l'aide aux entreprises. Ceci peut s'inscrire dans la territorialisation des politiques autour des projets de territoires et des contrats de pays.
- Conforter la mise en œuvre de ses aides individuelles concourant à la sécurisation des parcours au titre de la formation initiale et de la formation professionnelle continue selon les orientations de la stratégie régionale emploi-formation. La formation initiale et continue, souligne dans son rapport le CES national, est très certainement un domaine structurant pour les démarches de sécurisation des parcours professionnels à l'échelle des régions.
- Mutualiser avec les autres Conseils régionaux les démarches innovantes en faveur d'une conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels. Plusieurs conseils régionaux, notamment ceux de la Région Rhône-Alpes et de la Région Limousin, ont entamé des démarches fortes sur ce thème. Sous l'angle juridique comme sous l'angle technique, des expérimentations et de leurs leçons, le rassemblement des efforts des uns et des autres est d'intérêt général.
- Lancer un appel à projets territoriaux à destination des Pays pour l'innovation sociale, afin d'encourager des approches transversales conjuguant le développement des mobilités avec la sécurisation des parcours professionnels. Permettre ainsi à des solutions nouvelles d'émerger et se diffuser, sur les territoires où les acteurs travaillent en concertation à mettre en synergie les différents dispositifs existants. L'Agence économique de Bretagne et le GREF pourraient aussi jouer un rôle moteur pour mettre en place cette proposition.

Quatrièmement, encourager des expérimentations juridiques.

Des expérimentations juridiques associant les partenaires sociaux pourraient être envisagées pour développer dans un cadre officiel des solutions innovantes conjuguant flexibilité et sécurisation des parcours professionnels. Les exemples analysés dans ce rapport montrent qu'il est possible que ces différentes initiatives produisent des résultats positifs dans une région, comme la Bretagne, où les partenariats sont actifs. Cependant, ce rapport montre aussi que **pour transformer en transitions des risques de rupture des dérogations remettant en cause les dispositions juridiques sont parfois nécessaires**. Ainsi la simple juxtaposition de dispositifs, aussi nombreux et divers soient-ils, peut ne pas suffire à assurer pour tous, dans l'équité, sur tous les territoires et dans la diversité du tissu des entreprises, une continuité des parcours professionnels en conjugaison avec la flexibilité. Les inégalités entre territoires, entre entreprises, et entre individus pourraient par conséquent s'accroître, faute de mise en cohérence et faute de généralisation de certains dispositifs. Il faudrait donc alors **dépasser les obstacles juridiques et institutionnels qui freinent la mobilité et la sécurisation des parcours**. Une telle démarche pourrait s'appuyer sur un approfondissement de la concertation au niveau régional entre les partenaires sociaux, la DRTEFP, et le Conseil régional. L'expérimentation permise par la Constitution (articles 72 et 73) pourrait permettre de poursuivre dans d'autres conditions. Mais **avant** qu'une telle expérimentation soit éventuellement proposée, il sera indispensable **que les partenaires régionaux avancent dans le sens d'une coordination** et réalisent ensemble l'état des lieux des problèmes juridiques à résoudre. Cet état des lieux rendrait plus efficace une telle initiative.

Introduction

Ce rapport « **Conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels en Bretagne** » se compose de trois parties.

La première partie, « *Conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels* » expose l'objet du rapport et la démarche choisie par le CESR pour effectuer une approche régionale de cette question.

La seconde partie « *34 initiatives conduites en Bretagne et leurs enseignements* » présente, avec précision, trente quatre initiatives conduites en Bretagne en lien direct avec les problématiques de conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels. Ces initiatives sont décrites et analysées une par une. Elles permettent de trier des enseignements utiles, qui sont présentés à la suite de ces initiatives.

La troisième partie, « *pour une dynamique partenariale de conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels* » présente les conclusions et propositions d'action issues de cette réflexion du CESR.

Enfin, en complément de ce rapport, dix annexes techniques apportent des éclairages et réflexions complémentaires destinées à servir pour le prolongement de ce travail par tous les acteurs concernés.

PREMIERE PARTIE :

Conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels

Chapitre 1

Objet de ce rapport

Ce travail « Conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels » a été conduit au sein du CESR de Bretagne de novembre 2006 à juillet 2007, dans le cadre d'un groupe de travail de 18 membres représentant ses quatre collèges. Il répond à une sollicitation émanant de ces derniers et s'inscrit dans le prolongement de nombreux autres travaux du CESR. Le pilotage du travail a été assuré par les trois Vice-Présidents délégués, Mme Anne SAGLIO, M. Patrick CARÉ et M. Alain LE MENN³, qui en sont les rapporteurs.

I-1 Le prolongement d'autres travaux du CESR

La nécessité de conjuguer la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels ne tient pas seulement aux évolutions économiques et techniques ou d'organisation des entreprises liées aux modalités nouvelles de la compétition et à leurs effets sur les besoins quantitatifs et qualitatifs en termes d'emplois. Elle tient également aux besoins et aux attentes des actifs, des salariés ou des demandeurs d'emploi. Elle s'explique par la place centrale du travail dans la vie sociale et plus généralement par les évolutions des modes de vie⁴ avec l'essor d'une porosité plus grande entre des temps de la vie autrefois segmentés par une chronologie stricte et aujourd'hui plus entremêlés (formation, travail et autres activités). La question plus générale de la mobilité associée à ces changements est une question majeure, qui fait l'objet d'une réflexion conduite par la section prospective en parallèle à ce travail⁵.

Il ne s'agit pas d'une problématique spécifiquement régionale puisqu'elle rejoint très directement la politique de l'emploi, compétence de l'Etat. Mais elle est en relation directe avec les compétences décentralisées qui sont au fondement de la Région et sur lesquelles des politiques régionales sont actives : la formation et la formation professionnelle continue, le développement économique, et l'aménagement du territoire. C'est pourquoi de nombreux travaux de plusieurs commissions et sections du CESR de Bretagne ont souligné l'importance de cette question et proposé qu'elle soit abordée de façon plus précise à l'échelle régionale.

La présente réflexion « Conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels » associe les notions de flexibilité, souplesse, parcours professionnel, sécurisation. Et si les qualificatifs varient selon les rapports et les approches (voir plus loin), ce thème est toujours étroitement lié à une autre notion également mise en avant par le CESR, celle de formation tout au long de la vie.

L'analyse des actions concrètes présentées ici est celle d'innovations sociales mises en œuvre en Bretagne. Elle souhaite faire avancer la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels par des initiatives régionales et locales concertées. Ceci sera déterminant pour la région en termes d'attractivité, de cohésion sociale et territoriale ainsi que pour les entreprises et pour les personnes.

³ Ils représentent respectivement les associations de solidarité (collège 3), l'Union Patronale Interprofessionnelle de Bretagne (collège 1) et l'Union régionale CFDT (collège 2).

⁴ Cf. Rapport du CESR de Bretagne, *La Bretagne et l'évolution des modes de vies*, rapporteur A. Even, 2004

⁵ Rapport du CESR de Bretagne, *Prospective des mobilités en Bretagne*, rapporteurs Yves. Morvan et Bernard Vighetti, septembre 2007.

Plusieurs rapports du CESR ont conduit à cette question...

- ◆ *Retour d'expériences sur quelques mutations et restructurations économiques en Bretagne : leçons pour mieux anticiper et agir (juin 2007)*
- ◆ *L'économie sociale en Bretagne : pour une région compétitive et solidaire (Décembre 2006)*
 - “ *Les processus d'orientation des jeunes en Bretagne (Octobre 2006)*
 - “ *50 clés pour l'emploi, qui a abordé les questions de l'accès et du retour à l'emploi (janvier 2006)*
 - “ *Les évolutions des bases de l'industrie bretonne à l'horizon 2021 (Novembre 2005)*
 - “ *Perspectives de l'emploi et du travail en Bretagne (Juin 2005)*
 - “ *Ajoutons de la valeur ajoutée dans l'industrie agro-alimentaire (Novembre 2004)*
 - “ *Pour l'égalité entre les femmes et les hommes en Bretagne (Novembre 2004)*
 - “ *Les stages en milieu professionnel (Novembre 2004)*
 - “ *La création et la reprise d'entreprises en Bretagne (Janvier 2003)*
 - “ *Les jeunes de 16 à 25 ans, une chance pour la Bretagne (Novembre 2003)*
 - “ *La formation professionnelle continue en Bretagne (septembre 2002)*

Rappelons que, dans ses priorités pour la Bretagne (1998, puis 2004), le CESR insistait sur cette nécessité de développer l'innovation sociale et territoriale pour accompagner les transformations économiques (Priorité 4) et par exemple, en citant les groupements d'employeurs, de « favoriser la mobilité professionnelle des personnes d'un emploi à un autre en incluant la possibilité de périodes de formation requalifiante, à l'intérieur d'un cadre statutaire stable écartant la précarisation » (action 14). L'étude réalisée par la commission développement économique du CESR « Perspectives de l'emploi et du travail en Bretagne. Pour une volonté anticipatrice » soulignait déjà l'urgence de progresser sur ce thème en indiquant dans ses préconisations qu'il fallait « Concilier flexibilité et sécurité » et pour cela « favoriser les démarches visant la sécurisation des parcours professionnels »⁶. Le tout récent rapport, adopté par le CESR en juin 2007, émanant de cette même commission, « Retour d'expérience sur quelques grandes mutations et restructurations économiques en Bretagne », insiste sur l'impératif de la sécurisation des parcours professionnels en lien avec les difficultés posées par les mutations et restructurations de l'économie régionale, et préconise d'« accompagner les salariés par des aides à la mobilité, une sécurisation des parcours professionnels et un accompagnement sanitaire et psychologique »⁷.

Par conséquent, le CESR se devait, dans le prolongement de ces propositions, d'aborder plus en détail cette question en cherchant à cerner la façon dont, en Bretagne, sont favorisées les démarches conjuguant flexibilité et sécurité, compétitivité et cohésion sociale, puisque ces démarches visent à ce que flexibilité et mobilité ne riment pas avec précarisation.

Pour résumer la question, la compétition économique répond à une nouvelle donne à l'échelle mondiale, l'adaptation des produits, des activités et des façons de produire sont permanents, ce qui bouleverse les compétences et les qualifications requises (voir ANNEXE I⁸). La mobilité professionnelle, interne ou externe, apparaît bien souvent comme un impératif pour le développement, voire la survie, des entreprises. Les politiques publiques de l'emploi qui se sont succédées n'ont pas réussi à faire du volet insertion du RMI, des contrats aidés dans le

⁶ Rapport du CESR Perspectives de l'emploi et du travail en Bretagne, pour une volonté anticipatrice. Rapporteurs Jean Hamon et Joseph Pennors, juin 2005 p 212

⁷ Rapport du CESR de Bretagne, *Retour d'expérience sur quelques grandes mutations et restructurations économiques en Bretagne*. Rapporteur Gérard Maisse, 2007

⁸ Annexe n° I, Un changement de contexte porteur de défis. Extrait des Priorités pour la Bretagne. CESR de Bretagne 2004.

secteur public et dans le monde associatif, un tremplin solide vers un emploi durable. Parallèlement, la précarisation de certaines catégories de salariés s'est développée de multiples façons. On assiste à un très fort développement des temps partiels, des contrats de courte durée, mais aussi à des difficultés d'entrée des jeunes dans le travail et pour leur insertion. Ils obtiennent plus difficilement un emploi stable sans passer par la case de la précarité⁹. Les femmes¹⁰, les seniors et les moins qualifiés rencontrent également des difficultés et on assiste à l'essor des « travailleurs pauvres ». En même temps persiste un taux élevé de chômage¹¹.

Ainsi, en rappelant l'attention portée à l'action des Régions par le CES national dans son important avis « La sécurisation des parcours professionnels¹² », on peut reprendre les termes de Jean Boissonnat sur l'actualité d'une réflexion « *dans le but de rendre compatibles sa mobilité avec la légitime exigence de sécurité de la part du travailleur ; étant entendu que mobilité et sécurité qui peuvent paraître antagonistes dans une approche traditionnelle de la vie économique et sociale, deviennent complémentaires dans une approche plus moderne* »¹³.

I-2 Flexibilité, mobilité et sécurisation des parcours, de quoi parle-t-on ?

En premier lieu, notons la variété des termes inventés pour associer la flexibilité à la sécurisation des parcours professionnels : « flex-sécurité », « flexi-sécurité », « flexicurité », « sécuriflex » ou la « sécurisation des parcours professionnels » ou, dans un sens plus général, « sécurité sociale professionnelle »¹⁴. Ils correspondent à un « mot d'ordre (qui) devient aujourd'hui très répandu sans que l'on sache ce qu'il recouvre¹⁶ ». Nous ne présenterons pas l'ensemble des propositions des uns et des autres à ce sujet, elles sont développées dans le rapport du CES national, mais il est nécessaire d'en préciser l'usage dans la démarche poursuivie ici¹⁷.

Si ce terme de « Flexicurité » est désormais au cœur des débats et des politiques dans de nombreux pays et organisations, le concept en lui-même interroge, dans la mesure où il est un oxymore, c'est à dire qu'il rapproche deux termes que leur sens devrait éloigner, dans une formule d'apparence contradictoire¹⁸. De fait, *il réunit des enjeux souvent présentés comme séparés et non complémentaires* : les attentes des entreprises en termes de souplesse, les attentes des salariés en termes d'opportunités pour leur progression professionnelle et les attentes des personnes qui cherchent à revenir dans l'emploi.

Il s'inscrit également dans des rapports sociaux marqués historiquement par une opposition entre la logique de l'entreprise et les demandes des salariés. Or, dans une économie où la réactivité et l'implication des personnes semblent dorénavant de plus en plus indispensables, la prise en considération simultanée de la flexibilité et de la sécurisation représente aussi un *bouleversement des approches*, du côté de l'entreprise comme du côté des salariés. Cette évolution s'inscrit dans une logique où sont en jeu *l'interdépendance et la solidarité*.

Ainsi la conciliation entre flexibilité-mobilité et sécurisation des parcours professionnels des personnes est un élément fort du débat entre les partenaires sociaux. Ceci suppose qu'en soient mis à plat les différents aspects. L'annexe II¹⁹ de ce rapport rappelle les termes et définitions de la flexibilité. Les exemples que nous analyserons dans ce rapport concernent

⁹ Daniel Cohen (dir), *Une jeunesse difficile*. 2007 disponible en ligne www.cepremap.ens.fr, .

¹⁰ Rapport du CESR de Bretagne, *Pour l'égalité entre les femmes et les hommes en Bretagne*. Rapporteur A. Saglio. 2004

¹¹ cf Annexe X – Quelques données chiffrées,

¹² Rapport du Conseil Économique et Social National, *La sécurisation des parcours professionnels*. Rapporteur Mme Edith Arnoult-Brill. Mai.2007

¹³ J. BOISSONAT, *La fin du chômage ?* Calmann-lévy 2001 p 105

¹⁴ Jean-Claude Barbier utilise le terme « flex-sécurité » Bernard GAZIER utilise le terme « flexicurité de même que la Commission Européenne », Danièle KAISERBÜRGER utilise le terme « flexi-sécurité » ; le CES national, les partenaires sociaux : « sécurisation des parcours professionnels », la CGT, de même que Pierre CAHUC et Francis KRAMARZ « sécurité sociale professionnelle », etc. voir aussi l'annexe IV de ce rapport, .« Une question latente... »

¹⁶Peter AUER, Bernard GAZIER, *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Flammarion 2006 p 10

¹⁷ Cf également l'annexe n II de ce rapport « Flexibilité, sécurité, insécurité, de quoi parle-t-on ? »

¹⁸ Autre exemple : un silence éloquent

¹⁹ Cf annexe n II « Flexibilité, sécurité, insécurité : de quoi parle-t-on ? »

aussi bien des mobilités externes qu'internes à l'entreprise, des mobilités choisies, d'autres subies, certaines anticipées d'autres non. Ils illustrent les aspects multiples et la complexité de la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels.

I-3 Mobilité, souplesse, flexibilité, un versant positif²⁰

Pour les entreprises, les transformations de l'économie et de l'emploi, liées à l'ouverture internationale, aux évolutions technologiques, aux changements de normes et à l'adaptation des entreprises à ce contexte, sont à la source du développement de mobilités et de flexibilités. Celles-ci sont indispensables pour le dynamisme économique et le développement des entreprises comme des territoires. L'adaptation met en jeu l'organisation, les coûts ainsi que les compétences et les qualifications.

Pour les salariés et les autres actifs, la fréquence des mobilités augmente. Cela peut créer des opportunités de changement et d'évolution dans l'activité professionnelle et cela peut répondre à des aspirations individuelles de changement, de progression, de réorientation. Ces mobilités peuvent correspondre aussi à des besoins de déplacement liés à certaines périodes et événements du cycle de la vie personnelle, ou de la vie familiale²¹. Choisies, les mobilités présentent alors une perspective d'évolution favorable pour les personnes. Accompagner les mobilités, les anticiper, peut donc permettre de les transformer en transitions positives au sein d'une évolution professionnelle, propice à l'épanouissement personnel.

I-4 De l'instabilité à l'insécurité, un versant négatif²²

Mais la flexibilité présente aussi à certains égards un versant négatif qui renforce les inégalités entre les entreprises ainsi qu'entre les salariés.

Pour les entreprises se posent des difficultés de gestion de la main d'œuvre, de mise à jour des savoir-faire, avec la nécessité d'entreprendre une difficile gestion prévisionnelle des emplois. En effet, il leur faut trouver, parfois dans l'urgence et en quantité, des compétences sur un bassin d'emploi. Elles courent également le risque de perdre des compétences lors du départ de salariés. On connaît également les difficultés pour les PME et TPE en position de sous-traitantes de grands groupes. Car ceux-ci tendent à reporter sur elles, par l'externalisation²³, les problèmes de gestion, parfois complexes et socialement délicats, de la main d'œuvre et des compétences ainsi que les coûts associés aux impératifs d'adaptation. Par conséquent les entreprises n'apparaissent pas disposer d'une égalité de moyens pour faire face aux questions engendrées par la flexibilité (voir plus loin, et ANNEXE III).

Pour le salarié qui subit l'exclusion de l'emploi, un licenciement ou une mobilité contrainte, sans aménagement de périodes de transition, un risque de précarisation sociale existe. L'accroissement des mobilités liées à la flexibilité²⁴ rend souvent plus heurtées et chaotiques les trajectoires professionnelles en multipliant les positions successives subies : licenciement, chômage, contrats courts, temps partiels subis, recherche d'emploi, périodes d'intérim, "formations-parking", risques de précarisation et de rupture professionnelle, voire familiale. Dans ces cas, la mobilité et la flexibilité, peuvent être perçues comme des injonctions porteuses de violence. Injonction à trouver un emploi, injonction à se former, injonction à être mobile, etc. Ces injonctions et le divorce avec les possibilités réelles peuvent être la source de souffrances psychologiques qui renforcent la dévalorisation et l'insécurité des

²⁰ Cf. également l'annexe n°II à ce rapport Flexibilité, sécurité, insécurité : de quoi parle-t-on ?

²¹ Cf. les deux rapports de la section prospective du CESR des Bretagne, Prospective des mobilités (2007) et *la Bretagne et l'évolution des modes de vie* (2004)

²² Cf. également l'annexe n°II de ce rapport

²³ Externaliser consiste, pour une entreprise à faire traiter par d'autres entreprises, une partie de son activité qu'elle réorganise

²⁴ Une récente étude l'INSEE indique que 1 salarié sur 5 entre et sort d'un emploi chaque année. Les Echos 21/06/07

personnes²⁵. L'entrée plus tardive dans l'emploi, l'alternance répétée de périodes d'emploi et de chômage, l'allongement de la durée d'activité pour garantir l'acquisition des droits à la retraite, renforcent ce sentiment. Ceci risque également d'accroître fortement les inégalités, en particulier au détriment des seniors, des femmes et des travailleurs les moins qualifiés. Sur le long terme, c'est l'avenir social des salarié(e)s et actifs les plus fragiles ainsi que les plus jeunes²⁶ qui est en jeu.

On constate dans ce contexte une fragilisation du lien entre l'entreprise et le salarié. Cette fragilisation est ressentie d'autant plus fortement que la continuité du lien a longtemps dominé. A cette instabilité réelle s'ajoute l'« insécurité potentielle ». Non seulement la réalité de l'insécurité s'est développée, mais le sentiment d'insécurité s'est aussi accru dans toutes les catégories sociales (cf. ANNEXE-II²⁷).

Quelques unes des formes que peut prendre l'insécurité :

- un licenciement suivi d'une période de chômage prolongée, mal indemnisée,
- un changement d'emploi s'accompagnant d'une déqualification, d'une perte de rémunération, ou d'une précarisation du contrat de travail,
- un départ en retraite anticipé dans de mauvaises conditions (pas à taux plein),
- l'abandon de recherche d'emploi par un chômeur découragé,
- le travail à temps partiel non choisi,
- des horaires de travail atypiques et difficilement conciliables avec la vie de famille, et les possibilités d'accès aux services (transports...)
- le retrait du travail de femmes ne retrouvant pas d'emploi,
- des périodes de formation non suivies d'un retour au travail...

I-5 Ainsi si désormais chacun doit construire sa trajectoire professionnelle, elle peut être entrecoupée de ruptures

L'instabilité-mobilité dans la relation à l'emploi peut être illustrée par quelques chiffres présentant la situation individuelle à l'année t+1 des individus en emploi dans l'année t. « *Chaque année, pour 100 personnes en emploi, on observe au moins 40 entrées dans l'emploi et autant de sorties. Ce chiffre très élevé ne signifie pas que 40% des individus changent d'emploi ou perdent leur emploi chaque année. Environ 80% des individus qui sont dans un emploi une année donnée sont toujours dans le même emploi l'année suivante. Les mouvements se concentrent sur les 20% restants, qui connaissent souvent plus d'entrées-sorties d'emploi au cours de la même année, accompagnées de passages par le chômage* »²⁸.

Chaque année, environ 16 % de l'ensemble des salariés connaissent une mobilité professionnelle. La très grande majorité (84,3 %) changera d'emploi dans la même entreprise l'année suivante, tandis que 8,4 % changeront d'entreprise, les autres (7,3 %) seront soit au chômage 4% soit en inactivité 3,3%. Dans le secteur privé, 10,4% des personnes se retrouvent en emploi dans une autre entreprise. Parmi les personnes au chômage ou en inactivité (8%), plus de la moitié (4,8%) sont au chômage.

L'instabilité et la mobilité sont plus fortes pour les personnes en CDD et en intérim, dans le public comme dans le privé. Rappelons que, en 2002, 70,2% des entrées dans l'emploi se sont faites en CDD, celui-ci représentant près de 6% des emplois²⁹. De même, les ruptures ou

²⁵ Paugam Serge. *Le salarié de la précarité*, PUF, 2000.

²⁶ Cf. sur ce point les questions soulevées par la *Contribution du CESR de Bretagne au débat sur la réforme des retraites*. CESR mars 2003

²⁷ Annexe n°-II flexibilité, sécurité, insécurité : de quoi parle-t-on ?

²⁸ Barlet M., Blanchet D et alii, *Flux de main d'œuvre, flux d'emplois et internationalisation*. INSEE juin 2007

²⁹ CERC, *La sécurité de l'emploi*. Rapport n° 5. 2005. La documentation française. P 94

fins de contrat de travail motivant l'entrée dans l'assurance chômage ou dans l'ANPE correspondent pour environ 30% à des licenciements (économiques pour 10% et autres licenciements 20%) pour plus de 40% à des fins de CDD, et entre 17 et 19% à des fins d'intérim, le reste correspondant à des départs volontaires³⁰.

Dans l'emploi privé l'instabilité touche 62% des salariés en CDD. Seuls 38,3% sont encore dans la même entreprise l'année suivante, tandis que 20 personnes sur 100 sont au chômage, et un tiers occupe un emploi dans une autre entreprise.

Les salariés en CDD et les salariés de l'intérim ont en commun de se retrouver pour environ un sur cinq au chômage après un an, alors que les salariés en CDI ne sont que moins de 3% dans ce cas. Dans l'intérim la chance de se trouver dans la même entreprise l'année suivante est quasi nulle (0,5%) et 74% des salariés sont employés dans une autre entreprise.

Notons également la progression de l'intérim (+4,6% en 2006) ; ce secteur « profite de la précarisation accrue du marché du travail puisque sur les 204 400 emplois salariés créés en 2006 (selon l'UNEDIC), un sur six l'a été en intérim, et le travail temporaire croît à un rythme bien supérieur à l'emploi salarié ».³¹

L'instabilité - mobilité varie fortement également avec l'âge. Elle est plus forte pour les plus jeunes. Parmi les 15-29 ans, après un an, un sur trois n'est plus dans l'entreprise, un sur cinq est en emploi dans une autre entreprise, 11,8% sont au chômage ou en inactivité. Parmi les 30-49 ans, 15% ne sont plus dans la même entreprise et sur ces 15%, 8,8% ont un emploi ailleurs, tandis que 4,1% ont rejoint le chômage et 2,1% l'inactivité. Les plus de 50 ans sont à 87,7% dans la même entreprise, 3,5% dans une autre entreprise, 3,3% ont rejoint le chômage et 5,5% sont en inactivité³².

L'instabilité comprend aussi des éléments positifs quand elle ouvre des opportunités d'évolution qui peuvent être favorables au développement des entreprises comme au parcours professionnel des personnes. Elle permet aux personnes qui le souhaitent de changer volontairement d'emploi ou d'entreprise. Il s'agit alors d'une opportunité de progresser par une mobilité dans sa carrière professionnelle, de faire valoir dans un nouveau contexte des compétences acquises par la formation, de quitter un emploi qui ne convient plus, et de répondre ainsi aux besoins de recrutements des entreprises.

Mais la mobilité n'est pas toujours choisie, elle est aussi le résultat de parcours professionnels rencontrant des obstacles, et devient alors synonyme d'insécurité. Les salariés se trouvent dans une situation inégale de par leur statut et de par leur âge. En Bretagne, sur les 84700 demandeurs d'emplois inscrits à l'ANPE début 2007, plus de 1 sur 4 est chômeur de longue durée, et une personne sur 6 est un jeune de moins de 25 ans³³. Chaque personne se trouve ainsi individuellement confrontée à la construction de son parcours. Le parcours professionnel est jalonné d'étapes. Il peut être complexe, voire chaotique, « entrecoupé de ruptures » **dont certaines font perdre le lien juridique à l'emploi que représente le contrat de travail.**

Certaines personnes vivent ainsi une lente mais inexorable déqualification dans leur carrière professionnelle, en contradiction avec les besoins affichés des entreprises en personnel de plus en plus qualifié. C'est pourquoi le rapport du CES national comme ce rapport du CESR de Bretagne insistent sur la nécessité de prendre comme point d'entrée pour la réflexion **le parcours des individus.**

³⁰ Idem p 98

³¹ L'emploi intérimaire reste en forte hausse en 2006 pour le 3^{ème} année consécutive. Source Les Echos. 6 juillet 2007

³² Chiffres in Flux de main d'œuvre, flux d'emplois et internationalisation. INSEE, juin 2007. Source INSEE enquête emploi sur l'année 2004

³³ Source : le Flash d'Octant. INSEE Bretagne n° 129 juillet 2007.

Une diversité de parcours professionnels à laquelle chaque individu peut-être confronté, avec plus ou moins de ressource et de difficultés.

L'insertion, l'accès au 1^{er} emploi,
L'intérim,
Les contrats de courte durée,
Les contrats aidés (contrat d'avenir, CAE ...) qui s'achèvent par un retour à la case-départ du chômage contrairement à leur vocation de tremplin vers l'emploi durable,
L'accès à un premier emploi stable,
L'adaptation dans l'emploi (compétences, qualifications, savoir être),
La formation (pour l'emploi puis dans l'emploi),
La mobilité dans l'entreprise, la mobilité vers une autre entreprise,
Un déroulement ou non de la carrière avec ou non « progression professionnelle et sociale »,
La progression du revenu, réelle ou faible,
L'accompagnement par la formation continue,
La maladie ou un accident, le handicap,
Des pauses choisies (choix de vie)
La mobilité d'un conjoint,
Une naissance, la prise en charge des enfants, d'un ascendant,
Le départ, volontaire ou contraint,
L'épreuve du licenciement vécue souvent comme un deuil,
Le chômage, court ou de longue durée,
La vie entre les périodes d'emploi,
La reconversion,
La réinsertion,
La fin de carrière ou de vie professionnelle,
La retraite avec ou sans une pension suffisante....

Cette multiplication des formes de "fragilisation du lien d'emploi" comme la qualifie le CES national, entraîne une complexification des parcours (illustrée dans le schéma en ANNEXE VIII³⁴) et une précarisation à plusieurs facettes : modification du lien à l'emploi, irrégularité du revenu, absence de progression dans l'emploi, durée du chômage. Ceci tend à accroître les inégalités. Ceci multiplie aussi les situations personnelles psychologiquement difficiles³⁵ où le temps « libre » est souvent difficile à occuper pour la majorité des chômeurs³⁶. Le CES national évoque une dualisation entre « les salariés qui disposent d'une situation stable d'emploi et de revenu d'une part, et ceux soumis à des trajectoires professionnelles heurtées, marquées par le chômage et la précarité d'autre part ».

I-6 Dans quel but rechercher à sécuriser ensemble la dynamique du parcours des entreprises et celle des parcours professionnels ?

Si l'instabilité est une donnée de l'emploi, c'est l'instabilité subie, dépourvue d'anticipation et d'accompagnement, qui aboutit à des ruptures dommageables pour le développement de l'entreprise, et pour les parcours professionnels des personnes.

Elle peut ne pas inéluctablement se traduire en insécurité³⁷. C'est ce souhait qu'expriment les besoins de visibilité, de stabilité et de sécurisation, de maîtrise, émanant des entreprises, pour leur développement, comme ceux des individus pour leur parcours professionnel. Prendre en considération ces besoins, de part et d'autre, ne met pas en cause la nécessité de la flexibilité, de la souplesse, ou l'utilité et l'opportunité des mobilités. Mais cela signifie que les risques pour l'entreprise comme pour les salariés doivent être anticipés, et que les mobilités doivent être accompagnées.

³⁴ Annexe n° VIII, Tableau descriptif du parcours professionnel

³⁵ Emmanuel Defouloy, Disparus, le licenciement comme mort sociale. in *La France invisible*, Dir Stéphane Beaud, Joseph Contavreux, Jade Lingard. Pp80/87, ed La Découverte 2006

³⁶ Schnapper Dominique, *L'épreuve du chômage* notamment pages 71 à 88, 1994. (réed. Gallimard, coll. Folio 1999).

³⁷ Cf. L'annexe n°II Flexibilité, sécurité, insécurité : de quoi parle-t-on ?

I-6a Pour les entreprises³⁸, le terme sécurisation ou « sécurisation du parcours » est moins spontanément utilisé, mais les termes de visibilité, prévisibilité, maîtrise, renvoient à une notion analogue. En effet, l'entreprise doit combiner la maîtrise de ses coûts, l'optimisation de ses effectifs et de ses investissements, avec l'instabilité des marchés ou de sa clientèle.

Il s'agit pour elle de pouvoir adapter son activité et sa compétitivité en faisant évoluer les qualifications des salariés et l'organisation du travail. Il s'agit de mobiliser des qualifications et des compétences et les faire évoluer. Le besoin de réactivité conduit à prendre de nouvelles orientations qui doivent s'appuyer sur la **disponibilité des compétences** des salariés et leur capacité d'évolution et d'adaptation, une polyvalence, liées à la formation. Pour ses nouveaux besoins, l'entreprise peut aussi vouloir disposer à court terme d'une population formée et compétente, dans sa proximité géographique.

Les entreprises sont également concernées par les impératifs de mise à jour et de renouvellement des qualifications du chef d'entreprise ou du chef d'exploitation, des responsables ou futurs responsables d'entreprise, notamment lors de la transmission d'entreprise. Elles doivent également, et c'est parfois une condition de leur survie, pouvoir renforcer leur capacité à faire évoluer leur activité, sécuriser et pérenniser l'exploitation agricole ou artisanale, et l'entreprise industrielle ou de services, ce qui impose de favoriser la formation continue.

De plus, la sécurisation des parcours professionnels en leur sein va devenir pour certaines filières un **facteur d'attractivité** clé. En particulier dans la perspective d'une moindre progression de la population active. Certaines filières, notamment dans l'industrie chercheront à combler un déficit d'image qui leur impute une forte destruction d'emplois. Elles feront ainsi valoir les créations d'emplois et les possibilités de formations qu'elles offrent, ainsi qu'une meilleure transférabilité des compétences et permettent la construction de réels parcours continus.

Face à ce besoin de sécurisation du développement de leur entreprise, les chefs d'entreprises des grandes entreprises, les entrepreneurs individuels, les TPE, les PME/PMI se trouvent dans **une situation inégale**³⁹ en termes de difficultés de gestion mais aussi en termes de moyens disponibles pour les résoudre (formation, gestion prévisionnelle...). Souvent sous-traitantes, parfois nées de l'externalisation de fonctions des grands groupes, les TPE, les PME/PMI sont à différents égards dans une situation plus fragile. L'instabilité, l'insécurité et la fragilité sont pour elles plus grandes, car elles dépendent des décisions de commanditaires dont l'instabilité se trouve souvent reportée sur eux. En particulier pour les à-coups de production et les besoins en main d'œuvre pour y répondre. Ceci accroît l'insécurité de leur progression, l'incertitude de leur développement, et les handicape par comparaison avec les grands groupes.

Les entreprises doivent s'inscrire aussi dans la durée pour sécuriser leur développement. Il leur est donc nécessaire de créer **un contexte de confiance** mobilisateur, propice à un climat social de qualité et à la fidélisation des salariés d'une part, à leur image sur les clients d'autre part.

Il s'agit alors de valoriser les compétences internes afin de stabiliser leur main d'œuvre expérimentée et ne pas perdre des savoir-faire ou des compétences constitués sur la durée. Ces compétences ont représenté un investissement dont le nomadisme peut parfois être coûteux et préjudiciable à l'entreprise.

De plus il leur semble probablement souhaitable, cherchant à rentabiliser les investissements de recrutement et de formation qu'elles ont réalisés, d'éviter les surcoûts associés aux situations conflictuelles de contentieux ou de grèves que des mobilités mal préparées peuvent faire naître.

Les entreprises se trouvent donc confrontées, dans leur gestion de la flexibilité et des mobilités, internes et externes, dans la démarche de formation des salariés ou face à leurs demandes, **au besoin d'anticipation**. Ceci les conduit à la recherche, complexe, d'un

³⁸ Cf. l'annexe n°III les besoins de sécurisation pour l'entreprise et quelques problèmes de l'entreprise associés à la flexibilité.

³⁹ Cf notamment Rapport du CESR de Bretagne, *Retour d'expérience sur quelques grandes mutations et restructurations économiques en Bretagne*. Rapporteur Gérard Maise, 2007 pp 54/55

équilibre entre le besoin de flexibilité et le besoin de stabiliser et sécuriser leur développement, entre les aléas du court terme et les exigences de leur dynamique de développement sur le long terme.

I-6b Pour les salariés et les autres actifs, la recherche de sécurisation tient à l'importance reconnue au travail comme condition essentielle de revenu, de développement de ses compétences et de reconnaissance en société⁴⁰. Elle naît du droit au travail et du désir de progression dans sa carrière et son revenu.

Certaines aspirations communément partagées, requièrent également cette sécurisation : Evoluer dans ses compétences, avoir une visibilité à moyen terme pour élaborer ses projets de vie et son intégration sociale, disposer de son logement⁴¹, réaliser une vie familiale, personnelle et sociale de qualité.

Des mobilités subies et non accompagnées peuvent se traduire par des ruptures incompatibles avec ces aspirations et parfois difficilement réparables. Elles créent des situations humainement très douloureuses pour les personnes et leurs familles, et des situations de précarisation durable, voire de grande pauvreté, des inégalités accrues, et une vie « fragilisée par la vulnérabilité sociale engendrée par l'absence de travail »⁴².

Cette demande de sécurisation des parcours professionnels concerne aussi la collectivité et les territoires dans la mesure où l'absence de conciliation entre flexibilité et sécurisation peut se traduire par des coûts sociaux nécessitant une contribution dont le montant n'est pas déterminé et qui peuvent alourdir toutes les formes de fiscalité.

La conjugaison de la flexibilité-mobilité avec la sécurisation des parcours professionnels telle qu'elle est évoquée et valorisée dans ce rapport, rejoint l'approche du CES national. Elle sera la recherche d'une combinaison optimale de trois composantes essentielles :

- **la continuité du parcours**, continuité qui transforme les périodes de ruptures en des périodes de transitions pour le passage d'un emploi à un autre ou d'une activité à une autre dans une même entreprise, ou à l'occasion d'une mobilité vers une autre entreprise.
- **la permanence du revenu et la conservation des droits sociaux** à l'occasion de cette transition, que ce soit durant des périodes de formation, ou entre deux situations d'emploi.
- **une progression d'une situation à l'autre, dans un parcours qui devrait pouvoir être ascendant**, de valorisation de compétences nouvelles et de progression de la reconnaissance matérielle et sociale.

Notons que selon la nature des situations, la conciliation de la flexibilité, mobilité, avec la sécurisation du parcours professionnel peut s'avérer plus ou moins difficile ; une mobilité interne à l'entreprise, sans mobilité géographique, anticipée par un plan de formation, pourra s'avérer moins heurtée qu'une mobilité externe, nécessitant une mobilité géographique.

I-6c Pour les territoires, la recherche de sécurisation est un facteur déterminant pour l'image du territoire et pour son attractivité. C'est vrai à l'égard des entreprises qui ont avantage à y trouver une main-d'oeuvre formée, compétente et active. C'est vrai également pour l'ensemble de la population qui y rencontre de meilleures conditions de vie, une stabilité et des perspectives de progression renforcées par le dynamisme économique. C'est vrai pour la collectivité qui y rencontre une meilleure utilisation des ressources collectives et des charges réduites.

⁴⁰ Serge Paugam. *Le salarié de la précarité*, PUF, 2000.

⁴¹ Cf. rapport du CESR de Bretagne, *Pour une politique foncière régionale en Bretagne*. Mai 2007. Rapporteur M. Zeller. Pour les jeunes « les problèmes se concentrent sur le logement et le travail » Emmanuel Defouloy, Jeunes au travail, quand rechercher un emploi c'est découvrir l'inégalité entre les générations, in *La France invisible*, Dir Stéphane Beaud, Joseph Contavreux, Jade Lingard. Pp80/87, ed La Découverte 2006

⁴² Guillaume Le Blanc, *Vies ordinaires vies précaires*. Seuil 2007, voir également Robert Castel, Claudine Haroche, propriété privée, propriété sociale, propriété de soi édition Fayard 2001, chap III « individus par défaut »

Chapitre 2

Démarche de ce rapport

II-1 Cette question, devenue prioritaire, suscite de larges réflexions⁴³

Cette question de la conciliation entre flexibilité et sécurisation des parcours est déjà posée explicitement depuis près de vingt ans. En France, la question avait été abordée par un rapport du commissariat au Plan « *Le travail dans 20 ans* »⁴⁵. Mais elle a été revisitée par un certain nombre de travaux de recherche innovants⁴⁶.

L'Union européenne s'est également emparée de cette question, notamment à travers la mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne. Des exemples d'initiatives dans des pays étrangers existent, notamment celui du Danemark. Ils peuvent apporter des éléments de réflexion (cf. ANNEXE-IV). Mais ces exemples font chacun système au sein d'un contexte socio-économique spécifique et, concernant le Danemark, « les choix collectifs de nos deux pays diffèrent radicalement »⁴⁷. Dans ce domaine comme dans bien d'autres, « comparaison n'est pas raison »⁴⁸. Force est ainsi de constater « l'impossible transposition »⁴⁹ d'un élément ou un autre en raisonnant « toutes choses égales par ailleurs » alors que rien n'est égal par ailleurs. Chaque société présente ses propres caractéristiques distinctives, son histoire et ses valeurs.⁵⁰ Ainsi, comme le souligne également l'avis du CES national, s'ils apportent des éclairages intéressants, les exemples étrangers « ne sauraient être considérés comme des « modèles » transférables en dehors de leur contexte culturel, social et sociétal ».

La réflexion sur la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation correspond également à des attentes des partenaires sociaux, des syndicats et des entreprises⁵¹. Elle a fait, au niveau national, l'objet de discussions dans le cadre de la "délégation sociale" initiée par la présidente du mouvement patronal (MEDEF), Laurence Parisot. Sur ce thème, les responsables d'entreprises, mettent l'accent en priorité sur la flexibilité et sur la mobilité. L'enjeu est ainsi de permettre à la personne d'avoir « *un parcours professionnel cohérent et de préférence valorisant, indépendamment de son lien avec une entreprise ou un emploi donné* » indiquait le MEDEF à propos de la sécurisation des parcours professionnels, dans un document remis le 15 mars 2007, aux autres représentants patronaux (CGPME, UPA) et syndicaux (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO) du groupe de travail paritaire, réuni sur ce thème. Ce thème fait aussi l'objet de propositions des syndicats⁵² qui mettent l'accent sur la priorité de la sécurisation des parcours. Elle est désormais, depuis juin 2007, officiellement confiée aux partenaires sociaux pour une négociation préalable à un changement de la législation.

L'originalité de la démarche du CESR de Bretagne, initiée en novembre 2006, est de ne pas partir des prises de positions des uns ou des autres pour évaluer leur pertinence. Elle consiste en revanche à se pencher, à partir de la description de 34 situations concrètes, sur une analyse de la combinaison et des conditions qu'il semble indispensable de réunir pour rendre possible la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels.

⁴³Cf. Annexe n°IV- Une question latente depuis 20 ans et fortement d'actualité à l'échelle Européenne

⁴⁵ Commissariat général au plan *Le travail dans vingt ans*. Rapporteur Jean Boissonnat. Ed O.Jacob 1995

⁴⁶ Voir Annexe n° VI

⁴⁷ Auer Peter, Gazier Bernard, *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Flammarion 2006 p 17

⁴⁸ Auer Peter, Gazier Bernard, *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Flammarion 2006 p 18

⁴⁹ Dominique Méda, Alain Lefebvre, *Faut-il brûler le modèle social français?* Seuil 2006

⁵⁰ Voir aussi « *Les limites du « comparatisme » et la confusion entre corrélation et causalité* », Jean-Claude Barbier, Au-delà de la « Flex-sécurité », une cohérence sociétale solidaire au Danemark, in Serge Paugam (Dir) *Repenser la Solidarité* P.U.F 2007.

⁵¹ UPIB-MEFDEF Bretagne nos dix priorités- mars 2006. p18

⁵² Présentation synthétique dans le rapport du CES national *Op Cit*.

II-2 Conjuguer flexibilité avec sécurisation : Une mobilisation des acteurs régionaux à trois composantes

La mobilisation rencontrée en Bretagne en faveur d'une conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels, illustrée dans les exemples collectés pour ce rapport, s'appuie sur **un triptyque d'acteurs**. Ceci en lien avec les trois dimensions du développement durable, économique, sociale et environnementale (ici entendu dans le sens de contexte de développement). On peut penser que la conjonction de ces acteurs est un gage fort de la réussite :

- **Les entreprises** avec leur problématique de développement économique, et **les syndicats de salariés** travaillant dans les entreprises, avec leur souci de protection des salariés et de pérennisation de l'emploi. Cela passe par un dialogue social d'entreprise, de branche et interprofessionnel pour la recherche de partenariats et par la mise en place de solutions concertées avec les partenaires sociaux et les collectivités territoriales.
- **Les personnes dont le parcours professionnel est en jeu**, individus, salariés ou non salariés, dans l'emploi ou hors de l'emploi. Elles ont individuellement une problématique de mobilisation personnelle. Leur attention porte sur l'évolution et la progression dans l'emploi, sur leur formation ou leur reconversion, sur leur promotion. Ils s'agit pour elles d'être en mesure de faire un choix serein et éclairé face aux mobilités professionnelles et/ ou géographiques qui se présentent. Elles participent aussi parfois à des initiatives collectives, associatives et citoyennes qui, directement ou indirectement, abordent cette question de la sécurisation des parcours professionnels.
- **les territoires et les acteurs collectifs territoriaux**, comme *ressource collective* offrant des opportunités de toutes sortes. Ils constituent le terreau plus ou moins fertile et propice au développement économique et social, pour les entreprises et pour les salariés. En effet, les territoires sont producteurs de ressources qui aident à construire des solutions. Y contribuent, les entreprises qui se consacrent à l'aide au retour à l'emploi, et les associations qui cherchent des solutions aux problèmes périphériques à l'emploi. Y contribuent également les administrations et les services sociaux (de l'Etat ou des collectivités, les chambres consulaires...), et les dispositifs et organismes de formation publics et privés⁵³. L'ensemble améliore l'environnement de l'entreprise. Mais un rôle important est aussi dévolu aux territoires et aux décideurs politiques des collectivités territoriales et de l'Etat *pour l'impulsion d'initiatives coordonnées et mutualisées sur les territoires*, destinées aussi, *in fine*, à sécuriser les territoires dans leur développement.

II-3 Une approche régionale innovante en Bretagne est nécessaire pour avancer

Cette approche part de la nécessité de conjuguer en Bretagne la flexibilité avec une sécurisation des parcours des travailleurs pour éviter la précarisation de leur situation, dans une démarche d'intérêt mutuel pour l'entreprise, pour les salariés et pour la collectivité.

Cette préoccupation du CESR de Bretagne, traduite dans une collecte d'expériences puis par leur analyse, rejoint celle exprimée par le CES national dans son récent avis « La sécurisation des parcours professionnels »⁵⁴. Elle conduit à la volonté de **construire des transitions**

⁵³ Rapport du CESR de Bretagne, *50 clés pour l'emploi en Bretagne*. Rapporteurs A. Saglio, L. Richard. 2006.

⁵⁴ Conseil Economique et Social, *La sécurisation des parcours professionnels*. Rapporteur Mme Edith Arnoult-Brill, mai 2007

permettant d'éviter les ruptures dans l'activité de l'entreprise comme dans les parcours professionnels des actifs, qu'ils soient dans l'emploi ou demandeurs d'emploi. Cela passe par la recherche de nouvelles formes d'accompagnement continu des parcours personnels alternant formation et activité professionnelle. Il s'agit de faire face aux besoins de mobilité. Il s'agit simultanément d'assurer aux personnes une continuité dans leur trajectoire personnelle, le maintien dans des processus de qualification et de requalification accompagnés, ainsi qu'une certaine stabilité économique du revenu, deux dimensions de moins en moins dissociables.

Comme nous le verrons au fil des exemples analysés dans ce rapport, de nombreuses dispositions législatives et réglementaires visent déjà à conjuguer la flexibilité et la mobilité avec la sécurisation des parcours professionnels⁵⁵. Leur inventaire partiel figure en ANNEXE-VII à ce rapport⁵⁶. Mais précisément la multiplicité des dispositifs n'assure ni leur cohérence ni leur continuité. Il y manque un continuum, **juridique** en particulier. La multiplication des initiatives, des expérimentations et des innovations régionales est bien **révélatrice des failles de la conjugaison entre flexibilité et sécurisation des parcours professionnels** car précisément elles cherchent à combler sporadiquement les lacunes d'un « puzzle ⁵⁷ » qui manque encore d'unité.

On comprendra aisément combien les enjeux sont importants; on ne s'étonnera donc pas de voir s'opposer sur ce thème des visions cherchant souvent moins à se rapprocher qu'à se différencier.

- La flexibilité, si elle est conçue seulement comme un impératif de compétitivité, sans être mise en relation avec les opportunités que peuvent offrir aux salariés les mobilités, peut être vécue par les salariés comme une contrainte qu'on leur imposerait, où ils n'auraient rien à gagner.
- La sécurité lorsqu'on oublie qu'elle est aussi, sous certaines formes, un besoin des entreprises et des responsables d'entreprises, et lorsqu'on l'envisage seulement comme une attente des salariés apparaît non comme un atout mais comme un frein et quelque chose de non conciliable avec la dynamique économique recherchée par les chefs d'entreprises.
- Elle peut aussi être envisagée en termes de coûts pour l'entreprise, sans que soient toujours pris en compte les coûts sociaux auxquels doit faire face la collectivité, moins faciles à calculer car diffus.
- Certains peuvent craindre qu'une sécurisation accrue des parcours soit désincitatrice à la responsabilisation des personnes. Elle serait insuffisamment mobilisatrice et incitatrice à la recherche et à l'acceptation des emplois disponibles. Elle ne constituerait pas un encouragement à la reprise, mais une sorte de « trappe à chômage » pour certaines personnes.
- Pour d'autres (ou parfois les mêmes, étant donné la complexité de la situation et la variété des comportements individuels), l'attention devrait porter sur la précarisation, la fragilisation et la perte de confiance en soi qu'entraînent la perte de l'emploi ou la contrainte de mobilité. Ils insistent sur les effets destructeurs pour les individus, leur vie personnelle ou familiale. Se déclenchent alors de tels handicaps que la réinsertion devient parfois impossible.

Ainsi des conceptions qui se focaliseraient sur un seul aspect des choses ne peuvent que s'opposer : « Le talus n'a pas qu'un seul côté »⁵⁸.

Par conséquent, ce sujet, la multiplicité des initiatives locales en témoigne, a tout à gagner à être analysé dans sa complexité en prenant en compte tous les aspects en même temps. II

⁵⁵ cf. Annexe n° V, Tableau descriptif du parcours professionnel élaboré par le prisme Limousin, et Annexe n° VII Dispositifs existants de sécurisation des parcours professionnels

⁵⁶ Annexe n° VII Dispositifs existants de sécurisation des parcours professionnels

⁵⁷ Expression utilisée dans le rapport du CES national *Op. cit.*

⁵⁸ Proverbe breton

mérite d'être débattu collectivement et localement, au plus près des décisions. C'est pourquoi, en partant des divergences possibles et en les dépassant, le CESR a cherché à dégager quels pouvaient être, dans la pratique, c'est à dire dans des initiatives conduites en Bretagne, les points de convergence de la démarche des entreprises et de celle des salariés et des autres actifs.

L'enjeu de ce travail est de **conjuguer régionalement au même temps**, si possible l'impératif présent, les deux approches du développement des entreprises et du développement des personnes.

II-4 La démarche et la méthode d'élaboration de ce rapport du CESR de Bretagne : une réflexion originale

Ce faisant, la réflexion ne méconnaît pas les difficultés de cette conjugaison, et les freins que pourrait entraîner pour les dynamiques de développement des entreprises, des personnes et des territoires, une approche qui serait trop centrée soit sur la flexibilité et la mobilité, soit sur la sécurité.

Le groupe de travail du CESR de Bretagne, en parallèle à la démarche conduite par le CES national a donc abordé cette question dans sa dimension régionale, en cherchant à illustrer et à analyser la façon dont, en Bretagne, sont favorisées des démarches conjuguant flexibilité et sécurité des parcours professionnels.

Ici il ne s'agit donc pas de faire l'analyse générale de la question. Celle-ci est développée, dans le rapport et l'avis du Conseil économique et social «La sécurisation des parcours professionnels»⁵⁹, il aborde la «*conception globale d'un nouveau système*»⁶⁰.

Toutefois les idées directrices de notre rapport, forgées par l'analyse d'exemples régionaux rejoignent très largement celles du CES national. Pour les éléments de contexte et certains approfondissements, dont nous n'avons rappelé ici que les grandes lignes, nous renvoyons à ce rapport et aux ANNEXES du notre.

Le présent rapport du CESR de Bretagne ne va donc pas non plus revenir en détail sur le *pourquoi* concilier la flexibilité et la sécurisation du parcours des personnes. Cet aspect est largement développé depuis plusieurs années dans d'autres travaux du CESR.

En revanche ce rapport s'attache en priorité à la question du "**comment**" ? Comment est-il possible, sur un territoire donné, de conjuguer la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels ?

La dimension locale et opérationnelle de la réflexion s'appuie ici sur une analyse de 34 situations concrètes et d'initiatives, souvent volontaristes. Ces actions témoignent des réalités économiques et sociétales qui se rencontrent en Bretagne. On cherche ainsi à préciser quels leviers **rendent une démarche de conjugaison possible**. On met également en lumière ce qui rend difficile voire parfois inaccessible **cette conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation** des parcours professionnels sur un territoire donné.

Dans le prolongement de la démarche initiée par le travail «50 CLES pour l'emploi en Bretagne – Coopérations Locales pour l'Emploi et la Solidarité» (2005), les conseillers du groupe de travail ont été chargés, chacun individuellement, de la recherche de ces 34 initiatives. Ils ont «glané» des exemples collectifs ou individuels où des entreprises et des

⁵⁹ Conseil Economique et Social, *La sécurisation des parcours professionnels*. Rapporteur Mme Edith Arnoult-Brill, mai 2007

⁶⁰ *La sécurisation des parcours professionnels*, op.cit.

services publics conduisaient et accompagnaient des personnes dans leur mobilité. Ces personnes risquaient, dans certains cas, une rupture dans leur parcours professionnel, du fait de leur histoire personnelle (inaptitude, santé, vie familiale, etc.) ou de la politique de leur entreprise (restructuration, adaptations de l'activité des entreprises et de leurs conséquences sur les emplois).

Ces exemples **ne prétendent pas à l'exhaustivité**, ils s'inscrivent dans les limites des situations rencontrées. Mais nous n'avons pas voulu qu'ils se réduisent pour autant à la simple présentation de « bonnes pratiques ». De plus, nous avons cherché à dépasser l'« éloge d'acteurs à la clairvoyance, l'obstination ou la générosité hors du commun (à l') effort d'intelligence altruiste [qui par leur qualités hors du commun seraient] fort probablement destiné à rester unique»⁶¹. Car dans ce cas on est condamné le plus souvent à « un appel au changement de mentalités qui néglige l'importance des contextes et ne présente pas une réelle perspective d'action⁶² ». Compte tenu de **ces deux exigences**, la portée des actions présentées ici est plus grande car leur analyse et leur mise en perspective les abordent de manière concrète mais aussi critique ce qui permet d'en **faire ressortir des enseignements** dont chacun peut se saisir.

Ces **34 actions** sont exposées chacune sous la forme d'une **fiche d'analyse**. Elles sont regroupées en **cinq grandes propositions**. L'analyse de ces actions met en évidence les points forts comme les limites de ces recherches de conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels. Cela nous conduit à mettre en avant des **préconisations** pour l'approfondissement et le développement de la conjugaison de la flexibilité-mobilité avec la sécurisation des parcours professionnels en Bretagne.

II-5 Cinq grandes thématiques présentées sous la forme de propositions :

- Rubrique I : COORDONNER ET INNOVER avec les territoires
- Rubrique II : SE CONCERTER dans l'entreprise et les secteurs professionnels pour « prévenir ou guérir »
- Rubrique III : AMENAGER : Concilier les emplois de qualité avec la productivité
- Rubrique IV : ACCOMPAGNER les personnes vers l'emploi et dans l'emploi
- Rubrique V : DEVELOPPER ET VALORISER les compétences

⁶¹ Remarque méthodologique importante de Peter Auer, Bernard Gazier, in *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Flammarion, 2006, p 53

⁶² Auer Peter, Gazier Bernard, *op.cit.*, p 53

DEUXIEME PARTIE :

34 initiatives conduites en Bretagne et leurs enseignements

34 INITIATIVES CONDUITES EN BRETAGNE ET LEURS ENSEIGNEMENTS

Cette seconde partie du rapport présente et analyse 34 initiatives individuelles ou collectives qui cherchent à conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels sur le territoire breton.

Elle se présente en deux parties :

- **I- LA DESCRIPTION PUIS L'ANALYSE DES 34 INITIATIVES : CINQ LEVIERS POUR CONJUGUER FLEXIBILITE ET SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS.**

- **II- LES ENSEIGNEMENTS ISSUS DE L'ETUDE DE CES 34 INITIATIVES :**

Ces enseignements proviennent de l'étude des 34 initiatives. Ils concluent la seconde partie en exposant les conditions nécessaires et les solutions envisageables pour réussir à conjuguer, à une plus grande échelle en Bretagne, la flexibilité et la sécurisation des parcours professionnels.

Chapitre 1

34 initiatives ; description et analyses : cinq leviers pour conjuguer la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels

Ces 34 exemples, collectés puis analysés par les membres du groupe de travail, ont été classés dans les 5 grandes rubriques suivantes qui constituent autant de leviers pour conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels :

- **I : Coordonner et innover avec les territoires**
- **II : Se concerter dans l'entreprise et les secteurs professionnels pour prévenir ou guérir**
- **III : Aménager : Conjuguer les emplois de qualité avec la productivité**
- **IV : Accompagner les personnes vers l'emploi et dans l'emploi**
- **V : Développer et valoriser les compétences**

Il est à noter que l'ordre de ces rubriques ne correspond pas à une hiérarchisation. Chacune est introduite par un texte qui fait ressortir les principaux enjeux soulevés par les actions présentées.

Chacun des 5 leviers présentés comporte une fiche « noyau » située en première place⁶³ et choisie par les membres du groupe de travail car elle est particulièrement représentative des enjeux soulevés par la rubrique. A la suite de cette fiche centrale, plusieurs fiches « satellites » complètent la rubrique en présentant d'autres aspects du thème étudié.

Pour présenter le plus précisément possible chaque initiative centrale, les différents acteurs engagés dans cette action ont été auditionnés par les membres du groupe de travail lors d'entretiens individuels, comme cela est précisé sur chaque fiche noyau.

Dans chaque présentation d'initiative vous trouverez :

- le contexte et la description de l'initiative,
- les **enseignements** et les réflexions dégagés par le groupe de travail du CESR,
- les **réflexions** générales qu'il a suscitées sur la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels.
- Des **encarts techniques** apportent des compléments nécessaires à la bonne compréhension de chaque exemple, **les contacts de référence** sont également indiqués par chaque initiative.

⁶³ A l'exception de la rubrique I qui comporte deux fiches noyaux : les exemples du CTP et du reclassement des salariés de Cf. GOMMA.

L'ordre de présentation des 34 initiatives ne constitue nullement une hiérarchisation des actions

A- COORDONNER ET INNOVER

N° DES INITIATIVES	INTITULÉ DES FICHES	DÉPARTEMENT	PAGES
I-1	L'expérimentation du Contrat de Transition Professionnel (CTP) en Bretagne, à Morlaix et Vitré	29-35	33-52
I-2	La mise en place d'un groupement d'employeurs départemental dans le secteur agricole	22	53-56
I-2 bis	Le développement d'une gestion des ressources humaines partagées chez un groupement d'employeurs multisectoriel	22	57-61
I-3	Création de dispositifs innovants par les agences d'intérim	35-56	63-71
I-4	Le reclassement de professeurs d'enseignement agricole, technologique ou professionnel vers le primaire ou le collège	Bretagne	73-77
I-5	Dispositif de reclassement pour les salariés de l'entreprise CF. GOMMA	35	79-90
I-6	La mise en place de dispositifs de reclassement pour les salariés des secteurs des technologies de l'information et de la communication et de l'automobile en Ille et Vilaine	35	91-96
I-7	Initiative de formation dans le secteur des métiers du bâtiment	35	97-100
I-8	Mise en place d'une maison de l'emploi, de l'insertion et de la formation professionnelle	35	101-105

B – SE CONCERTER

N° DES INITIATIVES	INTITULÉ DES FICHES	DÉPARTEMENT	PAGES
II-1	La création d'un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) chez Armor Lux	29	111-118
II-2	La mise en place d'un dispositif de redéploiement interne chez EDF	Bretagne	119-122
II-3	Un exemple d'utilisation d'un dispositif de GPEC dans les PME et TPE	Bretagne	123-128
II-4	Un exemple de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans l'agro-alimentaire	22	129-131
II-5	L'utilisation de la gestion concertée pour faire face à une crise majeure	35	133-137
II-6	Une initiative concertée de formation externe suite à un licenciement	22	139-142

C – AMÉNAGER

N° DES INITIATIVES	INTITULÉ DES FICHES	DÉPARTEMENT	PAGES
III-1	Construction d'emplois de qualité dans l'association des services aux personnes Domicile Action	35	147-152
III-2	Création de la charte régionale de qualification d'aide à domicile	Bretagne	157-160
III-3	Réaménagement du temps de travail des agents d'entretien de la ville de Rennes	35	161-164
III-4	Mise en place d'un plan de gestion des personnels contractuels au Centre Hospitalier Universitaire de Rennes	35	165-168
III-5	Le Développement de la complémentarité des emplois saisonniers	56	169-174

D – ACCOMPAGNER

N° DES INITIATIVES	INTITULÉ DES FICHES	DÉPARTEMENT	PAGES
IV-1	Modules d'orientation pour des personnes en indemnités journalières	56	179-191
IV-2	Mise en place d'une démarche de prévention pour éviter les troubles musculo-squelettiques dans le secteur de l'agro-alimentaire	29	193-196
IV-3	Reconversion d'un ouvrier devenu invalide à la suite d'un accident de travail par la formation externe	35	197-199
IV-4	« Directement vers l'emploi » Action pour l'emploi des personnes de plus de 50 ans	35	201-206
IV-5	Accompagnement d'une personne de plus de 50 ans dans la fin de son parcours professionnel	35	207-210
IV-6	Accompagnement individuel multi partenarial et dans la durée débouchant sur une formation	35	211-214

E – DÉVELOPPER ET VALORISER

N° DES INITIATIVES	INTITULÉ DES FICHES	DÉPARTEMENT	PAGES
V-1	Mise en place du programme collectif de formation interne intitulé « FUTE » chez Thomson	35	219-227
V-2	Obtention d'une promotion interne grâce au suivi d'une formation	35	229-231
V-3	Une réorientation professionnelle grâce à la formation externe	35	233-236
V-4	Suivi d'une formation pour un jeune chef d'entreprise artisanale dans le cadre de la reprise de l'entreprise familiale	56	237-239

A- COORDONNER ET INNOVER



DR : Hugues PANON

Coordonner et innover
avec les territoires

COORDONNER ET INNOVER

Coordonner et innover avec les territoires

Devant les mutations économiques et les transformations du marché du travail auxquelles entreprises et salariés sont actuellement confrontés, **des initiatives locales mises en place en partenariat entre les différents acteurs concernés**, apparaissent comme des solutions efficaces pour permettre la sécurisation des salariés et pour la pérennisation des entreprises ou des secteurs professionnels en difficulté. Le **bassin d'emploi semble être l'échelle pertinente pour créer une dynamique positive** en termes de réactivité économique et de sécurisation des parcours professionnels. **Les acteurs territoriaux peuvent alors s'approprier des dispositifs instaurés au niveau national et les décliner au niveau local en fonction des spécificités du territoire.**

La mise en œuvre de ces dispositifs nécessite parfois de déroger au cadre réglementaire pour satisfaire les besoins des entreprises et des salariés sur ce territoire.

La **gestion partenariale** d'une problématique permet de trouver des solutions opportunes grâce à **une mutualisation des moyens et à une concertation entre tous les acteurs impliqués, qu'ils soient publics ou privés.**

Cette rubrique s'articule autour du triptyque : **salariés, entreprises et territoire**. Il s'agit alors de définir le rôle de chacun afin de développer des actions efficaces et efficientes.

Le thème de cette rubrique pourrait être résumé par cette citation ⁶⁴: « *Les territoires sont de plus en plus confrontés à l'obligation d'anticiper les évolutions du marché du travail pour s'assurer d'un maintien pérenne des activités économiques localement. Face à cet enjeu, la mobilisation d'un large éventail de partenaires : entreprises, institutions, acteurs de l'emploi et de la formation est nécessaire et peut s'opérer à l'échelle des territoires de projet par la mise en œuvre d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences* ».

Cette rubrique s'articule autour de deux fiches noyaux:

- L'exemple du **Contrat de Transition Professionnelle à Morlaix et à Vitré** : cette initiative illustre l'expérimentation d'un dispositif national d'aide aux mutations professionnelles pour des salariés licenciés pour motifs économiques, mise en œuvre au niveau de quelques bassins d'emploi test. Il s'agit de la première expérience française globale **de conjugaison entre adaptation des entreprises et sécurisation des parcours professionnels des salariés, mise en œuvre au niveau de quelques bassins d'emploi.**
- L'exemple du **reclassement des salariés de l'entreprise CF GOMMA à Rennes** : cette action a été initiée dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi qui prévoit la mise en place d'une cellule de reclassement pour les salariés licenciés. Elle est multi partenariale et s'est déroulée sur le territoire du Pays de Rennes. Elle met en avant la nécessité pour les acteurs locaux de se concerter afin de trouver des solutions de reclassement avec les salariés d'un territoire, en particulier dans le cas d'une branche professionnelle en difficulté.

En lien avec l'innovation juridique, l'exemple de deux groupements d'employeurs (**Adeliance et Terralliance**) est également développé dans cette rubrique. Les mutations rencontrées dans l'activité des agences d'intérim (Fiche : « **Intérim** »), en tant que prestataires de services liés à la recherche d'emploi et à l'optimisation des compétences, font aussi l'objet d'une analyse. L'initiative de **reclassement de professeurs de l'enseignement agricole**

⁶⁴ Colloque « Territoire et Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences » organisé le 24 mai 2007 par l'association Entreprises Territoires et Développement

vers l'enseignement secondaire et primaire s'est construite sur l'Académie de Rennes, dans l'objectif de sécuriser le parcours de personnes licenciées ou en voie de l'être.

Les plateformes de reclassement des secteurs des Technologies de l'Information et de la Communication et de l'automobile (**PARIE 35 et PRIFA 35**), mises en place sur le Pays de Rennes, complètent l'exemple du reclassement des salariés de CF GOMMA. Cette gestion d'un secteur professionnel au niveau local est également illustrée par la mise en place partenariale d'un **plan de formation pour les métiers du bâtiment**. La création de la **Maison de l'Emploi, de l'Insertion et de la Formation**, dont l'exemple sera développé, apparaît également comme un outil de coordination territoriale.

L'étude de ces initiatives suscite différentes réflexions relatives à l'innovation et à la coordination territoriale et juridique, pour rechercher à conjuguer la flexibilité et la sécurisation des parcours professionnels :

- **L'échelle du bassin d'emploi : un cadre pertinent pour la construction de parcours sécurisés**

Toutes les initiatives présentées dans cette rubrique sont ancrées **sur un territoire** et plus précisément dans un bassin d'emploi, à **l'échelle d'un Pays**. En effet, **cette échelle apparaît comme pertinente pour construire des trajectoires professionnelles au sens où le bassin d'emploi correspond généralement au lieu de vie des salariés**. La vie professionnelle et la vie personnelle étant imbriquées, les solutions de reclassement sont plus facilement mises en œuvre à cet échelon. En effet, **la mobilité géographique, lorsqu'elle est subie, peut être préjudiciable à la conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle**. Les exemples de Groupements d'employeurs illustrent cette problématique, puisqu'ils s'inscrivent sur un bassin d'emploi afin que les salariés ne souffrent pas d'un éloignement trop important entre leurs différents emplois. L'offre de la Maison de l'Emploi, de l'Insertion et de la Formation s'organise également localement à l'échelle du Pays de Rennes, de celui des Vallons de Vilaine et du Pays de Brocéliande afin de proposer aux salariés des offres d'emplois et de formations sur leur bassin de vie.

Il semble par ailleurs plus aisé de mettre en place des outils de sécurisation des parcours professionnels dans ce cadre territorial car **la proximité des différents acteurs facilite la construction de réseaux, la concertation et la coordination**. Les solutions pour répondre aux problèmes d'insertion professionnelle et de maintien dans l'emploi pourraient alors prendre la forme d'expérimentations dérogoratoires sur des portions de territoire si l'on considère qu' « *un code du travail uniforme sur tout le territoire n'est pas forcément adapté à la réalité des marchés du travail locaux*⁶⁵ » et aux problématiques locales.

- **Le nécessaire partenariat privé-public pour mutualiser les moyens sur un territoire : quel rôle pour chaque acteur ?**

L'Etat est compétent en termes de politiques d'emploi mais les collectivités locales et les organismes publics jouent également un rôle dans la gestion de cette problématique sur leur territoire, comme le montre l'étude des différents exemples développés ici. Aux côtés des partenaires publics, les partenaires sociaux et les entreprises occupent également une place majeure. Les entreprises sont contraintes par la réglementation juridique établie au niveau national, qui vise notamment à protéger les salariés, (Plan de Sauvegarde de l'Emploi, cellule de reclassement, ...) mais aussi à permettre aux entreprises d'anticiper les mutations auxquelles elles doivent faire face (plan de formation, GPEC, ...), de mettre en place certains dispositifs.

Lorsque tout un secteur professionnel est touché par une crise économique sur un territoire, il apparaît adéquat de coordonner l'action des partenaires privés et

⁶⁵ Wasmer Etienne, « *Et si la réforme du code du travail passait par des expérimentations locales* », Teleos-eu, 26 mars 2006

publics afin de mutualiser les moyens mis en œuvre, notamment lorsque les entreprises concernées n'ont pas la capacité financière et technique pour faire face seules à la crise. Les collectivités jouent alors un rôle de **médiateur**, de **facilitateur**, voire parfois d'**initiateur** (exemple de CF Gomma et des plateformes de reclassement). Mais en période de chômage de masse, l'action de médiation des acteurs publics ne peut se limiter aux périodes de crise. Les initiatives de la MEIF, notamment l'action « Job Dating » illustrent le rôle de médiateur que peuvent remplir les collectivités territoriales pour créer un lien entre les entreprises et les salariés les plus éloignés de l'emploi. Dans le cadre du Contrat de Transition Professionnelle, les équipes des « cellules transition » cherchent à faire le lien entre les employeurs et les salariés du territoire, notamment en rapprochant l'offre et la demande locale de travail.

Le rôle des partenaires sociaux est ici prépondérant. En effet, l'innovation et l'efficacité de la coordination territoriale ne peuvent se faire sans la coopération active des principaux concernés, à savoir les entreprises, les salariés et leurs représentants syndicaux.

Les exemples d'initiatives régionales impulsées par certains Conseils régionaux, comme en Rhône Alpes et en Poitou-Charentes, illustrent le fait que **la Région a un rôle à saisir dans la mise en œuvre de la sécurisation des parcours professionnels**, en partenariat avec les différents acteurs concernés. Ainsi, la Région Rhône Alpes s'appuie sur ses compétences pour proposer des dispositifs d'anticipation des enjeux liés aux mutations économiques, à travers une cellule régionale de veille, d'anticipation et d'action dans les domaines économiques et industriels. Elle apporte également un soutien aux démarches de reconversion des salariés licenciés pour motif économique, en cas de carence de l'employeur⁶⁶. La Région Poitou Charentes a, quant à elle, mis en place un contrat régional de sécurisation sociale professionnelle qui finance la reconversion de salariés licenciés, à travers un plan de formation. Le salarié bénéficie alors de 90% de son salaire après avoir signé un contrat avec la Région, les Assedic et la cellule de reconversion⁶⁷.

o **La nécessité de décloisonner et d'innover juridiquement**

Des solutions pour concilier flexibilité et sécurisation des parcours professionnels existent, représentées notamment par les exemples des Groupements d'employeurs qui combine le besoin de flexibilité pour les entreprises et la construction d'emplois à temps plein et en Contrat à Durée Indéterminée pour les salariés. Mais **le droit conventionnel semble inadapté à cet outil**, puisque les conventions collectives concernent majoritairement un secteur unique alors que les GE peuvent être multisectoriels. Par ailleurs, ces organismes se heurtent à des barrières législatives, notamment l'accord collectif pour les entreprises de plus de 300 salariés qui souhaitent adhérer à un groupement⁶⁸.

Les Instances Représentatives du Personnel ne sont que minoritairement représentées dans les GE, ce qui nuit également à l'activité conventionnelle. Néanmoins, le législateur, dans l'article 127 du Code du Travail, incite les représentants patronaux et syndicaux des GE à utiliser le dialogue social pour créer des statuts collectifs plus appropriés aux caractéristiques des GE. Le droit conventionnel peut alors apparaître comme un outil de sécurisation des parcours professionnels⁶⁹. Il semble cependant nécessaire de **décloisonner ces dispositions pour permettre aux salariés d'un groupement d'employeurs d'exercer une activité dans différentes branches professionnelles**. Les groupements d'employeurs bretons se sont par ailleurs réunis au sein d'un centre de ressources pour partager leur expérience.

⁶⁶ Source : plan régional pour l'emploi, site de la région Rhône Alpes

⁶⁷ Guedon-Zadunayski Sandrine, « Vers un « contrat de sécurisation sociale professionnelle » », dans Info Flash n°699, du 1^{er} au 15 avril 2007

⁶⁸ Une entreprise de plus de 300 salariés peut adhérer à un groupement d'employeurs si un accord collectif ou un accord d'établissement le prévoit. Cet accord doit porter sur les garanties accordées aux salariés du groupement. Il doit être transmis à la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

Source : site du Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité, www.travail.gouv.fr

⁶⁹ Intervention de Monsieur Franck Héas, Maître de conférence en droit privé et spécialiste du droit du travail, à l'Université de Bretagne Sud, lors de la réunion du 20 avril 2007 du groupe de travail « Flexibilité et sécurisation des parcours professionnels » au CESR de Bretagne

Les dispositifs de formation méritent également d'être homogénéisés pour proposer aux salariés des offres de formations qu'ils puissent s'approprier à l'échelle d'un territoire (sur cette question se référer à la rubrique V de cette étude). L'initiative de Rennes Métropole qui a mis en place un plan de formation pour les métiers du bâtiment à destination de personnes dont le statut était différent (jeunes à la recherche d'un emploi, Rmistés...), illustre parfaitement cet enjeu (tout comme l'exemple de la charte régionale de qualification de l'aide à domicile présentée dans la rubrique III).

Ces **initiatives de coordinations** mises en place grâce à des partenariats entre les acteurs d'un territoire, **nécessitent parfois d'innover juridiquement**, comme le montrent la loi sur les Groupements d'employeurs du 25 juillet 1985 et l'expérimentation du Contrat de Transition Professionnelle (CTP). Le CTP, dont l'expérimentation à Vitré et à Morlaix est présentée dans cette rubrique, propose le suivi d'un parcours de transition professionnelle (avec des mesures d'accompagnement, des périodes de formation et des périodes de travail au sein d'entreprises ou d'organismes publics) d'une durée d'un an pour les salariés touchés par un licenciement économique.

Ainsi l'innovation juridique apparaît comme une solution adaptée lorsque le droit du marché du travail ne semble plus adapté aux nouvelles réalités de l'emploi. Le contrat de travail intermittent a ainsi été créé par la loi Aubry II du 19 janvier 2000 afin de permettre aux employeurs, dont l'activité connaît par nature des périodes travaillées et non travaillées, d'embaucher des salariés en CDI et non plus en CDD, si une convention collective le prévoit. On pourrait imaginer que ce contrat s'adapte idéalement aux travailleurs saisonniers (Exemple « *Rhuys Emploi : coupler des emplois saisonniers* »).

L'action de reclassement des professeurs de l'enseignement agricole vers l'enseignement catholique primaire et secondaire illustre également la nécessité et le bien fondé de certaines dérogations aux règles établies, pour sécuriser les parcours professionnels de salariés et leur permettre d'éviter réellement le licenciement.

o **Le développement des « transcompétences »**

La question de la formation et de la Validation des Acquis de l'Expérience est développée dans les différentes rubriques de cette étude (se référer plus particulièrement à la rubrique V « *Développer et valoriser les compétences*»). Les enjeux inhérents à ces thèmes sont au centre des problématiques de reclassements et de reconversion des salariés en situation de rupture professionnelle. Il est alors question du **développement de l'employabilité des salariés pour leur permettre de s'adapter aux besoins en emplois existants sur leur territoire**. La notion des transcompétences est ainsi abordée notamment dans les exemples concernant l'initiative de reclassement des anciens salariés de l'entreprise CF GOMMA et dans la présentation des dispositifs PARIE 35 et PRIFA 35. Ce projet « transcompétences » vise à prendre en considération les parcours individuels et les compétences acquises au cours du parcours professionnel des personnes. En effet, **un certain nombre de compétences acquises par une personne dans une activité peuvent être transférées dans une autre**.⁷⁰ Ce principe apparaît alors comme un élément à promouvoir pour sécuriser les parcours des salariés tout en répondant aux besoins des entreprises. Il s'agit alors de **répertorier ces besoins sur le territoire, par la mise en place partenariale d'un outil de veille économique par exemple, pour permettre aux salariés de valoriser leurs compétences qui sont en adéquation avec les besoins des entreprises**. Cet outil poursuit la même logique que celle à l'œuvre dans la « méthode des Habiletés » mise en oeuvre par l'Agence Nationale Pour l'Emploi. Il s'agit ici de répertorier l'ensemble des capacités du salarié, qu'elles soient issues du champ du cognitif, relationnel ou physique. En effet, ces capacités doivent pouvoir être transposables sur plusieurs postes de travail, en plus des connaissances techniques que la personne maîtrise⁷¹.

⁷⁰ Rapport du CESR de Bretagne, « *Retour d'expériences sur quelques grandes mutations et restructurations économiques en Bretagne : leçons à tirer pour mieux anticiper et agir* », juin 2007

⁷¹ Source : site de l'ANPE, www.anpe.fr

o **La nécessité de construire des passerelles entre les différents dispositifs d'accompagnement**

Cette problématique est plus particulièrement développée dans la rubrique IV de cette étude « *Accompagner les personnes vers l'emploi et dans l'emploi* ». Le maintien d'un revenu décent pour les personnes en périodes de transition professionnelle, quel que soit leur statut, constitue un des critères de la sécurisation des parcours professionnels. La mutation actuelle du Service Public de l'Emploi conduit à une multiplication des prestataires de services pour les demandeurs d'emploi et vise en même temps à uniformiser les processus de recherche d'emploi. Ainsi, la Convention tripartite signée entre l'UNEDIC, l'ANPE et l'Etat en mai 2006, instaure un guichet unique par région, la constitution d'un dossier unique par demandeur d'emploi et une structure informatique commune entre l'ANPE et l'UNEDIC⁷². Parallèlement, en janvier 2007, l'UNEDIC a retenu 17 prestataires privés pour réinsérer 46 000 demandeurs d'emplois, répertoriés par l'ANPE, sur deux ans. Les agences d'intérim peuvent donc actuellement permettre à des personnes de retrouver un emploi et leur proposer des formations, au même titre que l'ANPE (cette question est illustrée dans l'exemple sur les mutations des agences d'intérim). Ce changement peut permettre aux agences d'intérim d'aller dans le sens d'une sécurisation des parcours de leurs salariés dans un intérêt réciproque.

⁷² S.D, « UNEDIC-ANPE : la coopération prend forme » dans liaisons sociales magazine, mai 2007

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

**FICHE N° I-1 : L'EXPERIMENTATION DU CONTRAT DE TRANSITION PROFESSIONNELLE (CTP) EN
BRETAGNE, A MORLAIX ET VITRE**

Le Contrat de Transition Professionnelle est un dispositif institué dans le cadre législatif et expérimenté sur 7 sites expérimentaux dont 2 en Bretagne : Morlaix et Vitre. Le CTP vise à conjuguer le besoin d'adaptation des entreprises à leur environnement, en facilitant les licenciements économiques, avec la sécurisation des parcours professionnels, en apportant aux salariés licenciés une sécurisation financière couplée avec un accompagnement renforcé pour un retour rapide et durable à l'emploi.

Le CTP : présentation d'un dispositif national expérimenté à l'échelon local⁷³

Objectif et cadre global du CTP

Le Contrat de Transition Professionnelle (CTP), prévu par la loi du 23 mars 2006⁷⁴, est destiné à accélérer le retour à l'emploi des salariés licenciés pour motif économique et à accompagner leurs mutations professionnelles. Il concerne uniquement les salariés des Petites et Moyennes Entreprises (PME : - de 1000 salariés), ainsi que ceux des entreprises en redressement judiciaire ou en liquidation de biens, quels que soient leur ancienneté et leur statut dans l'entreprise. Ce dispositif concerne les procédures de licenciements individuelles et collectives⁷⁵ engagées entre le 15 avril 2006 et le 23 mars 2008⁷⁶. Il est appliqué à titre expérimental dans sept bassins d'emploi, dont deux se situent en Bretagne : Morlaix et Vitre. Il sera évalué en 2008 et devrait être généralisé si son efficacité est démontrée. A terme, il devrait se substituer au Congé de reclassement personnalisé (CRP) dans ces entreprises.

Mise en œuvre du Contrat

L'employeur doit obligatoirement proposer le CTP aux salariés dont le licenciement pour motif économique est envisagé : il doit leur remettre un document d'information sur le sujet soit lors de l'entretien préalable au licenciement, soit à l'issue de la dernière réunion avec les représentants élus du personnel (licenciement collectif). Chaque salarié concerné dispose alors de 21 jours pour décider d'adhérer ou pas au dispositif, délai pendant lequel il reste salarié de l'entreprise. S'il refuse, il conserve ses droits et devoirs classiques : il achève son préavis chez son employeur et peut bénéficier de l'Allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE), s'il justifie d'une durée d'activité suffisante. S'il accepte le CTP, le contrat de travail est rompu entre les deux parties sans préavis ni indemnité compensatrice. Le salarié conserve cependant son droit aux indemnités de licenciement, au paiement des congés payés non pris ainsi qu'au préavis conventionnel s'il est prévu dans son contrat de travail.

⁷³ Pour une présentation exhaustive du dispositif, voir le rapport du CESR Bretagne "Retour d'expérience sur quelques grandes mutations économiques en Bretagne : leçons à tirer pour anticiper et agir" (Rapporteur : Gérard Maisse – 2007)

⁷⁴ Loi n°2006-332 relative à l'emploi des bénéficiaires de minima sociaux

⁷⁵ Licenciements économiques concernant plus de 10 salariés sur une période totale de 30 jours

⁷⁶ L'expérimentation a été prorogée d'un an, la date de fin est donc le 1^{er} Mars 2008 (prorogation du JO du 6 Mars 2007)

Déroulement, rémunération, droits sociaux et rupture du CTP

Le CTP garantit pendant 12 mois un revenu sensiblement égal à celui procuré par l'emploi précédent, en contrepartie d'une démarche active de retour à l'emploi, combinant recherches d'emploi, périodes de formation et périodes de travail (d'une durée inférieure à 6 mois dans une même entreprise, la durée de travail ne pouvant dépasser 9 mois dans l'année du CTP, l'intérim est autorisé depuis la prorogation). Hors période de travail, l'adhérent au CTP bénéficie du statut de stagiaire de la formation professionnelle et perçoit une allocation de transition professionnelle égale à 80 % de son salaire brut antérieur, soit l'équivalent de son salaire net (avec une minoration de - 3% pour les cotisations « vieillesse »). Lors des périodes de travail, il touche le salaire correspondant à l'emploi occupé. Si celui-ci est inférieur au montant de l'allocation de transition professionnelle, une indemnité compensatrice lui est versée. L'intéressé conserve la qualité d'assuré social et bénéficie, à ce titre, du maintien de ses droits sociaux (assurances maladie, maternité, vieillesse et décès, couverture au titre des accidents du travail et des maladies professionnelles, etc.)

Le contrat peut se terminer avant les 12 mois prévus, si le salarié retrouve un emploi durable (CDI, CDD ou Contrat de Travail Temporaire d'au moins 6 mois), s'il manque à certaines de ses obligations ou s'il souhaite démissionner pour entrer dans le régime de l'assurance chômage. Si le salarié retrouve un emploi mais que celui-ci s'interrompt (l'employeur ou le salarié ne poursuivant pas le contrat de travail), il bénéficie d'un « droit au retour » dans le dispositif durant la période du CTP restant à courir. Des aides financières incitatives au retour à l'emploi sont également prévues dans le cadre de ce dispositif⁷⁷.

Morlaix et Vitré : deux territoires contrastés pour l'expérimentation en Bretagne

Le CTP est un dispositif étatique mais sa mise en oeuvre est assurée dans chaque bassin d'emploi. Les collectivités territoriales, les Maisons de l'emploi, le Service public de l'emploi et les partenaires socio-économiques y sont associés. Un Comité Technique Opérationnel rassemblant ces partenaires locaux se réunit une fois par mois pour faire le bilan de chaque situation individuelle. A Vitré, les instances du projet comprennent : Un Comité de Pilotage Local, stratégique (dont la mission est de veiller à la bonne mobilisation de tous les acteurs) qui se réunit tous les 45 mois et un Comité Technique Opérationnel (qui a pour mission d'assurer le suivi technique de chaque situation individuelle avec les gestionnaires locaux du dispositif) de périodicité mensuelle.

Le choix des bassins d'emploi a porté sur des territoires qui présentent des caractéristiques très différentes. Morlaix et Vitré, les deux territoires bretons sur lesquels est expérimenté le CTP depuis 2006, présentent effectivement des caractéristiques locales différentes en terme de structure de l'emploi et du chômage. Des raisons plus politiques ont également influé sur la sélection des territoires expérimentaux. La volonté d'engagement des élus locaux, en particulier au travers de projets, aboutis ou en cours, de Maisons de l'emploi (voire fiche n° I-8), a notamment constitué un facteur de sélection des bassins.⁷⁸

Caractéristiques du territoire et des bénéficiaires du CTP à Morlaix

Le bassin d'emploi de Morlaix présente un taux de chômage inférieur à la moyenne nationale (environ 7,7 % en 2003⁷⁹). Il recouvre un territoire étendu, sur lequel sont implantées de nombreuses industries agroalimentaires ou connexes. On y trouve également des activités de transport liées à la production légumière. La pêche et l'ostréiculture sont également des activités importantes. Les TPE représentent une très large majorité des entreprises existantes (97 %). Il s'agit d'une zone rurale mais aussi balnéaire ; beaucoup d'efforts ont d'ailleurs été

⁷⁷ En cas de retour à l'emploi avant la fin du CTP, le bénéficiaire recevra 50 % des sommes lui restant à percevoir dans la limite de 3 mensualités. En outre, il peut percevoir une indemnité différentielle de reclassement (IDR) s'il reprend un emploi salarié dont la rémunération est inférieure d'au moins 15 % à la rémunération de son précédent emploi pour un même temps travaillé.

⁷⁸ « Reclassement : les premiers pas du CTP », *Entreprise et Carrières*, n° 819-820, 11 juillet 2006

⁷⁹ Source : INSEE Bretagne

réalisés pour développer l'activité touristique ; la problématique du travail saisonnier y est donc présente.

Un certain nombre de licenciements collectifs ont eu lieu sur le territoire, notamment dans le secteur agricole et agroalimentaire, qui est largement surreprésenté dans ce bassin d'emploi par rapport à la moyenne nationale. En effet, environ la moitié des adhérents au CTP de Morlaix provient d'entreprises de ce secteur, contre 12,3% en moyenne nationale⁸⁰. Une entreprise de fabrication de machines pour l'industrie de la volaille a ainsi licencié 78 personnes en 2006, dont 49 personnes ont adhéré au CTP. Une entreprise de volaille congelée (abattage, traitement, conditionnement, transport) a été placée en liquidation judiciaire ; 125 personnes ont été licenciées et 78 personnes ont adhéré au CTP. Une entreprise de surgélation d'artichauts, dont l'outil de production était obsolète et qui avait déjà mis en œuvre un Plan social en 2005, a également licencié en 2006 les 58 salariés restant. Ils ont tous adhéré au CTP, sauf le Directeur. Les autres industries ont fourni très peu d'adhérents au CTP (17,9%) par rapport à la moyenne nationale (34.8%)

Si la majorité des adhérents du CTP ont été licenciés par des entreprises de plus de 50 salariés (environ 57%), les TPE ont également eu recours à des licenciements économiques (environ 32,7 % des adhérents CTP), notamment dans le bâtiment et la restauration. C'est aussi le cas de petits commerces et d'artisans (menuiserie/bois; maçonnerie) qui ont dû licencier leur(s) salarié(s) à leur départ à la retraite, faute d'avoir trouvé un reprenneur.

Le secteur tertiaire est peu représenté par rapport à la moyenne nationale : 26 % des adhérents au CTP à Morlaix travaillent dans ce secteur contre environ 44 % au niveau national.

78% des personnes concernées par un licenciement économique sur le territoire ont adhéré au CTP, soit 312 personnes. La majorité des signataires sont ouvriers ou employés et ont un niveau de qualification V et V bis⁸¹. Par rapport à la moyenne nationale, les personnes de niveau III, II et + ⁸² sont surreprésentées, tout comme les personnes de catégorie VI (sans aucune qualification). Environ 20,7% des adhérents au CTP sont cadres (15,6% en moyenne nationale). La responsable de la cellule de Morlaix explique leur présence dans le dispositif CTP par le fait qu'*"ici on leur a présenté le dispositif comme un moyen de valoriser leurs compétences"*. La répartition homme/femme (60 % / 40 %) est conforme à la moyenne nationale. La majorité des adhérents a entre 25 et 45 ans.

A Morlaix, les acteurs du territoire ont fait le choix d'une maison virtuelle, qui permet à chacun de conserver son autonomie et de bien voir identifiées les compétences des différents acteurs. Le budget s'élève à 500.000 €, dont 225.000 € attribué par le Fonds Social Européen.

Caractéristiques du territoire et des bénéficiaires du CTP à Vitré

Malgré un chômage très faible (5,2% à la fin 2003), le bassin d'emploi de Vitré connaît des problématiques propres. Il s'y développe en effet une industrie dynamique mais fragile, fragilité illustrée par la fermeture du site Mitsubishi Telecom Europe d'Etelles en 2002, qui avait alors entraîné 1065 suppression d'emplois⁸³. Par ailleurs, les femmes et les salariés y représentent des catégories particulièrement fragiles face au chômage. En effet, 54,1%⁸⁴ des demandeurs d'emploi du pays de Vitré sont des femmes. L'expérimentation du CTP sur ce territoire permettait donc d'aborder des problèmes autres que le traitement de masse du chômage.

Les premières personnes ayant bénéficié du CTP sont des licenciés économiques de l'entreprise Nounours, fabricant de jouets. 21 personnes ont été licenciées. A ce jour, 37

⁸⁰ Toutes les données chiffrées sur les entreprises et les adhérents au CTP proviennent du "*Tableau de bord de suivi du dispositif expérimental CTP au 15.06.2007*"

⁸¹ Niveau de formation équivalent à celui du brevet d'études professionnelles (BEP) ou du certificat d'aptitude professionnelle (CAP) et par assimilation du certificat de formation professionnelle des adultes (CFPA) 1^{er} degré.

⁸² Niveau de formation supérieur ou égal à Bac + 2

⁸³ Voir le rapport du CESR "*50 CLES pour l'emploi en Bretagne*", *op.cit.*, p.145-146

⁸⁴ Source : Statistiques INSEE Bretagne, étude de 2003

entreprises en difficulté ont "fourni" 87 adhérents à la cellule depuis 2006. Le secteur agricole et agro-alimentaire est très peu représenté (seulement 5,6% des adhérents au CTP) par rapport à la moyenne nationale et au territoire de Morlaix. La majorité des adhérents au CTP de Vitré provient, comme en moyenne nationale, du secteur industriel (40,4%) et du secteur tertiaire (43,8%), et notamment du domaine du textile et de la restauration.

A Vitré, environ 72% des personnes concernées par les licenciements économiques ont adhéré au CTP, soit 89 personnes. Vitré est le plus petit des 7 sites expérimentaux en nombre d'adhérents. Contrairement à la moyenne nationale et aux bénéficiaires de Morlaix, la majorité des adhérents au CTP de Vitré sont des femmes (52,8%). Si, ici comme ailleurs, la tranche d'âge 26-45 ans est la plus représentée parmi les bénéficiaires du CTP, 14,6% ont cependant moins de 26 ans (9.6% au niveau national). Les plus de 45 ans représentent 31,4 % des effectifs du CTP, conformément à la moyenne nationale. Le niveau de qualification des adhérents est relativement bas (64 % d'entre eux ont un niveau de qualification V ou VI contre 62 % au niveau national) et ils n'ont souvent eu qu'une seule expérience professionnelle.

La responsable de la cellule souligne l'existence d'une réticence forte face à la formation, qui doit par conséquent être dédramatisée, notamment chez les personnes qui ont subi l'échec scolaire.

Sur ces deux territoires, les personnes licenciées économiques qui n'ont pas souhaité adhérer au CTP présentaient différents profils :

- Des personnes qui avaient déjà trouvé un emploi
- Des personnes que la notion d'encadrement gênait, qui ne voulaient pas "être fliquées"
- Des personnes ayant bénéficié du dispositif de préretraite licenciement
- Des personnes qui ont choisi les dispositifs de droit commun

Une des raisons initiales du refus d'adhérer au CTP résidait également dans l'impossibilité pour les personnes de réaliser dans ce cadre des missions d'intérim. Selon la responsable de la cellule CTP de Vitré, le problème était d'autant plus sensible que "les entreprises du bassin d'emploi ont recours quasi systématiquement à des périodes d'intérim suivies de plusieurs CDD avant de consolider leurs embauches en CDI". Or, la loi du 5 mars 2007 instituant le droit au logement opposable a rendu possible, dans le cadre du CTP, la réalisation de missions d'intérim d'une durée maximum de 6 mois. Le taux d'adhésion devrait donc augmenter.

Le fonctionnement des cellules "transitioctp" sur les territoires : un rôle d'information, d'accompagnement et de médiation entre les acteurs concernés par un licenciement économique

Le CTP est porté par une filiale de l'AFPA, transitioctp, dont les équipes sont composées de personnels volontaires mis à disposition par l'ANPE et l'AFPA. La cellule Transitio CTP de Morlaix est composée de 10 référents, provenant majoritairement de l'ANPE et de l'AFPA, qui accompagnent environ 300 adhérents. Le ratio national fixé à 1 référent pour 30 adhérents est donc respecté. A Vitré, l'équipe CTP est beaucoup plus réduite. Elle est composée de deux personnes de l'AFPA, la responsable de la cellule et un conseiller psychologue du travail qui s'occupe de la formation, ainsi que de deux Agents ANPE référents emploi responsables du volet emploi.

L'adhérent dispose d'un référent unique, qui l'accompagne tout au long du parcours, et jusqu'à six mois après la fin du CTP. Tous les salariés licenciés pour motif économique et candidats à l'adhésion sont retenus sans sélection.

Au-delà de l'obligation légale d'information à la suite du licenciement économique, les équipes des cellules CTP ont développé trois fonctions pivots :

- Un rôle d'information et de communication auprès des acteurs du territoire et des salariés licenciés économiques,

- Un rôle d'accompagnement des salariés licenciés économiques, de l'annonce du licenciement au retour dans l'emploi,
- Un rôle de médiation entre les adhérents, les entreprises et les institutions du territoire.

1 – Informer et communiquer auprès de tous les acteurs du territoire concernés par le CTP

Les équipes des cellules transiioctp de Bretagne ont toutes deux participé au travail de communication réalisé auprès des acteurs de leur territoire respectif, afin de faire connaître le CTP. A Vitré, cette communication très large a été réalisée auprès de tous les réseaux locaux concernés : les branches professionnelles, l'Union des Entreprises d'Ille et Vilaine, les experts-comptables, les Chambres consulaires, etc. A Morlaix, la Direction du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) a envoyé un courrier d'information aux 3800 entreprises du territoire, avec ce message : "nous comptons sur vous pour embaucher les salariés licenciés". Un courrier informatif a également été envoyé à tous les professionnels concernés par les procédures de licenciement : avocats, experts-comptables, etc. A Morlaix, selon le responsable adjoint de la cellule, *"La presse a également joué le jeu à fond"*.

Mais c'est surtout à destination des principaux intéressés par le CTP, à savoir les entreprises qui licencient des salariés et les salariés licenciés économiques, que la cellule détient un rôle prépondérant d'information. Les responsables des cellules se sont souvent déplacés dans les entreprises pour expliquer aux dirigeants le dispositif du CTP, sous forme d'information collective aux encadrants, d'intervention devant le Comité d'entreprise, etc.

Selon la Directrice des Ressources Humaines d'une entreprise de Morlaix, dans laquelle la responsable de la cellule CTP a organisé une information, l'entreprise avait déjà été prévenue de l'existence du CTP par la DDTE de Quimper et la sous-préfecture de Morlaix. La dirigeante d'une petite entreprise artisanale de Vitré affirme cependant n'avoir reçu *"aucune information de la cellule"* sur le CTP et avoir simplement reçu pour consigne de proposer le CTP aux salariés licenciés. La DRH d'une entreprise de Vitré qui a licencié des salariés affirme avoir apprécié l'appui et la disponibilité de la cellule face aux questions soulevées par ce dispositif expérimental : *"Quand il y avait des soucis, j'ai toujours eu un interlocuteur pour me répondre."*

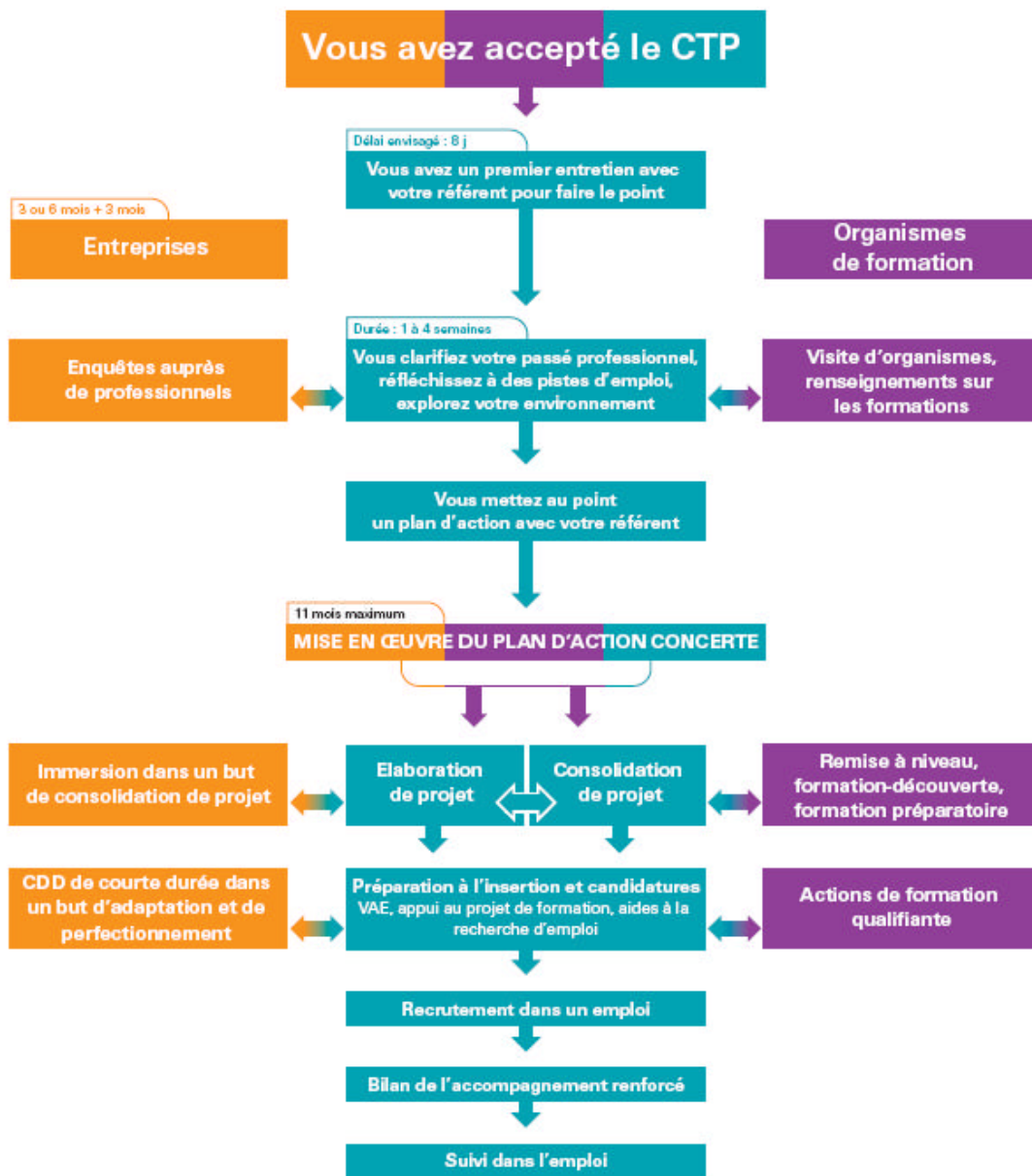
Concernant les salariés, cette information a pris la forme d'informations collectives ou individuelles, notamment dans les entreprises, et d'entretiens individuels systématiques avec chaque salarié souhaitant adhérer au CTP. Le responsable adjoint de la cellule de Morlaix raconte : *"On a été de l'avant, présents à toutes les occasions. On était par exemple présent au tribunal de commerce [à l'annonce de la liquidation judiciaire de] l'entreprise B., on a organisé deux informations collectives un peu sauvages pour ces personnes en grande détresse morale"*.

2 - Accompagner individuellement et collectivement les salariés licenciés économiques, de l'annonce de leur licenciement au retour dans l'emploi

Au-delà de la simple information apportée aux salariés licenciés sur le CTP, la cellule détient un rôle prépondérant en matière d'orientation et d'aide à la décision de ces salariés, en amont de la potentielle signature du Contrat. La DRH d'une entreprise de Morlaix ayant licencié 122 personnes insiste sur le fait que *"ce sont effectivement les personnes de la cellule CTP qui ont expliqué aux salariés licenciés les différents dispositifs dont ils pouvaient bénéficier, et pas seulement le CTP"*. Un adhérent au CTP de Vitré confirme l'importance de ce rôle d'orientation de la cellule car pour lui, *"Quand on est licencié, on ne sait pas forcément à quelle porte frapper."*

Une fois le contrat signé, le chemin proposé dans le cadre du CTP est le suivant :

CTP mode d'emploi : le chemin suivi



transitio115-04/06 man art work pour O - Tous droits réservés

Deux parcours de personnes qui sont ou ont été titulaires du CTP à Vitré et à Morlaix illustrent concrètement le parcours suivi par les adhérents dans le cadre de ce dispositif.

Le parcours de Monsieur M., adhérent au CTP de Vitré

Avant d'adhérer au CTP de Vitré, Monsieur M. a passé 8 ans dans une entreprise tertiaire en tant qu'électricien et chef d'équipe. En 2000, il devient Responsable de travaux dans une petite entreprise spécialisée en installations automatiques. Suite au dépôt de bilan de l'entreprise en 2002, Monsieur M. et un de ses collègues ont été licenciés. Ils ont alors été informés par leur employeur de l'existence du CTP et y ont tous deux adhéré, suite à un rendez-vous pris par l'employeur avec la responsable de la cellule CTP.

Monsieur M. a alors signé le contrat avec la responsable de la cellule. *"La première rencontre avec mon référent a eu lieu 8 ou 10 jours après la signature. Elle a permis d'expliquer mon parcours et mes objectifs, de faire une première évaluation de la situation et de poser les premières bases de mon projet. Ça faisait déjà un moment que j'avais pensé me mettre à mon compte. Après, il y a eu 10 jours de maturation des deux côtés et on a eu un nouveau rendez-vous, lors duquel on a vu ce qui pouvait être mis en application. J'avais la possibilité de faire un bilan de compétences mais pour moi, l'objectif était clair : me mettre à mon compte en septembre 2007. Deux formations ont alors semblé nécessaires pour mener à bien mon projet : passer le permis E et suivre un stage de comptabilité-gestion de base. Mon référent s'est occupé de trouver le financement pour le permis, à condition que le projet soit verrouillé. Il m'a aussi proposé des contacts avec des entreprises mais j'avais suffisamment de contacts dans mon entourage. On a eu des contacts réguliers, des rencontres tous les 10-15 jours et des contacts téléphoniques au moins une fois par semaine pour faire le point sur ce qui avance".*

Le parcours de Monsieur J., ancien adhérent au CTP de Morlaix

M. J., cinquantenaire, est technicien dans l'électronique. Il a travaillé pendant 30 ans dans une entreprise d'électronique, qu'il a intégrée avec un niveau CAP (électricien), avant d'être licencié pour motif économique. Il possédait alors un BTS en électronique, acquis par le biais de la formation continue. Après avoir bénéficié de la cellule de reclassement⁸⁵, il a pu retrouver un emploi dans une société d'automatisme employant 10 personnes. Il s'est alors occupé pendant 3 ans de la gestion de stock et du service après vente. Le manque d'activité de sa nouvelle entreprise a entraîné son rachat par une société concurrente, suite à quoi M. J. a été à nouveau licencié pour motif économique, tout comme 4 autres de ses collègues.

Une information collective a d'abord été organisée avant le licenciement et animée par la chef de projet de la cellule, qui a présenté les possibilités d'accompagnement que proposait le CTP." : *j'avais le choix entre le CTP ou le dispositif de pré-retraite⁸⁶. J'ai tout de suite adhéré au CTP à cause de l'accompagnement proposé, qui m'a semblé bénéfique. Et au point de vue financier, c'était aussi très intéressant [...]. "J'ai été pris en charge à partir du début du mois d'août : cela correspond à mon premier entretien individuel. Mon objectif était de me reclasser dans mon métier, la première chose qu'on a faite avec ma référente, c'est un bilan de compétences (voir encadré 18). J'ai ensuite recherché des pistes d'emploi pendant un ou deux mois mais au vu de la conjoncture, j'ai dû me réorienter vers un autre métier pour me reclasser.*

⁸⁵ (Voir encadré n° 11)

⁸⁶ Toute entreprise engagée dans une procédure collective - ou sous certaines conditions, individuelle - de licenciement économique peut conclure une convention de préretraite licenciement avec la DDTEFP et proposer aux salariés âgés d'au moins 57 ans d'y adhérer. S'il adhère, le salarié arrête de travailler et perçoit jusqu'à sa retraite, une allocation spéciale versée par l'Assedic. L'entreprise et le salarié contribuent financièrement à ce dispositif.
Source : Site internet du Ministère du travail, des relations sociales et de la Solidarité

J'ai fait des enquêtes auprès des entreprises du bâtiment, mais l'âge est rapidement apparu comme une limite pour moi. J'ai ensuite poursuivi mes enquêtes dans le milieu de l'assistance technique dans les services à domicile. Mon profil correspondait, mais il n'y avait pas de besoin chez les employeurs. J'ai aussi répondu à plusieurs annonces et quand j'ai réussi à décrocher un entretien, je me suis encore heurté à la barrière de l'âge. J'ai finalement pu trouver un poste d'entretien dans une résidence de vacances. Depuis le 12 mars 2007, j'y travaille à temps partiel (22h) et je bénéficie d'un complément ASSEDIC pour mon salaire, vu que j'ai plus de 50 ans. "[Durant la période du CTP], j'ai été en contact permanent avec ma référente, au moins une fois par semaine, soit par téléphone soit elle me recevait directement. On faisait le point sur les façons de postuler, de répondre aux annonces. J'ai aussi assisté aux ateliers de présentation du CV et pour préparer les entretiens.

Un accompagnement individualisé et collectif renforcé pour les adhérents

Le chef de projet de la cellule reçoit donc systématiquement les adhérents lors de leur premier entretien puis oriente les personnes vers un référent, qui devient leur interlocuteur privilégié durant toute la durée du CTP.

A toutes les étapes du parcours, le référent apporte une aide technique et psychologique aux adhérents. En effet, ils disposent d'un ensemble de documents réunis dans un "passaport pour l'emploi". Ces documents ont vocation à aider les personnes, en relation avec leur référent, à faire régulièrement le point sur leurs compétences et acquis professionnels, leur idée de projet professionnel, l'exploration des pistes d'emploi, jusqu'à constituer un projet professionnel consolidé qui sera formalisé dans un Plan d'action concerté. Les référents ont également à leur disposition les outils utilisés par l'ANPE et l'AFPA pour l'accompagnement à la construction du projet professionnel et à la recherche d'emploi. Ainsi, les référents recourent fréquemment au bilan de compétences (voir encadré 18) pour faire le point sur la situation professionnelle des nouveaux adhérents. L'Évaluation en Milieu de Travail (EMT⁸⁷) est également souvent proposée aux adhérents qui veulent tester leurs compétences professionnelles en situation réelle de travail et mieux connaître un nouveau métier.

Mais les référents remplissent également une fonction importante de soutien psychologique, dans une phase souvent difficile pour les personnes qui viennent d'être licenciées. Mme D., adhérente du CTP à Vitré, exprime l'importance de cet appui : "*La façon dont j'ai perdu mon emploi, ça a été très dur [...] Il a fallu faire le deuil de l'emploi que j'ai perdu. En plus d'être ma référente et de me conseiller, cette personne était aussi là pour me remonter le moral.*" Mais au-delà de cette aide morale, la relation de confiance qui peut s'établir entre le référent et ses adhérents semble être une clé importante pour la réussite de l'accompagnement. Les adhérents apprécient effectivement cette relation humaine et la grande disponibilité dont les référents semblent faire preuve. Selon M. M., adhérent du CTP à Vitré, "*Avec le CTP, on a un référent qui peut nous répondre sur des questions précises, [...] à qui on peut confier tous nos désirs. [...] C'est motivant de voir quelqu'un qui s'intéresse à notre problème*". Un autre adhérent de Morlaix explique : "*Dès que j'ai besoin, je l'appelle, des fois 3 ou 4 fois par semaine. Elle est disponible. Quand j'appelle, je tombe toujours sur quelqu'un*".

L'accompagnement des adhérents est donc basé sur une relation personnalisée, fréquente et régulière avec leur référent, qui permet d'adapter les outils disponibles au parcours et au rythme des personnes, tout en les maintenant dans une dynamique. Mais à Vitré comme à Morlaix, cet accompagnement ne se limite pas à cette relation individuelle. En effet, un "tuilage" est organisé entre les référents pour que les personnes accompagnées puissent toujours trouver quelqu'un à qui s'adresser dans la cellule, en cas d'absence, de congés ou de départ de leur référent. Sur chacun des sites, les référents discutent ensemble des "cas difficiles" lors d'une réunion, une fois par semaine : "*Quand un référent est à court de solutions pour un adhérent, l'équipe est là pour relancer une dynamique*".

⁸⁷ L'EMT est proposée par l'ANPE à tous les demandeurs d'emploi qui souhaitent "évaluer leur compétences professionnelles en entreprise" sur une durée de 1 à 10 jours. (Site Internet de l'ANPE)

Des ateliers collectifs ont également été mis en place dans les deux cellules. A Morlaix, 4 ateliers collectifs traitent de :

- La création / reprise d'entreprise (maturation du projet)
- "L'image et le look"
- La répétition d'entretiens
- "Argumenter sa candidature"

La cellule de Vitré propose quant à elle les ateliers suivants :

- La création /reprise d'entreprise : sensibilisation et témoignages de créateurs,
- La Validation des Acquis de l'expérience,
- Faire évoluer ses représentations sur la Formation (finalités, objectifs, contenus, financements)
- Repérer les compétences et savoir-faire acquis,
- Simulation d'entretiens de recrutement,
- Faire le point d'avancement de son projet

Si ces ateliers sont l'occasion pour les adhérents de se rencontrer, ils peuvent également permettre de répondre à "l'usure" de la relation entre l'adhérent et le référent, selon la responsable de la cellule de Vitré. Une référente de Morlaix exprime cette réalité : *"Dans la relation avec les adhérents, il y a des hauts et des bas, des phases de démotivation. Certaines personnes ont besoin de temps pour faire le deuil. Les ateliers de groupe permettent aussi de remobiliser les personnes qui en ont marre de la relation face à face"*.

3 - Un rôle de médiation entre les adhérents, les entreprises et les institutions, pour rapprocher l'offre et la demande d'emploi sur le territoire

Les référents jouent également un rôle important de médiateur, de facilitateur entre les différents acteurs concernés par le CTP :

- **Entre les salariés et les entreprises qui licencient :**

A Morlaix, cela a notamment été le cas lors de la fermeture d'une entreprise ayant entraîné des licenciements et une crise sociale entre la Direction et les salariés. Selon la responsable de la cellule, *"On a joué un fort rôle de modérateur. En effet, dans cette entreprise, il n'y avait pas de Comité d'entreprise ni de délégués syndicaux. Nous avons été présents dans leurs locaux ; ils n'ont pas eu d'autres choix que d'échanger avec moi"*.

- **Entre les adhérents et les institutions, notamment concernant la formation :**

Les référents, notamment ceux provenant de l'AFPA, peuvent directement mettre à profit leur connaissance du domaine de la formation et en faire bénéficier leurs adhérents. Selon Mme O., DRH à Morlaix, *"Pour les salariés, c'est un plus ; pour les personnes qui avaient besoin de formation et notamment de formations longues, ça a ouvert des portes"*. Un adhérent de Vitré exprime ce même sentiment : *"Les référents sont là pour faire avancer les choses plus vite, ils ouvrent des portes qu'on aurait eu du mal à ouvrir seul [...] Le CTP donne accès aux stages de formation plus facilement, grâce au référent"*.

- **Entre les adhérents et les entreprises qui recrutent sur le territoire :**

Les membres des cellules jouent un véritable **rôle d'intermédiaire entre les adhérents à la recherche d'un nouvel emploi et les entreprises qui recrutent sur le territoire**. En effet, à Vitré comme à Morlaix, les référents ont défendu la candidature de certains adhérents auprès des entreprises et ont aidé les employeurs à repenser leurs pratiques de recrutement. La DRH d'une entreprise de Morlaix raconte : *"il y avait une entreprise qui faisait passer des tests psycho techniques pour recruter. Or, il était évident que certains [adhérents au CTP] ne pourraient jamais passer ces tests, alors qu'ils étaient pourtant capables d'occuper les emplois"*

proposés. [La responsable de la cellule] a donc fait le relais auprès des employeurs pour qu'ils modèrent leur batterie de tests, qui n'était pas adaptée à la population disponible".

Un employeur de Vitré, qui a embauché une adhérente au CTP dans son entreprise, explique l'importance de cette médiation et son impact sur la décision d'embauche en CDI : "L'accompagnement est primordial car il permet, pour les personnes, de passer les voies de l'entreprise, qui est submergée d'appels et de candidatures. Je n'aurais sans doute pas prêté la même attention à cette candidature sans cela". L'intervention de la cellule, qui a contacté par téléphone l'entreprise pour lui présenter cette adhérente, suite à une annonce passée à l'ANPE, a donc augmenté les chances de la candidate de décrocher un entretien par rapport à une candidature spontanée. Cette personne a également été accompagnée par son référent lors de l'entretien d'embauche : "Cette employée est quelqu'un de très émotif. L'accompagnement à l'entretien a été un plus pour elle, ça l'a mise en confiance".

La cellule constitue également une **plate-forme de médiation entre l'offre et la demande d'emploi sur le territoire**. Les référents doivent détenir une bonne connaissance du territoire sur lequel la cellule est implantée, afin de pouvoir faire découvrir aux adhérents de nouveaux métiers, les informer sur le potentiel d'emploi dans les différents secteurs, etc. Il s'agit également de maintenir une veille sur le territoire afin de connaître les entreprises qui recrutent et de les contacter. Le responsable adjoint de la cellule de Morlaix explique : "Il y a de l'emploi, des niches. Tout notre travail c'est d'aller dénicher les emplois là où ils sont. [...]". Selon Mme O., Responsable RH d'une entreprise, "le CTP permet de bien recenser au niveau du bassin les emplois disponibles. Il y a un travail de terrain qui a été réalisé par les personnes de la cellule qui est intéressant."

Les "clés du succès" pour la mise en œuvre du CTP sur les territoires

A ce stade de l'expérimentation en Bretagne, trois clés de réussite d'une mise en œuvre efficiente du dispositif semblent se dégager :

1. Un nécessaire travail en réseau sur le territoire

La capacité des acteurs du territoire à travailler en réseau favorise nécessairement la mise en œuvre d'un tel dispositif, puisqu'elle permet **la bonne transmission des informations et la coopération entre les différents organismes concernés par l'emploi sur le territoire**. L'existence de Maisons de l'emploi ou d'actions visant à décloisonner les pratiques et les domaines d'intervention apparaît à ce titre comme un facteur facilitant. Selon les responsables des cellules de Morlaix et Vitré, ce travail en réseau fonctionne relativement bien sur les deux territoires. Le responsable adjoint à Morlaix ajoute : "Le réseau institutionnel est très concentré sur le bassin, il existe un fort partenariat, c'est notre force ici. "

Ce travail en réseau représente un atout pour les adhérents qui connaissent des difficultés périphériques à l'emploi (personnes en situation de handicap physique ou présentant des troubles psychiques, maladies alcooliques, etc.). En effet, les référents du CTP doivent rediriger ces personnes, pour qui la reprise d'un emploi classique n'est pas envisageable à court terme, vers des organismes spécialisés. Par exemple, la cellule de Morlaix a signé une convention pour les travailleurs handicapés, dans le cadre du Plan départemental (PDITH) ; un suivi des personnes non reclassables du fait de leur handicap a été réalisé avec l'association Cap emploi, "pour leur permettre de faire le deuil de leur emploi". Pour les adhérents souhaitant créer ou reprendre une entreprise, la mise en relation avec les multiples organismes aidant à la réalisation de ces projets peut également être utile.

Mais l'opérationnalité du dispositif sur les territoires dépend beaucoup de la capacité des équipes Transitio CTP, et notamment des responsables de cellule, **à être reconnus comme interlocuteurs sur le territoire et à faire fonctionner leur réseau**. Les deux responsables des cellules de Morlaix et Vitré ont en commun d'avoir toutes les deux une bonne connaissance du monde de l'entreprise. La cellule de Morlaix est effectivement dirigée par deux personnes déjà identifiées comme des partenaires par les entreprises du territoire. La responsable de la cellule avait monté en 2002, en tant que salarié de l'AFPA, un projet

avec les entreprises du secteur du bâtiment, débouchant sur un partenariat fort. Le responsable adjoint, issu de l'ANPE, avait pendant longtemps travaillé sur le territoire de Morlaix et détenait une bonne connaissance des entreprises du territoire. Selon lui, les entreprises n'ont donc pas hésité à faire directement appel à eux. *"Dans tous les points de contacts, on était connus [...]".* La responsable de la cellule de Vitré était quant à elle formatrice, spécialisée dans la formation continue et les interventions en direction des entreprises. Elle avait auparavant passé 20 ans dans le secteur de la métallurgie en Mayenne.

2. Une équipe stable et qui doit travailler en complémentarité

L'importance de la relation humaine et du **lien de confiance** entre l'adhérent et son référent nécessite une **construction et une consolidation dans la durée**. Pour permettre cette stabilité de l'équipe, les référents des cellules Transito sont recrutés à l'ANPE et à l'AFPA sur la base du volontariat. Si la cellule de Morlaix n'a pas connu de départ, une référente a quitté la cellule de Vitré, ce qui a pu déstabiliser l'équipe et les adhérents accompagnés par cette personne. Selon l'un d'entre eux, *"c'est dur de recommencer avec quelqu'un d'autre"* car la relation avec le référent nécessite de créer *"une espèce de complicité"*.

Mais un atout majeur des équipes du CTP réside dans la **complémentarité des compétences** entre salariés majoritairement détachés de l'ANPE puis de l'AFPA. Selon la Responsable de la cellule de Vitré, **la culture entre ces institutions** n'est pas la même mais il existe une réelle **volonté de travailler ensemble, d'harmoniser les pratiques** pour arriver à des outils communs : *"S'il n'y avait pas cette coopération, il pourrait y avoir une concurrence. Il faut aller vers une logique de synergie"*. Les adhérents apprécient de pouvoir bénéficier de ces différentes compétences. M. M., adhérent à Vitré, explique : *"J'ai toujours le même référent, mais j'ai aussi eu affaire à quelqu'un de l'AFPA, plus sur la formation. J'ai apprécié les contacts avec des interlocuteurs d'horizons différents : ANPE, ASSEDIC, AFPA ; ils ont des compétences complémentaires"*. Les employeurs ont également apprécié le fonctionnement de la cellule. Selon Mme O., DRH à Morlaix : *"Il y a eu une bonne concertation, ce qui a permis de faire avancer les choses, ils étaient présents au comité de suivi. C'est mieux qu'une cellule de reclassement grâce aux compétences complémentaires de l'équipe. Les différents interlocuteurs étaient bien en cohésion."*

Une référente de la cellule de Morlaix, qui a intégré l'équipe à l'occasion d'un recrutement extérieur et n'est issue ni de l'AFPA ni de l'ANPE⁸⁸, raconte également comment il existe un partenariat effectif entre le personnel de l'AFPA et celui de l'ANPE dans la cellule : *"L'information circule facilement entre institutions, les relais se font très bien"*.

3. Un dispositif léger et adaptable aux problématiques locales

Les deux responsables des cellules de Morlaix et Vitré se félicitent de la liberté dont elles ont bénéficié pour mettre en œuvre le CTP sur leur territoire respectif : *"on nous a laissé carte blanche"*. La responsable de Morlaix insiste notamment sur la nécessité pour le chef de projet de bénéficier d'une marge de manœuvre dans la répartition des adhérents aux référents, en fonction du profil des uns et des compétences des autres. Plus largement, **cette liberté d'action** a permis à chaque cellule de se **fixer des objectifs et de développer des actions adaptées par rapport aux problématiques du territoire**. Par exemple, la cellule de Vitré s'est fixée trois objectifs principaux en fonction de la conjoncture locale : le retour à l'emploi des adhérents, dont le taux, relativement peu élevé par rapport à d'autres cellules, peut être amélioré, les créations - reprises d'entreprises, particulièrement faibles sur le territoire, et la montée en compétences des salariés, globalement peu qualifiés.

Le responsable adjoint de la cellule de Morlaix insiste pour sa part sur la légèreté du dispositif, permettant à la cellule de faire preuve d'**efficacité** et de réaliser un véritable **travail de terrain**, nécessaire pour rapprocher l'offre et la demande locale de travail. *"Dans l'ANPE, les compétences sont là, mais la structure est obsolète. Ici, il y a un "esprit commando" qu'on ne*

⁸⁸ Avant d'être recrutée par la cellule, elle a travaillé pendant 2 ans sur un poste de chargé d'insertion dans un Chantier d'insertion, auprès de publics en difficulté.

peut pas avoir à l'ANPE. L'équipement est léger, en contrepartie on a tout le temps pour le contact avec les entreprises et les adhérents". Cette efficacité apporte une crédibilité auprès des personnes concernées et notamment des entreprises, qui permet à la cellule de renforcer son ancrage sur le territoire : " On s'aperçoit qu'au bout d'un an, c'est ici que les entreprises appellent pour proposer des emplois car on fonctionne sur le mode : coup de fil, réactivité, action".

Un responsable CFDT de Morlaix qui participe au suivi du CTP a également observé la grande marge d'adaptation dont bénéficie la cellule, *"ce qui permet d'améliorer localement le dispositif"*. Selon lui, la concomitance de création de différentes institutions sur le Pays de Morlaix (Maison de la Formation, Maison de l'Emploi, CTP) a permis de mutualiser et de bien identifier les missions de chacun, notamment entre l'AFPA, l'ANPE et l'ASSEDIC.

Les avantages du CTP pour les adhérents et pour les entreprises

- **Pour les salariés, l'expérimentation d'un droit à une aide à la transition professionnelle**

Un "guichet unique" pour une meilleure orientation des salariés licenciés

Dans les deux exemples de l'expérimentation du CTP en Bretagne, les cellules transitioctp apparaissent d'abord comme une sorte de **"guichet unique" pour les personnes qui sont touchées par un licenciement économique sur le territoire**. Il n'y a effectivement pas de critères de sélection à l'entrée, ni en terme d'âge, ni en terme de capacité physique ou psychologique à la reprise du travail à moyen terme (12 mois maximum). Les salariés de la cellule jouent donc un rôle d'informateurs auprès des personnes récemment licenciées, qui semble dépasser la seule explication du dispositif CTP. Cette entrée automatique des personnes licenciées pour motif économique a pour avantage de permettre aux référents de **détecter puis de traiter, via l'orientation vers des structures spécialisées existantes, des handicaps ou des inaptitudes qui ne seraient pas forcément décelés par les dispositifs traditionnels**. Une référente de Morlaix prend l'exemple d'un adhérent qui semblait, en apparence, *"aller bien"* ; il lui a fallu plusieurs semaines pour se rendre compte de ses graves problèmes psychologiques. Selon elle, *"le CTP lui a permis de prendre conscience de son problème, ça été une chance pour lui. [...] Ça fait partie du travail de les orienter vers les bons dispositifs"*.

Une sécurisation financière et un accompagnement renforcé pour créer et consolider un nouveau projet professionnel adapté à la personne et aux réalités du territoire

Dans une optique de sécurisation des parcours professionnels, le Contrat de transition professionnelle présente trois avantages principaux et complémentaires. L'adhérent au CTP conserve la quasi intégralité de son revenu net antérieur mais aussi ses droits sociaux, en contrepartie de quoi il doit se consacrer à temps plein à son retour dans l'emploi. Cette **sécurisation financière** doit permettre aux adhérents d'être **entièrement disponibles pour la recherche d'emploi**, sans être gênés par les problèmes financiers et la perte des avantages liés au contrat de travail. M. M., adhérent à Vitré et qui veut créer son entreprise, explique : *"Par rapport à la situation antérieure, on perd les avantages en nature mais on reste dans une situation confortable pour avancer. Ça permet de se relancer plus vite : le temps gagné grâce à ce confort financier, on l'utilise pour relancer la machine. Pour un jeune c'est encore plus important, car ils ont des prêts à la consommation, etc."* Un jeune adhérent de Morlaix confirme : *"Tout a été financé pour mon permis. J'ai pu faire la formation tout en étant rémunéré. [...] Je n'aurais pas eu les moyens de payer la formation et de ne pas travailler pendant 6 mois"*.

Selon M. P., Directeur d'une entreprise de 700 salariés ayant embauché deux adhérents au CTP de Morlaix, le maintien du salaire est un volet intéressant du dispositif ; il permet de **bien préparer l'intégration dans l'entreprise** (temps de l'EMT et de la formation) et constitue un **élément de motivation supplémentaire**. *"Le salaire antérieur de la première personne recrutée ne correspondait pas à notre grille salariale. Mais au démarrage, son salaire antérieur a quand même pu être maintenu [grâce au complément versé par les ASSEDIC – voir note de bas de page n°4 p.2]. Depuis, son salaire a augmenté"*. Le CTP est un dispositif

qui a été conçu pour **éviter les effets** de seuil et **inciter financièrement à la reprise du travail**.

Pour **accompagner son "reclassement"**, l'adhérent bénéficie de l'appui personnalisé et renforcé d'un référent mais aussi de toutes les compétences présentes au sein de la cellule, dans le but d'accélérer son retour vers l'emploi durable. L'adhérent est accompagné sur le plan technique par les salariés de la cellule qui lui font profiter de leur expertise en fonction de son parcours et de son projet : connaissance du fonctionnement du marché du travail et de la conjoncture locale, connaissance des dispositifs de formation qui donne accès plus rapidement à ces formations, appui administratif pour les dossiers ASSEDIC, etc. Selon M. P., employeur de Morlaix, *"On sent un suivi plus individualisé grâce au CTP. Il y a une recherche de solution spécifique pour la personne, tandis que L'ANPE fait plus du relais d'information au niveau des demandeurs d'emploi"*. **Le ratio référent / adhérent (1 pour 30)** permet de dégager le temps nécessaire pour cet accompagnement. Il permet aussi de réaliser un réel travail de terrain auprès des entreprises du territoire, pour faciliter l'accès des adhérents aux offres d'emploi.

L'accompagnement mis en place dans le cadre du CTP permet aux personnes de **se mettre en condition pour rechercher du travail, de rester dans une dynamique stimulante** grâce à la possibilité **d'alterner des périodes de construction du projet professionnel** (échange avec le référent, enquête de terrain, etc.), des périodes de **formation** définies par rapport au projet, et des périodes de **test du projet sur le terrain** (EMT, périodes travaillées en CDD/intérim). Selon la Responsable de la cellule de Vitré, les périodes travaillées sont très importantes pour cette dynamique, dans la mesure où grâce à celles-ci *"La personne ne se perçoit pas comme demandeur d'emploi"*. Le travail de remise en confiance et de valorisation des adhérents est effectivement une autre condition de réussite que permet le cadre du CTP.

La dynamique de retour au travail est également maintenue **grâce aussi à la dimension humaine de l'accompagnement**, qui intervient d'abord pour atténuer le choc du licenciement. Un employeur de Morlaix explique : *"Ce n'est pas évident de passer d'une entreprise en difficulté à une entreprise en très bonne santé. [...] Peut-être qu'il faut une phase de transition pour que la personne digère bien"*. Il fait une comparaison avec d'autres salariés licenciés économiques par une entreprise de Lannion, mais qui n'ont pas bénéficié du CTP : *"Beaucoup de gens sont restés un certain temps sur des acquis, au chômage. Beaucoup n'ont pas voulu se déplacer jusqu'à Morlaix à cause des coûts de déplacement et de la fatigue engendrée. Il y a des gens qui ont commencé à chercher un emploi deux ou trois ans après une longue période d'inactivité. On en a reçu certains en entretien, on ne les sentait pas motivés. Le CTP permet d'éviter que les gens s'excluent eux-mêmes du marché du travail"*.

La valorisation des personnes est effectivement un élément déterminant d'un retour rapide à l'emploi. Le CTP semble favoriser, pour les adhérents rencontrés, cette remise en confiance, notamment par la **mise en lumière des compétences acquises** par les personnes, qui pourraient être réutilisées dans un autre domaine d'activité. Une adhérente du CTP de Vitré explique : *"A travers les différentes étapes du CTP, je me suis rendue compte que je m'adaptais facilement, je ne savais pas que j'avais des capacités dans d'autres domaines, après 32 ans d'usine"*. Mais si le CTP permet la valorisation des adhérents, il leur offre également la possibilité de confronter leur projet professionnel à la réalité, de **tester l'environnement professionnel dans lequel ils souhaitent se reclasser**. **Le droit au retour** dans le dispositif en cas de rupture du nouveau contrat de travail, sur le temps où le CTP reste à courir, est un point fort du dispositif car il permet aux adhérents d'aller jusqu'au bout de leur projet.

Des résultats très encourageants

A Morlaix, sur les 312 personnes concernées par le CTP, 94 avaient retrouvé un emploi en Contrat à Durée Indéterminée (soit 30 %), 43 étaient titulaires d'un Contrat à durée déterminée de plus de six mois (soit près de 14%). 139 personnes, soit 44,5%, étaient sorties du dispositif CTP avec une solution durable au 30 juin 2007.

A Vitré, sur les 89 personnes adhérentes au CTP, 27 bénéficiaient d'un CDI (30,3%) et 17 d'un CDD (19,1%) au 30 juin 2007. 45 personnes, soit 50,5%, étaient identifiées comme ayant retrouvé une situation professionnelle stable, à cette date.

A fin juin 2007, Le taux de reclassement est de 68,4 % pour les adhérents de la première cohorte (adhésions intervenues en juin 2006), de 63,20 % pour les adhérents de la deuxième cohorte (adhésions du 3^e trimestre 2006) et de 65,20 % pour ceux de la troisième (adhésions du 4^e trimestre 2006). Le taux de reclassement, en cumul s'élève alors à 65,60 % pour les adhérents entrés en 2006. Sur le site de Vitré, la durée moyenne des parcours, pour ces sorties à fin juin 2007 a été de 5,7 mois.

Ces chiffres sont au-dessus des moyennes nationales car, sur les sept sites expérimentaux, au 30 juin 2007, 24,1% des personnes concernées avaient retrouvé un CDI et 10,1% possédaient un CDD. 44,20% des personnes, au niveau national, avaient quitté le dispositif avec une solution durable identifiée, en cumulant les résultats des trois cohortes.

Par ailleurs, selon la « référente de Morlaix », il est important de signaler que des personnes n'apparaissant pas en sortie durable ont cependant des solutions. En effet, si leur travail a abouti, les solutions ne seront effectives qu'après les douze mois du parcours. De plus, les problématiques physiques et/ou psychologiques de ces personnes ont pu être prises en compte grâce à une convention signée dans le cadre du Programme Départemental d'Insertion des Travailleurs Handicapés (PDITH), ce qui renforce leur capacité de réinsertion « durable ».

➤ Avantage du CTP pour les entreprises

Les expérimentations de Morlaix et Vitré permettent de mettre en lumière plusieurs avantages pour les entreprises du territoire :

Pour les entreprises qui recrutent sur le bassin d'emploi

Le CTP peut apparaître comme un dispositif supplémentaire pour la démarche de recrutement des entreprises, venant même parfois la simplifier. Selon M. P., Directeur d'une grande entreprise de chauffage qui a recruté deux anciens adhérents au CTP, *"c'est très simple au niveau du dossier"* ; les bonnes relations mises en place avec la cellule Transitio semblent y avoir contribué : *"Il y a une très bonne proximité avec la structure, c'est un peu notre référent. On est bien conseillé, on discute de la situation de la personne et c'est la structure qui cherche à coller à la situation et non l'inverse : on n'a pas dû s'adapter aux mesures"*. Ce témoignage tend à montrer que la cellule joue également un rôle d'accompagnement auprès des entreprises.

Le CTP permet aussi à l'entreprise de **prendre davantage de risques par rapport au recrutement** de personnes pas immédiatement opérationnelles sur le poste à pourvoir : le CTP permet effectivement à l'employeur de prendre **le temps de bien évaluer le candidat**, ses besoins de formation, et en conséquent de **préparer sa bonne intégration** dans l'entreprise, notamment lors des périodes d'EMT. La valorisation des compétences des adhérents qui sont transposables à un autre domaine que leur secteur d'activité initial est un des atouts du CTP (voir plus haut). Pour l'entreprise, cela lui permet **"d'élargir le vivier de candidats et de tester un candidat sur une période plus longue que la période d'essai"**⁸⁹. L'exemple du recrutement d'un adhérent au CTP de Morlaix par cette même entreprise de chauffage illustre ces avantages.

Cette entreprise en très forte croissance, qui ne connaissait pas de problèmes de recrutement, était à la recherche des "meilleures compétences" suite à la création d'un poste de responsable de pôle logistique. Un adhérent CTP présentait un profil intéressant pour l'entreprise, car avant d'être licencié, il travaillait sur des problématiques logistiques et de gestion du personnel dans un dépôt de légumes, domaine très différent de l'activité de chauffage. L'employeur explique : *"On avait envie de le recruter mais ce n'était pas facile. Il y*

⁸⁹ Voir Annexe n°1 du rapport du CESR *"Retour d'expériences sur quelques grandes restructuration et mutations économiques en Bretagne, leçons à tirer pour mieux anticiper et manière d'agir"*, M. Maisse G., 2007

avait une incertitude sur le temps nécessaire pour qu'il puisse acquérir des compétences liées au secteur de la métallurgie. Le CTP nous a permis de prendre le temps, d'évaluer la personne et de le former, sans que ça soit une charge supplémentaire pour l'entreprise." Cette personne a bénéficié d'une Evaluation en milieu de travail de deux semaines, qui a permis de définir un programme de formation et d'intégration. Suite à cela, la personne a suivi une formation de 2/3 mois, tout en étant rémunérée par l'ASSEDIC. Elle a ensuite été intégrée directement en CDI. Selon l'employeur : *"Avec un tel écart [entre son activité initiale et notre domaine d'activité], on n'aurait peut-être pas recruté cette personne sans le CTP. C'était un risque assez important "*

Pour les entreprises qui licencient pour motif économique

A Morlaix et à Vitry, les cellules transioctp semblent parfois avoir **accompagné des entreprises dans l'annonce du plan de licenciement aux salariés**. En effet, l'équipe de la cellule a souvent joué un **rôle de médiateur ou de relai entre la Direction et les salariés**, assurant l'information sur le CTP mais aussi l'aide à leur orientation entre les différents dispositifs disponibles (Régime normal du chômage, licenciement - retraite, CTP). La présentation du CTP, souvent réalisée dans les locaux des entreprises en cas de licenciement collectif, a pu atténuer le choc de l'annonce du licenciement auprès des salariés. Sous un certain angle, elle peut également permettre **d'accélérer et de simplifier la procédure de licenciement** : en effet, suite à l'annonce officielle du licenciement et à la présentation du dispositif, les salariés ont 21 jours pour adhérer ou non au CTP. Une fois le contrat signé, plus rien ne lie l'ancien salarié à son entreprise, qui est libérée de ses obligations. On peut imaginer que le CTP ait comme conséquence indirecte de réduire le risque lié à de potentiels recours judiciaires des salariés licenciés économiques, recours qui peuvent peser lourds sur l'entreprise quand ils donnent lieu à des décisions de justice tardives, *"souvent déconnectées de la réalité de l'entreprise"*.⁹⁰

Limites du CTP et axes d'amélioration

➤ **La question du coût de la généralisation d'un tel dispositif**

Dans la continuité du paragraphe précédent, une des critiques faites par un de nos interlocuteurs, est liée au fait que s'il facilite la procédure de licenciement économique, ne conduit-il pas également à **exempter l'entreprise de sa responsabilité** vis-à-vis des suppressions de poste ? En effet, ce dispositif n'amène-t-il pas à faire peser le poids des licenciements et de la reconversion des salariés sur les pouvoirs publics, notamment en terme de financement ?

Le coût de ce dispositif et sa répartition constituent un enjeu majeur de sa potentielle généralisation en 2008. En effet, le CTP demande des moyens humains et financiers importants. La mise en place d'une cellule transioctp nécessite de fournir des locaux et surtout du personnel, en nombre suffisant pour assurer le suivi renforcé et personnalisé des adhérents, qui est la pierre angulaire du CTP. Le versement d'une allocation de transition professionnelle équivalent au salaire net antérieur du salarié licencié nécessite également un financement important. Mais comment assurer ce financement si l'on augmente le nombre de salariés qui pourraient bénéficier du CTP ?

➤ **Les limites du dispositif technique et de sa mise en oeuvre**

Sur un plan plus technique, le CTP a pu handicaper certaines entreprises du fait de la **dispense faite aux adhérents de réaliser leur préavis**. Mme E., à la tête d'une petite entreprise artisanale, a dû licencier 6 de ses 10 salariés à la suite d'une importante baisse d'activité : *"Quand j'ai proposé le CTP à mes salariées, 3 ont accepté d'y adhérer ; je pensais qu'elles allaient encore rester 2 mois, le temps du préavis. Mais les formations ont commencé*

⁹⁰ Le délai moyen pour un jugement aux prud'hommes de Paris atteint par exemple 12 mois. Source : Faujas A., *"Une forte judiciarisation des rapports entreprises/salariés"*, Le Monde, 07.06.05

avant. Cela m'a mis dans une situation financière très difficile : j'ai dû payer 6 mois de salaires [3 × 2 mois] sans retour de production". Elle souligne n'avoir pas reçu d'information à ce sujet de la part de la cellule, ce qui a entravé la bonne organisation de la production de son entreprise et a aggravé les problèmes de trésorerie. La responsable de la cellule transitiocp de Vitré, précise toutefois que les éléments concernant la non réalisation du préavis sont précisés sur le document adressé par les Assedic à l'employeur et que le numéro du centre d'appels pour informations complémentaires figure également sur le dossier.

La responsable de la cellule de Vitré évoque **le manque de visibilité** du dispositif sur le territoire, qui n'a pas permis à la cellule de repérer tous les licenciements ayant eu lieu sur le territoire et donc de communiquer sur le CTP auprès des employeurs et des salariés. Elle précise notamment que la page d'accueil du site internet de l'UNEDIC continue de proposer le CRP plutôt que le CTP, ce qui complique encore la lisibilité du dispositif. La responsable de la cellule de Morlaix pointe quant à elle les retards de versement de l'allocation de transition professionnelle qu'ont eu à subir certains adhérents. Selon elle, "*Le paiement des indemnités est très lourd à gérer, [...]. Cela pénalise les adhérents quand ils doivent attendre 2 mois pour être payés. Il y en a pour qui cela a freiné le retour à l'emploi*".

Une autre limite soulevée par les deux responsables de cellule de Vitré et Morlaix concerne **le mode de recrutement des salariés de la cellule** et l'absence de sélection à l'entrée du dispositif pour les futurs adhérents. Tout d'abord, le responsable de cellule ne joue aucun rôle dans le recrutement des salariés détachés de l'AFPA et de l'ANPE qui postulent volontairement pour devenir référents. Cela peut poser problème dans la constitution des équipes et pour le travail collectif. La responsable de la cellule de Vitré a notamment fait remarquer le manque de préparation à la mission d'un ancien référent de son équipe, ce qui lui a semblé gênant pour occuper un tel poste. Par ailleurs, les deux responsables ont également soulevé les difficultés que peuvent engendrer **l'absence de sélection à l'entrée du dispositif**, concernant notamment les **personnes pour qui un retour rapide vers l'emploi n'est pas envisageable** (personnes en situation de handicap, maladies alcooliques, etc.).

La responsable de la cellule de Morlaix a suggéré que le **critère de l'âge** puisse aussi être une limite à l'adhésion au CTP, pour les personnes qui peuvent bénéficier de leur retraite : "*On a un homme de 64 ans qui veut devenir photographe professionnel et qui n'a plus de contraintes d'argent puisqu'il est à la retraite*." Cet avis n'est pas partagé par d'autres : un référent insiste sur le temps nécessaire pour déceler les "*éventuelles limites de la personne*" avant de l'orienter vers une structure adaptée. Le responsable CFDT de Morlaix exprime le même avis : le CTP est pour lui "*la case obligatoire après le licenciement économique ; après, une 2^{ème} orientation est possible vers une autre structure plus adaptée, une fois qu'on connaît mieux la personne*".

Un autre aspect des conditions d'adhésion pourrait également être modifié : il existe un **critère géographique** pour adhérer au CTP d'un bassin d'emploi. Il est lié au lieu de l'établissement de l'entreprise. La proximité géographique étant un élément déterminant de l'accompagnement personnalisé, la Responsable de la cellule de Morlaix suggère que soit associé le critère de résidence du salarié à celui du lieu d'établissement de l'entreprise qui licencie : "*ce sont les gens qui habitent à distance pour lesquels on a le plus de mal*". Ce **problème de mobilité géographique des adhérents** est également soulevé par la responsable de la cellule de Vitré.

➤ **Les limites de l'accompagnement renforcé des adhérents du CTP**

Sur les deux sites, une **réticence à la formation** a été constatée chez les adhérents. La responsable de la cellule de Vitré insiste particulièrement sur ce problème et évoque la tendance, pour les personnes qui viennent d'être licenciées et notamment pour celles qui ont une seule expérience professionnelle, à sous-évaluer leurs compétences. Elles pensent souvent qu'elles ne "valent rien". Cette **dévalorisation** est plus ou moins forte, en fonction du niveau de formation initiale, de l'âge et du sexe : ainsi les femmes, les seniors et les personnes ayant un faible niveau de formation initiale y sont particulièrement enclins. La responsable de Vitré donne l'exemple des métiers des services à la personne, dans lesquels beaucoup de femmes souhaitent se reconverter suite à leur licenciement. Or, il n'existe pas beaucoup de formations qualifiantes dans ce secteur et les personnes préfèrent être formées "sur le tas", comme le propose d'ailleurs la majorité des employeurs. Une référente de Morlaix

rencontre des difficultés similaires avec les personnes qu'elle accompagne, qui sont en grande majorité des ouvriers de production licenciés d'une même usine. Certains n'avaient connu que cette usine et ne possédaient aucun diplôme. Le problème du handicap physique d'adhérents "*usés par le travail*", mais aussi celui de **la difficulté à passer du rythme de la production à celui de la formation** se posent. La question des **pré-requis minimum pour entrer en formation** constitue pour certains un frein supplémentaire. Selon elle, "*L'année de CTP est parfois une étape pour préparer la formation*".

Finalement, **pour certains adhérents, le CTP n'a pas permis de trouver une solution** de reclassement suite à leur licenciement. C'est notamment le cas pour ces personnes souffrant de **handicaps physiques**, du fait de la dureté de leur travail, et que leur entreprise avait maintenus malgré cela dans leur emploi. Mais c'est également le cas à Morlaix pour des personnes souffrant de **maladie alcoolique**, qui n'ont pas respecté leurs engagements et ont été exclues du CTP. Les deux responsables des cellules de Vitré et Morlaix ont aussi évoqué le cas très minoritaire d'adhérents pour lesquels le **maintien du salaire** avait représenté un frein à la reprise d'emploi. Selon la responsable de Vitré, "*Au début, on avait une réelle volonté d'accompagnement et d'écoute qui n'a pas forcément mis tout le monde en dynamique*". Mais on peut également penser que pour certains, **l'encadrement quotidien et le contrôle** par le référent ont pu être mal vécus. Un adhérent cinquantenaire, pour qui le CTP a permis de trouver un emploi durable suite à son licenciement, exprime malgré tout cette difficulté : "*L'accompagnement a été correct mais psychologiquement c'est dur, on a une pression permanente. Il faut rendre des comptes alors qu'on sent plus de réticences de la part des employeurs à cause de l'âge. Et rendre des comptes dans cette situation, ce n'est pas évident.*"

Suite à l'exclusion du CTP ou à l'issue des 12 mois du contrat, ces personnes sans solution réintègrent le régime de droit commun. Selon un responsable de la CFDT à Morlaix, "*Si on n'a pas pu trouver de solution avec le CTP, on n'en trouvera pas dans le système classique.*" Qu'advient-il alors de ces derniers ?

La responsable de la cellule de Vitré souligne également la difficulté de trouver des solutions pour les seniors. Elle relève également le caractère complexe de la mobilisation des partenaires concernés par les questions du handicap et de la création d'entreprise.

➤ **Points d'amélioration**

Après ces remarques faites quant aux limites du CTP, certains points gagneraient à être améliorés avant une éventuelle généralisation :

- **Le recrutement des référents** : les responsables des cellules CTP devraient pouvoir participer au choix des référents qui composeront leur équipe.
- **La sélection à l'entrée du dispositif** : il s'agirait, avant toute généralisation, de clarifier le rôle de la cellule et du CTP. Doit-il être réservé aux personnes reconnues capables (à partir de quels critères) de retrouver rapidement un emploi, ou bien la cellule doit-elle détenir un rôle de "guichet unique" pour les personnes licenciées économiques, avant de réorienter les personnes pour qui le CTP n'est pas adapté vers des structures spécialisées ? Doit-on conditionner l'entrée du dispositif à un critère d'âge et au critère de résidence du salarié ?
- **Améliorer la lisibilité et la gestion du dispositif.**
- **Améliorer l'accompagnement des adhérents** par des actions ciblées sur des problématiques spécifiques : réticence face à la formation (par exemple mettre en place des stages bureautiques obligatoires, des ateliers sur l'action de former), accueil des seniors, ...
- **Débattre de la répartition et du montant du financement du CTP** entre tous les acteurs concernés.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels et enjeux pour une éventuelle généralisation du dispositif CTP

Cet exemple représente une réelle avancée en termes de sécurisation des parcours professionnels puisqu'il se présente comme **la première expérience française de sécurisation des parcours professionnels pour des salariés victimes d'un licenciement économique**.

Pour l'entreprise, le CTP pourrait apporter une simplification du licenciement et une sécurisation juridique face à d'éventuels recours judiciaires du salarié licencié. Pour le salarié, le CTP apporte une réelle sécurité financière, un soutien actif sur le plan technique et moral pour aider à la création d'un projet professionnel, et la possibilité de tester concrètement son projet et de faire ensuite les adaptations nécessaires (formations, etc.). Ces caractéristiques amènent à une **comparaison avec la "flexsécurité" du modèle danois**, qui combine facilité de licenciement pour les entreprises et prise en charge effective des demandeurs d'emploi, avec un maintien de leur revenu et un renforcement de leur contrôle. Mais la comparaison entre le CTP et la flexsécurité danoise s'arrête là pour de nombreuses raisons. Le CTP, qui n'en est qu'au stade de l'expérimentation, a été mis en œuvre dans le cadre d'une loi, qui a devancé les négociations des partenaires sociaux en la matière (le Danemark est pour sa part reconnu pour l'intensité et la qualité du dialogue social). Dans l'optique d'une éventuelle généralisation du CTP, une des attentes fortes des **partenaires sociaux** sera de pouvoir **participer au débat, à partir d'un bilan précis des résultats** de la première année d'expérimentation sur les sept sites.

Mais cette généralisation du CTP ne pourrait pas non plus se passer d'un **dialogue avec les acteurs locaux impliqués dans la mise en œuvre de ce dispositif**. Les exemples de Vitré et Morlaix démontrent l'importance du travail en réseau des différents types d'acteurs concernés par le développement économique, l'emploi, l'insertion et l'attractivité du territoire. Cette coopération locale est indispensable pour la réussite du dispositif, afin de permettre la fluidité de l'information entre les différentes institutions concernées, mais aussi avec les entreprises et les salariés. La qualité d'un tel partenariat local ne peut que favoriser l'orientation des salariés qui ne veulent pas (ou ne peuvent pas) adhérer (ou continuer à adhérer) au CTP, vers d'autres dispositifs spécialisés. Cette généralisation éventuelle présenterait cependant un inconvénient majeur puisque le coût de ce dispositif est très onéreux.

Ce dispositif, s'il s'avérait concluant, pourrait permettre **d'atténuer les inégalités entre les salariés**, qui ne sont pas équitablement armés pour faire face à une reconversion professionnelle, rendue nécessaire à la suite d'un licenciement économique. En effet, les référents des cellules qui suivent les adhérents du CTP peuvent leur proposer un accompagnement réellement adapté à leur situation individuelle, en fonction de leur niveau de qualification, de leurs expériences professionnelles et de leurs envies. Mais surtout, les adhérents peuvent bénéficier de leur expertise et de leur réseau pour mieux comprendre le fonctionnement du secteur de la formation professionnelle et du marché du travail. Les référents de la cellule travaillent donc avec leurs adhérents sur leur **employabilité** (accès rapide à des formations, travail sur les comportements lors d'ateliers collectifs, etc.) ; mais ils travaillent également avec les entreprises du territoire sur leur "employeurabilité".

En effet, les équipes des cellules Transitio CTP semblent faire le relais entre leurs adhérents et les entreprises du territoire qui recrutent, notamment pour les personnes qui, pour diverses raisons, ne pourraient pas passer la barrière du CV ou de l'entretien d'embauche. Les salariés de l'équipe CTP contribuent donc à **faire bouger les critères de recrutement des entreprises**, dans l'intérêt des deux parties. Cela renvoie à la fiche n°IV-4 intitulée "Directement vers l'emploi – Action pour l'emploi des personnes de plus de 50 ans ", qui présente une action visant à aider le retour à l'emploi de demandeurs d'emploi longue durée et de bénéficiaires du RMI cinquantenaires. Cette action présente des modalités d'accompagnement similaires à celles du CTP (accompagnement personnalisé et collectif pour la recherche d'emploi, lien entre l'offre et la demande locale d'emploi par des "chargés de relation entreprises" et médiation entre les séniors et les employeurs pour lever les préjugés éventuels), mais elle est correctrice et non anticipatrice par rapport à la situation de rupture. De plus, ces seniors ne bénéficient ni d'un statut ni d'un revenu permettant de parler d'une complète sécurisation des parcours. Le CTP doit donc permettre de faciliter le retour à l'emploi de ses adhérents, et notamment de ceux qui ne bénéficient pas des atouts classiques permettant de retrouver rapidement un travail (haut niveau de qualification, réseau social permettant l'accès à des offres absentes du circuit de l'ANPE , etc.)

Le CTP peut également être facteur de réduction des inégalités dans la mesure où il s'adresse aux salariés licenciés économiques des entreprises de moins de 1000 salariés. Il a donc pour objectif de proposer **un réel accompagnement au reclassement pour les salariés des TPE et PME**, souvent défavorisées par rapport aux grands groupes qui ont la capacité de mettre en place une réelle politique de reclassement.

Le CTP représente un enjeu fort pour les acteurs du service public de l'emploi et de la formation : la mise en place et l'utilisation des résultats d'une évaluation régulière (tableaux de bords mensuels très complets) peut entraîner une comparaison entre **l'efficacité des cellules Transitio CTP** et celle des cabinets privés qui interviennent sur le domaine de l'aide au retour à l'emploi. Mais au-delà de cette comparaison, dans le cas où les résultats seraient probants pour le CTP, cette expérimentation pourrait contribuer à **la modernisation des institutions** d'où sont issus les salariés des cellules Transitio CTP : **l'ANPE et l'AFPA**.

Pour conclure, le CTP ne doit pas amener à éluder la question de **la nécessaire mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, qui permettrait **d'éviter les licenciements économiques**. Cette anticipation permettrait simultanément d'adapter les formations sur les territoires, notamment en fonction des évolutions des entreprises.

Personnes interviewées pour la rédaction de cette fiche :

A Vitré :

- La responsable de la cellule transitioctp
- Le coordonnateur de la Maison de l'emploi du Pays de Vitré
- Deux employeurs, l'un ayant embauché des personnes en CTP, l'autre ayant licencié des salariés devenus adhérents au CTP
- Trois adhérents au CTP

A Morlaix :

- La Responsable de la cellule transitioctp et son adjoint
- Une référente de la cellule
- Un responsable interprofessionnel de la CFDT de Morlaix, membre du Comité de pilotage local
- Deux employeurs, l'un ayant embauché des personnes en CTP, l'autre ayant licencié des salariés devenus adhérents au CTP
- Deux adhérents au CTP

Contacts

Mme Martine Bouton-Durand, chef de projet de la cellule transioctp de Vitré

✉ martine.bouton-durand@transioctp.fr

Mme Marie France ROLLAND, chef de projet de la cellule transioctp de Morlaix

✉ marie-france.rolland@transioctp.fr

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

**FICHE N° I-2 : LA MISE EN PLACE D'UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS DÉPARTEMENTAL DANS LE
SECTEUR AGRICOLE**

Le Service d'Aide en Elevage et Culture (SDAEC) des Côtes d'Armor a créé, en décembre 2005, un groupement d'employeurs départemental, le GEA (Groupement d'Employeurs Agricoles) TERRALLIANCE, qui a vocation à répondre aux besoins ponctuels ou à temps non complet de main d'œuvre d'exploitants agricoles tout en procurant à des salariés un emploi pérenne.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

Le Service d'Aide en Elevage et Culture (SDAEC) « a pour mission de mettre des salariés de remplacement à disposition des exploitants agricoles, qu'il s'agisse de cas d'urgence (maladie, accident...) ou simplement pour leur permettre de prendre des congés »⁹¹. A la fin de l'année 2004, lors de réunions locales, une partie des 2.700 exploitants agricoles costarmoricains adhérents du SDAEC ont exprimé leur volonté de mieux articuler leur vie professionnelle et leur vie privée.

Pour répondre à cette requête, une phase expérimentale du dispositif Terralliance a été mise en place en 2005 sous l'égide du SDAEC. Il a été créé pour cela un Groupement d'employeurs Agricole (GEA), qui a utilisé comme outil opérationnel le SDAEC. Cette expérience a montré la nécessité de pérenniser ce nouvel instrument qui a facilité et organisé l'accès à la main d'œuvre salariée pour les exploitants agricoles. Le Groupement d'Employeurs Agricole « Terralliance » a ainsi vu le jour en tant qu'entité juridique à part entière qui a mutualisé ses moyens avec ceux du SDAEC.

L'objectif du GEA est de permettre aux exploitants agricoles de mieux vivre leur métier en leur facilitant l'accès à la main d'œuvre. Il concerne tous les secteurs agricoles, à la fois les secteurs de la production laitière, porcine, le secteur légumier, la polyculture et l'élevage des Côtes d'Armor. Ses salariés s'adaptent aux besoins des producteurs agricoles et obtiennent, en même temps, un emploi à temps plein, partagé entre différentes exploitations.

DESCRIPTION DE L'ACTION

Créé en décembre 2005, le GEA a obtenu l'agrément de l'Inspection du Travail de l'Emploi et de la Politique Sociale Agricole en juillet 2006. Il est entré dans sa phase opérationnelle en novembre 2006.

Les exploitants agricoles adhérents à Terralliance lui ont délégué toute la partie administrative de leur travail. Après avoir adhéré au Groupement, ils devront suivre, dans les mois qui suivent, une **formation à la fonction d'employeur**. Cette formation devra leur permettre de mieux appréhender la gestion du personnel. Durant une demi-journée, les adhérents bénéficieront d'informations concernant la réglementation, les règles d'hygiène et de sécurité au travail ou encore de la gestion de conflit employeur/employé.

Terralliance assure la gestion des questions administratives ayant trait aux salariés du groupement. Un chargé de développement a été embauché pour en assurer l'animation.

⁹¹ Source : www.cg22.fr, site Internet du Conseil Général des Côtes d'Armor

Les salariés du GEA **partagent leur activité** entre 2 ou 3 exploitants sur **un secteur géographique proche de leur domicile**. Ils bénéficient ainsi tous de **contrat à durée indéterminée à temps plein**.

Les profils des futurs salariés embauchés seront hétérogènes puisqu'ils pourront être à la fois :

- ✓ Des salariés qualifiés ;
- ✓ D'anciens exploitants et exploitantes agricoles ;
- ✓ Des salariés en adaptation à l'agriculture qui suivent un plan de formation associé ;
- ✓ Des salariés expérimentés qui souhaitent travailler sur plusieurs exploitations.

Le profil du salarié mis à la disposition par le GEA est défini avec l'exploitant, selon le poste à pourvoir.

Les partenaires impliqués dans cette initiative siègent au sein du Bureau et du Conseil d'Administration de TERRALLIANCE. Ce dispositif réunit des membres du SDAEC, des représentants syndicaux (Fédération Départementale des Syndicats d'Exploitants Agricoles, Jeunes Agriculteurs), la Fédération Départementale des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole, l'Association d'Emploi Formation, le Centre d'Economie Rurale de Bretagne, des représentants de la Chambre d'Agriculture et de la Fédération des Coopératives, des utilisateurs du GE.

D'autres partenaires ont accompagné le SDAEC dans cette démarche :

- Les Directions Régionale et Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP et DDTEFP)
- Le Conseil général
- Le Conseil régional

Ces différents partenaires ont contribué à:

- Définir la ligne politique de TERRALLIANCE
- Promouvoir et diffuser dans leur réseau l'intérêt du Groupement d'Employeurs Départemental Agricole TERRALLIANCE
- Apporter leurs compétences spécifiques au GEA TERRALLIANCE
- Financer le GEA

Ce dispositif institutionnalisé dispose donc **d'un budget prévisionnel** qui s'élève à 1.732.177 € **sur 3 ans**. Il a des engagements à tenir vis-à-vis des salariés et des adhérents, au sens où Terralliance doit être capable de **proposer des emplois pérennes aux salariés, tout en répondant à la demande des adhérents**. D'autre part, il doit **acquérir une autonomie financière** au bout de cette période.

Le tableau ci-dessous, illustre la part, en pourcentage, de chaque financeur dans le budget « fonctionnement » sur une durée de 3 ans :

	Auto financement	DRTEFP	Conseil Régional	Conseil Général
Budget de fonctionnement	55.5 %	7.9 %	18.3 %	18.3 %

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ **Points forts de cet exemple :**

Selon le SDAEC, le GEA a apporté de la **flexibilité** en permettant aux exploitants agricoles d'accéder à une **main d'œuvre compétente** en fonction de leurs besoins et en déléguant la gestion administrative, fiscale et sociale du personnel. Les réalisations du GEA ont donc semblé **faciliter le travail des exploitants agricoles**. Ce dispositif leur a offert une solution « prête à l'emploi » pour faire fonctionner leur exploitation, qui visait également à les responsabiliser dans leur fonction d'employeur à travers **la formation** obligatoire. Il est cependant encore trop tôt pour mesurer l'impact réel de TERRALLIANCE sur ce métier. Dans le cadre de cette action visant à **concilier flexibilité et sécurité dans un secteur territorial et professionnel, la connaissance et reconnaissance mutuelle des différents acteurs**, a semblé essentielle. **L'innovation et le décloisonnement juridique**, professionnel et géographique sur un territoire donné, ne pouvaient se faire qu'à cette condition.

L'action a une utilité concrète car elle **répondait à une demande** réelle de la part de plus de 45 exploitants agricoles, sur tout le département. En effet, actuellement, une centaine d'exploitants a pris contact avec le groupement. Cette demande importante **nécessitait une organisation sur un territoire conséquent**, la mise en place d'une structure départementale et non pas infra-départementale correspond à ce constat.

La problématique de la **sécurisation des parcours professionnels des exploitants agricoles** a paru être également un enjeu pour les anciens exploitants agricoles. En effet, entre le moment où un chef d'exploitation abandonne son statut de chef d'entreprise pour **obtenir celui de salarié agricole et cette obtention**, un vide juridique existe. Le manque de structure d'accompagnement lors de cette reconversion statutaire apparaît alors comme un obstacle pour la reconversion de ces personnes, qui parfois sont obligées de quitter le monde agricole. Le GEA leur permet alors de passer du statut d'exploitant à celui de salarié.

Du point de vue des salariés du GEA, la **mutualisation des besoins** à temps partiel de plusieurs exploitants leur a permis de travailler à **temps complet**. A ce jour, 7 salariés ont un emploi à temps partagé en CDI, l'objectif étant de **créer 30 emplois sur trois ans**.

➤ **Les limites de cet exemple :**

L'action est encore trop récente pour savoir si l'objectif de l'autonomie financière à 3 ans sera atteint. Pour les mêmes raisons, il est impossible de savoir actuellement si le bénéfice de cette initiative est durable.

Sur le plan de la mobilisation des acteurs, l'expérience devra montrer la place réelle accordée au partenariat. **La concertation et la coordination** doivent occuper une place essentielle dans ce dispositif où tous les acteurs doivent être partie prenante.

Le manque de recul sur cette initiative et le faible nombre de personnes actuellement employées par le GEA, ne permettent pas de dire si cette action engendre une qualification/requalification des personnes.

FICHE I-2 : LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS : UNE SOLUTION DE SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS ? L'EXEMPLE DE TERRALLAINCE ET D'ADELIANCE.

Encadré 1 : Le groupement d'employeurs

« Un groupement d'employeurs est une structure créée afin de répondre aux besoins de main d'oeuvre de plusieurs entreprises. Il doit permettre de combler le vide qui existe entre les entreprises qui n'arrivent pas à trouver de salariés répondant à leurs besoins spécifiques et les salariés eux-mêmes qui ne trouvent pas d'emplois stables ».

Source : CESR de Bretagne, « 50 CLES pour l'emploi en Bretagne », janvier 2006, page 133
Rapporteurs RICHARD Loïc et SAGLIO Anne, « Groupements d'employeurs des productions de légumes »

La Loi n°85-772 du 25 juillet 1985 portant sur diverses dispositions d'ordre social crée les groupements d'employeurs alors que le Code du travail prévoit que plusieurs personnes physiques ou morales peuvent se regrouper pour créer ensemble un groupement d'employeurs sous forme d'association loi 1901, dont l'objet est de recruter des salariés et de mettre ces derniers à disposition des membres du groupement.

Source : www.apce.com, site Internet de l'Agence Pour la Création d'entreprise

A partir du vote de cette Loi, de nombreux GE ont donc été créés dans l'agriculture. En témoigne l'existence, à ce jour, de plus de **3 500 GE agricoles, qui représentent environ 12 000 salariés**. En général, il s'agit de petits GE : quelques exploitants qui emploient ensemble, via le GE, un, deux ou trois salariés. Il convient de noter que cette première Loi fixait un seuil maximum de salariés à une entreprise pour pouvoir adhérer à un GE : pas plus de 10 personnes. Ce seuil explique que les entreprises des autres secteurs d'activité ne se soient pas intéressées à ce dispositif.

C'est à partir de **1995** que la formule du GE a commencé véritablement à se développer dans les autres secteurs d'activité. En effet, le **seuil d'effectif a alors été porté à 300 salariés**. L'essor des GE a alors commencé autour du secteur agroalimentaire, dont l'activité connaît de fortes saisonnalités, et pour des besoins en personnel dans les fonctions de la logistique et de la production. Progressivement, des GE ont été développés dans d'autres secteurs industriels ou de services, principalement autour de besoins saisonniers, pour des emplois relativement peu qualifiés, puis dans tous les autres secteurs d'activité : commerce, artisanat, santé, professions libérales, secteur associatif...Aujourd'hui toute entreprise peut être membre d'un GE, quelle que soit son effectif.

Bien qu'il n'existe pas de statistiques précises, on peut estimer qu'il y a plus de **400 GE, hors agriculture, soit de l'ordre de huit mille salariés**.

Source : [www. www. ffge. fr](http://www.ffge.fr), site Internet de la Fédération française des Groupements d'employeurs

FICHE N° I-2 BIS : LE DEVELOPPEMENT D'UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PARTAGEES CHEZ UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS MULTISECTORIEL

Adeliance, groupement d'employeurs (GE) multisectoriel, a été créé en 1999 et emploie des salariés de métiers différents dans des entreprises de tailles diverses, dans les Côtes d'Armor. La Direction de l'entreprise a mis en place une politique de gestion des ressources humaines partagées à destination de ses salariés, afin d'éviter les ruptures au cours de leurs parcours professionnels.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

Les 98 salariés majoritairement en contrat à durée indéterminée d'Adeliance travaillent à temps partagé dans les 130 entreprises adhérentes. Depuis sa création, le GE a dû faire face à des fermetures d'usines, de sociétés, ou à l'évolution des besoins de main d'œuvre des entreprises adhérentes. Dans ce cas, les salariés restent sans travail et sont rémunérés en inactivité (sans mise à disposition dans une entreprise adhérente) dans le cadre d'un recours au **chômage partiel** dont l'indemnisation a été obtenue grâce à l'aide de la Direction du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle (DDTEFP).

La fermeture, en 2006, du site AGIS à Lamballe a occasionné la perte de 6 mois d'activité pour une trentaine de personnes employées par Adeliance. Le groupement d'employeurs a donc recherché des solutions afin d'éviter le licenciement de ces personnes. Simultanément, la direction du GE s'était rendue compte que **ses salariés rencontraient des difficultés pour vivre au quotidien le statut de « non permanent dans l'entreprise » ou de « non intérimaire »**. Elle a alors initié **le développement d'une gestion des ressources humaines partagées** à destination de ses salariés qu'ils soient ouvriers, employés ou cadres. Cette initiative est soutenue par la Fédération Française des Groupements d'Employeurs et la Fédération Régionale des Groupements d'Employeurs de Bretagne.

DESCRIPTION DE L'ACTION

Pour permettre à ses salariés d'évoluer au sein d'une multiplicité d'entreprises, il était nécessaire qu'ils acquièrent une capacité d'adaptation et une certaine polyvalence. Adeliance a donc souhaité **développer l'employabilité de ses salariés** pour leur permettre de reprendre rapidement un poste dans une nouvelle entreprise adhérente et de **s'intégrer facilement dans une nouvelle équipe de travail**, en apprenant rapidement de nouvelles méthodes pour être capables d'appréhender un nouvel environnement de travail.

Encadré 2 : La notion d'employabilité

Critères de l'employabilité : Il s'agit pour le salarié d'entretenir et de maintenir des compétences pour se protéger des aléas de la relation de travail. C'est une approche centrée sur les individus, dynamique (à l'opposé d'une approche statique qui protégerait des situations acquises) qui sécuriserait des trajectoires tout au long d'un cycle de vie dans une logique préventive.

Source : Duclos Laurent, Kerbourc'h Jean-Yves, Organisation du marché du travail et « flexicurité » à la française, page 78

Pour mener à bien cette démarche, le GE a utilisé tous les **outils existants de gestion des ressources humaines**, à savoir : le recrutement, la formation, la concertation du Comité d'entreprise, l'animation de ressources humaines, l'intéressement des salariés, leur suivi et la mise en place d'entretiens annuels.

Cette action a débuté par un travail avec les groupements d'employeurs adhérents à la Fédération Française des Groupements d'employeurs dans le cadre d'un projet

« **Faciliter l'Accompagnement des Mutations Industrielles (FAMI)** »⁹², commandité par le **Ministère de l'Industrie**, pour identifier les composantes potentielles de l'employabilité. A l'issue de ce travail, il est apparu que les différentes compétences suivantes devaient être développées chez chaque salarié afin d'accroître son employabilité :

- La mobilité
- L'écoute
- L'ouverture d'esprit
- L'organisation
- L'autonomie
- La prise de recul
- La confiance en soi
- La connaissance de l'entreprise

Dans le cadre de la Fédération Régionale des Groupements d'Employeurs, Adeliance a, dans un premier temps, **professionnalisé la structure de gestion du groupement. Un plan triennal de formation entre les groupements a été élaboré avec le soutien de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé Régional (OPCAREG) et un cofinancement du Fond Social Européen.**

Le GE a alors, dans un second temps, modifié son fonctionnement afin de :

- Revoir les critères et les méthodes de recrutement pour rechercher les profils ou les potentiels adaptés au temps partagé,
- Orienter les actions du Comité d'Entreprise en élargissant l'offre des Œuvres Sociales
- Développer les sorties découvertes avec ses salariés (découverte de la plongée sous marine, le kayak de mer, la voile, ...)
- **Mettre en place une formation** destinée à terme à tous les salariés du groupement pour les accompagner dans cette nouvelle forme d'emploi. Il s'agit d'une formation **de connaissance de soi pour lever les freins aux changements, intitulée « Bien vivre le temps partagé »**. Cette formation vise à développer l'écoute, l'ouverture d'esprit, l'organisation, la confiance en soi, l'autonomie, la prise de recul. Le programme de formation a été élaboré en partenariat avec un organisme de formation extérieur. Elle s'est déroulée sur deux jours en deux séances et a regroupé une dizaine de salariés qui travaillaient sur des métiers divers dans des entreprises différentes avec des organisations de temps partagé différentes (sur l'année ou sur la semaine).
- Mettre en place un accord d'intéressement au sein du groupement pour développer le sentiment d'appartenance au groupement d'employeurs.
- Mettre en place des permanences dans les entreprises utilisatrices pour suivre et accompagner ses salariés sur leur lieu de travail.

Dans cette démarche, **Adeliance a été accompagné par les entreprises adhérentes au GE ainsi que par des élus du personnel.** Les entreprises ont permis au GE de dégager du temps de formation pour ses salariés, les élus du personnel (notamment ceux du Comité d'entreprise) se sont impliqués dans la mise en place de l'Inter CE. La déléguée syndicale a été particulièrement sollicitée pour mettre en place ces différentes démarches et s'est impliquée pleinement dans l'inter comité d'entreprise. Le soutien de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé Régional (OPCAREG) Bretagne a également été utile pour l'ingénierie de formation.

⁹² « *Encourager les entreprises industrielles à mieux utiliser les compétences de leurs salariés et à anticiper les évolutions nécessaires pour accompagner leur développement stratégique, travailler sur l'image de l'industrie et communiquer sur ses métiers sont aujourd'hui considérés par le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie comme des actions indispensables et de long terme pour maintenir et renforcer la compétitivité de notre tissu industriel* ».

Source : www.industrie.gouv.fr, site du Ministère de l'Industrie

Adeliance a engagé sur cette action les dépenses au-delà de son obligation légale de formation (13000 € en 2006). En effet, **le GE a engagé un total de dépenses 30 000 € en 2006, financées à l'interne pour 60% et par le Fonds Social Européen pour 40%.**

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ **Points forts de cet exemple :**

Selon les responsables du groupement d'employeurs, **la mise en place de cette politique de gestion des ressources humaines partagées s'est inscrite dans la durée** car désormais Adeliance a positionné l'accompagnement, l'évolution et le développement de l'employabilité au cœur de sa stratégie de fonctionnement. Actuellement, il est envisagé que l'ensemble des salariés puisse suivre un parcours de formation « Bien Vivre le Temps Partagé ». Dès le recrutement, les compétences du salarié sont identifiées pour que le GE puisse les faire ensuite évoluer grâce au suivi de formations et aux différentes actions du comité d'entreprise.

La sécurisation des parcours professionnels a semblé **nécessiter une veille permanente** pour la Direction d'Adeliance. Il a fallu **anticiper les évolutions des entreprises**, des environnements et des conditions de travail, des technologies, des métiers, de la législation, Le groupement a dû **se maintenir sans cesse en alerte vis-à-vis des entreprises** d'une part, mais aussi toujours **innover en matière de gestion et d'animation des ressources humaines**. Il est apparu indispensable de non seulement revisiter régulièrement les critères de recrutement et les outils de gestion des ressources humaines, mais également de réadapter les programmes de formation.

Du point de vue des salariés, il a été constaté, lors de la fermeture d'un site agro-alimentaire qu'ils avaient désormais la possibilité de quitter un poste de ce secteur pour aller vers un poste en industrie de la mécanique de précision. Il est désormais envisagé que l'ensemble des salariés du groupement suive un parcours de formation qui passe par cette étape ; selon les chiffres de 2006 et malgré le caractère récent de la démarche, **la moitié des salariés d'Adeliance (49) a développé de réelles capacités d'intégration dans différentes entreprises.**

Quatre salariés ont radicalement changé d'environnement de travail après avoir été repositionnés dans de nouvelles entreprises. Ils sont passés de la conduite de ligne automatisée en entreprise agro alimentaire à des postes d'opérateurs de système d'usinage dans une entreprise de mécanique de précision. Trois autres salariés ont évolué de postes d'ouvriers qualifiés en entreprise agro alimentaire vers des postes de magasiniers caristes en entrepôt d'expédition de marchandise. Cinq autres se sont spécialisés vers de la conduite d'automate toujours dans l'agro alimentaire. Enfin, deux autres salariés, ouvriers dans l'agro alimentaire, ont évolué vers une entreprise de fabrication de cageots en bois. Les compétences des différents salariés ont été optimisées, **les postes obtenus sont pérennes et ils permettent même des perspectives de rémunération plus intéressantes pour ces personnes.** Une autre salariée enfin a été accompagnée d'un métier de production vers un métier de secrétaire comptable via un période de professionnalisation, elle travaille aujourd'hui dans deux entreprises sur un temps partagé à la semaine.

En effet, ces salariés replacés n'ont connu **aucune baisse de rémunération**. Pour les postes d'opérateurs de système d'usinage, les salaires étaient **significativement supérieurs** alors que pour les postes de magasiniers, ils ont **légèrement augmenté**. Le groupement a maintenu les rémunérations pour les postes d'ouvriers.

➤ **Les limites de cet exemple :**

Pour la Direction du GE, **la capacité à maintenir ses actions de formation ou d'animation est restée liée à ses moyens financiers**. Si le Fond Social Européen a permis la mise en place de cette démarche, les capacités de formation du groupement sont limitées par les résultats financiers de l'association.

La diversité des groupements d'employeurs et de leurs fonctionnements sur les territoires ne semble pas faciliter la dynamique des instances nationales et régionales. Tous

les groupements d'employeurs ne sont pas entrés dans une démarche de labellisation. Cette hétérogénéité rend donc difficile, pour ces instances, de passer à l'étape suivante de promotion, de professionnalisation et de reconnaissance des groupements d'employeurs et des salariés à temps partagé.

D'autre part, **les marchés des entreprises évoluent rapidement et les salariés doivent sans cesse adapter leurs compétences**. Le recours au chômage partiel pour le groupement d'employeurs est resté limité aux cas de fermeture ou de plan social des entreprises adhérentes, or ces entreprises ont pu limiter leur activité en-dehors de ces deux situations. Le groupement qui conserve à sa charge les salariés, a vu alors le coût de l'inactivité augmenter, ce qui, à terme, a pu peser lourdement sur l'équilibre financier de l'association.

D'autres possibilités de montage financier existent probablement mais Adeliance n'en a pas pris connaissance. Or **ces projets ont nécessité un investissement important de la part de l'équipe du groupement, qu'il a été difficile de financer, compte tenu du caractère non lucratif de l'association**.

Au niveau des salariés, deux personnes ont souhaité quitter le groupement à cause de l'éloignement entre leur domicile et leur nouvelle entreprise.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Ces exemples mettent en valeur le rôle d'un **Groupement d'employeurs en tant qu'outil pour sécuriser les parcours professionnels**. Il soulève également des questions concernant les difficultés rencontrées par un GE :

- Le Groupement d'employeur offre une formule qui paraît **avantageuse tant pour les entreprises adhérentes auxquelles il permet de gérer des fluctuations de production avec un personnel d'appoint compétent** que pour les salariés qui bénéficient ainsi d'un emploi pérenne via le GE qui mutualise les besoins de plusieurs entreprises. Mais il ne faut pas oublier que ce type de structure apparaît parfois fragile puisque le GE peut éprouver des difficultés à offrir une activité à ses salariés.
- **Mais les rapports entre les salariés d'un GE et ceux de l'entreprise adhérente au GE** peuvent être conflictuels, car le **GE offre parfois davantage de droits sociaux à ses salariés afin de les fidéliser. Les relations avec les représentants du personnel** de l'entreprise peuvent aussi être problématiques, dans la mesure où pour beaucoup de ces représentants, le GE apparaît comme un moyen détourné de dépasser les effectifs légaux des entreprises adhérentes sans dépasser les seuils rendant obligatoires une nouvelle organisation.
- La problématique des **conventions collectives** : de par leur diversité, elles peuvent être un obstacle à la mise en place d'un GE, notamment dans une Région comme la Bretagne, dotée de très petites entreprises. Faut-il une convention **collective spécifique au GE ?**
- **Le cloisonnement des champs professionnels apparaît encore une fois comme un frein à la sécurisation des parcours**. Le risque de confusions entre le rôle des agences d'intérim, des GE, le travail saisonnier... Il y a confusion quand le GE permet le recrutement de personnel à temps plein ou quand il permet de recruter des personnes sur des missions de remplacement ou des missions temporaires. En effet, le GE n'offre pas de prestation de service, il a pour vocation de permettre la construction de postes à temps pleins en CDI, en mutualisant les besoins de plusieurs employeurs. Il s'agit bien de réussir à fidéliser des salariés à des postes à temps partiels dans plusieurs entreprises.
- La **nécessité de proximité** (bassin d'emploi) souligne les **difficultés éventuellement liées à la mobilité des personnes**, les trajets entre les différentes missions peuvent alors être une source de problèmes.

o La **formation tout au long de la vie, la polyvalence, la polycompétence sont des enjeux de l'emploi à temps partagé puisque les salariés doivent être capables de s'adapter à différents postes**, notamment dans un GE multisectoriel. Le temps de formation peut toutefois poser problèmes dans le cadre de ce type d'emploi, puisque les différents chefs d'entreprises doivent être d'accord et le salarié doit pouvoir retrouver son emploi à la fin de sa formation. Mais il s'agit de définir le rôle de chacun afin de savoir qui finance les formations courtes.

La création d'un GE est une innovation juridique qui nécessite des connaissances en droit importantes de la part de ses adhérents et qui peut se heurter à des conventions de branches, au sein d'un même secteur professionnel. La concertation, la coordination et le travail en partenariat sont donc des éléments essentiels pour la réussite d'un tel dispositif. La **labellisation des GE** juxtaposée à leur adhésion à la Fédération Française des Groupements d'employeurs, apparaît comme **une solution pour garantir leur qualité et ainsi sécuriser les parcours professionnels de leurs salariés**.

Le GE semble être un outil efficace pour conjuguer flexibilité (pour les employeurs), **mobilité, et sécurité du parcours professionnel pour les salariés**. Ces derniers peuvent également bénéficier d'une mobilité au sein de leur emploi puisqu'ils travaillent pour des entreprises différentes. La question des poly-compétences et donc de la **formation tout au long de la vie** est ici posée puisque, dans le cadre d'un GE regroupant plusieurs champs professionnels, les salariés doivent pouvoir s'adapter à la demande. D'autre part, la **dimension territoriale du projet** ne doit pas être minorée ; la proximité des différents lieux de travail est un aspect important de ce dispositif car il permet d'avoir des conditions de travail et une qualité de vie décentes et donc un **emploi de qualité**. De plus, la **mutualisation des besoins** se réalise également plus facilement à une échelle restreinte.

Contact :

Terralliance :

Madame Sylvie ROPERS et Monsieur Michael ALEXANDRE : 0296792337 - direction@sdaec.fr
ou contact@terralliance.fr

Adeliance :

Monsieur Philippe POTIN ADELIANCE, Eleusis 3 1 rue Pierre et Marie Curie – 22190 PLERIN
Tel : 02 96 58 61 62 – Fax : 02 96 58 61 62-p.potin@adeliance.fr

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

FICHE N° I-3 : CREATION DE DISPOSITIFS INNOVANTS PAR LES AGENCES D'INTERIM

Trois initiatives distinctes sont présentées ici. Leur objectif était de sécuriser les parcours professionnels d'intérimaires. Elles ont concerné la mise en place d'actions spécifiques d'accueil, d'accompagnement et de formation par une agence d'intérim, le développement de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)⁹³ pour les collaborateurs intérimaires et le recrutement de travailleurs ordinairement exclus des agences d'intérim. Ces trois démarches ont cherché à insérer durablement dans le monde du travail des personnes en difficulté professionnelle.

Encadré 3 : La validation des acquis de l'expérience

Reconnue par le Code du travail, la validation des acquis de l'expérience (VAE) issue de la loi n°91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi permet de faire reconnaître son expérience (professionnelle ou non) afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle. Diplômes, titres et certificats sont ainsi accessibles grâce à l'expérience (et non uniquement par le biais de la formation initiale ou continue), selon d'autres modalités que l'examen.

Source : www.travail.gouv.fr, site Internet du Ministère du travail, des Relations Sociales et de la Solidarité

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

Selon l'Université de Bretagne Sud (UBS), le marché des agences intérimaires est extrêmement concurrentiel et oblige ces entreprises à adopter des modes rapides de sélection des candidats. Ces agences ne peuvent pas prendre systématiquement **le temps de considérer la complexité de certains itinéraires personnels** et préfèrent, par souci d'efficacité, focaliser leur recrutement sur des personnes dont l'adéquation avec la mission proposée ne fait aucun doute. Les demandeurs d'emploi de longue durée, les bénéficiaires du RMI, les migrants semblent alors souvent éloignés du travail intérimaire.

Par ailleurs, **leur organisation en agence par métiers les empêche de proposer à leurs adhérents une mobilité transmétiers qui pourrait être un gage de continuité des parcours.**

D'autre part, les différents protagonistes du secteur de l'insertion professionnelle ont constaté que **beaucoup d'entreprises ont recours au travail intérimaire**. L'analyse du marché du travail a aussi montré **qu'une majorité de contrats de travail conclus à durée indéterminée était précédée de missions de travail temporaire dans la même entreprise.**

Dans ces conditions, être écarté de l'accès au travail temporaire peut être doublement pénalisant, car cela ferme également une voie d'accès à l'emploi stable. En 2005, les travailleurs intérimaires représentaient, selon les chiffres d'une étude nationale Manpower, une population généralement peu diplômée composée de :

- ◆ 46 716 salariés de moins de 20 ans, dont 31 437 hommes et 15 279 femmes
- ◆ 192 321 salariés de 20–24 ans, dont 129 752 hommes et 62 569 femmes

Au niveau national, l'agence d'intérim Manpower a affiché la volonté de concrétiser l'accord signé en 2005 par la branche intérim sur la formation⁹⁴ et de développer des formations à destination des intérimaires. Le réseau Manpower est constitué de 1030 agences réparties sur l'ensemble du territoire français. Il comprend des services dédiés à la formation qui mettent en œuvre des actions de formation (en 2006, 43 000 collaborateurs intérimaires ont été ainsi formés). Au niveau local, l'agence MANPOWER « Rennes–industrie » emploie six personnes de manière permanente. Les missions remplies par ses adhérents totalisent un volume de 600 000 heures de délégation par an.

De leur côté des institutions publiques et parapubliques ont souhaité développer des contacts avec les entreprises pour réussir à professionnaliser le public en situation d'insertion professionnelle. Créer un lien avec les agences d'intérim est apparu comme un moyen pour atteindre cet objectif. En **2006**, un **accord** a donc été signé au niveau local, **entre l'agence Manpower et la Mission Locale de Redon**. Simultanément un **partenariat** s'est créé **entre l'agence d'intérim et l'association « Fondation Agir Contre l'Exclusion » (F.A.C.E) de Rennes**, qui regroupe des entreprises dans le but de lutter contre les exclusions et dont l'entreprise Manpower fait partie⁹⁵). Ce partenariat vise à construire une passerelle entre les différents acteurs du monde professionnel pour garantir l'insertion de personnes en difficulté d'insertion. Il correspond au programme de Manpower défini au niveau national. A Redon, l'accord a pris la forme d'une convention signée en novembre 2005 afin de formaliser cette collaboration et d'indiquer les modalités de mise en œuvre et de suivi pour conduire quinze jeunes vers un emploi durable.

D'autre part, les **travailleurs intérimaires peuvent bénéficier de la Formation Continue** et par la même **de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)**. Depuis 2004, Manpower a donc mis en place une campagne de promotion pour la VAE sur le Grand Ouest mais n'avait reçu que très peu de candidatures. **Un partenariat entre le Service de Formation Continue de l'Université de Bretagne Sud, les agences Manpower de Lorient, Vannes, Rennes et la Direction régionale Pays de la Loire** de Manpower s'est donc créé dans le cadre d'un appel à projet du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et du Ministère de la Promotion à l'égalité des chances intitulé : « Promouvoir l'égalité des chances dans l'enseignement supérieur ». Portant sur la période de septembre 2006 à septembre 2007, il se donne pour objectif **de développer la VAE pour les travailleurs intérimaires**. Manpower est donc partenaire de cette expérimentation lancée au niveau national et reprise par l'UBS.

Une convention est signée pour chaque personne qui s'impliquait dans ce dispositif entre Manpower et l'UBS. Les personnes ayant un faible niveau de qualification, plus particulièrement les femmes et les jeunes de 18 à 25 ans, sont apparues comme les premiers bénéficiaires de ce dispositif qui a répondu à des besoins précis, évalués conjointement par les agences Manpower et l'UBS. Les secteurs professionnels visés ont été : l'Automobile, les Cosmétiques, le secteur Agroalimentaire, le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP), le secteur de l'électronique et le secteur tertiaire. Ils semblaient être ceux dans lesquels le besoin de main d'œuvre se faisait plus particulièrement sentir.

⁹⁴ Compte tenu de la spécificité du contrat de travail qui les lie aux Intérimaires, les Entreprises de Travail Temporaire ne peuvent ni organiser, ni financer d'actions d'adaptation aux postes de travail définis en fonction des organisations propres à chaque entreprise utilisatrice. De ce fait, l'accord de branche du Travail Temporaire stipule que cette catégorie du plan de formation ne doit comporter que des actions d'adaptation à un emploi, permettant l'acquisition de compétences transférables. Les Intérimaires ont également accès aux actions d'évolution des emplois et de développement de compétences. L'ensemble de ces actions vise à développer l'Employabilité des Intérimaires. Source : www.adecco.fr, site Internet d'adecco.

⁹⁵ Source : www.fondationface.org, site Internet de la FACE

DESCRIPTION DE L'ACTION

Les accords locaux, instaurés à Redon et à Rennes, ont visé à instituer des actions spécifiques d'accueil, d'accompagnement et de formation pour des intérimaires. Dans ce cadre, l'entreprise Manpower a formé 5000 collaborateurs intérimaires sur les régions Bretagne et Pays de Loire grâce au service Formation Personnel temporaire du réseau, basé à Nantes. **La mise en place d'un programme de formation et d'un processus de recrutement pour des personnes habituellement extérieures aux agences d'intérim, devait faciliter l'insertion professionnelle de jeunes peu ou pas qualifiés**, à Redon, et d'une quarantaine d'adultes qui bénéficiaient du Revenu Minimum d'Insertion à Rennes. Cette initiative s'est composée de deux volets :

- Une action à Redon pour 15 jeunes dans le cadre du programme « Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale (CIVIS°) » de la Mission Locale sur l'année 2006. En 2007, cette action doit être renouvelée pour dix nouvelles personnes et prolongée pour 4 CIVIS déjà suivis en 2006. 14 personnes sont donc concernées cette année par ce dispositif. L'Agence Manpower de Redon, le Service Formation de Manpower et la Mission Locale se réunissent chaque mois pour faire le point sur les candidats et évoquer des pistes de formation ou de missions qui tiennent compte des souhaits et compétences de chacun. Le jour du rendez-vous, chacune des parties se fixe un objectif de travail pour chaque candidat et doit le mettre en œuvre avant le prochain rendez-vous mensuel.

Encadré 4 : Le contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS)

Le "contrat d'insertion dans la vie sociale" (CIVIS) s'adresse à des jeunes de 16 à 25 ans révolus rencontrant des difficultés particulières d'insertion professionnelle. Il a pour objectif d'organiser les actions nécessaires à la réalisation de leur projet d'insertion dans un emploi durable. Ce contrat est conclu avec les missions locales ou les permanences d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO).

Source : www.travail.gouv.fr, site Internet du Ministère du travail, des Relations Sociales et de la Solidarité

- o Une action «INTERFACE » à Rennes depuis décembre 2006 dans les locaux de Manpower», a décliné localement un programme d'action national de la FACE⁹⁷.

Plus précisément, l'action Interface a consisté à mettre à disposition de l'agence d'intérim, 3 jours sur 5, un chargé de recrutement salarié de FACE. Ce dernier a rencontré exclusivement **des personnes qui ne correspondaient pas au profil habituel des intérimaires de l'agence.**

Il a disposé de toutes les prérogatives d'un permanent de l'agence, pour déléguer en mission les personnes qu'il a évaluées comme aptes à les exécuter. Il a ainsi fait le lien entre les commandes de mission, les collaborateurs de l'agence et les nouveaux intérimaires. Cette action a visé à **corriger l'inégalité de traitement dont peuvent souffrir certains candidats d'une agence d'intérim.**

Les Contrats Urbains de Cohésion Sociale (CUCS), les Missions Locales concernées, l'Association de Relais (Educateurs de prévention), les Programmes Locaux d'Insertion Economique accompagnent FACE et l'agence Manpower dans la mise en œuvre de ce programme.

En 2006, le budget s'élève à 35 000 euros financés par :

- o la Direction du Travail 7500 €
- o l'Agence pour la Cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSE) : 5000 euros
- o MANPOWER : 13 000 euros
- o Fond d'Assurance Formation du Travail Temporaire (FAFTT°): 4000 euros
- o CUCS : 5500 euros

Pour Redon sur l'ensemble des formations financées en 2006 :

- o 9 980 € restent à la charge de Manpower
- o 3 366 € pour le FAFTT
- o 700 € de la Mission Locale (hébergement en formation)
- o 2 166 € pour le Fonds Professionnel pour l'Emploi du Travail Temporaire

Ces différentes démarches ont complété l'action habituelle de l'agence d'intérim afin de permettre l'accès à un emploi durable pour les bénéficiaires de ce dispositif.

La reconnaissance de la VAE pour les intérimaires a constitué une autre initiative complémentaire de l'agence Manpower. Cette action, portée par l'agence d'intérim et l'UBS, a proposé **un accompagnement personnalisé aux travailleurs intérimaires qui souhaitent suivre une VAE afin que les compétences qu'ils développent au cours de chaque mission soient reconnues.**

La VAE, le Droit individuel à la Formation (D.I.F.) et la formation tout au long de la vie ont servi de cadre juridique pour la mise en place de cette opération.

Encadré 5 : Le Droit Individuel à la Formation (DIF)

Le DIF, crée par la loi du 4 mai 2004 relative à la « formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social», a pour objectif de permettre à tout salarié de se constituer un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur six ans dans la limite de 120 heures

Source : www.travail.gouv.fr, site Internet du Ministère du travail, des Relations Sociales et de la Solidarité

⁹⁷ Afin de contribuer à l'égalité de traitement des candidats qualifiés résidant en Zones Urbaines Sensibles, Manpower et la Fondation Agir Contre l'Exclusion ont lancé dans huit villes en France l'opération Job Academy. Les deux partenaires associent leurs expertises pour accompagner vers l'emploi durable des candidats compétents et motivés.

Source : www.manpower.fr, site Internet de Manpower

Encadré 6 : La formation professionnelle tout au long de la vie :

La loi n°2004-392 du 4 mai 2004 pour les salariés du secteur privé et celle n° 2007-148 du 2 février 2007 relative à la «modernisation de la fonction publique » pour les agents des fonctions publiques amplifient les opportunités et les droits en matière de formation continue

Source : www.travail.gouv.fr, site Internet du Ministère du travail, des Relations Sociales et de la Solidarité

Le partenariat qui existe entre l'UBS, les agences de travail temporaire, les entreprises et les missions locales devait permettre de proposer des outils pour :

- Les travailleurs intérimaires :

Ils ont **dû formaliser leurs compétences** à l'issue de leurs missions temporaires afin de réaliser **un portefeuille de compétences**. Ensuite, ils se sont positionnés sur **le choix de certification d'une VAE**. Il s'est agi en priorité de rendre l'intérimaire **auteur de son parcours** pour qu'il s'approprie la démarche de reconnaissance, de formalisation et de capitalisation de ses acquis.

- Les agences :

L'utilisation de l'outil VAE par les travailleurs intérimaires devait permettre aux agences de proposer les compétences de personnes, **compétences juridiquement reconnues** et transférables.

- Les entreprises :

Ce dispositif a eu pour objectif de **faire connaître la VAE**, son processus, sa valeur ajoutée auprès des entreprises. Des rencontres et un travail commun avec différentes entreprises, clientes de Manpower, ont été mis en place pour **que les employeurs saisissent les enjeux soulevés par la VAE**, ses modalités de fonctionnement mais également pour qu'ils puissent exprimer éventuellement leurs réticences face à ce dispositif.

L'UBS et les agences d'intérim ont travaillé ensemble pour **assurer le suivi des intérimaires et créer des outils adaptés à la réalisation efficace des parcours de VAE** pour ces publics, comme les livrets d'accompagnement ou des guides de formations. Des centres de validation tels que le Greta⁹⁸ (Groupement d'établissements publics locaux d'enseignement) et l'Agence de Formation Professionnelle pour Adultes ont également été associés à cette démarche.

Le coût de l'action a été estimé à 200 000 euros pour deux ans. Dans le cadre du projet de VAE pour les salariés de Manpower, 50 000 euros ont été alloués pour un an par l'UBS. Cette somme a permis le recrutement d'une chargée de mission pour le projet.

L'agence Manpower a pris en charge la rémunération des salariés engagés dans une démarche de VAE ainsi que le coût de leur accompagnement dans cette démarche (frais de déplacement, frais annexes, rémunération et prise en charge des 10-15 heures d'entretiens individuels, accompagnement VAE).

⁹⁸ Dépendant du Ministère de l'Education nationale, le GRETA développe chaque année des activités de formation, de conseil et d'ingénierie pédagogique auprès des entreprises, des collectivités territoriales, des administrations, dans le cadre du plan de formation, du droit individuel à la formation, du congé individuel de formation.

Source : greta-bretagne.ac-rennes.fr, site Internet du Greta Bretagne

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CES EXEMPLES:

➤ **Points forts de ces exemples:**

Du point de vue des responsables de l'action, l'accord signé entre la Mission locale de Redon, la FACE de Rennes et les agences Manpower concernées a prouvé son utilité car il démontre la **possibilité et la nécessité de travailler conjointement, acteurs publics et privés de l'insertion professionnelle, afin de construire des parcours personnalisés adaptés à chacun.**

Du point de vue des bénéficiaires de l'action, **deux Contrat à Durée Indéterminée ont été conclus à Rennes sur les 40 personnes engagées dans le dispositif après 6 mois de fonctionnement. Les autres personnes enchaînent des missions d'intérim.**

A Redon, sur les **15 jeunes suivis, 8 sont sous contrat dont 2 en Contrat à Durée Déterminée**, 1 en Travail Temporaire dans une agence d'intérim et un en Contrat d'Insertion qui travaille régulièrement avec Manpower; une personne suit une formation qualifiante grâce à un contrat de professionnalisation prolongé actuellement par une période de mission qui devrait aboutir sur un CDI en février 2008. Un neuvième jeune mineur a suivi une prestation préparatoire à l'emploi au Greta. Compte tenu de son âge et de ses problèmes de dos (Identifié Travailleur Handicapé au cours du CIVIS 2006), les détachements semblaient difficiles. Ce jeune a reconduit son programme CIVIS, a suivi une formation adaptée à son handicap et devrait, maintenant qu'il est majeur, démarrer très vite ses premières missions.

L'action a **permis à des bénéficiaires de minima sociaux de retrouver un salaire, généralement supérieur au S.M.I.C.**, compte tenu de la réglementation spécifique du travail temporaire qui veut que les salariés soient rémunérés au même niveau que la personne qu'ils remplacent, mais bénéficient, en plus, d'une prime de précarité de 10% à la fin de la mission, ainsi que des congés payés.

Il a semblé important que **les personnes** elles-mêmes **soient actrices de leur parcours.**

Ces expérimentations formalisées ont créé **une passerelle innovante entre les missions d'intérim et la formation.**

Un exemple de parcours d'un jeune en CIVIS

Ce jeune travailleur intérimaire de Redon, âgé de 21 ans, possède un Brevet d'Etudes Professionnelles « électrotechnique » mais il ne trouvait pas d'emploi.

Lors du démarrage de la collaboration entre la mission locale de Redon et l'entreprise MANPOWER, une session de formation a été mise en place pour un groupe de 10 jeunes suivis en CIVIS afin de les sensibiliser à l'intérêt que représentait pour eux une intégration en entreprise (« Objectif entreprise »). Lors de cette session, qui a demandé une implication et une participation active des stagiaires, il a éprouvé des difficultés à cause d'une importante timidité. En revanche, son comportement positif et le sérieux de son attitude ont été très vite remarqués.

L'agence a par la suite essayé de le déléguer en mission dans le domaine de l'électricité et a souhaité qu'une formation de quelques jours lui soit proposée afin qu'il améliore ses connaissances de base.

Après une première mission, le résultat n'a pas été concluant en termes de compétences et de niveau de qualification. Le groupe de travail a donc recherché une solution qualifiante pour ce jeune.

Le jeune a alors accepté le montage d'un contrat de professionnalisation en électricité grâce aux conseils d'un « parrain » de la Mission Locale (ancien chef d'entreprises en électricité). Un accord avec une entreprise d'électricité en BTP a été mis en place pour les missions dans le cadre de ce contrat.

En attendant le démarrage du processus de formation construit en lien avec l'Association de Formation Professionnelle pour Adultes (AFPA) de Saint Herblain, ce jeune a pu réaliser des missions en industrie automobile.

Le contrat de professionnalisation a démarré en juillet 2006 et vient de se terminer avec la validation d'un Certificat de compétences professionnelles (CCP)⁹⁹ du titre AFPA.

La mission se prolonge chez le client et ce jeune bénéficie de la perspective d'une embauche.

L'action INTERFACE a **permis effectivement à des candidats qui n'accédaient pas au travail de bénéficier des mesures de formation professionnelle en alternance**, spécifiques au travail temporaire : le Contrat d'Insertion Professionnelle de l'Intérimaire (CIPI), puis le Contrat de Développement Professionnel de l'Intérimaire (CDPI).¹⁰¹ Certains bénéficiaires de l'action ont suivi des formations courtes de type « gestes et postures », « sécurité », « communication ». Certaines vont s'impliquer dans un projet de formation, notamment dans le secteur du Bâtiment Travaux Publics.

Il semble cependant encore trop tôt pour observer des parcours qualifiants de longue durée mis en place dans le cadre de cette action, mais la dynamique est enclenchée.

La démarche de VAE pour les intérimaires a connu également ses premiers succès puisque les candidats prennent conscience des **atouts de la VAE**. Les conseillers de Manpower ont dû apprendre à connaître les procédures de VAE pour renseigner les candidats et mettre en place un processus d'accompagnement par la création d'outils adaptés à ce public.

L'expertise de l'UBS est intervenue à ce niveau. Il s'est agi pour elle de transférer ses connaissances et sa démarche vers Manpower pour pérenniser ce dispositif. Le caractère récent de cette action empêche d'évaluer l'impact de cette démarche sur ses utilisateurs. Néanmoins les destinataires de cette initiative ont semblé s'impliquer plus fortement dans la **construction de leur projet professionnel** car leur **parcours en intérim a été valorisé** par la VAE et leurs compétences reconnues.

Cette action a permis la mise en place de six demandes de validation des acquis qui sont toujours en cours. Le maintien du revenu financier des intérimaires n'a été effectif que si l'agence rémunérait les salariés.

Ce projet arrive à son terme en septembre 2007 et n'est pas reconduit dans ce cadre. Néanmoins, il devrait perdurer car l'UBS a déposé un nouveau projet intitulé Tec-toniq (*Travail Temporaire, égalité et compétence, vers une transférabilité opérationnelle d'une démarche d'innovation et de qualité*) dans le cadre du projet communautaire Leonardo. Cette initiative vise toujours à satisfaire **la promotion de la VAE chez les intérimaires**, grâce à la construction d'un partenariat entre la France, l'Italie, la Roumanie et l'entreprise Manpower.

Encadré 7 : Le programme européen Leonardo de Vinci

Ce programme poursuit trois objectifs généraux :

- renforcer les aptitudes et les compétences des individus - surtout des jeunes - qui suivent une première formation professionnelle, cet objectif peut être notamment atteint au moyen de la formation en alternance et de l'apprentissage, en vue de promouvoir et faciliter la capacité d'insertion et de réinsertion professionnelles.

⁹⁹A l'issue d'une formation qualifiante, il est possible d'obtenir après une épreuve finale un Titre professionnel (TP) identifié par domaine et par niveau dans le **Répertoire National de Certification Professionnelle**. Le titre professionnel atteste de la maîtrise des compétences, des aptitudes et des connaissances permettant l'exercice d'activités professionnelles. Le **Certificat de Compétences Professionnelles** (CCP) est une unité constitutive du titre professionnel. Un **Certificat de Compétences Professionnelles** a une durée de validité maximale de cinq ans pour se présenter devant le jury professionnel du Titre Professionnel du Ministère de l'Emploi, de la Cohésion Sociale et du Logement.

Source : www.afpa.fr, site Internet de la formation professionnelle pour adultes

¹⁰¹ Les contrats en alternance (contrat de professionnalisation, CIPI, CDPI), sont assortis d'une formation et peuvent, permettre d'obtenir un diplôme, un titre homologué ou une qualification reconnue dans la convention collective de la branche concernée

Source : www.manpower.f, site Internet de Manpower

- améliorer la qualité de la formation professionnelle continue et de l'acquisition d'aptitudes et de compétences tout au long de la vie
- promouvoir et renforcer la contribution de la formation professionnelle au processus d'innovation afin d'améliorer la compétitivité et l'esprit d'entreprise, et ce en vue de créer de nouvelles possibilités d'emploi; à cet égard, une attention particulière est accordée à l'encouragement de la coopération entre les institutions de formation professionnelle (dont les universités) et les entreprises (en particulier les PME.)
Dans la mise en œuvre de ces objectifs, une attention particulière est accordée aux propositions visant :
- le développement des pratiques facilitant l'accès à la formation des personnes les plus démunies sur le marché de l'emploi, y compris les personnes handicapées;
- la promotion de l'égalité des chances entre femmes et hommes afin de lutter efficacement contre la discrimination dans la formation.

Source : ec.europa.eu, site Internet de la commission européenne

➤ Les limites de ces exemples :

Les initiatives présentées semblent **trop récentes** pour permettre la conduite d'une réelle évaluation et ainsi conclure sur l'efficacité réelle de ces dispositifs en termes de sécurisation des parcours professionnels sur du long terme.

A Redon, 6 personnes (sur 15) ont quitté l'action pour des raisons personnelles (départs de Redon) **ou parce que leur CIVIS n'a pas été renouvelé** parce que :

- soit le jeune n'a pas souhaité renouveler son engagement dans le programme CIVIS ;
 - soit il a atteint 26 ans et ne peut donc plus prétendre à ce dispositif ;
 - soit il ne s'engage pas dans le programme en refusant les propositions de ses référents.
- D'autre part, le nombre de personnes suivies ne peut qu'être limité aujourd'hui puisque **le suivi, l'accompagnement, les solutions nouvelles à trouver pour chaque jeune** ne permettent pas en termes de temps, de suivre plus de 15 jeunes sur une année.

L'action INTERFACE sera pérennisée si elle prouve son utilité concrète pour permettre l'accès ou le retour à l'emploi durable des personnes concernées par ce dispositif. Il est à noter que les bilans effectués sur d'autres sites de la Fondations FACE, à Toulouse notamment, ont validé ces objectifs d'accès ou de retour à l'emploi durable.

La démarche de VAE demande une prise en charge financière et un suivi important des candidats. L'Université de Bretagne Sud espère obtenir des financements supplémentaires par le biais du projet Tec-toniq afin de finaliser toutes les étapes de ce projet prévu initialement sur 2 ans.

Par ailleurs, il est apparu **difficile de mobiliser les intérimaires**. 12 candidats devaient être accompagnés. Or seulement 6 se sont engagés dans la démarche. **La méconnaissance du dispositif et le manque d'information n'incitent pas les candidats à s'inscrire dans cette démarche. La VAE leur semble trop difficile d'accès** et ils ne voient pas l'intérêt qu'ils peuvent en retirer à long terme. Dans le même sens, il semble indispensable de former de manière plus importante le personnel de Manpower afin qu'il puisse informer les intérimaires des enjeux et des modalités de fonctionnement de la VAE.

Mais, d'un point de vue général, la nouveauté de ces différentes initiatives ne permet pas encore d'évaluer leur impact.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

La nécessité **d'associer les acteurs publics et privés** afin de sécuriser les parcours professionnels des salariés paraît être une condition essentielle à remplir pour la réussite de tels dispositifs, tout comme le fait de **responsabiliser les personnes sur leur propre parcours**. La notion **d'accompagnement de ces personnes** en situation de précarité professionnelle ne doit pas être oubliée.

L'innovation et le décroisement juridique semblent également être des atouts qui ont permis à des personnes éloignées de la formation continue, d'y avoir accès.

Ces différentes démarches se construisent d'autre part à travers **un partenariat fort sur un territoire** en prenant compte des spécificités de cet espace (notamment au niveau des besoins professionnels).

Cette action présente l'intérêt de **mettre en relation l'Université, à travers son service de formation continue, et une population extérieure qui en est très distante**.

Elle permet d'articuler la relation de salariés intérimaires à des dispositifs de formation et de valorisation de l'expérience auxquels ils n'accèdent pas en règle générale, du fait de plusieurs freins :

- Le **manque de visibilité et d'information** : en effet, peu de salariés sont bien informés sur les possibilités que leur offre cet outil. De plus, les bénéficiaires semblent souvent renoncer face à un dispositif qui leur apparaît complexe. Pour favoriser le développement de la VAE, notamment pour ce type de public, il conviendrait de **mieux communiquer** sur cette possibilité mais également de **mieux accompagner** les bénéficiaires dans la démarche de valorisation de leurs acquis.

- Une culture française de la formation "à un coup" : l'idée que la fin de la formation initiale marque définitivement la fin du temps de formation des personnes reste très prégnante. Cette initiative permet de remettre en question cette idée reçue, **la "formation tout au long de la vie" n'apparaît pas encore comme une réelle perspective pour une grande partie de la population**. La multiplication d'initiatives de ce type peut contribuer à faire évoluer les mentalités et la réalité.

- La difficulté de la mise en place d'un financement permettant le maintien du salaire pendant la période de la VAE

La diffusion de l'utilisation de la VAE se heurte également au problème de **l'articulation entre temps de travail et temps de formation** ; cependant, la VAE ne nécessite pas toujours d'heures de formation en présentiel. Là encore, c'est le manque de communication sur le dispositif qui est en cause.

Enfin, certains salariés peuvent **craindre que la hausse de leur niveau de qualification, suite à une VAE, ne conduise à remettre en cause leur emploi actuel**, du fait par exemple de l'augmentation de salaire que cette nouvelle qualification pourrait impliquer et de l'impossibilité d'y accéder dans leur entreprise, **ce qui les conduirait à une mobilité externe qu'ils peuvent appréhender comme risquée**.

Contacts :

Association FACE :

Patrice LE BER – Responsable F.A.C.E. Rennes
15 square Charles DULLIN, 35 200 RENNES
02 99 86 89 26 / 06 13 79 88 66 Mail p.leber@fondationface.org

Manpower : Chantal POIRIER – Responsable Formation Manpower
chantal.poirier@manpower.fr

Université de Bretagne Sud

Madame Claire SALLIC : Service Formation Continue
0297871130
claire.sallic@univ-ubs.fr

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

FICHE N° I-4 : LE RECLASSEMENT DE PROFESSEURS D'ENSEIGNEMENT AGRICOLE, TECHNOLOGIQUE OU PROFESSIONNEL VERS LE PRIMAIRE OU LE COLLEGE

Des professeurs de l'enseignement privé exerçant dans le second degré ont bénéficié d'un reclassement vers le premier degré et le collège. Ce reclassement, possible grâce à la formation, a permis aux personnes concernées d'éviter le chômage.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

Depuis quelques années, le nombre de postes supprimés dans l'enseignement privé sur l'Académie de Rennes a augmenté. En effet, depuis 2002, une diminution de 650 postes au Ministère de l'Education Nationale (MEN)¹⁰² a été constatée alors qu'une suppression de 100 postes sur 1000 est prévue au Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (MAP) sur la période 2006-2009 sur l'académie de Rennes.,

Ces suppressions de postes ont notamment concerné des enseignants titulaires, de l'enseignement agricole, technologique ou professionnel. Touchant pour la plupart de jeunes enseignant(e)s en début de carrière, les personnes de 50 ans et plus n'ont pas été épargnées par les suppressions de postes. Dans la majorité des cas, ces enseignants disposaient au minimum d'une licence. Certains possédaient un niveau d'ingénieur mais n'avaient pas le niveau requis (la licence) pour enseigner dans une matière comme les mathématiques, par exemple.

L'action présentée ici a eu pour objectif de trouver une solution satisfaisante pour les enseignants licenciés suite aux suppressions de poste ; elle a également parfois eu vocation à éviter à des enseignants une période de chômage, via des formations qui permettaient l'obtention d'un diplôme et un reclassement professionnel dans une autre branche de l'enseignement.

DESCRIPTION DE L'ACTION

Depuis 1998, la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT) a demandé la mise en place au MEN de mesures sociales comme « les mesures d'accompagnement des professeurs en difficulté ». Au MAP, ce syndicat a émis l'idée de créer des passerelles pour les enseignants des deux ministères dès 1994-1995. Si l'idée est venue de la CFDT, le Rectorat est partie prenante de cette action initiée en septembre 2005 dans les Centres de Formation Professionnelle (CFP) bretons. Il est à noter que les enseignants du MAP sont exclusivement reclassés dans le second degré, alors que ceux du MEN ont pu être reclassés soit dans le premier, soit dans le second degré.

Une formation interne à l'enseignement privé a été alors mise en place pour permettre de réaliser ce redéploiement d'effectif, soit de l'enseignement technologique ou professionnel vers le collège ou le premier degré, soit du MAP vers le MEN.

¹⁰² Source : Monsieur Tilly, secrétaire régional de la FEP CFDT

Concrètement, ce reclassement a été possible soit :

- Pour les enseignants issus du MAP qui voulaient enseigner au collège ou au lycée, par la signature d'un contrat définitif avec l'Etat, suite à une inspection ; d'autre part le fait de posséder une licence conditionnait ce transfert. Ils devaient, par ailleurs être nécessairement en situation de perte d'emploi. Les règles du mouvement de l'emploi permettent ces mutations depuis la loi CENSI (loi du 05 janvier 2005 relative à la situation des maîtres des établissements privés sous contrats qui sont « agents publics de l'Etat »).
- Pour les professeurs de l'enseignement technologique du MEN qui souhaitaient enseigner dans le primaire ou les collèges, par le passage en deuxième année de CFP. Ils devaient être nécessairement certifiés ou professeur de lycée professionnel donc avoir obtenu le concours d'accès à l'échelle de rémunération des enseignants du second degré (CAER). Pour être transférés vers le collège, ils devaient posséder la licence correspondant à la matière à enseigner.

Le Rectorat d'académie, en prévision des problèmes d'emplois, a réservé sur l'enveloppe que lui alloue chaque année le Ministère de l'Education Nationale, un certain nombre d'heures dites « sociales » ponctionnées sur la Dotation Globale Horaire (DGH). Ces heures sont mises en réserve avant le mouvement de l'emploi et sont utilisées ensuite par les établissements selon les qualifications et les disponibilités des enseignants par rapport aux besoins des établissements. Les enseignants qui auraient dû être licenciés faute de classes suffisantes pouvaient ainsi bénéficier au MEN d'heures supplémentaires qui leur garantissaient un temps de travail similaire à celui de leur ancien poste. Ils ont parfois pu bénéficier d'un reclassement par la suite, en fonction des postes disponibles.

Encadré 8 : La Dotation Globale Horaire

La DGH est l'enveloppe d'heures d'enseignement octroyée à l'établissement par l'Inspection Académique (pour les collèges) ou par le rectorat (pour les lycées), qui en déterminent le montant en fonction des effectifs prévus d'une année à l'autre, des options ou des spécialités proposées et des diverses voies d'orientation (après la seconde).

Source : www.snpefp-cgt.org, site Internet du Syndicat National des personnels de l'Enseignement et de la Formation Privée

Les partenaires de cette initiative sont tous les organismes qui ont porté cette démarche :

- le Rectorat
- le Comité Académique de l'Enseignement Catholique
- les Directions diocésaines
- Formiris (organisme de formation professionnelle de l'enseignement privé),
- les Centre de Formation Professionnelle (CFP)
- le Conseil Régional de l'Enseignement Agricole Privé (CREAP)
- le Service Régional de Formation et de Développement (Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt –ministère de l'agriculture-),
- les établissements scolaires
- les syndicats d'enseignants et notamment la CFDT.

L'Académie de Rennes est apparue comme **l'unique académie à proposer ce reclassement**. En effet, cette action a conduit à transgresser la législation qui régit le mouvement des personnels d'un ministère vers un autre (MAP vers MEN) et les règles qui s'imposent à tout candidat au concours de professeur des écoles (comme la possession d'une licence, par exemple).

Le Rectorat a dû en particulier passer outre la réglementation pour éviter et/ou corriger des licenciements. Les autres partenaires se sont impliqués pour convaincre le Rectorat de continuer dans ce sens. Les CFP ont accepté de réserver des places hors concours aux reconversions d'enseignants du secondaire et de l'enseignement agricole.

En 2006, 3 reclassements de professeur de l'enseignement agricole vers l'Education Nationale ont été réalisés au lieu de 5¹⁰³ (1 n'avait pas été inspecté et une autre personne a préféré prendre un congé pour convenance personnelle). Par ailleurs, 29 enseignants pour l'année 2004/2005 et 41 pour l'année 2005/2006, ont été reclassés de l'enseignement technologique professionnel ou général vers le primaire et le secondaire ou vers une autre discipline du 2nd degré¹⁰⁴.

Ce dispositif a été à la fois financé par les ministères MEN et MAP, les CFP, Formiris et les personnels concernés. Lorsque l'enseignant n'a pas à suivre de formation, le coût de ce reclassement est nul mais dans le cas contraire, lorsqu'il passe du MAP vers le MEN, le MAP a pris en charge le Congé Individuel de Formation (CIF).

Encadré 9 : Le Congé Individuel de Formation

Le congé individuel de formation (CIF) crée par la loi du 4 mai 2004 « relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social », est le droit de s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation de son choix. Pour en bénéficier, le salarié doit remplir certaines conditions et présenter sa demande à l'employeur, selon une procédure déterminée. Le salarié peut bénéficier, également sous certaines conditions, d'une prise en charge de sa rémunération et des frais liés au congé de la part de l'organisme paritaire collecteur agréé au titre du CIF (OPACIF) ou encore d'organismes dont la compétence est limitée à une entreprise ou un groupe d'entreprises (AGECIF).

Source : www.travail.gouv.fr, site Internet du Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ **Points forts de cet exemple :**

Du point de vue des responsables syndicaux, le **climat social** est apparu comme **plus serein** et les enseignants ont accepté plus facilement les retraits de postes puisqu'ils savaient qu'une reconversion était possible sans avoir à craindre le chômage. Cette action, innovante car réalisée en marge du cadre juridique légal, a d'ailleurs été reconduite pour l'année 2007-2008. Ce dispositif semble très important en termes de symbolique.

La CFDT a estimé que ces actions ont permis de **consolider l'emploi en général** ; la plupart des personnes concernées par ces licenciements ont effectivement pu se **stabiliser dans un nouvel emploi après une requalification**. La grande majorité des personnes concernées s'est estimée satisfaite de ce dispositif. Aucune enquête n'a été effectuée afin d'évaluer les résultats de ce dispositif, les seuls chiffres connus sont ceux du nombre de personnes qui ont suivi une formation en 2006 puis en 2007.

Les destinataires de cette action ont bénéficié du même salaire et conservé leur ancienneté de carrière après leur reclassement.

➤ **Les limites de cet exemple :**

Du point de vue des porteurs de l'action, l'inexistence d'un cadre juridique a semblé être un obstacle à la mise en place et à la transposabilité de cette démarche. Sa pérennisation nécessite l'évolution des textes, afin qu'elle puisse bénéficier d'un statut juridique officiel. En effet, les textes législatifs et les conventions collectives apparaissent ici comme de réels freins au décloisonnement juridique et professionnel du métier d'enseignant.

¹⁰³ Source : chiffre du service formation de la Direction régionale de l'Agriculture et des Forêts.

¹⁰⁴ Source : chiffre Formiris Bretagne, organisme (statut association loi 1901) qui a pour mission l'organisation de la formation initiale et continue des maîtres du premier et du second degré du réseau de l'enseignement Catholique à l'exception des maîtres de l'enseignement agricole.

De la même manière, l'étanchéité presque totale entre le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche et le Ministère de l'Education Nationale est préjudiciable à un tel décloisonnement. En effet, des anomalies existent encore dans le passage des enseignants du MAP vers le MEN. Ainsi un « certifié » du MAP doit obligatoirement passer par le concours d'entrée en première année de CFP contrairement aux candidats certifiés du MEN.

Concernant les bénéficiaires de l'action, tous les enseignants concernés par ces suppressions de poste n'ont pas pu profiter de ce dispositif : en effet, le personnel non titulaire (délégués auxiliaires) ne peuvent prétendre à ces reclassements, ils continuent pour leur part à souffrir d'une précarité de l'emploi, due notamment à la multiplication de CDD. Parmi les enseignants titulaires engagés dans cette démarche, deux ou trois personnes n'ont pas réussi à sécuriser leur parcours, notamment parce qu'elles n'ont pas pu atteindre le niveau de diplôme requis. Pour deux ou trois autres personnes, le décalage entre le primaire et le secondaire s'est révélé trop important pour qu'ils parviennent à s'adapter. Malgré tout, elles sont encore en poste dans le premier degré et font leur travail.

Globalement, les bénéficiaires de cette action de reclassement ont subi une diminution de leurs revenus pendant la formation, puisque la première année est rémunérée dans le cadre du CIF à hauteur de 85 % du salaire initial. Les déplacements vers les lieux de formation et l'éloignement entre le nouveau lieu de travail et le lieu d'habitation ont également contribué à cette baisse de revenu.

Concernant les professeurs et instituteurs de l'enseignement privé en général :

Pour les étudiants candidats à des postes d'enseignants, le nombre de postes réservés aux personnes qui subissent un reclassement est source de protestation. En effet, sur le nombre total de postes à pourvoir, une partie est réservée aux personnes « en reconversion », ce qui peut diminuer les chances d'admission et apparaître comme une concurrence supplémentaire pour les candidats enseignants.

Il est également à noter que, suite à cette initiative, les enseignants tendent à moins se mobiliser contre les suppressions de postes dans l'académie.

Si la CFDT fait témoigner certains bénéficiaires de cette action, une évaluation plus systématique permettrait de préciser le bilan de cette action en vue d'une amélioration.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Le **rôle de la concertation et du partenariat** est **essentiel** pour permettre la réalisation d'un décloisonnement professionnel et juridique. Cet exemple le prouve puisque la volonté de tous les partenaires, qui ont su travailler en synergie et s'affranchir de la stricte application des textes, a permis de sécuriser les parcours de 73 salariés, dans un secteur réputé pour avoir peu de possibilités de reclassement, notamment grâce à la qualification « agent public de l'Etat ».

Pourquoi ne pas faire de ce dispositif un outil de mobilité professionnelle pour les enseignants, en ne le limitant pas aux personnes risquant un licenciement ou ayant été licenciées ? La sécurisation des parcours ne doit effectivement pas se limiter aux personnes risquant de perdre leur emploi ; la possibilité d'une évolution professionnelle fait également parti de cette problématique.

L'enjeu de cette action peut s'inscrire dans la diffusion et l'ouverture du dispositif à d'autres bénéficiaires comme les enseignants non-titulaires ou ceux du secteur public.

Contact :

Rectorat d'Académie : Madame DALLERAC, Directrice du Service du Personnel de l'Enseignement Privé :

Adresse : 96 rue d'Antrain - 35700 RENNES

Tél. : 02 23 21 75 50

Mail : ce.dep@ac-rennes.fr

Monsieur Jean-Claude TILLY : secrétaire régional de la FEP CFDT.

Adresse : Le champ colas - 22120 Quessoy.

Tél. : 02 96 42 34 34 / 06 61 42 20 31

Mail: jctilly@wanadoo.fr

Direction Régionale de L'Agriculture et de la Forêt : Monsieur GALLON, Directeur du Service Régionale de Formation et Développement :

Adresse : Cité de l'Agriculture

15, avenue de Cucillé - 35047 Rennes cedex 9

Tél. : 02 99 28 22 79

Mail : jacques.gallon@agriculture.gouv.fr

Formiris : Monsieur DORVEAUX, Directeur de Formiris Bretagne

Adresse : 45 rue Fernand-Robert – CS 16917 – 35069 Rennes Cedex

Tél. : 0233143344

Mail : mdorveaux@formiris-ecbretagne.org

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

FICHE N° I-5 : DISPOSITIF DE RECLASSEMENT POUR LES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE CF GOMMA

Cette action, initiée en janvier 2006, par la direction de l'entreprise CF GOMMA, avec l'aide de différents acteurs locaux, s'est construite dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) et d'un plan de reclassement. Le Conseil de Développement du Pays de Rennes (CODESPAR)¹⁰⁵ avait rencontré les différents protagonistes de cette initiative, à la fin de l'année 2005, pour essayer d'anticiper la mise en œuvre du PSE.

UNE ENTREPRISE DU SECTEUR DE L'AUTOMOBILE EN DIFFICULTE : LA VOLONTE DU CODESPAR D'ANTICIPER UN EVENTUEL PLAN DE SAUVEGARDE DES EMPLOIS AFIN DE RECLASSER LES SALARIÉS MENACÉS SUR LE BASSIN RENNAIS

Depuis trois ans, le **secteur de l'automobile connaît en France des difficultés importantes consécutives à une modification du marché et aux délocalisations à l'étranger d'une partie de la production.** Le bassin d'emploi rennais, sur lequel le groupe **PSA Peugeot Citroën** possède une large influence, **n'échappe pas à ce constat.** En effet, depuis 2003, la demande dans le haut de gamme, segment auquel est dédié l'unité de production de La Janais, a été fortement perturbée **et PSA a dès lors diminué l'importance de ses commandes pour son fournisseur sous-traitant direct, le groupe italien CF Gomma.** Cet équipementier automobile spécialisé dans le caoutchouc automobile a donc dû s'adapter à cette situation.

Le **CODESPAR**, alerté de cette conjoncture défavorable, entre autres **par les représentants syndicaux CFTD** de l'entreprise, **a alors émis des craintes quant à l'avenir de CF GOMMA et de ses 2000 salariés.** Cet organisme a voulu jouer un **rôle de médiateur entre les différents acteurs de l'entreprise**, à un moment où le territoire du pays de Rennes sortait de la crise de **ST Microelectronics**¹⁰⁶. Il a donc souhaité **éviter le renouvellement d'un tel traumatisme**, conscient que le fait de retarder la préparation du reclassement des salariés handicapait leur avenir professionnel. Il semblait alors nécessaire **de réfléchir à l'avenir des salariés avant toute annonce de plan social.** La direction de l'entreprise avait déjà travaillé sur ces questions, puisqu'une partie des postes était en sureffectifs. Le reclassement des salariés s'était alors organisé à l'interne de l'entreprise, par la mise en place de formations internes. Mais ces solutions n'étaient plus suffisantes pour résorber les postes en sureffectif. Le CODESPAR a voulu agir pour inciter les partenaires à approfondir leurs études anticipatrices des possibilités de reclassement avant même toute annonce de PSE (bilan de compétences, entretiens approfondis avec les salariés, etc.) Avant l'annonce du PSE, les dirigeants de CF GOMMA ont également rencontré la Direction Départementale du Travail et de la Formation Professionnelle afin de travailler sur les reconversions possibles pour les salariés concernés par des suppressions de postes. Au vu de

¹⁰⁵ Le CODESPAR est une instance de concertation et d'aide à la décision qui apparaît comme un espace de contribution au suivi et à l'évaluation des politiques publiques sur le territoire du pays de Rennes. Il est composé de quatre collègues : les élus des communes du pays de Rennes, les représentants des entreprises et des activités économiques, les représentants syndicaux et les acteurs associatifs de ce territoire. Source : www.paysderennes.fr, site Internet du Pays de Rennes

¹⁰⁶ Ce fabricant franco-italien de composants électroniques a fermé son usine de Rennes, en avril 2004, ce qui a occasionné le licenciement de près de 450 personnes.

la situation de l'entreprise, la direction ne pouvait pas mettre en place un autre dispositif qu'un Plan de sauvegarde de l'emploi pour reclasser les salariés concernés.

Parallèlement, le président du CODESPAR représentant la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT) et le Vice-Président représentant l'Union des Entreprises d'Ille et Vilaine (UE 35), ont donc voulu étudier **la mise en place d'une veille économique sur ce territoire** ainsi que les solutions envisageables pour les salariés de CF GOMMA dont l'emploi était potentiellement menacé.

Le Président et les trois Vice présidents du CODESPAR ont alors rencontré, en novembre 2005, les représentants du Comité d'Entreprise (CE), du syndicat majoritaire (Force Ouvrière) et la Direction de CF GOMMA, lors d'une rencontre informelle. Ces auditions individuelles devaient permettre la conception de réponses efficaces pour pallier les problèmes rencontrés par l'entreprise et protéger les emplois de ses salariés. Le CODESPAR a donc tenu un **rôle de conseiller** auprès de ces différents acteurs mais il n'était pas compétent pour prendre des décisions contraignantes pour l'avenir de l'entreprise.

Lors de la réunion entre la Direction de l'entreprise et le CODESPAR, la question de l'outil Transcompétences initié par le CODESPAR et la méthode des Habiletés de l'ANPE ont été abordées. Le CODESPAR souhaitait localiser les besoins du territoire en termes d'emplois et lier ce constat avec la localisation sur le territoire des salariés de CF GOMMA.

LA MISE EN PLACE D'UNE CELLULE DE RECLASSEMENT POUR DES SALARIÉS LICENCIÉS VOLONTAIRES AFIN DE LES ACCOMPAGNER DANS LEUR PROJET DE RECONVERSION PROFESSIONNELLE :

Le **1er décembre 2005**, le **dépôt de bilan** de l'entreprise est annoncé dans le cadre d'un redressement judiciaire. En **février 2006**, un **PSE** est proposé avec pour conséquence la **suppression de 320 postes, d'ouvriers de production majoritairement**. A l'annonce du PSE, les différents acteurs concernés, ont alors réfléchi conjointement sur les opportunités que pouvaient fournir les outils proposés par le PSE et le Plan de reclassement (Cf. Encadrés n°10, 11 et 12). Ces réunions ont revêtu un caractère officiel suite à l'intervention de l'Etat devenue obligatoire dès lors que le PSE fut annoncé. Suite au redressement judiciaire, un administrateur judiciaire a été nommé. Son analyse précise a permis aux différents acteurs de constater quelle était cette situation et de **mettre en place les actions nécessaires pour sauvegarder le maximum d'emplois et trouver des solutions efficaces pour reclasser les salariés licenciés**.

Encadré 10: Plan de Sauvegarde de l'Emploi¹⁰⁷ et Plan de reclassement

Instauré par la **loi "Soisson" du 2 août 1989**, le plan social a été renommé **plan de sauvegarde de l'emploi** par la **loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002**. Il concerne **toute entreprise d'au moins 50 salariés qui procède au licenciement pour motif économique d'au moins 10 salariés sur 30 jours**. Ce document regroupe un ensemble de **mesures destinées à limiter le nombre des licenciements et à favoriser le reclassement des salariés dont le licenciement est inévitable**. Il est obligatoirement communiqué à la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP). Les représentants du personnel doivent être réunis, informés et consultés sur le contenu du plan de sauvegarde de l'emploi. A défaut, la procédure de licenciement est nulle.

¹⁰⁷ Sur ce sujet, se référer également à l'étude du CESR de Bretagne, « *Retour d'expérience sur quelques grandes mutations et restructurations économiques en Bretagne : leçons à tirer pour mieux anticiper et agir* », Rapporteur : M. Maisse G, juin 2007. Et plus spécifiquement à la deuxième partie « *Les outils d'accompagnement des mutations –restructurations et les politiques de développement économique locales et régionales* », Chapitre 2 « *Les outils de réponses aux restructurations d'entreprises et aux mutations économiques* »

Instauré par la **loi Aubry du 27 janvier 1993**, le **Plan de reclassement** est un dispositif **obligatoire** en France, lorsqu'une **société employant plus de 50 salariés envisage de procéder au licenciement économique de 10 salariés ou plus sur une même période de 30 jours**. Cette obligation figure dans l'article L321-4-1 du code du travail qui stipule que la procédure de licenciement est nulle et de nul effet tant qu'un plan visant au reclassement de salariés s'intégrant au plan de sauvegarde de l'emploi n'est pas présenté par l'employeur aux représentants du personnel, qui doivent être réunis, informés et consultés.

Source : site Internet du Ministère du travail, des relations Sociales et de la Solidarité (www.travail.gouv.fr)

Le PSE n'a pas été synonyme de licenciement pour tous les salariés, puisque sur les 320 postes supprimés, **109 salariés** ont bénéficié d'un **reclassement à l'interne** et **80 personnes** sont parties en **préretraite**. De plus, dans le cadre d'un projet négocié entre l'Etat (Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle - DDTEFP-) et CF GOMMA (Direction, CE, représentants syndicaux) puis validé par l'ensemble des salariés, **137 personnes se sont portées volontaires pour être licenciées**. Ces dernières présentaient différents profils : certaines n'avaient plus confiance dans l'entreprise « *Si ce n'est pas cette fois ce sera la prochaine* », d'autres pensaient retrouver rapidement un emploi parce qu'elles avaient déjà une solution identifiée (intérim, créations d'entreprise), d'autres étaient entrées chez CF Gomma avec une formation autre que celle d'équipementier automobile et souhaitaient retrouver leur premier secteur d'activité, certaines personnes voulaient partir pour pouvoir bénéficier de la prime de départ de 3000 €.

Lors d'un redressement judiciaire, l'Etat doit lancer un appel d'offre afin de déterminer l'organisme qui sera en charge de la cellule de reclassement mais c'est la direction de l'entreprise qui est responsable de ce choix pour lequel le CE doit également donner son accord. Les **différents acteurs de CF GOMMA, ont opté pour le cabinet CATALYS ce qui rejoignait le souhait du CODESPAR que ce soit un organisme présent sur le territoire du pays de Rennes** qui prenne en charge le reclassement des salariés. La DDTEFP a également approuvé ce choix. La cellule de reclassement composée des représentants syndicaux, du secrétaire du CE, de la direction de l'entreprise et de CATALYS, a été opérationnelle durant **12 mois, de mars 2006 à mars 2007**. Le CE avait préalablement rencontré les salariés de CF Gomma pour leur expliquer les enjeux de cette cellule de reclassement face aux problèmes rencontrés par leur entreprise.

Outre la cellule de reclassement, un **comité de suivi, présidé par la DDTEFP** a été institué en tant qu'**espace d'écoute et de dialogue afin de suivre l'évolution de la situation personnelle des salariés licenciés**. Ce comité était composé de la direction de l'entreprise, des cinq organisations syndicales présentes au sein de CF GOMMA, d'un représentant de l'Agence Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes, du Conseil régional, de la DDTEFP, d'un représentant des ASSEDIC et de l'ANPE (le responsable « Convention de Reclassement Personnalisée ») ainsi que du cabinet CATALYS. Il s'est d'abord réuni tous les deux mois puis à une fréquence moins importante lorsque l'ensemble des salariés a débuté un cursus de formation ou trouvé un nouvel emploi.

Encadré 11 : La cellule de reclassement

Le dispositif des cellules de reclassement a été institué en 1989. Il s'est fortement développé à la suite de la loi Aubry du 27 janvier 1993 qui obligeait les entreprises de plus de 50 salariés licenciés plus de 10 salariés sur une même période de 30 jours à inclure dans le plan social des actions visant à leur reclassement (reclassement externe ou interne à l'entreprise, créations d'activités nouvelles, actions de formation ou de conversion, mesures de réduction ou d'aménagement du temps de travail).

Les cellules de reclassement permettent de mettre en place une structure d'aide à la reprise d'emploi au bénéfice de salariés licenciés pour motif économique ou menacés de l'être afin de faciliter leur reclassement. Les conventions de cellule de reclassement sont passées entre l'État et une (ou plusieurs) entreprise(s). Le projet de convention doit être soumis pour avis au Comité d'entreprise (CE) ou, à défaut, aux Délégués du personnel (DP) et la demande de convention doit être adressée à la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP).

Les entreprises doivent contribuer au financement des cellules de reclassement. Celles qui ne sont pas en mesure d'assumer la charge financière de leur contribution peuvent être exonérées de leur participation.

L'Etat participe aux frais de fonctionnement direct de la cellule de reclassement à hauteur maximale de 50 % (75 % dans le cas de cellules inter-entreprises). Les entreprises dans l'incapacité d'assumer la charge financière de leur contribution peuvent, sur décision conjointe du Ministre chargé de l'emploi et du Ministre chargé du budget, être exonérées de leur participation.

Source : CESR Bretagne, *Retour d'expérience sur quelques grandes mutations et restructurations économiques en Bretagne : leçons à tirer pour mieux anticiper et agir*, Monsieur Gérard MAISSE, juin 2007

L'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS LICENCIÉS PAR LA CELLULE DE RECLASSEMENT :

Les personnes « licenciées volontaires » avaient la possibilité d'être **accompagnées par la cellule de reclassement**, si elles en éprouvaient le besoin et si leur projet professionnel était évalué favorablement par la cellule. Préalablement à cette phase de sélection, elles avaient dû expliquer au CE les raisons de leur départ, car le Comité d'entreprise souhaitait les accompagner dans leur démarche.

CATALYS a donc auditionné lors d'une première phase, **119 des 137 personnes** licenciées volontaires lors d'un entretien-conseil individuel, afin de comprendre les raisons pour lesquelles ces personnes quittaient l'entreprise et de constater la pertinence de leur projet professionnel. A l'issue de cette phase, la **cellule de reclassement validait ou non les projets des personnes et leur accession à cet accompagnement**.

Cette procédure a été retenue car, de l'avis des représentants syndicaux, la direction et les syndicats n'étaient pas compétents pour effectuer cette sélection. D'autre part, selon le représentant CFDT, la DRH et les syndicats ont été surpris de voir qu'un nombre important de salariés réfléchissait à leur avenir professionnel et avait déjà mûri un projet de reconversion. Ils n'imaginaient pas que ces personnes avaient anticipé de leur propre chef un risque de rupture éventuel de leur parcours professionnel. **22 personnes se sont cependant vues refuser l'accès à cette cellule et à l'accompagnement auquel elle donne droit car leur projet professionnel n'a pas été jugé pertinent. 58 personnes n'ont pas voulu être suivies par la cellule de reclassement, elles ont donc été prises en charge par le Service Public de l'Emploi (ANPE et ASSEDIC).**

Après cette phase d'écoute et de sélection, la cellule de reclassement a accompagné les salariés licenciés dans leur recherche active d'emploi. Au final, **78 personnes ont adhéré à ce dispositif**. 39 se sont inscrites dans le dispositif « Convention de Reclassement Personnalisée » et ont alors bénéficié de l'Allocation Spécifique de Reclassement, 36 ont participé au dispositif « Plan d'Aide au Retour à l'Emploi » et étaient rémunérées par l'Allocation Retour Emploi. Pour le cabinet CATALYS, il était essentiel que ces personnes conservent un **niveau de salaire convenable** durant ce temps de formation, cette condition

est apparue comme une donnée essentielle pour la réussite d'un tel dispositif. Ces salariés licenciés étaient à 83% des hommes, à 82,1% des ouvriers et près de 40% de ces personnes étaient âgées de plus de 40 ans.

Encadré 12 : La Convention de reclassement

Dans les entreprises de moins de 1000 salariés ou dans celles en situation de redressement judiciaire, l'employeur qui envisage de licencier pour motif économique doit, sous peine de sanctions, proposer aux salariés concernés une **convention de reclassement personnalisée, d'une durée maximale de 8 mois**. Le salarié a le choix de refuser ou d'accepter cette convention. S'il l'accepte, son contrat de travail est rompu et il bénéficie **d'actions de soutien psychologique, d'orientation, d'accompagnement, d'évaluation des compétences professionnelles et de formation destinées à favoriser son reclassement**. Il bénéficie également, sous réserve d'avoir deux ans d'ancienneté, d'une **allocation spécifique de reclassement** et peut avoir droit, s'il reprend un travail moins bien rémunéré que le précédent, à une indemnité différentielle de reclassement.

Source : site Internet du Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité (www.travail.gouv.fr)

Encadré 13 : Le Plan d'Aide au Retour à l'Emploi

Le **PARE** s'intègre dans le nouveau dispositif d'assurance chômage, dans lequel indemnisation et aide au retour à l'emploi sont liés. Issu de deux conventions passées d'une part entre l'Etat, l'ANPE et l'UNEDIC et d'autre part entre l'UNEDIC et l'ANPE, il a pour objet de rappeler aux demandeurs d'emploi indemnisés leurs droits et obligations envers les partenaires en charge de ce dispositif.

Le PARE **formalise des engagements réciproques**. L'**ASSEDIC s'engage à verser l'Aide au Retour à l'Emploi (ARE)** et à faciliter la mise en oeuvre des actions prescrites dans le cadre du Projet d'Action Personnalisé (PAP) du **bénéficiaire** qui doit s'informer sur ses droits aux allocations et sur les aides relevant de l'assurance chômage, **ne doit pas refuser un emploi, une formation**, un examen médical sans motif légitime, **se présenter aux entretiens et convocations, participer aux actions définies dans son PAP** et à ne pas faire de déclaration mensongère ou commettre de fraude.

Source : site Internet du Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité (www.travail.gouv.fr)

Pendant les quatre premiers mois, Catalys a travaillé avec les salariés en les écoutant et en dialoguant avec eux. Le rôle du cabinet était alors d'**accompagner** les personnes, à la fois psychologiquement et techniquement, afin **qu'elles s'inscrivent dans une démarche de recherche active d'emploi après avoir accepté leur situation**. Chaque personne a été rencontrée individuellement pour effectuer **un bilan de compétences**. Certaines d'entre elles avaient un projet professionnel précis mais ne possédaient pas toutes les compétences nécessaires ; il a donc fallu les réorienter pour éviter qu'elles n'échouent dans leur reconversion. Les salariés ont dû mobiliser les compétences qu'ils avaient acquises au cours de leur parcours professionnel pour rebondir et **retrouver un emploi dans lequel ces compétences étaient transposables**. L'outil Transcompétences¹⁰⁸ a été utilisé pour permettre aux salariés de répertorier leurs compétences transposables dans des emplois différents. Le représentant CFDT remarque ainsi que l'action du cabinet CATALYS a permis aux anciens salariés de : « *S'apercevoir qu'ils avaient des qualités et de savoir ce qu'ils en faisaient, et ainsi déjà se dire qu'ils n'étaient pas si incompetents que ça* ».

Parallèlement au travail effectué auprès des anciens salariés de CF GOMMA, Catalys a étudié les possibilités de reconversions **sur le bassin d'emploi de Rennes en faisant appel aux**

¹⁰⁸ Cet outil est présenté dans le rapport du CESR de Bretagne «*Retour d'expérience sur quelques grandes mutations et restructurations économiques en Bretagne : leçons à tirer pour mieux anticiper et agir*», Rapporteur : M. Maisse G, adopté en juin 2007, page 175 et suivantes, ainsi que dans la fiche I-6 du présent rapport concernant les dispositifs « PARIE 35 et PRIFA 35 »

entreprises en tension¹⁰⁹ du territoire, notamment celles du bâtiment. Le CODESPAR avait déjà travaillé sur la mise en place d'une GPEC¹¹⁰ de territoire en élaborant une veille prospective sur les secteurs à risque et ceux qui manquaient de main d'œuvre sur le pays de Rennes. Selon le cabinet CATALYS, ces appréciations de la situation des entreprises du bassin rennais devaient être entourées de la plus grande prudence puisqu'il ne s'agissait pas de reclasser un salarié dans une structure fragile qui pouvait déposer son bilan à court terme.

Les conclusions issues de ce diagnostic territorial ont conduit Catalys à mettre en place une **approche pédagogique** envers les salariés licenciés **afin de leur faire découvrir les métiers qui manquaient de main d'œuvre pour lesquels les perspectives de reclassement semblaient nombreuses.**

Ainsi lors d'une première phase, les anciens salariés ont bénéficié **d'ateliers d'informations sur différents secteurs professionnels en tension** et ils ont pu se rendre sur place pour appréhender la réalité de ces métiers (ils se sont par exemple rendus dans des entreprises qui recrutaient ou sur des chantiers du Bâtiment Travaux Publics). Ils ont pu ainsi rester huit jours dans une entreprise dans le cadre de parcours de découverte des métiers. Le fait de pouvoir se mettre en situation professionnelle dans le cadre de remplacements ou de contrats courts, **avant de suivre une formation, est apparu comme un gage de réussite pour le dispositif de reclassement.** Catalys a également préparé ces personnes aux sélections préalables au suivi d'une formation en offrant une remise à niveau pour les personnes qui en avaient besoin. Il a également fallu mobiliser le groupe pour que ceux qui désiraient suivre la même formation puissent y accéder en même temps, notamment dans le cadre des formations dans le secteur du transport. **40 personnes ont alors, ou vont, bénéficier d'une formation,¹¹¹** dont 38 % dans le transport, 25% dans le secteur sanitaire et social et 19% dans le bâtiment.

La situation des **78 personnes** suivies par la cellule de reclassement était la suivante en mars 2007¹¹² :

- **19 personnes ont un Contrat à Durée Indéterminée (CDI)**
- **12 un Contrat à Durée Déterminée (CDD) de plus de 6 mois**
- 3 sont en mission intérimaire de plus de 6 mois
- 5 en CDD de moins de 6 mois
- 4 font une démarche de créations d'entreprise
- 5 ont créé leurs entreprises
- 4 sont en formation de moins de 300 heures
- **14 en formation de plus 300 heures**
- 3 ont un projet de formation de plus de 300 heures
- 4 sont à la recherche d'un emploi
- 2 en congé maladie

Les secteurs qui ont employé le plus de personnes sont **l'industrie (14 personnes), le secteur du Bâtiment Travaux Public (11 personnes) et le transport (7 personnes).** Ces personnes ont bénéficié du maintien d'une rémunération durant la période de formation, celles qui relevaient du CRP obtenaient 80% de leur ancien salaire net, celles qui étaient rémunérées par les ASSEDIC touchaient entre 65 et 75 % de leur ancien salaire en fonction de son montant. Pour certains, leur nouveau métier leur a permis d'obtenir un salaire plus élevé, notamment dans le secteur du transport.

La totalité de ce dispositif dont le coût s'élève à **120 000 euros** (soit environ 1000€ par salarié) a été **financée par l'Etat par le biais de la DDTEFP, dans le cadre du PSE d'une entreprise en dépôt de bilan.** Les ASSEDIC ont également participé au financement des rémunérations des différentes personnes concernées. Le montage financier a été réalisé par le CODESPAR et les formations ont été entièrement prises en charge malgré leur coût élevé.

¹⁰⁹ Il s'agit ici de répertorier les entreprises qui manquent de main d'œuvre sur le territoire du pays de Rennes.

¹¹⁰ Ce dispositif est présenté dans la fiche II-1 « Mise en place d'un dispositif GPEC au sein de l'entreprise Armor Lux »

¹¹¹ Chiffres du cabinet Catalys

¹¹² Source : « Bilan Final au 15 mars 2007 de l'action de reclassement des salariés licenciés de CF GOMMA Rennes », document du Cabinet Catalys

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ **Points forts de cet exemple :**

- **La cellule de reclassement comme dispositif d'accompagnement des salariés efficace et nécessaire pour le succès des reclassements**

Selon les représentants syndicaux, **l'implication humaine des institutions représentatives du personnel et de la direction** a joué un rôle primordial dans la réussite de ces reclassements car **les personnes licenciées ont besoin d'être écoutées et de se sentir en confiance**. Les personnes n'anticipent pas forcément les évolutions éventuelles de leur carrière professionnelle, la rupture apparaît alors plus difficile à supporter si l'on se retrouve seul.

Pour le secrétaire du CE, **les actions d'une cellule de reclassement doivent s'inscrire dans la durée pour être efficaces**. Il précise alors que « *la durée d'un an est un minimum pour une cellule de reclassement* ». En effet, certains salariés pensaient avoir une solution identifiée mais ils se trompaient. Il était donc important qu'ils retrouvent des interlocuteurs afin de redéfinir leur projet professionnel. Il s'agit de **donner le temps à chaque salarié pour qu'il se mette en situation de recherche active d'emploi** tout en ne le laissant pas seul dans cette démarche. **L'accompagnement** de chaque personne semble être important à la fois en amont, pendant et en aval du reclassement, selon un des vices Présidents du CODESPAR.

Par ailleurs, à partir du ressenti des personnes licenciées, recueilli par l'un des syndicats de l'entreprise, il est apparu que les anciens salariés suivis par la cellule de reclassement bénéficiaient d'un accompagnement plus important que ceux qui dépendaient du Service Public de l'Emploi, ce qui a pu avoir des conséquences quant au succès de leur reclassement.

Selon le représentant syndical rencontré, les salariés ont été satisfaits de pouvoir bénéficier de l'aide de professionnels afin de réussir à accepter l'abandon de leur ancien métier. Ce qui n'était pas évident, d'une part parce qu'ils ne pouvaient pas objectivement retrouver un emploi dans la construction automobile mais également, d'autre part, parce que pour une majorité d'entre eux le fait d'entrer chez Citroën garantissait, pensaient-ils, un emploi à vie.

L'information proposée par le cabinet Catalys **sur les métiers en tension du territoire rennais** a pu donner **la possibilité aux personnes de rebondir grâce à la formation et non pas grâce à une prime de départ** comme le fait remarquer le secrétaire du CE, ce qui doit garantir une sécurisation du parcours du salarié sur du long terme. Pour le représentant syndical, l'appui logistique de Catalys a été essentiel, car les délégués du personnel ne possédaient pas des connaissances suffisantes en économie pour aider les salariés licenciés à se reconverter professionnellement de manière durable.

Le fait que ces licenciements soient fondés sur le **volontariat a sans doute également joué un rôle positif et majeur dans la réussite du reclassement** des salariés suivis par la cellule. En effet, les personnes qui se sont engagées à suivre ce dispositif avaient des projets professionnels plus ou moins identifiés et étaient motivées pour faire face à leur situation. Ces salariés **se sont saisis des outils qu'on leur proposait afin de réussir leur reconversion**. La situation actuelle dans le cadre du second PSE, présenté au CE de l'entreprise le 10 mai 2007, est totalement différente puisque 258 salariés vont être licenciés pour motif économique et sans appel au volontariat. Une cellule de reclassement, portée par CATALYS, a été mise en place le plus tôt possible afin de les accompagner. Ces salariés n'ont pas eu le temps de mûrir une reconversion professionnelle potentielle, alors que, selon le représentant syndical, le vivier de salariés qui souhaitaient se reconverter existait encore au sein de l'entreprise.

La cellule de reclassement a été un outil efficace puisqu'en mars 2007, 50% des 78 personnes suivies bénéficiaient d'une situation professionnelle stable. Sur ces 50%, 48% possédaient un CDI, 30% un CDD de plus de 6 mois et 12% avaient créé leur propre entreprise. Par ailleurs, près de 22% des 78 personnes ont suivi, ou vont suivre, une formation longue constituée de plus de 300 heures d'enseignements.

- **Le développement partenarial de l'outil « transcompétences » pour anticiper les éventuelles crises économiques rencontrées par les entreprises du bassin rennais**

L'**objectif du CODESPAR** a été de permettre à partir de ses propres éléments d'appréciation de **mettre en place une solution innovante dans le cadre de la restructuration d'une entreprise notamment en travaillant sur les transcompétences**. Pour le cabinet CATALYS, il s'agit de provoquer chez les personnes une **culture de l'évolution professionnelle, de rechercher leurs transcompétences** : « *Sur un territoire, il y a des compétences, en quoi ces compétences sont-elles transférables à d'autres entreprises?* ». Cette démarche a profité à la fois aux salariés qui ont pu inventorier leurs compétences transférables et aux entreprises puisqu'elles ont pu réutiliser ces compétences référencées acquises par les salariés en fonction de leurs besoins. Le lien entre les offres et les demandes d'emploi s'est donc construit autour de la notion de transcompétences.

Pour le cabinet CATALYS, il est apparu nécessaire de faire attention à l'importance accordée aux outils car il n'existe **pas de solution miracle** liée exclusivement à ceux-ci. L'outil Transcompétences ne peut pas être utilisé par des personnes qui n'ont pas une **réflexion ancrée sur un territoire, le bassin d'emploi**. Il a semblé alors nécessaire de développer un langage commun autour de cet outil pour lequel une acculturation de tous les partenaires est essentielle. Pour la direction de l'entreprise, le territoire peut avoir une utilité en tant que plateforme logistique utilisable par les entreprises pour faire face à leurs difficultés éventuelles. Par ailleurs, la direction regrette que l'outil n'ait pas été plus utilisé.

Il a paru important de **créer des espaces de dialogue** dans lesquels toutes les parties étaient impliquées. Tout d'abord **pour anticiper le reclassement des salariés** dans le cadre des difficultés rencontrées par l'entreprise puis, par la suite, **pour mettre en place ces reclassements** dans le contexte du PSE. L'objectif pour le CODESPAR a semblé être la **mutualisation des moyens des différents acteurs d'un territoire afin de résoudre les problèmes économiques à l'échelle d'un bassin d'emploi**.

La présence au sein de la Commission Formation de l'Union des Entreprises d'Ille et Vilaine (dont un des membres est Vice Président du CODESPAR) de représentants d'entreprises en tensions (entreprises de l'agro-alimentaire ou celles de la distribution) et de représentants de la direction de l'entreprise CF GOMMA, a sans doute facilité le reclassement de certains salariés de CF GOMMA. En effet, ces entreprises de secteurs certes différents pouvaient éprouver le besoin d'embaucher des salariés qui possédaient des compétences particulières même s'ils avaient préalablement travaillé dans une autre branche professionnelle. La notion de transcompétences revêt alors tout son sens.

Par ailleurs, le travail de reclassement a été efficace car ancré sur un bassin d'emploi, à **l'échelon local** ce qui a **facilité le rapprochement entre les différents acteurs**. Cela pose la question de la transférabilité de cet exemple dans la mesure où la réussite dépend de la mobilisation territoriale, qui peut varier.

La notion d'anticipation doit être prépondérante pour accroître l'efficacité de reclassements professionnels. Les pouvoirs locaux disposaient déjà d'outils permettant une certaine veille économique sur le territoire : la cellule économique de Rennes Métropole suit les entreprises locales alors que l'Observatoire Emploi Formation du CODESPAR les accompagne sans être pour autant une instance de décision.

Il s'agit de **concevoir et de discuter par anticipation des solutions envisageables pour les personnes licenciées**. L'**idéal pour la direction de l'entreprise, est d'insérer au sein de l'entreprise un espace conseil tenu par un cabinet comme Catalys, afin de permettre aux salariés qui souhaitent partir de construire un véritable projet professionnel en amont de leur licenciement**. Mais cette solution semble **difficilement envisageable, car il s'avère complexe de continuer de travailler sur son ancien poste et de construire en même temps un projet de reconversion professionnelle**. Par ailleurs, il est à noter que la direction de l'entreprise a désormais signé un accord de GPEC qui met en place un suivi individualisé et annualisé à l'interne de l'entreprise. Cet accord sensibilise toute la hiérarchie à la question de l'anticipation des reconversions professionnelles.

Mais une telle action, du fait de son implication territoriale et multi partenariale a nécessité d'importants financements. Il a donc semblé nécessaire de **mobiliser tous les fonds existants** pour mener à bien une telle initiative tout en développant « *une gestion transparente des financements* », comme le précise un des Vice-présidents du CODESPAR.

➤ **Les limites de cet exemple**

- **La reconversion professionnelle : une démarche parfois difficile à suivre et qui ne résout pas tous les problèmes de réinsertion professionnelle**

Selon les différents interlocuteurs rencontrés, **l'histoire locale de l'usine Citroën** a joué un rôle prépondérant dans la mise en place du dispositif de reclassement. En effet, bien que le nombre de candidats volontaires pour être licenciés ait été important, les salariés de CF GOMMA ont eu du **mal à comprendre que leur emploi risquait de disparaître** car pour eux **Citroën était synonyme de sécurité et d'emploi à vie**. Le traumatisme lié au licenciement, notamment dans le cadre du second PSE, n'en a été que d'autant plus fort. Les salariés, même après leur reclassement, ont semblé éprouver des **difficultés face à la perte de leur emploi**, surtout parce qu'ils ne pouvaient retrouver une solution dans l'automobile.

L'entreprise apparaissait comme « *une ville au milieu de la ville* », les salariés avaient le **sentiment d'être protégés**, il a paru difficile de faire sortir les personnes de cet **univers très structuré**, comme le remarque la personne de CATALYS et le représentant de la CFDT. Le fait de rechercher des solutions, une voie professionnelle différente et d'accepter de suivre une formation n'était pas évident pour les salariés licenciés. Certaines personnes, bien que volontaires, ont en effet refusé de suivre des formations ou de répondre à des offres d'emploi intéressantes qui étaient trop éloignées de leur vécu professionnel antérieur. Le Président du CODESPAR remarque qu'il a semblé **difficile de favoriser la mobilité professionnelle car certaines personnes ne voulaient pas partir du territoire sur lequel elles travaillaient**. Ces constats sont fortement liés à la période de la vie dans laquelle se situaient les salariés : il apparaît clairement plus difficile d'être mobile géographiquement lorsque l'on a la charge d'une famille que lorsque l'on est jeune et sans cette charge.

L'accompagnement et l'information relatifs aux modalités de suivi des formations et du reclassement ont alors semblé essentiels. Mais le représentant syndical rencontré pense que la direction de l'entreprise n'a pas assez informé les salariés sur le rôle de la cellule de reclassement, alors qu'ils demandaient à écouter et à être écoutés pour ne pas se sentir seuls. Pour la direction de l'entreprise, il semble essentiel de dédramatiser les situations de rupture professionnelle afin de permettre aux salariés de rebondir efficacement et de ne pas se décourager. Il existe actuellement des outils pour aider les salariés à rebondir, il s'agit de bien les utiliser afin d'atténuer les conséquences négatives des ruptures professionnelles.

Par ailleurs, **certains salariés** reclassés, notamment dans le bâtiment, **ont éprouvé des difficultés pour s'adapter à leur nouveau métier**, même après avoir suivi une formation. **Deux ou trois situations d'échecs ont été à déplorer** pour des personnes qui se sont retrouvées seules et sans soutien après la formation. L'écart entre leur nouveau métier où elles étaient plus autonomes et leur ancien emploi où **un tutorat existait au sein de l'entreprise**, leur a semblé insurmontable. Le secrétaire du CE et le représentant syndical ont exposé l'exemple d'une personne qui avait suivi une formation de plaquiste dans le bâtiment. Après sa période de formation à l'AFPA, elle s'est retrouvée au pied du mur et a éprouvé un blocage envers son nouveau métier. « *Il n'est pas évident de se retrouver dans un cadre professionnel où l'on est seul lorsque l'on n'en a pas eu l'habitude. Une période d'adaptation semble obligatoire* », constate le secrétaire du CE.

Pour le vice président du CODESPAR, changer de métier entraîne la **nécessité et suppose la capacité de s'acclimater à un environnement différent**. **Il s'interroge sur la possibilité de mettre en place** un contrat de travail plus souple pour ces nouveaux salariés. Il est d'autre part à noter que nous ne disposons pas de données relatives à la situation des 59 autres personnes licenciées volontaires, car elles n'ont pas été prises en charge par CATALYS et ont bénéficié du suivi ANPE. Il est cependant à noter que ces personnes ne sont plus aujourd'hui inscrites en tant que demandeurs d'emplois, selon les précisions apportées

par la personne responsable de leur suivi à l'ANPE (mais leur statut n'est pas connu pour autant). Il semble par ailleurs que pour l'ensemble des personnes suivies par CATALYS, certaines ont dû accepter, au moins de façon provisoire, **un salaire inférieur à leur ancien revenu** à cause de leur perte en ancienneté. Mais ce constat est à nuancer car la direction de l'entreprise avait signé une convention avec la DDTEFP, cette dernière a alors financé l'Allocation Temporaire Dégressive dont ont pu bénéficier les salariés. Cette allocation prenait en charge l'éventuelle différence entre leur ancien et leur nouveau salaire à une hauteur de 300 euros maximum pendant deux ans.

o **Les licenciements volontaires : un risque de fuite des compétences pour l'entreprise**

Le fait que les licenciements aient été des départs volontaires a pu jouer en défaveur de l'entreprise. En effet, selon les différents interlocuteurs rencontrés, « **les meilleurs éléments sont partis en premier** », ce qui a pu engendrer **une perte de compétences et de connaissances pour l'entreprise** et nuire à sa structure.

Cependant, la direction de l'entreprise a insisté sur le fait que la récente mise en place d'un dispositif GPEC qui formalise les actions de formation à destination des salariés, permet une utilisation du Droit Individuel à la Formation et de la Validation des Acquis de l'Expérience renforcée. Ces outils doivent alors sécuriser le parcours du salarié à l'interne ou à l'externe de l'entreprise.

D'autre part, cette solution **n'a pas suffi à sécuriser l'activité de l'entreprise** puisqu'un deuxième PSE se met en place actuellement. L'entreprise La Barre Thomas va ainsi à nouveau licencier 258 personnes pour motifs économiques.

La taille de l'entreprise apparaît comme une condition déterminante dans la mise en œuvre essentielle de ce dispositif ; en effet, le fait que l'entreprise concernée soit une grande entreprise, aux enjeux territoriaux forts, a permis de mobiliser des financements importants. Or ce n'est pas évident pour des entreprises de taille inférieure de trouver les moyens financiers nécessaires à de telles actions pour lesquelles le coût, surtout celui des formations, est élevé.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Le développement **d'une gestion territoriale et partenariale** entre les différents acteurs locaux autour des problématiques de recherche d'emploi et de formation apparaît comme une solution efficace pour sécuriser les parcours professionnels. Des dispositifs comme la Maison de l'Emploi et de la Formation semblent être des outils potentiels pour mettre en place une telle organisation territoriale à **l'échelle du bassin d'emploi**.

La **mutualisation** des moyens des acteurs publics et privés d'un territoire doit permettre de faire face de manière globale à la gestion des crises économiques rencontrées par certains secteurs professionnels.

Il s'agit de s'interroger sur le rôle que pourrait jouer la Région dans la concrétisation de telles actions aux travers de ses compétences au niveau du développement économique et de la formation ?

La valorisation du territoire comme lieu d'identification des compétences et des possibilités de transfert des compétences d'une entreprise à une autre, est un élément propice à la sécurisation des parcours des personnes. Elle réduit les contraintes de mobilités géographiques qui sont souvent un obstacle à la sécurisation des parcours.

D'un point de vue plus centré sur les individus eux-mêmes, l'**accompagnement** et l'**information** ainsi que le **suivi individuel** apparaissent comme des éléments essentiels pour permettre aux salariés de se remettre en confiance et demeurer aptes à se mobiliser après un licenciement. Il semble complexe pour certaines personnes de réfléchir à leur avenir professionnel à long terme et de construire un projet professionnel, surtout dans le cadre d'un licenciement. Le rôle des personnes (cabinet de formation, Service Public pour l'Emploi, associations...) qui doivent informer et accompagner le salarié, reste essentiel puisqu'elles doivent l'aider à définir un projet professionnel en adéquation avec à la fois son vécu professionnel mais également sa situation personnelle afin de garantir un parcours professionnel sécurisé sans que sa vie privée en pâtisse.

Cet accompagnement doit à la fois être **matériel et psychologique**. Le soutien matériel permet de suivre une formation ou de rechercher activement un emploi tout en garantissant le maintien d'un revenu. Le soutien psychologique est une aide précieuse, notamment lorsque le salarié éprouve des difficultés pour faire le deuil de son ancienne entreprise, ce qui l'empêchera de rebondir après son licenciement.

Malgré des démarches très volontaires de ce type, on note qu'un certain nombre de personnes ne voit pas leur parcours sécurisé, soit parce qu'elles sont licenciées et entrent dans une période de chômage, dont la durée est toujours incertaine, soit parce qu'elles subissent une diminution de leur revenu dans leur nouvel emploi, par exemple par perte des avantages liés à l'ancienneté.

Le **développement des transcompétences au cours d'une carrière professionnelle et la formation tout au long de la vie** sont nécessaires au salarié. Il doit ainsi être capable de s'adapter à l'externe ou à l'interne de l'entreprise en cas de mutations d'activité ou de licenciement. Ces outils doivent être utilisés d'une façon anticipatrice afin de prévenir les ruptures professionnelles dans un souci d'efficacité et de performance.

Les différentes personnes suivantes ont été rencontrées, dans les locaux du CODESPAR, lors d'entretiens individuels, le 15 mai 2007 :

- *Le président du CODESPAR*
- *Le secrétaire du CE CF Gomma*
- *Le représentant la section CFDT de CF Gomma*
- *Une représentante du cabinet Catalys*
- *Un Vice président du CODESPAR, représentant l'UDE 35 et la CCI*
- *Le DRH de l'entreprise Barre Thomas rencontré, le 13 juin 2007.*

Il est important de souligner que nous n'avons pu rencontrer aucun salarié ayant bénéficié du suivi de la cellule de reclassement suite à son licenciement dans le cadre du premier PSE. En effet, il a semblé difficile de contacter ces personnes puisqu'elles ont quitté l'entreprise. Les appréciations des différentes parties prenantes de cette initiative, ne renseignent donc pas sur le ressenti des salariés licenciés.

Contact :

Société des polymères Barre Thomas

194 route de Lorient 35000 Rennes

Tél. : 02 23 46 56 56

Madame Sylvie Pichon, sylvie.pichon@barrethomas.com

Monsieur Jean-Michel Guérin, secrétaire du CE : jeanmichel.guerin@barrethomas.com

Monsieur Dominique BOURDIN, délégué CFDT, Syndicat.cfdt@barrethomas.com

CODESPAR :

39, rue du Capitaine Maignan - CS 46911 35069 Rennes cedex

Tél. : 02 99 01 86 60

Monsieur Jean CASTEL, président du CODESPAR :

Tél. : 06 32 95 81 67 Mail : jcastel@bretagne.cfdt.fr

Cabinet CATALYS Conseil :

Avenue Croix Verte ZA landes d'Apigné 35650 le Rheu

Tél. : 0810 699 733

Madame Joëlle GUIYARD : joelle.guyard@catalys-conseil.fr

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

**FICHES N° I-6: LA MISE EN PLACE DE DISPOSITIFS DE RECLASSEMENT POUR LES SALARIÉS DES
SECTEURS DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET DE L'AUTOMOBILE EN
ILLE ET VILAINE :**

Les deux initiatives suivantes ont eu pour objectif commun de reclasser les salariés d'entreprises en difficulté vers des entreprises en bonne santé sur le bassin d'emploi rennais :

- *La Plateforme d'Actions pour le Reclassement dans l'Informatique et l'Electronique (PARIE 35) est une Charte inter partenariale pour la mise en place d'actions en faveur du reclassement de la gestion des compétences et des qualification,s dans l'Informatique et l'Electronique en Ile et Vilaine. Elle rassemble trois dispositifs : PARIE 35, GPIE 35 et Trans'compétences.*
- *PRIFA 35 est une plateforme de reclassement pour les demandeurs d'emploi issus de la filière automobile en Ile et Vilaine.*

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

PARIE 35

L'éclatement de la bulle Internet, puis les difficultés survenues dans de grosses entreprises du secteur Electronique-Informatique ont mis en évidence **la situation précaire des salariés des Très Petites Entreprises (TPE) et des Petites et Moyennes Entreprises (PME) périphériques ou sous-traitantes**, puisqu'elles ne disposaient pas de Plan de Sauvegarde de l'Emploi¹¹³, dispositif dont l'objectif est de limiter les licenciements des salariés d'une entreprise en difficulté grâce à des reclassements à l'interne ou à l'externe¹¹⁴.

Face à cette situation, la Préfète de Région a réuni fin 2003 l'ensemble des acteurs concernés par cette filière. A cette occasion, l'UIMM 35-56 a proposé la mise en place d'un dispositif spécifique. Le CODESPAR souhaitait également la mise en place d'une plateforme de reclassement sur le modèle de PREFIL, sur le territoire du pays de Rennes, pour les petites entreprises du secteur des TIC. L'UIMM avait déjà une expérience étendue de dispositifs de reclassement (ASTRID, PREFIL, MITSUBISHI, ...). A noter que le contexte étant différent, l'accent a été plus mis sur l'anticipation, et donc la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, que dans l'opération PREFIL.

Le 1^{er} décembre 2004 a été signée la charte PARIE 35 par l'Etat, le Conseil Général d'Ille & Vilaine, Rennes Métropole, l'UIMM 35-56 et l'ANPE avec le soutien de nombreuses organisations et institutions dont le CODESPAR. La durée du dispositif a été fixée à 18 mois allant du 1^{er} janvier 2005 au 30 juin 2006 et la «coordination générale» a été confiée à l'UIMM 35-56.

¹¹³ Ce dispositif est également présenté dans la fiche I-5 de ce rapport.

¹¹⁴ Sur ce point, voir l'étude « Retour d'expérience sur quelques grandes mutations et restructurations économiques en Bretagne : leçons à tirer pour mieux anticiper et agir » CESR, juin 2007.

Encadré 14: La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences :

Cet outil se définit comme une démarche d'ingénierie des ressources humaines consistant à recevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques qui permettront de réduire de façon anticipée les écarts existant entre les besoins et les ressources de l'entreprise (ou de l'organisation), à la fois sur le plan des effectifs et sur le plan des compétences¹¹⁵. La GPEC comprend de ce fait un certain nombre d'outils, et en particulier :

- la définition des différents emplois exercés dans l'entreprise ou l'organisation. Divers référentiels existent d'ores et déjà. Ainsi, les entreprises du secteur privé peuvent utiliser le Répertoire Français des Emplois (RFE), inspiré des travaux du CEREQ, qui recense 800 emplois-types couvrant la plupart des branches d'activité. Ces emplois-types s'articulent autour d'un métier et d'une compétence ;
- une démarche anticipatrice qui vise, à partir d'un diagnostic de la situation actuelle et des projets de l'entreprise, à prévoir les évolutions à venir des métiers, les compétences nécessaires dans le futur, la pyramide des âges souhaitable ;
- la formation. Une compétence peut être acquise (par un recrutement). Elle peut également être développée par la formation et redéployée (par une reconversion qui s'accompagne aussi souvent d'une formation). Les compétences sont intégrées dans la stratégie globale de l'entreprise.

Source : CESR de Bretagne, *Perspectives de l'emploi et du travail en Bretagne, pour une volonté anticipatrice*, juin 2005

La GPEC peut être définie comme « une démarche d'ingénierie des ressources humaines consistant à recevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques qui permettront de réduire de façon anticipée les écarts existant entre les besoins et les ressources de l'entreprise à la fois sur le plan des effectifs et des compétences. »

Source : CESR de la Réunion, *la gestion prévisionnelle des emplois et des Compétences*, octobre 2004

Les petites entreprises du secteur, souvent des Sociétés de Service en Informatique (SSI), étaient les plus fragilisées ; leurs salariés apparaissaient alors comme les principaux destinataires de PARIE 35. Cette population, composée à 78% d'hommes possédait généralement un haut niveau de qualification (85 % de bac +2 et plus dont 37% de bac +4 et plus) et 48% de ces salariés ont été victimes d'un licenciement économique.¹¹⁶

PRIFA 35

Postérieurement, la fragilité de la branche automobile (2600 demandeurs d'emplois recensés par l'Agence Nationale Pour l'Emploi) combinée au nombre très important de salariés qu'elle représente sur l'Ille et Vilaine (14 000) a engendré la mise en place, par différents acteurs publics et privés, d'une opération spécifique. Cette dernière a complété les **politiques publiques de droit commun afin de réussir à corriger le chômage** dont souffre ce secteur professionnel.

PRIFA 35 a repris la méthode mise en œuvre par PARIE 35 pour reclasser les salariés de l'industrie automobile, grâce à l'action coordonnée de la Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP), l'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie (UIMM), l'Union Des Entreprises et de la Maison de l'Emploi. PRIFA 35 s'est

¹¹⁵ CESR de Bretagne, *Perspectives de l'emploi et du travail en Bretagne, pour une volonté anticipatrice*, juin 2005

¹¹⁶ Source : Bilan du dispositif PARIE 35, proposé par le Comité de pilotage de Parie 35 du 21 juin 2006

appuyé sur les ressources de l'ANPE. Comme dans PARIE 35, il n'y a donc pas eu de création de structure juridique.

DESCRIPTION DE L'ACTION

La Charte inter partenariale PARIE 35, s'est déclinée en 3 axes d'action :

- PARIE 35 : création d'une **cellule de reclassement** à l'intention d'anciens salariés des Techniciens de l'Information et de la Communication licenciés pour des raisons a priori économiques et qui ne disposaient pas des services d'une cellule interne de reclassement.
- GPIE 35 : aide à la GPEC des entreprises du secteur
- TRANSCOMPETENCES : création d'un outil pour faciliter les transferts de compétences tant pour les salariés que pour les entreprises.

La charte a donc mis en oeuvre **un dispositif correcteur et anticipateur** à trois entrées, permettant **le traitement de cas individuels et des actions collectives** en direction de TPE et PME.

PARIE 35

Différents partenaires publics et privés sont intervenus dans la mise en œuvre de cette initiative en plus des signataires de la Charte: le CODESPAR, le Conseil régional, l'AFPI (centre de formation de l'UIMM), le Conservatoire National des Arts et Métiers, l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC), le SYNTEC (organisme patronal représentants les professions de l'Ingénierie, des Services Informatiques, des Études et du Conseil, de la Formation Professionnelle) et l'Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel (ANDCP).

Les partenaires se sont impliqués dans le **pilotage du dispositif et dans son financement**. Certains ont également été des **acteurs opérationnels** : l'ANPE a recruté un agent chargé du fonctionnement de la charte, Rennes Métropole a mis à disposition des locaux et l'UIMM a rempli une mission de pilotage et de coordination, notamment en mobilisant l'Association de Formation Professionnelle de l'Industrie.

GPIE 35

L'Union Des Entreprises pour l'Ille & Vilaine, les Organisations syndicales, la Chambre du Commerce et de l'Industrie de Rennes, l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE), l'ASSEDIC, le FONGECIF⁴ l'Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA) Conseil ont accompagné la mise en œuvre de GPIE 35.

TRANS'COMPETENCES¹¹⁷

Le CODESPAR a été l'initiateur des Trans'compétences dans lesquelles Catalys Conseil a joué un rôle prépondérant.

Le coût de l'opération PARIE 35 s'est élevé à 693 000€, financés par l'Etat, le Conseil Général, le Fond de Solidarité Européen, l'UIMM et l'Union des Entreprises. Le tableau suivant illustre la participation financière des différents partenaires

¹¹⁷ Ce dispositif est présenté dans l'exemple sur le reclassement des salariés de l'entreprise Cf GOMMA

Etat	15 000 € au titre de la VAE pour PARIE 35 100 000 € au titre de la GPEC pour GPIE 35
Contrat de Plan Etat Région	200 000 € pour PARIE 35
Conseil Général	63 000 € pour PARIE 35
Fond de Solidarité Européen	200 000 € pour PARIE 35 100 000 € pour GPIE 35
Union des Entreprises	15 000 € pour PARIE 35
UIMM	30 000€
Rennes Métropole	35 000 €
ANPE	15 000 €

(Source : CODESPAR)

Les deux volets, PARIE 35 et GPIE 35 sont achevés. Le troisième Trans'compétences va être généralisé pour poursuivre et amplifier les transferts de compétences à l'échelle du bassin d'emploi.

PRIFA 35

PRIFA 35, qui s'est inspiré de l'expérience PARIE 35, est destiné à accompagner dans leur recherche d'emploi les demandeurs d'emploi des différentes entreprises de la filière automobile : l'objectif est de suivre 300 personnes par an. Ce dispositif a donc participé à **une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la branche Automobile et sur le territoire**. En ce sens, elle est apparue comme une action à la fois anticipatrice et correctrice, individuelle et collective, qui a fortement développé la notion de transcompétences pour les salariés concernés par cette initiative. Il s'agit ici de **cibler les compétences des salariés qui étaient transférables d'un emploi à un autre, afin de faciliter leur reclassement**. Cette expérimentation a démarré en novembre 2006 pour une durée d'un an.

Outre les organismes porteurs du projet, l'ANPE et l'Union des Entreprises se sont investies dans cette démarche tout comme les partenaires sociaux qui ont également participé à cette plateforme.

L'opération PRIFA 35, dont le coût s'élève à 548 000 euros, est financée par les structures suivantes :

D.D.T.E.F.P. - Contrat de Projet Etat Région	186 100 euros
Fond Social Européen	143 500 euros
Gip MEIF	80 000 euros
Entreprises	57 400 euros
Conseil général	63 000 euros
Rennes Métropole	18 000 euros

Sources : Rennes Métropole

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CES EXEMPLES:

- Les points forts de ces deux exemples :

RECLASSEMENTS

Le dispositif « PARIE 35 » a concerné **plus de bénéficiaires que prévu** initialement (438 contre 400 prévus).

Le taux de reclassement, à savoir 81,5 %, a été jugé comme très positif par les administrations, les collectivités et les partenaires sociaux. **343 solutions ont été identifiées** dont, tel que restitué lors du comité de pilotage final:

- 147 Contrat à Durée Indéterminée (CDI) (43%)
- 58 Contrat à Durée Déterminée (CDD) de plus de 6 mois (17 %)
- 46 intérimaires (13%)
- 44 personnes en formation longue (13%)
- 30 CDD de moins de 6 mois (9 %)
- 18 créations d'entreprise (5%)

Selon le président du CODESPAR, cette action a permis **une qualification/requalification des salariés** en leur offrant un dispositif **de reclassement rapide**.

Concernant PRIFA 35, actuellement, la plateforme de reclassement a pris en charge 195 personnes. Au 31 mars 2007, 6 personnes avaient obtenu un **CDD de plus de 6 mois** et 8 personnes possédaient un **CDI**. Sur les 172 personnes encore concernées par ce dispositif, 50 sont embauchées dans le cadre d'un **CDD de moins de 6 mois**, 8 suivent une **formation qualifiante** et 6 une **formation courte**¹¹⁸. Les autres personnes mènent une démarche de reclassement, pour laquelle elles sont accompagnées par un Conseiller, grâce à différents outils tels que l'évaluation de leurs compétences et la mobilisation du dispositif trans'compétences pour mener une recherche active d'emploi.

GPEC

Sur les 105 entreprises qui ont été contactées, dans le cadre de GPIE 35, 28 ont accepté d'aborder la question de la GPEC et **11 entreprises se sont engagées dans cette démarche**.

TRANS'COMPETENCES

Du point de vue du CODESPAR, **l'innovation méthodologique de Trans'compétences, a atteint ses objectifs**. Une expérimentation a été engagée entre juin 2006 et janvier 2007, et le lancement de la généralisation du dispositif a eu lieu lors d'un colloque, le 21 mars 2007. Ce succès a paru être le résultat de l'aboutissement de la méthodologie de Trans'compétences. Par ailleurs, la **conjonction inédite d'un dispositif d'accompagnement, d'un dispositif d'anticipation** en entreprise et d'un **outil opérationnel de branche** était une innovation.

Selon les professionnels de la Maison de l'Emploi, porteurs de l'action, **PRIFA 35 est une action intéressante de par son développement partenariale qui a suscité la mobilisation de tous les acteurs concernés. Mais selon, l'UIMM, la mobilisation des différents acteurs a été difficile à mettre en œuvre**. Il a, en effet, fallu un an pour aboutir à la signature de la charte PARIE 35 pour des raisons de financement. La mise en place de PRIFA 35 a pris aussi du retard du fait de certaines tensions entre institutions

Du point de vue des autres partenaires de l'initiative, cette opération a été bénéfique car elle a permis **la mise en oeuvre d'un travail sur les transcompétences pour réussir à transférer des compétences acquises d'un métier vers un autre métier qui recrute sur le territoire**. L'UIMM nuance cette appréciation en précisant que si la méthode est formalisée et testée, l'action de diffusion vient juste de commencer.

Selon les responsables de la MEIF, Cette action n'est pas inédite au sens où après Parie 35, c'est la 2ème expérimentation mise en œuvre pour une branche professionnelle. Mais **c'est la première fois qu'une telle démarche est menée spécifiquement dans le secteur de l'automobile**.

¹¹⁸ Source : chiffres de la MEIF

➤ **Les limites de l'exemple et les interrogations qu'il soulève**

RECLASSEMENTS

Du point de vue des porteurs du projet **PRIFA 35**, son caractère durable ne peut être évalué à cause du **manque de recul** et sa durée est pour l'instant limitée à un an à cause de la **difficulté de financement**. Cependant, il semble déjà **nécessaire de compléter la plate forme par une approche interprofessionnelle**. En effet, il ne s'agit pas de reclasser les salariés dans le secteur de l'automobile mais de mettre en valeur les perspectives d'embauche qui existent dans d'autres secteurs.

Du point de vue des destinataires de l'action, cette initiative ne permet pas le **maintien du salaire de ces personnes qui relèvent de l'ASSEDIC**.

GPEC

Seulement une entreprise approchée sur 10 s'est engagée dans une démarche GPEC.

Selon le CODESPAR, une des limites de PARIE 35 a résidé dans les **difficultés à conduire des actions en entreprises** comme la GPEC. D'autre part, lors de la dernière réunion du comité de pilotage de PARIE 35, datée du 21 juin 2006, 18,5% des bénéficiaires du dispositif ne possédaient pas encore de solutions identifiées.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Cette initiative souligne la **difficulté du décroisement et du transfert des compétences** nécessaires à la mobilité d'une activité à une autre, d'un secteur à un autre. La coopération entre acteurs publics et entreprises, ainsi que des entreprises entre elles, se construit progressivement. Elle peut nécessiter des **aménagements réglementaires et juridiques** (transférabilité des droits, décroisement des financements et des statuts) pour faciliter l'accès de tous les salariés à ces dispositifs tout en leur conservant leurs ressources (par exemple l'Assedic).

Ces initiatives permettent de penser et de favoriser la sécurisation des parcours professionnels en maîtrisant les mutations professionnelles à la fois au niveau d'une branche et d'un territoire. Le niveau local semble donc pertinent pour établir une sécurisation des parcours. Les volets curatifs et préventifs sont à relier pour atteindre cet objectif qui a nécessité la **mobilisation de tous les partenaires locaux**.

L'**anticipation** des évolutions alliée à une **vision transversale des compétences** dans une branche conduit à une réduction des situations de ruptures pour lesquelles un **accompagnement individuel** doit être généralisé.

Cette fiche est à relier à la fiche I-5 sur la mise en place d'un dispositif de reclassement pour les anciens salariés de CF Gomma.

Contact :

Monsieur LECOQ Philippe – Directeur M.E.I.F.

Adresse : 4 avenue Henri Fréville – CS 20723 – 35207 RENNES CEDEX
Tél. : 02 99 86 64 64 Mail : MEIF@agglo-rennesmetropole.fr

Madame FAUCHEUX Véronique - Rennes Métropole - service emploi insertion formation

Adresse : 4 avenue Henri Fréville – CS 20723 – 35207 RENNES CEDEX
Tél. : 0299866453 mail : v.faucheux@agglo-rennesmetropole.fr

Monsieur CASTEL Jean –Président du CODESPAR

Adresse : CODESPAR : 39 rue du capitaine Maignan – 35000 Rennes
Tél. : 02 99 01 86 60. Mail : jcastel@bretagne.cfdt.fr

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

FICHE N° I-7 : INITIATIVE DE FORMATION DANS LE SECTEUR DES METIERS DU BATIMENT

Rennes Métropole a mis en place, début 2006, une nouvelle offre de formation mutualisée pour les métiers du Bâtiment, dans l'objectif de répondre aux besoins de main d'œuvre non satisfaits dans ce secteur sur le bassin rennais grâce à l'organisation de formations communes.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

Dans le cadre du volet « Emploi » de son Plan Local de l'Habitat (PLH), Rennes Métropole (RM) a décidé d'initier un programme de formations coordonnées, pour pallier la pénurie de main d'œuvre qualifiée dans les métiers du bâtiment.

Ce dispositif a résulté de la décision prise par l'Agglomération Rennaise de construire 4500 logements neufs par an de 2005 à 2012, avec comme objectif « Un emploi pour tous pour un logement pour tous »¹¹⁹. Mais les entreprises du bâtiment éprouvaient des difficultés à recruter, notamment du personnel qualifié ; **la mise en place de formations** pour ces métiers souffrait effectivement d'un manque de réactivité et de cohérence et nécessitait une initiative de coordination des besoins.

Des financements existaient bien pour subventionner les stages de formation mais ils étaient éclatés entre l'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA), l'ASSEDIC (Assurance Chômage), le Conseil régional et le Conseil général ; il apparaissait alors difficile de trouver suffisamment de candidats bénéficiant du même organisme financeur pour organiser une formation.

Le dispositif présenté ici a donc visé à **regrouper les besoins et les financements** afin de mettre en place **un programme** de formation qui **réponde aux besoins des entreprises du bâtiment**.

DESCRIPTION DE L'ACTION

Les formations proposées ont été celles de coffreur – bancheur, maçon, plaquiste, poseur de revêtement de sol, façadier. Les entreprises ont été contactées en amont par Rennes Métropole afin de faire part de leurs besoins. Chaque formation a comptabilisé un total de 400 heures, soit environ trois mois de formation durant lesquels le stagiaire a travaillé deux semaines en entreprise. Les personnes qui ont suivi cette formation possédaient le statut de stagiaire de la formation professionnelle, ce qui leur assurait une rémunération. Celle-ci a varié selon l'âge, la durée d'activité professionnelle, et la situation (personne en situation de handicap, parent isolé, les jeunes de moins de 26 ans, non indemnisés par le chômage etc...) d'environ 150 € à 700 € mensuels¹²⁰. Si les stagiaires étaient préalablement bénéficiaires des Assedic, ils conservaient ces droits.

Le recrutement des stagiaires a été rendu possible par le travail de mobilisation des publics dans les quartiers et dans les communes de RM ainsi que grâce à l'information sur les métiers du bâtiment, réalisée en relation avec l'Agence Nationale Pour l'Emploi, les Missions locales et la Commission locale d'insertion.

¹¹⁹ Voir « 50 CLES pour l'emploi en Bretagne » (A. Saglio, L. Richard, 2006) : fiche n°29 p.95

¹²⁰ Source : *metiers.regionpaca.fr*

En 2006, cette action devait permettre **la création de 100 places de formation** supplémentaires, dont 40 financées par le Conseil général, 40 par les Assedic et 20 par le Fonds d'Assurance Formation du Travail Temporaire (FAFTT), en fonction du statut des personnes suivant ce dispositif. **La demande a été plus importante que prévu** puisque 131 stagiaires ont été concernés par ce dispositif.

Ces personnes étaient soit des **demandeurs d'emploi, soit des Rmistes, soit des jeunes en recherche d'un emploi.**

Selon le bilan établi en mars 2007, 101 ont, grâce à ce dispositif, acquis une qualification et 13 personnes sont toujours en formation¹²¹:

- 47 coffreurs – bancheurs
- 17 maçons
- 42 plaquistes
- 21 poseurs de revêtement de sol.
- 4 façadiers

17 personnes ont abandonné la formation suite à des problèmes personnels ou parce qu'elles se sont rendues compte que ce métier ne leur convenait pas.

Une évaluation des résultats de cette initiative a été effectuée trois mois après la fin de la première session de formation, par le service «emploi, insertion, formation» de Rennes Métropole, afin de connaître le taux de personnes salariées à l'issue de leur apprentissage. Elle a mis en lumière les résultats suivants :

Type de formation/ % de personnes salariées à l'issue de leur apprentissage	1 ^{ère} session
Plaquistes	67%
Coffreurs- bancheurs	100%
Poseurs de revêtement	100%
Maçons	75%

Au terme des différentes sessions de formations, **le taux moyen de placement a été de 75%.**

La moitié de ces personnes est intérimaire ; les autres salariés possèdent soit un Contrat à Durée Déterminée (CDD), soit un Contrat à Durée Indéterminée (CDI), la proportion de chaque contrat n'ayant pu être communiquée par Rennes Métropole.

Selon Rennes Métropole, il n'existe pas de raison unique pour expliquer le fait que des personnes se retrouvent sans emploi à la suite d'une formation. Il s'agit de situations personnelles qui nécessitent d'être étudiées au cas par cas.

Le thème « Formation » du PLH à l'intérieur duquel a été élaborée cette action est construit en lien avec les différents thèmes du volet « Emploi » du PLH :

- La mobilisation des publics,
- L'information sur les métiers du bâtiment,
- L'accueil et l'intégration en entreprises,
- Le recrutement
- L'amélioration des conditions de travail

Il existe un groupe de travail pour chaque thème, composé des différents partenaires, signataires d'un accord local permettant la mise en place de ce programme de formation. Ce dispositif partenarial a regroupé, en plus de Rennes Métropole, le Conseil général, l'Assedic, l'ANPE, le FAFTT, les Missions locales, la Commission locale d'insertion, les représentants syndicaux et patronaux.

¹²¹ Source : service « Emploi, Insertion, Formation » de Rennes Métropole

L'heure de formation est évaluée à 10 €, le coût total de cette opération s'est donc élevé à 400.000 €. L'implication de ces partenaires, essentiellement financière, a permis la mise en place d'un financement groupé.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ **Points forts de cet exemple :**

Selon Rennes Métropole, cet exemple a permis **d'enclencher une démarche permanente de rapprochement entre les entreprises du bâtiment, Rennes Métropole et les organismes de formation ou d'insertion professionnelle**, afin de satisfaire à la fois les besoins des employeurs et les besoins des salariés. Cet objectif serait atteint grâce au dispositif de captage multi partenarial mis en place en amont des formations et grâce à l'accompagnement des personnes formées vers les entreprises demandeuses.

L'élaboration **d'un plan d'ensemble** en faveur de ce secteur d'activité a donc nécessité la **mobilisation de tous les acteurs concernés sur le territoire**.

Le financement d'une même formation par des organismes différents est apparu comme une innovation qui a apporté plus de souplesse au dispositif de formation. En effet, il est désormais possible d'organiser une démarche de qualification pour des personnes qui ne relèvent pas du même statut (Rmistes, bénéficiaires des ASSEDIC...)

Cette action **sera reconduite** en fonction des besoins de main d'œuvre des métiers du bâtiment. L'objectif pour 2007 est de former 140 personnes.

On peut estimer à environ 230 le nombre de **personnes embauchées directement** par les opérations particulières du volet emploi PLH. Si les difficultés de recrutement sont encore nombreuses, il faut cependant constater que l'effectif des actifs dans le bâtiment a augmenté de 1 410 personnes au cours de l'année 2005¹²².

Cette initiative **a contribué à diminuer ou à éviter une période de chômage** pour certaines personnes. Par exemple, certains salariés en voie de licenciement de l'entreprise CF GOMMA ont ainsi bénéficié d'une formation permettant de préparer leur reconversion avant de connaître une rupture professionnelle. Leur **reclassement vers les métiers du bâtiment s'est ensuite opéré sans période d'inactivité**.

➤ **Les limites de cet exemple :**

Les formations proposées ne durent que trois mois, ce qui paraît insuffisant pour garantir une qualification exhaustive. Les stagiaires connaissent les bases de leur métier mais une formation à l'interne semble nécessaire pour parfaire leurs compétences.

¹²² Source : chiffres du service « Emploi Insertion Formation » de Rennes Métropole

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Cette initiative montre comment **une collectivité publique en partenariat avec les entreprises peut, à son initiative, jouer le rôle d'assembleur, de fédérateur**. Les besoins éclatés ne permettant pas d'organiser réellement des formations, leur regroupement change la donne. **Les trois niveaux de la sécurisation des parcours sont ici en jeu**. Les **entreprises** qui trouvent ainsi une réponse adaptée à leur besoin en main d'œuvre, les **salariés** qui par la formation accèdent à l'emploi ou évoluent dans l'emploi, le **territoire** comme espace de mise en relation d'une part, mais aussi comme lieu produisant des externalités favorables au développement économique et social, dont le retour (surcroît d'activité) bénéficie à tous (emploi, moindre dépense publique, dynamisme économique).

La **formation conduite ici a permis également d'atténuer les risques de rupture**, entraînés pour un certain nombre de salariés, par le choc économique que constitueraient les licenciements annoncés par l'entreprise CF Gomma. **Le bassin d'emploi apparaît ainsi comme un lieu d'interdépendance et de ressource où la mobilité organisée réduit ou écourte les ruptures économiques et sociales**.

Cette initiative est à relier aux fiches I-5 «Dispositif de reclassement pour les salariés de l'entreprise CF GOMMA», et I-6 «La mise en place de dispositif de reclassement pour les salariés des secteurs des Technologies de l'Information et de la Communication et de l'automobile en Ile et Vilaine » qui traitent également de **la gestion territoriale** d'un champ professionnel vu ici sous l'angle de la formation. Mais à l'inverse des secteurs de l'automobile et des Technologie de l'Information et de la Communication, le Bâtiment ne doit pas surmonter une crise, mais plutôt faire face à un dynamisme exponentiel. Il semble donc intéressant de faire le lien entre des salariés qui doivent se reclasser et des métiers qui cherchent de la main d'œuvre. **La formation apparaît alors comme une passerelle incontournable** à emprunter pour passer d'un secteur d'activité à un autre. Elle est ici instituée par les collectivités territoriales grâce à un **processus multi partenarial**. La présence d'une collectivité chef de file, dotée d'une légitimité, apparaît comme nécessaire pour mettre en place ce type de dispositifs. Cela ne doit pas, néanmoins, empêcher les collectivités concernées de participer au financement de ces actions.

Il est ici question de **la coopération territoriale et de la mutualisation des moyens** entre différents secteurs d'activité et différentes collectivités dans le but de développer une concertation **afin de produire des solutions innovantes à l'échelle d'un territoire**. Il s'agit de s'interroger sur le rôle de chaque collectivité dans ce type d'action.

Par ailleurs, le **dispositif d'accompagnement des personnes** qui suivent une formation semble être une condition nécessaire au succès de ce processus.

Contact :

Rennes Métropole : service « Insertion, Emploi, formation »

Madame Véronique FAUCHEUX –
Tél. : 0223622030
Mail : vfaucheux@ccasrennes.fr

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

**FICHE N° I-8 : MISE EN PLACE D'UNE MAISON DE L'EMPLOI, DE L'INSERTION ET DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE**

Rennes Métropole a initié un rapprochement entre la Maison de l'Emploi et la Maison de la Formation afin de répondre plus efficacement aux besoins de leurs bénéficiaires par le biais d'une mutualisation des informations et des moyens proposés par ces deux dispositifs.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

La **loi de programmation pour la Cohésion Sociale du 18 janvier 2005** a initié la **création des Maisons de l'emploi**, qui ont vocation à assurer une meilleure coopération entre les acteurs de l'emploi (Etat, ANPE, collectivités locales, UNEDIC, entreprises, etc.) à l'échelon local.

Encadré 15: Les Maisons de l'Emploi

La vocation des **Maisons de l'Emploi** est, selon le Ministère du travail et de la Cohésion Sociale, d'assurer **au plus près du terrain une meilleure coopération entre les différents acteurs du Service Public de l'Emploi et les collectivités territoriales autour d'un projet de territoire construit à partir d'un diagnostic, d'un plan d'action et d'une programmation.**

Les Maisons de l'Emploi doivent agir dans trois directions principales : (1) Le diagnostic territorial (identification des problématiques de l'emploi sur les bassins d'emplois du territoire d'implantation -actions de formation, ciblage des contrats aidés dans le cadre de l'enveloppe unique régionale...-); (2) L'accès et de retour à l'emploi des publics qui en sont les plus éloignés; (3) Le développement de l'emploi et la création d'entreprise

Source : site Internet du Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité,
www.travail.gouv.fr

Parallèlement, les **Conseils régionaux** sont à l'origine de la mise en place des **Maisons de la Formation Professionnelle**, qui doivent permettre de mettre en réseau les différents services d'accueil, d'information, d'orientation et d'accompagnement existants (ANPE, Missions locales, Centre d'Information et d'Orientation..) à l'échelle des Pays, afin de favoriser l'accès à la formation continue tout au long de la vie.

Encadré 16 : Les Maisons de la Formation

En Bretagne, 19 des 21 pays se sont engagés dans la mise en place d'un réseau de « Maisons de la formation professionnelle », à partir des structures d'accueil existantes. La Région Bretagne a assigné à ces **Maisons de la Formation** une **double mission** : **apporter aux usagers une information généraliste de premier niveau** (sur les formations, les aides possibles, la validations des acquis de l'expérience...) et **assurer leur mise en relation avec une structure spécialiste, pour un accompagnement plus approfondi** (mission locale pour les jeunes demandeurs d'emploi, CIO pour le public scolaire...)

Source : site Internet de la Région Bretagne (www.region-bretagne.fr)

En 2006, les partenaires de la MEIF ont **décidé de coordonner localement ces deux dispositifs, avec pour objectif de permettre la construction de parcours professionnels sécurisés**. Le maximum d'habitants doit ainsi pouvoir bénéficier de contrats de travail stables et de qualité. Or, cette sécurisation ne peut être réalisée qu'en liant étroitement la formation et la recherche d'emploi. Il s'agit **d'articuler les besoins en termes d'emploi sur le territoire et les formations des personnes afin de mettre en place une gestion territoriale et anticipatrice des emplois et des compétences**. Cette démarche s'est appuyée sur un schéma directeur pluriannuel emploi – formation élaboré à partir d'un diagnostic partagé, construit par le comité de développement du bassin d'emploi (CODESPAR).

Il s'est agi d'utiliser plus efficacement les moyens humains et financiers mis à disposition de ces projets, en évitant par exemple la multiplication des réunions entre les salariés des deux dispositifs. Il ne s'agissait pas de construire de nouveaux « murs » mais plutôt d'organiser en commun une seule **mise en réseau des échelons de proximité existants qui concernaient à la fois la formation, l'emploi et l'insertion**. Les espaces communs de proximité sur la ville de Rennes et les Points Accueils Emploi de chaque commune ont été reliés et confortés comme relais Accueil, Information, Orientation, Accompagnement (A.I.O.A).

L'activité de la Maison de l'Emploi, de l'Insertion et de la Formation (MEIF) s'est focalisée sur les **165 communes et 620000 habitants du bassin d'emploi de Rennes**. **Tous les publics à la recherche d'un emploi ou d'une formation** sont destinataires de ses prestations. Les **entreprises** apparaissent également comme des **partenaires privilégiés** à un double niveau :

- en tant que membres du Conseil d'Administration de la M.E.I.F : le Conseil de développement du pays de Rennes (CODESPAR) représente les organisations d'employeurs et les organisations syndicales de salariés. Les chambres consulaires participent également au Conseil d'Administration et au bureau.
- en tant que bénéficiaires des actions de la MEIF (comme l'a été l'entreprise CF GOMMA), ou au niveau des branches professionnelles (le plan local de l'habitat et la charte d'urbanisme commercial), mais aussi au niveau interprofessionnel (les actions « Job Dating » dans les quartiers, qui peuvent concerner toutes les branches professionnelles et toutes les entreprises).

La Région Bretagne¹²³ est apparue comme une de celles qui a développé au maximum l'organisation territoriale de la formation avec la création de Maison de la Formation Professionnelle. Le Conseil régional a d'ailleurs produit un document essentiel pour la mise en place d'une stratégie régionale en matière de formation (la Stratégie Régionale Emploi Formation.). Le bassin d'emploi de Rennes a semblé être celui qui a le plus accentué, y

¹²³ La Région Bretagne n'est pas la seule à s'être engagée dans cette approche puisque, par exemple, le Conseil régional de Picardie est très engagé dans les Maisons de l'Emploi.

compris dans sa convention constitutive, la « fusion » M.D.E. – M.F.P. Les 12 maisons de l'emploi labellisés en Bretagne ont suivi la même logique mais sont encore à des stades de collaboration différents.

DESCRIPTION DE L'ACTION

Le regroupement de la Maison de l'Emploi et de la Maison de la Formation a permis une appropriation locale innovante et coordonnée d'initiatives par les **douze partenaires constitutifs de la MEIF** à savoir Rennes Métropole, l'Etat, l'Agence Nationale Pour l'Emploi, les Assedic, le Conseil régional de Bretagne, le Conseil général d'Ille et Vilaine, le Pays de Rennes, le Pays de Brocéliande, le Pays des Vallons de Vilaine, les chambres consulaires (Chambre du Commerce et de l'Industrie, Chambre de Métiers et de l'Artisanat), la Mission Locale, le CODESPAR, soutenus par les représentants rennais du milieu universitaire et de la formation continue. Cette initiative vise à **éviter l'empilement potentiel de dispositifs et à démontrer la capacité locale de prendre en charge, dès aujourd'hui, la responsabilité de l'emploi**, dans l'attente d'une "nouvelle vague" de décentralisation.

Les différents partenaires porteurs de ce projet forment le **Conseil d'Administration** qui est **l'organe de décision de la M.E.I.F.**

Rennes Métropole et le Conseil régional pilotent en commun, à l'intérieur de la M.E.I.F un **groupe projet** intitulé « **Sécurisation des parcours professionnels** » **créé au printemps 2007** qui représente à la fois la MEIF et le dispositif « Formation Tout au Long de la Vie » de « RENNES METROPOLE APPRENANTE »¹²⁴. L'objectif du travail de ce dernier vise à concrétiser d'une manière pragmatique l'aspect « sécurisation des parcours » contenu dans le document régional S.R.E.F. Les actions suivantes illustrent la démarche de ce groupe de travail

- Assouplir les conditions d'accès au dispositif pré qualifiant
- Réduire de 50 % le temps d'attente pour la formation
- Favoriser l'accès à la formation des personnes au R.M.I.
- Créer une conférence des financeurs pour dépasser les cloisonnements administratifs par public.

Si la fusion de la MDE et de la MFP s'est concrétisée depuis un an, elle en est encore **au stade de l'expérimentation**. Elle bénéficie cependant déjà de quelques outils comme par exemple d'un Comité des financeurs pour les formations dans le cadre du bâtiment et des travaux publics (« plan local de l'habitat » BTP du bassin). Elle a également lancé des initiatives visant à mettre en place des actions coordonnées de découverte des métiers et de rapprochements multiples entre les employeurs et les demandeurs d'emploi.

En effet, l'objectif de la ME.I.F était bien de **développer à tous les niveaux les passerelles entre les entreprises qui cherchaient de la main d'œuvre et les demandeurs d'emploi**. A ce sujet, deux initiatives importantes peuvent être citées :

- l'initiative « Job Dating » au cours de laquelle les employeurs ont été mis en relation avec les demandeurs d'emplois des quartiers prioritaires de Rennes Métropole. (Mise en place en 2006 et renouvelée en 2007)
- l'action « Explor Emploi » pilotée par la Faculté des métiers qui en est à sa deuxième édition. Cette initiative s'est déroulée à la fin du mois de mai 2007 sur trois journées, elle comprenait deux journées de visites d'entreprises et une troisième journée de regroupement de demandeurs d'emploi. En 2006, cette journée avait réuni 4000 personnes.

Les financements MEIF attribués par l'Etat s'élèvent à 332 000 euros pour le budget investissement et à 3 272 000 euros pour le budget fonctionnement sur 4 ans. Les collectivités territoriales s'engagent à participer au financement de cette action à la même

¹²⁴ Ce projet a été amendé dans le projet communautaire de Rennes Métropole, signé le 23 novembre 2006. Il vise à renforcer la tradition de recherche, d'innovation et d'enseignement supérieur de la métropole tout en soutenant la Formation Tout au Long de la Vie et en liant fortement Emploi et Formation.

Source : « Rennes Métropole, capitale de la Bretagne pour une métropole européenne du XXIème siècle », *Projet communautaire de Rennes Métropole, novembre 2006.*

hauteur que l'Etat que ce soit en investissement ou en fonctionnement. Ce budget sera déployé dans la mise en œuvre des projets partenariaux de la MEIF, synthétisés dans un « SCHEMA DIRECTEUR pluriannuel ». Il s'agira alors d'utiliser au mieux ce budget afin d'optimiser les moyens consacrés à cette initiative.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ **Points forts de cet exemple :**

La mise en place de la M.E.I.F. a permis l'implantation, depuis un an, d'un **lieu unique**, mais non physique sur le bassin d'emploi, **où sont traitées conjointement des questions d'emploi, d'insertion et de formation**. Le bassin d'emploi a voulu éviter tout projet immobilier qui risquait de créer une strate organisationnelle supplémentaire et de «re-centraliser » l'organisation de ce dispositif. Au contraire, il s'est agi de renforcer les échelons de proximité qui avaient déjà fait leurs preuves.

Le Groupement d'Intérêt Public (GIP) de la M.E.I.F est localisé dans les locaux de Rennes Métropole. Il n'a recruté aucun personnel en propre mais fonctionne par conventions de services avec les partenaires qui disposent des compétences et du savoir faire nécessaire pour assurer la mise en œuvre des projets.

L'innovation a résidé dans la constitution en concertation entre les douze partenaires d'un **conseil d'administration et d'un bureau du G.I.P.** qui se réunissent régulièrement (tous les deux mois environ) et prennent effectivement les décisions en commun. Ces instances ont mis du temps à se mettre en place mais ont progressivement trouvé leur légitimité en tant que **véritables lieux de prise de décisions décentralisées qui favorise l'anticipation**, en fonction du schéma directeur adopté ensemble.

Selon les responsables de la MEIF, tout ce qui pose problème localement, soit pour l'accès à l'emploi des personnes, soit par les ruptures de parcours, soit pour la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, a vocation à être traité dans ce lieu qui s'apparente de ce fait à un outil local de gestion des questions relatives à l'emploi.

Cette initiative a tenté d'installer officiellement et sur la durée des dispositifs institutionnels qui offrent un cadre juridique dont les acteurs locaux ont su se saisir conjointement dans la perspective de dynamiser des initiatives individuelles qui, sans cette impulsion d'ensemble, risquent d'être menacées de découragement.

➤ **Les limites de cet exemple :**

Le rôle précis des différents acteurs locaux dans le cadre d'actions mises en place de façon partenariale a encore besoin d'être clarifié. Ce travail se construit sur la durée et les résultats de cette expérimentation ne seront quantifiables que dans la continuité. Il s'agit, par ailleurs, de composer avec **les différentes initiations nationales qui apparaissent comme des freins potentiels à la mise en place d'une véritable décentralisation.**

Le manque de recul face à la mise en place de la MEIF s'illustre également dans la difficulté à évaluer les résultats de ses actions, notamment Job Dating. Ces deux parcours viennent illustrer cette incertitude.

Job Dating : deux exemples de parcours individuels :

Madame S. a participé à l'initiative Job Dating en mars 2007 aux Champs Manceaux à Rennes après en avoir été informée par l'association Cap Emploi. Elle a trouvé cette initiative très intéressante car elle lui a permis de rencontrer plusieurs employeurs qui proposaient des emplois en adéquation avec son projet professionnel. Le fait que les employeurs soient sur place et que la personne n'ait pas à démarcher personnellement une entreprise, lui a semblé un point positif au sens où cela multiplie les chances de trouver un emploi. Même si cette expérience ne lui a pas apporté de solutions sur du long terme (elle a cependant accédé à un CDD court de secrétaire comptable), elle aura été enrichissante car cela lui a redonné confiance en elle et lui a permis de passer plusieurs entretiens d'embauche. Elle recherche actuellement un emploi avec l'aide de l'association Cap Emploi car elle a le statut de travailleur handicapé depuis 2003.

Madame D. a également participé à cette initiative après avoir suivi le conseil de son assistante sociale. Elle a trouvé un emploi dans le secteur de l'aide à domicile grâce à ce dispositif mais suite à des problèmes de santé, elle est toujours actuellement à la recherche d'un emploi.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Cette initiative illustre la capacité et la volonté des organismes publics de **développer une gestion territoriale de l'emploi et des compétences** dans un souci d'efficacité. Elle peut être reliée à l'exemple de reclassement des salariés de l'entreprise CF GOMMA (voir fiche I-5) qui s'est également inscrit dans une logique territoriale et partenariale. Il s'agit également de s'interroger sur le **rôle que pourrait jouer la Région** dans la mise en œuvre de telles actions, notamment à travers ses compétences en matière de formation et de gestion des emplois. La question du chef de file (qui n'est pas précisé dans la loi) est décisive pour la coordination des moyens et de l'action sur un territoire lorsqu'il réunit des acteurs de nature différente. Il s'agit de créer plus de cohérence et de rassembler les différentes maisons afin de mutualiser leurs actions et d'ainsi optimiser les moyens financiers et humains.

Pour mener à bien ce type d'actions, il semble alors nécessaire de développer une **concertation entre les différents acteurs locaux** afin de gagner en efficacité et en efficience. L'organisation de l'offre d'emploi et de formation sur un territoire doit permettre la création de passerelles entre ces différents outils au bénéfice du public concerné. La place de **l'information** destinée aux personnes à la recherche d'un emploi ou d'une formation n'est pas à minorer car elle participe également à la réussite de tels dispositifs.

L'échelle du bassin d'emploi apparaît comme l'échelle pertinente pour instaurer une dynamique collective autour des problèmes d'accès à l'emploi et à la **formation tout au long de la vie**. La **veille économique** et donc le fait d'**anticiper** les situations de crise sont des notions à développer et à utiliser afin de **relier efficacement la gestion des emplois sur un territoire et les offres de formations** pour permettre aux habitants de bénéficier d'emplois stables et de qualité. Le thème de la nécessaire homogénéisation et clarification des différents dispositifs, sur un territoire est développée dans l'introduction de la rubrique I de cette étude.

Contact :

Monsieur Philippe LECOQ, directeur de la Maison de l'emploi :

4 avenue Henri Fréville – CS 20723 – 35207 RENNES CEDEX 2

Tél : 02 99 86 64 64

Fax : 02 99 86 64 51

Mail : meif@agglo-rennesmetropole.fr

B- SE CONCERTER



DR : Bertrand DEMÉE

Se concerter dans l'entreprise et
les secteurs professionnels pour
prévenir ou guérir

Se concerter

SE CONCERTEZ DANS L'ENTREPRISE ET LES SECTEURS PROFESSIONNELS POUR PREVENIR OU GUERIR

Le monde de l'économie et des technologies est en constante évolution. **Les entreprises, quelles que soient leur taille et leur domaine d'activité, doivent donc s'adapter à ces changements sans subir une diminution de leur résultat et sans licenciement.** Contrairement aux idées reçues, les licenciements massifs et les délocalisations ne concernent pas la majorité des plans sociaux et un Plan de Sauvegarde de l'Emploi peut être réalisé sans avoir recours à des licenciements.

La **concertation**, au sein d'une entreprise ou entre cette dernière et des interlocuteurs extérieurs, apparaît alors comme une donnée essentielle qui construit les relations entre les différents acteurs de la vie économique. Elle sert à **prévenir les crises** pour mieux les éviter mais également à **les désamorcer** et à **trouver les solutions les plus acceptables pour chaque protagoniste**. Cette notion englobe donc des **volets préventif et curatif** qui nécessitent la mise en place de différents outils. **La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences apparaît comme la solution proposée et même imposée pour les entreprises de plus de 300 salariés (loi de Cohésion Sociale du 18 janvier 2005) : elle a pour but de permettre aux entreprises d'anticiper les évolutions de leur environnement économique pour prévoir leurs besoins en emploi, en termes de volume et de compétences. Ainsi, elles peuvent adapter progressivement les compétences de leurs salariés à leurs nouveaux besoins et éviter de potentiels licenciements.**

Certaines entreprises ont **anticipé leur mutation d'activité en redéployant en interne leurs salariés.**

Les **grands groupes, comme EDF, semblent être avantagés pour mettre en place de tels dispositifs**¹²⁵, notamment grâce à leurs moyens financiers et leur capacité à faire appel à une expertise technique pour mettre en place cette GPEC. Pour les Petites et Très Petites Entreprises, la **mutualisation des moyens sur un territoire, avec l'appui d'une structure coordinatrice**, semble être une solution adéquate pour construire une GPEC interprofessionnelle sur un bassin d'emploi. Par ailleurs, *« Compte tenu d'effets de seuil (relatifs à la taille des entreprises et au nombre de personnes licenciées), plus de 60 % des licenciés économiques n'ont pas accès à un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) et 85 % ne bénéficient pas d'une cellule de reclassement. Les salariés d'entreprises défaillantes et des entreprises de taille modeste s'avèrent globalement plus pénalisés que ceux de groupes qui peuvent consacrer des moyens élevés aux actions de reclassement et proposer des mobilités internes »*¹²⁶.

Mais la crise économique ne peut pas toujours être évitée ; dans ce cas, la mise en place d'un PSE et d'une cellule de reclassement doit atténuer la rupture professionnelle des salariés et si possible la transformer en transition professionnelle. (se référer à la Rubrique 1).

Trois initiatives illustrent la mise en place de dispositifs d'anticipation dans des entreprises de tailles différentes afin de faire face à l'évolution de leur activité. Il s'agit de présenter la mise en place d'une GPEC dans l'entreprise ARMOR LUX et d'un dispositif de redéploiement interne chez EDF. Cette problématique est également illustrée dans les Petites et Moyennes Entreprises à travers l'exemple de l'ENALP CREHEN et dans les Très Petites Entreprises grâce à l'exemple du dispositif Evelyance. L'exemple d'Armor Lux est l'illustration principale de cette rubrique car il allie à la fois une dimension territoriale, sociale, individuelle et collective dans une entreprise de près de 400 salariés.

¹²⁵ Robequain Lucie, « L'anticipation des licenciements reste l'apanage des grandes entreprises », dans Les échos, 11 mai 2007

¹²⁶ « Retour d'expériences sur quelques grandes mutations et restructurations économiques en Bretagne : leçons à tirer pour mieux anticiper et agir », CESR de Bretagne, juin 2007

Les deux initiatives suivantes traitent de la mise en place de solutions pour l'entreprise et les salariés alors que la crise économique n'a pu être évitée. Il s'agit de l'entreprise RETIS et du reclassement des salariés de l'ancienne société CORVIS.

L'étude de ces différentes initiatives met en avant le fait que, dans le cadre de tels dispositifs, préventif ou curatif, certaines questions conditionnent la sauvegarde de l'entreprise et des emplois ou le reclassement des salariés.

- **L'importance de la formation dans une démarche d'anticipation ou de restructuration**

La **formation tout au long de la vie apparaît comme un des volets prépondérants de la GPEC** au service de la sécurisation des parcours professionnels, elle peut notamment être financée par le Droit Individuel à la Formation. Il s'agit pour le salarié de développer son employabilité tout au long de sa carrière professionnelle afin d'anticiper des ruptures potentielles. Pour les entreprises, la formation permet d'adapter les compétences des salariés aux besoins de l'entreprise (sur ce sujet se référer à l'exemple du dispositif de formation FUTE mis en place chez Thomson, Rubrique V). Les enjeux soulevés par la formation continue professionnelle, interne ou externe, sont également développés dans la rubrique V « *développer et valoriser les compétences* ». L'information proposée autour de la formation est un gage de réussite puisque, dans le cas de salariés volontaires, le fait de connaître les modalités et les conséquences du suivi d'une formation conditionne l'adhésion au dispositif.

- **La place essentielle du dialogue social :**

« *Plus les relations au travail sont conflictuelles dans un pays donné, moins son taux d'emploi à de chances d'être élevé* »¹²⁷, le **dialogue social et la négociation collective semblent donc être des outils nécessaires** pour tenir compte de ce constat. La concertation entre les différents acteurs d'une entreprise facilite la conduite du changement et l'acceptation des modifications au sein de l'entreprise, dès lors que **les enjeux de la démarche ont été négociés et explicités à l'ensemble du personnel. Un climat social de qualité conditionne la mise en place de dispositifs d'anticipation ou de «guérison» au sein de l'entreprise** puisqu'il repose sur une **confiance mutuelle** entre les partenaires sociaux. Cette notion de confiance se construit sur la durée et participe à la création d'une culture d'entreprise spécifique.

- **Le territoire comme ressource et comme espace de prise de décision et de mutualisation des moyens lorsque l'entreprise n'en a pas les moyens**

Dans le cadre de secteurs professionnels en crise sur un même territoire, **le traitement de la crise et le reclassement des salariés gagnent, dans certains cas, à être traités à l'échelle du territoire** et pas seulement à l'échelle de l'entreprise. En effet cette solution permet de **mutualiser les moyens et de définir une véritable stratégie économique à l'échelle du territoire** pour qu'il puisse retrouver sa compétitivité. Il peut être pertinent que des organismes créés en partenariat entre les collectivités territoriales et les membres de la société civile, soient compétents pour réaliser une **veille économique et une photographie des besoins professionnels du territoire**, dans un souci de prévention mais également de « remédiation ». Le rôle de la coordination et de l'innovation territoriale est développé dans la rubrique 1 de cette étude « *Coordonner et Innover avec les territoires* ».

- **La nécessité d'adapter les règles juridiques, qui vont parfois à l'encontre de la sécurisation des parcours professionnels (voir aussi rubrique I de cette étude)**

Si l'utilisation d'outils comme la GPEC, le PSE ou la cellule de reclassement obéissent à des règles juridiques précises, il semble parfois que **des dérogations au droit seraient nécessaires, dans certains cas, pour adapter ces dispositifs aux besoins de l'entreprise et des salariés**. En effet, il est essentiel de garantir aux salariés le maintien de leur salaire entre différents dispositifs ou pendant la formation, quels que soient leurs statuts pendant cette période. Or **cette continuité du revenu rencontre des obstacles liés aux régimes juridiques différents et non unifiés de ces dispositifs**. Ce sont autant d'éléments qui transforment parfois le parcours professionnel en un véritable parcours d'obstacles.

¹²⁷ Philippon Thomas, Le capitalisme d'héritiers : La crise française du travail, Seuil, 2007, Paris

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

FICHE N° II-1 : LA CREATION D'UN DISPOSITIF DE GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES (GPEC) CHEZ ARMOR LUX

LA GPEC ¹²⁸: UNE SOLUTION POUR REPOUDRE A LA CRISE DU SECTEUR TEXTILE ?

Cet exemple concerne la mise en place d'un dispositif de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et de formation par la direction de l'entreprise Armor Lux, afin de faire face à la crise économique rencontrée par le secteur du textile en France et d'éviter ainsi les licenciements. Cette initiative a été rendue possible grâce à l'obtention de nouveaux marchés par l'entreprise et grâce au processus d'adaptation des salariés à de nouveaux métiers créés grâce à l'obtention de ces nouveaux contrats.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

UNE ENTREPRISE EN PLEINE MUTATION QUI AFFRONTÉ LA NECESSITE DE SE RESTRUCTURER

L'entreprise de production textile, **Armor Lux**, a été **créée en 1938** ; elle a été **rachetée en 1993** par deux nouveaux directeurs, étrangers au secteur de l'activité textile. A cette époque, 450 personnes étaient employées par l'entreprise et 80% d'entre-elles étaient des femmes. La plupart de ces salariés avaient débuté leur carrière professionnelle au sein de cette entreprise et la moyenne d'âge se situait entre 45 et 55 ans. 70% de métiers présents dans l'entreprise étaient des métiers industriels (confection de produits textiles).

Dans les années 90, l'industrie textile a dû faire face à la concurrence de nouveaux pays qui bénéficient d'une main d'œuvre très "bon marché". Pour rester compétitives, de nombreuses entreprises françaises ont délocalisé leur production ce qui a ainsi entraîné des licenciements économiques massifs. Dans cette conjoncture difficile, Armor Lux a également dû faire face à un autre obstacle. En effet, sa production était essentiellement revendue dans des petits commerces de détails multimarques ; or, faute de repreneur suite au départ à la retraite des dirigeants de ces commerces, leur nombre n'a cessé de diminuer, ce qui a encore accru la fragilité de l'entreprise.

Mais malgré ce contexte difficile, lors du rachat de l'entreprise, les nouveaux directeurs ont pris l'engagement de conserver tous les emplois sur site et de permettre aux salariés les plus âgés de terminer leur carrière chez Armor Lux.

L'entreprise a donc dû redéployer son activité vers de nouveaux secteurs : création de collections plus diversifiées, de nouvelles marques, développement d'une collection issue du commerce équitable, obtention du label « Produit en Bretagne » pour certains produits, obtention d'un contrat avec La Poste pour fournir aux salariés de ce service 150 000 Tee-shirts. Armor Lux est apparue alors comme une entreprise ancrée sur son territoire qui s'est engagée à respecter trois critères : qualité, tradition et éthique.

Parallèlement, elle a sous-traité certaines de ses productions dans les pays méditerranéens afin de rester compétitive sur le marché, cette démarche apparaissant comme « *un outil pour accompagner le développement de l'entreprise* », selon la directrice des Ressources Humaines. **Aucun licenciement n'a été réalisé** dans l'entreprise, grâce au départ à la retraite d'une partie du personnel, dont les postes n'ont pas été renouvelés. Mais malgré ces différentes actions, Armor Lux éprouvait des difficultés à être rentable. L'accord sur la mise en

¹²⁸ Ce dispositif est présenté dans l'exemple I-6 de ce rapport

œuvre des 35 heures, négocié en 2001 (loi de Robien), consécutif à un référendum interne, n'avait pas suffi à garantir des emplois pérennes pour tous les salariés. L'entreprise avait, par ailleurs, été victime d'inondations pendant l'hiver 2001 : elle avait alors enregistré de sévères pertes et avait dû déménager car les assurances ne voulaient pas que l'activité de l'entreprise reprenne sur un site inondable. La direction s'est alors lancée un défi: reconstruire à Quimper, une usine et un magasin, refuser la délocalisation de tous les emplois industriels et les licenciements engendrés par celle-ci.

Encadré 17 : La loi de Robien sur la réduction du temps de Travail :

La Loi Robien sur la réduction du temps de travail est une loi votée le 11 juin 1996, tendant à favoriser l'emploi par l'aménagement et la réduction conventionnels du temps de travail, qui permet aux entreprises de réduire le temps de travail de leurs salariés soit pour effectuer de nouvelles embauches soit pour éviter un plan de licenciement.

En contrepartie, elles bénéficient d'un allègement des charges patronales de sécurité sociale. Le passage aux lois Aubry (35 heures) a entraîné la non reconduction des accords Robien.

Source : www.legifrance, site Internet ministériel de diffusion du droit

En 2003, La Poste a lancé un appel d'offre national afin de trouver un prestataire unique qui puisse habiller individuellement les 140 000 postiers en « prêt à porte » et effectuer les prestations de services inhérentes à cette mission. Grâce aux liens commerciaux tissés depuis quelques années, **Armor Lux a obtenu, en mai 2004, ce contrat de 15 millions d'euros.** Cette nouvelle activité a permis le développement de nouveaux métiers dans l'entreprise comme la bureautique, certaines activités de production, la gestion des stocks et la logistique. Le recrutement pour ces nouveaux emplois a été réalisé à l'interne, grâce à **la mise en place d'un système de formation** dans lequel se sont engagés volontairement des salariés du service confection.

Après avoir obtenu ce contrat, la direction de l'entreprise a organisé des réunions avec les délégués syndicaux, en juin 2004, puis avec les salariés afin de présenter leur démarche et de clarifier les détails inhérents à cette initiative. Après 2003, la Bonneterie d'Armor¹²⁹, ont obtenu d'autres marchés publics importants du même type que le contrat signé avec La Poste mais pour les contrôleurs de la SNCF et les Aéroports de Paris. Ces contrats sont renouvelables au bout de sept ans. Armor Lux s'est associée à d'autres entreprises pour répondre à ces nouveaux contrats puisqu'une clause juridique précise que ces nouveaux marchés ne doivent pas dépasser 20 % du chiffre d'affaire de l'entreprise. Cette obligation légale limite la possibilité pour les Petites et Moyennes Entreprises française de répondre aux appels d'offre nationaux.

Simultanément, et pour répondre aux difficultés rencontrées dans son réseau de distribution, l'entreprise a développé la vente directe de ses productions, ce qui a également créé de nouveaux métiers comme celui de vendeuse.

Les personnes engagées dans ce processus de mobilité interne étaient des ouvrières de fabrication relativement âgées, qui possédaient une qualification initiale de niveau CAP-BEP.

Actuellement, 380 personnes travaillent en CDI et 40 personnes en CDD, chez Armor Lux. L'entreprise a stabilisé sa masse salariale en mettant en place, d'une part, un plan d'embauche maîtrisé pour des métiers non industriels, plus qualifiés et stratégiques pour l'avenir, et d'autre part en prenant en compte les départs en retraite.

40% des emplois ont encore un caractère industriel, ce service ne peut pas totalement disparaître puisque même pour les productions délocalisées, l'entreprise de Quimper est responsable des retouches éventuelles à apporter aux collections avant la mise sur le marché. Certains savoir-faire ne sont ainsi pas délocalisables. Cette situation pose à cet égard un autre problème : celui de la formation pour ces métiers en train de disparaître. En effet, le

¹²⁹ Nom d'origine de l'entreprise aujourd'hui plus communément appelée Armor Lux, du nom de la marque des vêtements vendus par l'entreprise.

Rectorat de l'Académie a fermé un certain nombre¹³⁰ de filières « Matériaux souples » en formation initiale dans les Lycées, ce qui, à terme, prive les entreprises comme Armor Lux d'une main d'œuvre formée et qualifiée pour la production, alors qu'elles en ont besoin.

DESCRIPTION DE L'ACTION

LA MISE EN PLACE PARTENARIALE DU RECLASSEMENT A L'INTERNE DES SALARIEES

La démarche d'adaptation des salariés à de nouveaux postes a été basée sur leur **volontariat**. Les salariés ont été informés de cette opportunité et certains ont choisi de s'inscrire à une formation afin de changer d'activité. La direction de l'entreprise a informé précisément les salariés, lors de réunions du Comité d'entreprise, des enjeux économiques soulevés par l'acquisition de nouveaux contrats. Les représentants syndicaux de l'entreprise ont été associés à la conception et au développement des actions en interne ; leur **travail d'information des salariés** a joué un rôle déterminant pour la réussite de ce dispositif.

Dans le cadre du contrat passé avec La Poste, trente personnes se sont portées volontaires pour apprendre **le métier de "phoning"** (téléopérateur,...). Elles ont réalisé un bilan de compétences grâce à l'organisme « Initiatives Formation » puis ont suivi des entretiens avec la Direction des Ressources Humaines (DRH). Suite à ces deux étapes, quinze personnes ont finalement pu intégrer la première session de formation de septembre à décembre 2004, dont une partie s'est déroulée à l'extérieur de l'entreprise (pendant un mois et demi) **et une partie à l'interne** (pendant trois mois). C'est l'organisme « Initiatives formations » qui a accompagné le processus de formation externe; à l'interne, le cadre responsable du service Phoning a supervisé l'apprentissage des salariées.

Après six mois, un bilan a été effectué afin de suivre l'adaptation des salariés à leurs nouveaux emplois. Deux personnes n'ont pu assimiler leur nouveau métier à cause de problèmes d'adaptation à l'informatique, elles ont pu alors retrouver leur poste initial.

D'autre part, **une formation en interne à la vente** et à la prise de mesures a concerné dix ouvrières du textile. Armor Lux a ainsi choisi de former son personnel et de ne pas embaucher de nouvelles personnes d'une part pour que des salariées à l'avenir professionnel incertain puissent bénéficier d'une réorientation, d'autre part parce que ces salariées disposaient de compétences par leurs connaissances des tissus et des vêtements.

Ces nouveaux emplois ont engendré la **modification des horaires de travail**. En effet, les salariées « Polyvalentes » travaillent en "2x8"¹³¹, cinq mois dans l'année, et les vendeuses sont amenées à travailler le samedi. Ces modifications ont fait l'objet de négociations entre les syndicats et les directeurs de l'entreprise pour ce qui concerne les salaires et les horaires de travail. Un accord a été conclu : les salaires ont été réévalués en fonction des nouvelles compétences des salariées et le travail en 2x8 s'effectue de 6h à 14h ou de 14h à 20h (au lieu de 22h).

Pour honorer le contrat passé avec la SNCF, une formation de cinq mois a été réalisée en interne. Au départ, elle a concerné cinq personnes sur les dix volontaires : en cas d'échec d'une des personnes à la formation, cinq personnes seraient donc potentiellement capables de la remplacer. Cette formation a porté sur des compétences en logistique et en développement d'activités polyvalentes en 2x8 sur des fonctions très diversifiées (production, coupe, qualité, gestion de stock).

Armor Lux a choisi la formation interne dans un souci d'efficacité, puisque cette solution a permis aux salariés en formation de se confronter immédiatement à la réalité de leur nouveau métier. D'autre part, selon la DRH, la formation externe aurait pu être un

¹³⁰ Il reste actuellement 3 à 4 sites qui dispensent des formations « Matériaux souples » en Bretagne contre 12 à 15 en 2000.

¹³¹ Le travail en « 2x8 » consiste pour deux équipes de salariés à alterner chaque semaine des horaires du matin (6h-14h) et de l'après-midi (14h-22h).

Source : www.agrojob.com/dictionnaire

obstacle pour certains salariés qui pouvaient avoir l'impression d'être jugés par les formateurs extérieurs à l'entreprise. Des salariés de l'entreprise ont, pendant une semaine, assuré un "parrainage" (ou "marrainage") logistique auprès de leurs collègues en formation et sont ensuite devenus leur référent en cas de problème sur leur nouveau poste. La démarche, selon la DRH, se résume ainsi : " *j'y vais, mais j'ai le droit à l'erreur et les gens sont sécurisés dans leur formation car ils connaissent le formateur et savent que si ça ne marche pas il y a un filet de sécurité*". La direction a estimé qu'en moyenne, au bout de trois mois, les salariées devenaient efficaces dans leur nouveau poste et totalement opérationnelles six mois plus tard.

Cette démarche, selon la direction, a "coûté cher" à l'entreprise et à engendrer la mobilisation de financements importants, notamment parce que la rémunération des salariées a été maintenue dans son intégralité durant toute la période de formation. Mais l'équipe dirigeante d'Armor Lux a choisi cette solution pour éviter les licenciements, qui auraient, selon elle, eu un coût plus élevé que la mise en place d'une telle démarche. Par ailleurs, ses activités extra production liées aux nouveaux contrats (phoning, logistique, etc.) connaissent une forte croissance.

La formation externe au métier de phoning, dont le coût s'est élevé à 200 000 euros, a été **financée par le FORTHAC** (Organisme Paritaire Collecteur Agréé de la branche textile), dans le cadre d'un accord pilote pour la formation et l'emploi des salariés du textile qui se décline au niveau régional. Le FORTHAC a permis de mobiliser le Fond de Solidarité Européen (FSE) pour les périodes de formation externe. 80% du coût de la formation externe a ainsi pu être financée par des aides extérieures. Mais la formation interne a entièrement été à la charge de l'entreprise puisque ce type de formation ne peut être financée que si elle s'élève à moins de 20% du total de la formation, ce qui n'était pas le cas ici.

Au final, 50 personnes ont changé de métier en 2 ans et 52 salariés travaillent toujours dans les ateliers de confection ; dans dix ans, elles seront à la retraite et leur emploi semble pouvoir être conservé jusqu'à cette date. 2 salariées ayant suivi la formation ont repris leur poste initial au cours des six mois d'essai, après le constat d'une impossibilité d'occuper un nouveau poste. Actuellement, l'entreprise a pérennisé et institutionnalisé ce dispositif, dont le financement est inclus dans le budget d'Armor Lux.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

- **Une politique globale d'entreprise fondée sur une forte détermination locale partagée par tous les Acteurs misant sur une prospective dynamique.**

La direction d'Armor Lux, grâce à ce repositionnement sur le marché du textile, a su **développer une expertise dans de nouveaux emplois tout en conservant les compétences des anciens emplois pour lesquels des salariées sont toujours en activité**. Actuellement, le chiffre d'affaire du pôle « Marque », qui concerne exclusivement les vêtements griffés "Armor Lux", s'élève à 42 millions d'euros et celui du pôle « Image/Vêtement professionnel » a 28 millions d'euros. L'objectif poursuivi vise à équilibrer ces deux chiffres afin de sécuriser au maximum l'avenir de l'entreprise tout en conservant sa vitrine traditionnelle. Armor Lux vient d'ailleurs de signer un contrat avec un des leaders de la grande distribution en matière de bricolage pour créer et fabriquer ses tenues de travail. Ce marché représente 1,5 million d'euros pendant trois ans.

Du point de vue des représentants syndicaux, **la diversification de l'activité de l'entreprise a permis d'éviter des licenciements en reclassant les salariés et a permis d'assurer la pérennité de l'entreprise**. La sauvegarde des emplois semble donc garantie.

Les salariés concernés par cette action ont bénéficié pour leur part d'une augmentation de leur niveau **qualification**, afin de leur permettre de s'adapter à des métiers a priori éloignés de leurs compétences initiales en production. Cette requalification s'est traduite, grâce à l'accord sur la polyvalence, par une **augmentation de leur salaire horaire d'environ 17%**. Le suivi de cette formation a représenté une **opportunité** professionnelle qui leur a

permis de sécuriser leur emploi sur le même bassin d'emploi, au sein de l'entreprise, tout en évoluant vers un nouveau métier et a pu contribuer à accroître leur motivation¹³². Leur avenir au sein de l'entreprise leur paraît donc garanti. Selon une salariée, « *On se rend au travail avec le sourire et on travaille plus librement car il n'y a pas de crainte de perdre son emploi* ». Les salariés qui n'ont pas suivi cette formation ont pu conserver leur poste initial. Ceux pour qui l'adaptation au nouveau poste n'a pas été concluante ont également pu retrouver leur emploi antérieur.

➤ **Dialogue social, communication et culture d'entreprise : des éléments essentiels pour réussir la mise en place d'une GPEC**

Du point de vue de la direction de l'entreprise, ce dispositif a été mis en place grâce au **dialogue social** très présent au sein d'Armor Lux. Les directeurs ont dû faire preuve de pédagogie et n'ont pas caché aux salariés la situation de l'entreprise ; cela a certainement facilité l'association des personnes aux changements d'activités. La Direction a affirmé avoir refusé d'appliquer une gestion pyramidale dans l'entreprise et a voulu apparaître comme proche des salariés, afin d'installer plus facilement le dialogue. « *Les directeurs n'ont jamais pratiqué la langue de bois et leur bureau reste toujours ouvert pour tous les salariés* » remarque ainsi la DRH.

En plus des réunions officielles, les nombreux contacts informels entre Direction et représentants syndicaux ont permis la mise en place de nouveaux dispositifs et des négociations concluantes pour les deux parties. L'action de la déléguée syndicale, reconnue comme interlocutrice à la fois par les salariés et par la Direction, a pu favoriser les échanges entre ces différents acteurs.

La participation des salariés à la formation, considérée comme une réussite, peut s'expliquer par différentes raisons :

- Les représentants syndicaux se sont beaucoup investis auprès des salariés pour leur expliquer le cheminement de l'entreprise.
- La Bretagne ne possédant pas une importante industrie textile et les personnes semblant attachées à leur entreprise et au territoire, elles ont donc été prêtes à changer de métier pour conserver leur emploi au sein d'Armor Lux.
- Les perspectives d'embauche sur ce territoire, pour des personnes de 45-50 ans sans autre qualification que celle d'ouvrière textile, semblaient inexistantes.

La **communication** est apparue comme une des clés de la réussite de la GPEC, même si, dans ce cas précis, la mise en place d'un tel dispositif s'est faite de manière empirique sans utiliser les outils des grands groupes industriels (cellule de veille économique, cartographie des emplois et des compétences...¹³³)

La **formation en interne** a également contribué au succès de cette action puisqu'elle a favorisé le volontariat en développant un accompagnement personnalisé au sein de l'entreprise assuré par des salariés d'Armor Lux. Ce mode de fonctionnement est propre à l'histoire et à la culture de l'entreprise car dès les années 50, l'ancien directeur avait pris en charge la formation des ouvrières à l'interne.

La réussite de la concertation et des négociations liées à cette action a également reposé sur le **pragmatisme des acteurs** face à l'avenir de l'industrie textile traditionnelle dans un marché mondialisé. Il semblait nécessaire de s'adapter pour faire face aux difficultés économiques.

Le volontariat des salariés, s'il est apparu comme un atout majeur, pourrait à terme se révéler insuffisant si les adaptations à venir s'intensifient. Il faudrait alors embaucher pour pouvoir garantir l'activité de l'entreprise. Pour l'instant, le nombre de volontaires semble suffisant pour faire face aux mutations d'activités mais cette situation pourrait changer. Le dialogue social apparaît donc comme un gage de réussite pour une telle démarche, surtout lorsqu'elle est fondée sur le volontariat.

¹³² Entretien avec deux salariées le 16.04

¹³³ Cf. Fiche I-6

Pour les deux salariées rencontrées, l'avenir de l'entreprise passe par le changement, cette mentalité était déjà présente du temps de l'ancien directeur, il s'agit de « *cultiver le changement, avoir l'habitude du changement, garder de la polyvalence et la valoriser* ». Leur exemple a servi de référence pour les autres salariées même celles qui étaient réticentes au changement. Le choix de la direction, d'effectuer les formations par petits groupes, a été bénéfique puisque cette expérimentation réussie, a servi d'exemple pour les autres salariés

➤ **les difficultés rencontrées face à la reprise d'étude**

Toutes les personnes impliquées dans la formation n'ont pas évolué vers un nouveau poste. En effet, **l'acquisition de nouvelles compétences peut être un obstacle pour certains salariés**, même s'ils ont l'assurance que leur situation ne se détériorera pas après un échec lors du processus de formation. Pour les représentants syndicaux, « *la sécurisation des parcours passe par la polyvalence pour que les gens puissent bouger ; or, tout le monde n'est pas capable de se former, les gens ont besoin d'une prise en charge mais pas forcément au sein d'une entreprise* ».

Les nouveaux postes ont nécessité un apprentissage de nouvelles normes et réglementations, par exemple des normes de sécurité, ce qui peut représenter une difficulté supplémentaire pour acquérir les compétences que nécessite le nouvel emploi.

Malgré le succès de ce redéploiement d'activité et l'enthousiasme des personnes volontaires, **certain salariés n'ont pas voulu changer de métier parce que cette modification de leurs habitudes** (compétences à acquérir, changements d'horaires...) **leur faisait peur**. « *Pour les salariées formées au métier de phoning, le fait de devoir répondre au téléphone représentait un cap à franchir après avoir passé 20 ans derrière une machine à coudre mais l'entreprise a fait le pari de croire dans le potentiel humain de ses employées* » constate la DRH. Il n'a pas toujours semblé évident de faire évoluer les mentalités comme le remarque une salariée : « *Certaines personnes ont encore dans l'esprit de conserver le même emploi. Elles ne comprennent pas, ne s'intéressent pas au devenir de l'entreprise. Pour elles, c'est seulement le rôle du patron de garantir les emplois* ».

Certaines personnes ont été contraintes de se réorienter car leur équipe de travail avait été dissoute suite à des départs en retraite. Elles n'étaient donc, au départ, ni volontaires, ni enthousiastes par rapport à leur changement de métier. Mais, selon l'appréciation d'une des deux salariées rencontrées, après avoir suivi la formation et commencé à travailler sur leur nouveau poste, elles se sont estimées satisfaites. Cet exemple a visiblement suscité de l'émulation au sein de l'entreprise, puisque le nombre de volontaires est suffisant pour faire face aux besoins de l'entreprise.

Par ailleurs, **d'autres personnes n'ont pu changer d'activité à cause d'inaptitudes physiques**. Dans ces cas précis, la réalisation d'un bilan de compétences initié par la médecine du travail s'est avérée être une solution efficace pour réorienter ces personnes. De l'avis des représentants syndicaux, le bilan de compétences est un outil qui devrait être généralisé.

Selon la direction de l'entreprise, **le manque d'aide financière extérieure, dans le cadre d'une formation interne à l'entreprise** peut constituer un handicap majeur pour assurer la viabilité d'un tel dispositif.

Même si au début le travail en 2x8 leur faisait peur, le passage d'un horaire de 14h-20h au lieu de 14h-22h a d'ailleurs constitué une solution appréciable.

L'ultime étape pour sécuriser ces parcours à l'externe serait de garantir une Validation des Acquis de l'expérience¹³⁴ (VAE) ou une Validation des Acquis Professionnels (VAP).

¹³⁴ Ce dispositif est présenté dans la fiche I-3 de ce rapport.

Encadré 18 : Le Bilan de Compétences

Le bilan de compétences a été créé par la Loi n°91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi.

Le bilan de compétences permet à un salarié de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation. Réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise, selon des étapes bien précises, le bilan de compétences peut être décidé par l'employeur ou mis en œuvre à l'initiative du salarié, dans le cadre d'un congé spécifique. Il donne lieu à la rédaction d'un document de synthèse en vue de définir ou de confirmer un projet professionnel, le cas échéant, un projet de formation.

Source : www.travail.gouv.fr, site Internet du Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité

Encadré 19 : La Validation des Acquis professionnels :

La Validation des Acquis Professionnels, issue du Décret n° 85-906 du 23 août 1985 relatif aux Conditions de validation des études, expériences professionnelles ou acquis personnels en vue de l'accès aux différents niveaux de l'enseignement supérieur, permet la prise en compte de son expérience professionnelle et personnelle afin de pouvoir poursuivre des études.

Source : www.travail.gouv.fr, site Internet du Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

• Une culture d'entreprise partenariale:

L'exemple présenté ici se caractérise par un contexte local spécifique dont les composantes favorables expliquent en grande partie la réussite du redéploiement d'activité de l'entreprise. La culture du dialogue social et de l'échange entre la direction et le personnel, s'est construite dès la création d'Armor Lux. La personnalité des nouveaux chefs d'entreprise a également pu favoriser les bonnes relations sociales au sein de l'entreprise. Ces derniers semblent avoir fait de la sauvegarde des emplois et de la concertation des priorités pour la gestion de leur entreprise. D'autre part, ils respectent et valorisent la place et le rôle détenus par les représentants syndicaux qui adhèrent à la même logique de respect et d'écoute de chacun, ce qui facilite les relations entre tous les acteurs de l'entreprise (personnages « consensuels » qui veulent trouver un compromis, ce qui n'est pas toujours évident). La concertation et la négociation sociale, entre tous les acteurs partenaires semblent être des clés de la réussite d'un tel dispositif qui se construit sur la durée.

• La dimension territoriale:

L'entreprise s'inscrit sur son territoire, et plus largement sur tout le territoire breton, elle apparaît comme la garante de valeurs de qualité et de tradition tout en affichant une évolution vers des modes de productions et des collections tournées vers la modernité. Les salariés se reconnaissent au travers de leur entreprise, ils y sont attachés ce qui semble constituer une autre raison de la réussite de ce dispositif.

• Une sécurisation des employés en formation :

La formation à l'interne sécurise les parcours des salariés en les rassurant, au sens où les personnes concernées restent dans leur entreprise lors de la formation. Elles ne sont pas coupées de leur univers professionnel, cette situation permet, d'autre part, de motiver les autres salariés pour suivre le même chemin puisqu'ils ont toujours des contacts avec leurs collègues. Le bilan de compétences associé à un suivi individuel personnalisé dans le cadre d'une formation tout au long de la vie et parfois d'une reconversion professionnelle apparaissent comme des outils essentiels pour accompagner les salariés lors d'un changement de métier, synonyme parfois de promotion sociale et professionnelle ainsi que de sécurisation financière et de hausse de revenu.

La réorientation et la formation tout au long de la vie sont des éléments indispensables pour sécuriser un parcours professionnel. Chacun doit être acteur de son propre parcours, le Droit Individuel à la Formation¹³⁵ (DIF) semble présenter un intérêt primordial au sens où l'octroi de ce droit responsabilise la personne engagée dans un processus de formation. Selon les représentants syndicaux, « *on ne pourra pas annuler le chômage, mais il ne faut pas qu'il dure, il faut que ce soit un temps pour se réorienter, car la réorientation est indispensable.* »

Le volontariat semble être une démarche efficace pour permettre aux salariés de s'inscrire dans un tel processus de formation, notamment lorsque celle-ci est proposée, sous forme d'expérimentation, dans le cadre d'une action collective concernant des petits groupes.

• Un financement volontariste :

Le financement d'une telle opération semble cependant un obstacle à sa généralisation puisqu'elle nécessite de mobiliser une part importante du budget de l'entreprise sans pour autant avoir de garanties quant à la réussite du dispositif. Ce dispositif apparaît, par ailleurs, difficilement transposable aux entreprises de taille inférieure qui disposent de moins de moyens.

La confiance qui semble régner chez Armor Lux conditionne le succès de cette initiative mais elle ne va pas de soi. Elle se construit sur la durée et nécessite d'être constamment maintenue.

• Une sécurisation interne et non externe :

Si la mise en place d'un dispositif GPEC a garanti, dans ce cas précis, la sécurisation des parcours à l'interne des salariés, elle ne permettra leur sécurisation à l'externe que par la reconnaissance de leurs nouvelles compétences par une VAE ou une VAP. Il est cependant à noter que les personnes concernées sont en fin de carrière professionnelle, il s'agit alors de sécuriser la fin d'un parcours professionnel au sein d'une même entreprise et non pas de développer les compétences d'un salarié afin qu'il puisse retrouver plus facilement un emploi en cas de licenciement. La GPEC apparaît bien ici comme un outil de sécurisation des parcours professionnels à l'interne et non pas comme un outil de flexibilité externe, ce qui pourrait constituer un détournement de ce procédé.

La Flexibilité interne (postes et horaires de travail) apparaît comme une conséquence de l'adaptation aux mutations d'activité qui en développant d'autres emplois, peut sécuriser l'avenir de l'entreprise, notamment lorsque ces actions anticipent les mutations d'activité.

Les différentes personnes suivantes ont été rencontrées chronologiquement et individuellement, le 16 avril 2007, dans les locaux d'Armor Lux à Quimper :

- Deux représentantes syndicales CFDT
- La DRH de l'entreprise
- Deux salariées qui ont bénéficié d'un reclassement à l'interne
- Le Directeur général de l'entreprise

Contact :

Entreprise Armor Lux :

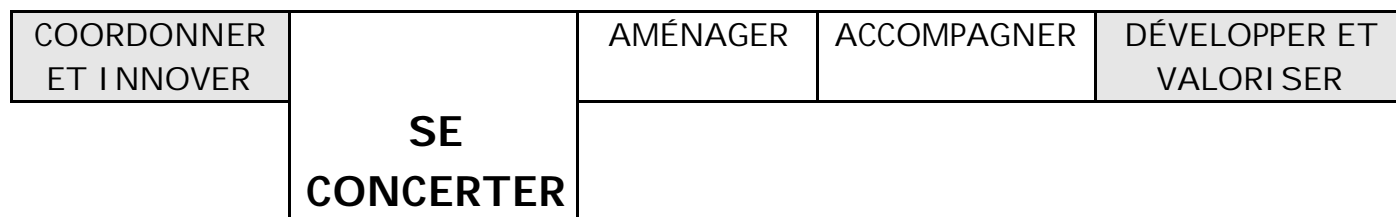
Adresse : 21/23, rue Louison Bobet - ZI de Kerdroniou Ouest - 29556 QUIMPER Cedex 9
Tél. 02 98 90 05 29

Madame Véronique AUDEBERT, DRH d'Armor Lux : drh@armorlux.com

Mesdames Dominique LE PAGE et Barbara WEBER, représentantes syndicales.

Mail : b.weber@armorlux.com

¹³⁵ Ce dispositif est présenté dans la fiche I-3 de ce rapport.

**FICHE N° II-2 : LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE REDEPLOIEMENT INTERNE CHEZ EDF**

A la suite de l'ouverture en Europe du marché de l'électricité et du gaz aux particuliers, l'entreprise « Electricité De France » a entamé en 2006 une action de redéploiement d'activité en interne. L'objectif poursuivi a été d'adapter une partie de son personnel à de nouveaux emplois, aux niveaux national et local pour faire face aux nouveaux statuts de l'entreprise

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

L'entreprise EDF, produit, achemine et vend de l'énergie, elle se place actuellement en deuxième position de la Cotation Assistée en Continu 40 (CAC 40) en France. Or la **mise en œuvre des Directives européennes au 1er juillet 2007, a ouvert le marché du gaz et de l'électricité à la concurrence afin de construire un marché unique européen de l'énergie**. Pour EDF, cette situation s'est traduite par la **fin du monopole pour la vente d'énergie et par une nouvelle organisation des fonctions régulées d'acheminement**. En effet, l'entreprise reste responsable de cet acheminement sans en être forcément le distributeur.

La Direction d'EDF a dû, par conséquent, réaliser de profondes adaptations afin de rester productive. Elle a donc décidé de redéployer l'activité d'une partie de son personnel grâce à la **création de nouveaux métiers comme celui de « Conseillers clientèle »** par la mise en place de Centres d'appel à Rennes, Vannes et Nantes, en valorisant les ressources et les compétences disponibles parmi les différents métiers du groupe qu'ils soient techniques ou tertiaires, sur l'ensemble du territoire national.

Le passage du statut d'Etablissement Public d'Intérêt Commercial en Société Anonyme en 2004 et à la modification de son marché conduisent EDF à proposer à ses salariés une garantie de l'emploi sous certaines conditions (comme un reclassement professionnel, par exemple).

Tous les métiers de l'entreprise (production industrielle, équipes d'ingénierie, fonctions supports tertiaires, ...) étaient potentiellement visés par ce redéploiement qui concernait une population mixte, âgée de plus de 40 ans. La mise en place de **huit projets de reclassement** au niveau national devait permettre à près d'un millier de personnes en France de changer de métier. En Bretagne, une quarantaine de salariés d'EDF sont amenés à modifier leur activité, sur un effectif total de 3000 salariés dans cette région.

DESCRIPTION DE L'ACTION

La Direction de l'entreprise a mis en place, en Bretagne, en 2006 une **action intitulée RENFORT qui a créé le nouveau métier de « Conseiller Clientèle »**.

Cette initiative a répondu à un contexte particulier et **n'a pas vocation à être renouvelée** en tant que telle. Une première session de **formation** s'est déroulée en 2006 et une seconde a lieu actuellement.

Le nouvel accord de Responsabilité Sociale, signé le 24 janvier 2005, entre la Direction et les partenaires sociaux dans le cadre des restructurations de l'entreprise, a servi de support pour

mettre en place cette action. Son article 3 concerne **la capacité d'adaptation des salariés au cours de leur parcours professionnel** : formation, mobilité. Cet accord stipulait que l'entreprise était dans l'obligation d'**accompagner les salariés dont le métier était amené à disparaître vers un nouvel emploi en interne**, grâce au suivi d'une formation.

Les salariés bénéficiaient déjà des dispositifs d'aide à la mobilité individuelle dans l'entreprise. L'innovation a alors reposé sur le fait d'**engager une démarche collective de mobilité**, à partir d'un besoin de l'entreprise. Elle a permis de rechercher à **concilier la valorisation des compétences ou des potentiels individuels et les besoins de l'entreprise**, grâce à un dispositif d'accompagnement spécifique porté par la Direction de l'Emploi d'EDF.

Le redéploiement d'activité a été construit **en concertation** entre les Représentants syndicaux et la Direction. De nouveaux parcours de formation ont ainsi vu le jour et les Directeurs des nouveaux et anciens services se sont rendus dans un centre d'appel pour bien comprendre la réalité du métier proposé aux salariés. Ils ont ensuite expliqué à ces derniers ce qu'allait être leur futur métier. Les **équipes d'accompagnement, composées de Conseillers «Emploi Mobilité» et de managers d'équipe** ont contribué à **valoriser ces nouveaux emplois** pour les rendre plus attractifs. En effet, ces postes pouvaient pâtir d'une image négative, notamment pour des salariés dont le métier d'origine possédait un caractère technique ou éloigné de la relation clientèle.

Le management de l'entreprise s'est particulièrement impliqué en renforçant son engagement dans **le processus de professionnalisation et de développement des compétences** de salariés d'origines diverses, placés sous sa responsabilité.

Les salariés concernés par un changement d'activité ont alors passé trois jours dans un centre d'appel afin d'appréhender la réalité de leur futur métier. Ils ont ensuite **confirmé leur choix** et suivi une formation en alternance d'une durée de quatre mois. **Les personnes qui ne souhaitaient pas** travailler dans un centre d'appel, rejoignaient leur ancien métier et rencontraient un Conseiller «Emploi-Mobilité» afin de trouver une autre orientation.

Ce dispositif collectif s'est construit à travers **une concertation avec les partenaires sociaux**. **Ils ont été** impliqués dans la démarche dès sa conception, en prenant en compte **la situation individuelle de chaque salarié** concerné.

A l'échelle de la Bretagne, de nouvelles instances d'échanges et d'information avec les partenaires sociaux se sont créées afin d'informer les salariés sur les modalités et les opportunités d'une adaptation à un nouveau poste dans le contexte des profondes transformations de leur entreprise.

L'immersion de trois semaines du salarié dans son nouvel emploi a représenté le coût principal de cette action, auquel il convient d'ajouter le coût de la formation spécifique aux nouveaux métiers qui s'est déroulée dans un ancien centre de formation d'EDF à Nantes, et celui du dispositif d'accompagnement. Toute cette formation a été **réalisée à l'interne sans l'aide de consultants extérieurs**. Par ailleurs, ces personnes ont bénéficié sur leur nouveau poste du suivi d'une personne référente (le conseiller « Emploi Mobilité »).

Les salaires des salariés étaient maintenus durant la formation et les frais de déplacement et d'hébergement payés par l'entreprise.

Le Droit Individuel à la Formation (DIF)¹³⁶ a permis de financer ce dispositif dans le cadre de parcours de professionnalisation pour la deuxième session de formation au métier de Conseillers Clientèles.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ **Les points forts de cet exemple :**

Du point de vue de la Direction de l'entreprise, l'objectif poursuivi a été atteint, puisque **EDF n'a pas eu à faire face à des sureffectifs car les personnes concernées avaient été reclassées avant que leur emploi soit supprimé**. Simultanément, de nouvelles compétences utiles à l'entreprise étaient développées.

L'organisation de l'entreprise a subi une modification au sens où **une nouvelle dynamique de dialogue social** a été initiée avec les partenaires sociaux grâce à de nouvelles

¹³⁶ Ce dispositif est présenté dans la fiche I-3 de ce rapport

opportunités d'échanges entre Direction et syndicats et à la possibilité **d'ouvrir de nouveaux champs de concertation sociale**. La création, depuis 2005, d'instances d'échanges et de réunion qui regroupent tous les acteurs de l'entreprise apparaît comme une donnée essentielle qui favorise le dialogue sans être un lieu de négociation.

Par ailleurs, au niveau de la Direction de l'entreprise, la place de la filière **Ressources Humaines** a été réaffirmée tout comme le rôle du management, puisque le succès de ce dispositif s'est construit conjointement avec l'aide de ces différents acteurs.

Le caractère pérenne du dispositif de concertation repose sur le nouvel accord de Responsabilité Sociale de l'entreprise EDF signé en janvier 2005 et sur la nouvelle dynamique sociale qui l'accompagne.

Les raisons suivantes peuvent, par ailleurs, expliquer la réussite de cette action de redéploiement :

- la très forte **communication interne** sur le projet industriel
- la volonté d'**associer** le plus largement possible **l'ensemble des salariés**
- le **respect du choix individuel**

Au final, ce succès a contribué à **consolider la performance d'ensemble d'EDF**, et de toutes les entreprises sous-traitantes qui travaillent avec elle. Cette réussite a donc été bénéfique non seulement pour les 3000 salariés d'EDF présents en Bretagne, mais également pour ceux des Petites et Moyennes Entreprises et de Petites et Moyennes Industries bretonnes qui travaillent pour ou avec EDF. Le coût de cette opération a été totalement maîtrisé.

Dans le cadre de la sécurisation des parcours professionnels de salariés d'une entreprise grâce à un reclassement interne, **l'adhésion individuelle** au projet industriel, aux valeurs du groupe, le respect des personnes et la reconnaissance de la place de chacun au sein de l'entreprise, ont constitué autant d'éléments clés de réussite.

Une telle démarche, pour réussir, doit s'inscrire dans le projet industriel du groupe. La communication auprès de tous les membres de l'entreprise sur **le sens et la finalité du projet** (perspective de développement ou nécessaire adaptation de l'entreprise à un contexte particulier), constitue un enjeu clé. L'objectif de performance de l'entreprise doit simultanément à tout moment guider l'action, selon la Direction de l'entreprise.

Pour garantir la réussite d'un tel dispositif, il apparaît nécessaire d'être **attentif aux risques que peut comporter la mise en place d'une action prescriptive** émanant de la Direction de l'entreprise, potentiellement portée par des consultants externes **ignorant tout de la culture interne** et des valeurs de l'entreprise. Il s'agit, en effet, de prendre en compte le contexte régional et les aptitudes des uns et des autres. L'écoute et la mise en place de processus d'accompagnement apparaissent comme des données essentielles à respecter.

Selon les partenaires sociaux, cette initiative a contribué à la **création d'une nouvelle gouvernance** grâce au renforcement de la communication entre le projet industriel et **le dialogue social qui associe conjointement les salariés, le management et les partenaires sociaux**. La dynamique de changement, au sein d'une entreprise, doit se construire en fonction de la capacité de la Direction et des syndicats **à associer conjointement sur la durée les aspirations de chaque salarié avec le projet global de l'entreprise**.

Pour les salariés, cette action a également permis à **36 personnes de demeurer en Bretagne dans leur bassin d'emploi**, ou de pouvoir venir travailler en Bretagne si elles le souhaitent dans le cadre d'une **mobilité professionnelle choisie**. **Ce reclassement s'est effectué sans perte de salaire grâce au système de rémunération propre à EDF**. En effet, la convention collective garantit le maintien du salaire en cas de changement de poste, la rémunération des salariés a augmenté ou est restée stable, en fonction de leur niveau de salaire préalable.

En un an, un millier de personnes en France ont été requalifiées, tout en conservant un Contrat à Durée Indéterminée, dont une **quarantaine en Bretagne**. **L'accompagnement et le suivi des personnes reclassées** sont également apparus comme des garanties de la réussite d'un tel dispositif.

➤ **Les limites de l'exemple et les interrogations qu'il soulève**

Du point de vue des salariés, cette initiative a connu **un seul échec en Bretagne**. Le passage préalable devant un Conseiller Emploi-Mobilité et un manager de plateforme téléphonique qui valide ou non une candidature, a semblé être une des raisons de ce faible taux d'échec. En général, la personne en situation d'échec, est réorientée vers un autre métier, avec un dispositif d'accompagnement personnalisé.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Cet exemple présente l'intérêt de mettre en avant **une grande entreprise qui a utilisé avec souplesse tous les outils à sa disposition**, dans leur dimension individuelle (DIF) et collective (GPEC), qui a privilégié le dialogue social et s'est fixé comme **objectif l'évolution professionnelle de ses salariés**. L'entreprise a pris le parti de passer un accord pour faire évoluer ses salariés, dans **une démarche d'anticipation de l'évolution des métiers**. Il s'agit d'une **flexibilité sécurisée à l'intérieur** même de l'entreprise. Il traite plus généralement de l'adaptation des grandes entreprises publiques à leurs changements de statuts (France Telecom, par exemple)

L'accompagnement personnalisé dans le cadre d'un processus de formation semble être un gage de réussite de tels dispositifs. La prise en compte du **volontariat** des salariés, l'accompagnement pour la recherche individuelle de solutions alternatives, ainsi que la **préservation des ressources des salariés** sont d'importants facteurs de réussite. **En favorisant la confiance** sur les moyens du changement et ses modalités, ils sont un gage de réussite de la conduite de changement

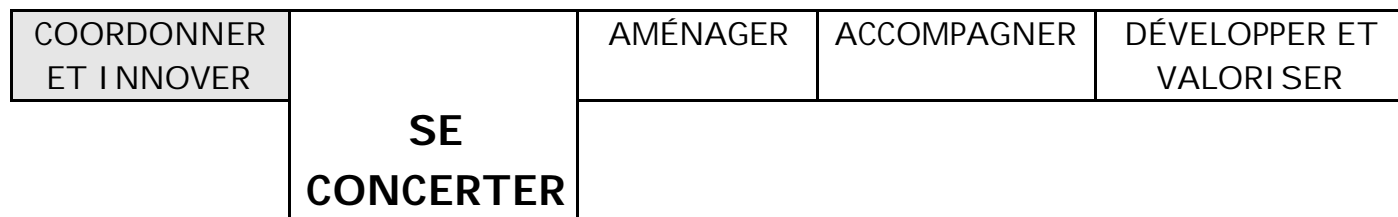
Contact :

Direction régionale Bretagne EDF « Attaché Emploi, Mobilité, essaimage »

Monsieur James LABBE

Tél. : 0299143485

Mail : james.labbe@edfgdf.fr

**FICHE N° II-3 : UN EXEMPLE D'UTILISATION D'UN DISPOSITIF DE GPEC DANS LES PME ET TPE**

Cette initiative concerne la sécurisation de la transmission d'une entreprise de 14 salariés, par le recours à la GPEC adaptée aux TPE. Cette pérennisation de l'activité s'accompagne d'une réorientation de l'activité, d'une modification de leur emploi pour plusieurs salariés, accompagnée de formations, et d'embauches nouvelles.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

Cette action est développée dans le contexte délicat que constitue ici **la transmission d'une entreprise familiale** avec **redéploiement de l'organisation, de l'activité et des compétences**. Elle s'appuie sur une innovation qui vise à adapter concrètement le concept de GPEC à la taille des entreprises (ici 14 salariés) pour répondre à leurs besoins d'anticipation des modifications de leur activité. La transmission de l'entreprise, accompagnée d'un redéploiement de l'activité, représente un enjeu important pour la **pérennisation de l'activité et des emplois**, pour les successeurs et pour les salariés qui y travaillent. Elle s'accompagne de la **mise en place d'une participation graduelle des salariés, dont il est** prévu qu'elle s'appuie sur la démarche de GPEC. Dans cette entreprise familiale, les salariés en place, habitués au charisme de l'entrepreneur initial, doivent être mis en confiance pour la transmission de l'entreprise à leur « futur patron », l'ensemble de la démarche vise à permettre la réussite de cette transition.

Cette action présente une dimension anticipatrice avec la reconfiguration du développement de l'entreprise pour **préparer la succession** de l'entreprise. Elle implique le fils et la belle fille de l'entrepreneur dans une démarche d'intégration et d'apprentissage progressif du métier de responsable de l'entreprise à échéance de 3 à 5 ans. Elle anticipe également en **transformant l'organisation de l'entreprise** avec aussi le **projet de développement d'une nouvelle activité** et le **rééquilibrage de la structure de la clientèle**.

La GPEC est ici mise en œuvre dans l'entreprise pour :

- **transformer les pratiques internes** à l'entreprise,
- **sécuriser la transmission** aux deux successeurs familiaux, salariés dans l'entreprise, qui se trouvent alors en situation de transition professionnelle;
- **sécuriser ainsi leur parcours professionnel et la situation des autres salariés** de l'entreprise, à travers un redéploiement de l'activité de l'entreprise,
- **entamer un processus de formation des autres employés** avec la perspective de mise en œuvre du Droit Individuel à la Formation.

DESCRIPTION DE L'ACTION

Cette action est réalisée dans le cadre d'une petite entreprise du secteur du Bâtiment Travaux Public (BTP) de 14 salariés. Le chef d'entreprise, créateur de l'entreprise, est épaulé par son épouse qui assure la partie administrative. **L'organisation, de l'entreprise** reposait essentiellement sur le charisme, l'expérience et l'implication de l'entrepreneur. De plus l'activité de l'entreprise se trouve concentrée sur 2 clients importants, ce qui fragilise sa sécurité sur le long terme. Il était donc indispensable à la fois de **redéployer l'activité** et de

créer des conditions permettant de **valoriser les initiatives du successeur** et faire naître une **dynamique de confiance** à son égard pour sécuriser le transfert de l'entreprise au fils de l'entrepreneur. Le chef d'entreprise initiateur de l'action s'est trouvé au cœur du dispositif de fonctionnement de l'entreprise et de la conduite de cette action. Cela se traduit par sa suractivité, et la quasi impossibilité pour lui de se dégager de l'urgence.

L'entreprise familiale s'est donc engagée dans une démarche de **transfert progressif** entre l'entrepreneur et le successeur. Cela supposait une réorganisation qui met en question les habitudes et la culture de l'entreprise. Il fallait **repenser l'organisation et le mode de fonctionnement de l'entreprise et son activité et faire le point sur les compétences de ses salariés pour définir et mettre en œuvre les transitions professionnelles indispensables et assurer l'anticipation des modifications de l'activité**. Il fallait aussi mettre le repreneur en capacité de « remplacer » à sa façon, et avec un autre style de direction, le chef d'entreprise.

La **GPEC complétée par une organisation plus participative**, pour le repreneur et pour les salariés, sont les deux ressorts de cette réorientation.

Pour sa **réorientation d'activité** l'entreprise s'est séparée des deux gros comptes afin de développer son chiffre d'affaires sur plusieurs autres comptes de son portefeuille de clients. Parallèlement le repreneur crée une nouvelle société, les deux entreprises étant à terme réunies dans une holding. Deux salariés spécialisés sur les gros comptes vont donc **réorienter leur activité** avec une mobilité interne. La nouvelle entreprise totalement initiée par le nouveau chef d'entreprise va, quant à elle, développer une **activité complémentaire** de concassage de matières inertes en embauchant deux salariés volontaires. Tous deux viennent de la première entreprise, qui **va recruter à son tour deux personnes** pour les remplacer. Des **formations** seront nécessaires pour permettre ce transfert.

Cela a été réalisé en s'appuyant sur une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences **avec l'aide d'un outil de mise en œuvre de la GPEC interne à l'entreprise adapté aux PME et TPE**, « EVOLYANCE » et « ARTISANCE » (voir encadré). Il faut noter que cette méthode a été **mise au point avec la participation directe des entreprises** à la conception et l'implantation d'un logiciel de gestion des compétences, qui est ici devenu un élément d'accompagnement et de balisage de l'itinéraire de transmission de l'entreprise.

Le premier partenaire associé à cette démarche est la Confédération de l'Artisanat et des Petites entreprises du Bâtiment (CAPEB) de la Région Bretagne, qui avait entrepris dès 2003 d'adapter la GPEC à l'échelle des entreprises de moins de 10 salariés par la conception et l'implantation d'un outil d'aide à la gestion des compétences, dans une coopération durable avec les entreprises. **Les autres partenaires** sont d'une part la **Direction Régionale du Travail de l'Emploi** et de la Formation Professionnelle (DRTEFP), financeur (à hauteur de 50 %) du dispositif d'implantation d'un outil de GPEC en T P E et d'autre part **la société Portance Ingénierie**, prestataire qui assure l'ingénierie du dispositif « EVOLYANCE » et la conception de l'outil informatique à destination des artisans de la CAPEB Bretagne.

Concernant **le financement de cette action** dans l'entreprise, la mise en place et la disposition du logiciel de GPEC Evolyance a été permise par la valorisation de la fonction de co-auteur des artisans pilotes de la CAPEB-Bretagne, complétée par l'aide de 50% de la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP) et du FAFSAB¹³⁷ (au démarrage en 2003 uniquement). Les investissements liés à la création de la nouvelle société (nommée Valor Environnement) sont financés par l'entreprise, avec le concours de plusieurs partenaires. L'ANVAR, devenu OSEO (co-investisseur et caution pour emprunt), le Crédit Agricole (emprunt), et le Conseil régional (avance remboursable).

Les formations à venir seront financées par l'entreprise, une partie d'entre elles pourraient s'effectuer dans le cadre du DIF. Pour la **direction de l'entreprise**, le repreneur de

¹³⁷ Fonds d'assurance formation des salariés de l'artisanat et du bâtiment

l'entreprise suivra une formation pour passer d'une activité de gestion d'un gros compte à des fonctions de chef d'entreprise et responsable des questions de sécurité et des aspects mécanique dans l'entreprise. La **gestion administrative** et comptable de l'entreprise sera confiée progressivement par la belle fille, salariée, agricultrice à l'origine. Sa réorientation sera appuyée par la formation en gestion et finances à la chambre des métiers. Sur **la nouvelle activité de concassage**, pour leur transition vers la nouvelle entreprise, deux salariés vont suivre des formations spécialisées, pour certaines d'entre elles qualifiantes (nouveaux permis, informatique, électronique...).

Encadré 20 : Le recours à deux outils innovants adaptant la GPEC aux TPE

Les méthodes de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), forgées pour de grands groupes, sont difficiles à mettre en œuvre dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et les Très Petites Entreprises (TPE) type d'entreprises largement présent en Bretagne, dont la gestion s'effectue souvent dans l'urgence et avec des moyens en assistance réduits. Le dispositif mis en œuvre ici vise à **lever les obstacles culturels** présents dans ce secteur (réticence à la théorisation notamment) pour lui permettre de s'approprier les démarches de GPEC. Il a été **élaboré entre 2003 et 2006 directement avec les artisans** pour la conception et l'hébergement de la GPEC dans leurs entreprises, avec leur propre langage, pour les référentiels de métiers par exemple, afin de permettre son appropriation dans les TPE. Fondé sur la prise en compte des **spécificités des entreprises artisanales**, il a abouti à la mise au point du logiciel « EVOLYANCE » et de son serveur « ARTISANCE » (ce dernier est en phase de fin de conception opérationnelle et de test de fiabilité).

EVOLYANCE est une plate forme analytique prévisionnelle qui permet de **mettre en relation l'analyse des activités de l'entreprise et celle des métiers qui y correspondent pour en évaluer la performance effective et détecter les besoins d'évolution des compétences**. Les trois dimensions Commercialisation/ Production /Achats, sont traitées et donnent lieu à un calcul de ratios de professionnalisation. Ces ratios sont suivis dans l'historique de leurs évolutions (performance ou dégradations). Par exemple : le taux de transformation des devis en bon de commande; le pourcentage d'heures réalisées par rapport aux heures prévues/vendues ; ou le délai moyen de réponse à un prospect. Ce sont des ratios compréhensibles, en lien avec un référentiel de compétence personnalisé configurable par l'entreprise, et qu'elle peut enrichir selon ses besoins. Un porte feuille de compétences visuel accompagne cette démarche. Le référentiel offre un questionnement qui sert de guide aux **entretiens de professionnalisation ou d'évaluation**. Pour le simplifier et se focaliser exclusivement sur **la compétence métier** de chacun, le principe de réponse est conçu sur le modèle retenu par le milieu hospitalier pour évaluer la douleur sur une échelle simple (ex de 1 à 10). **Chaque salarié auto évalue non pas ses compétences mais son degré de progression dans une tâche** du référentiel, **l'artisan le fait également** pour son salarié, chacun en aveugle. Puis les évaluations sont comparées et le salarié et l'artisan s'expriment sur un éventuel écart significatif ou répétitif, avec trois enjeux : provoquer une communication sur une « approche » de professionnalisation ; s'expliquer sur une contradiction qui peut n'être parfois qu'une compréhension différente des mêmes mots ; trouver des consensus de professionnalisation ou d'ambition professionnelle.

ARTISANCE est un serveur professionnel pour les entreprises, des groupements professionnels, et des salariés des entreprises. Son utilité est de 4 ordres : La compétence et l'emploi (bourse de l'emploi et de la mobilité régionale/nationale) ; la transmission d'entreprise (mise anonyme sur le serveur de la cible de professionnalisation d'une entreprise) ; la compilation de données économiques régionale et nationales en temps réel (référentiels à destination du réseau) ; la possibilité de visualiser et analyser à distance (par un expert ou une structure d'accompagnement) l'évolution de la cible de professionnalisation de l'entreprise qui en fait la demande

Cette innovation se prolonge : nouvel objectif, concevoir un outil d'aide à la construction d'itinéraires de professionnalisation, avec l'aide de l'outil informatique (gestion de progression ou de changement professionnel –mobilité, échange d'opportunité, éligibilité de projet, formation-).

Ce dispositif reconnu comme innovant par OSEO et la Région Bretagne sera **généralisé en 2008** (gracieusement en Bretagne pour les adhérents de la CAPEB) puis **étendu nationalement en 2010**.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS

➤ Les points forts de cet exemple :

Du point de vue des responsables de l'action

La mobilisation de l'entreprise est sous tendue par des enjeux non seulement économiques mais aussi de **relations sociales et humaines** dans l'entreprise ainsi que dans la famille, avec la perspective d'un possible départ en retraite dans de bonnes conditions pour le patron, gagée sur la réussite de sa succession. L'enjeu est de relever le défi de la mise en place d'un **nouveau mode de management, plus participatif**, où la communication, très réduite, laisse la place à une large communication. La démarche de GPEC y concourt très directement. En effet, elle introduit plusieurs éléments jusque là inexistant dans l'entreprise :

- Le rapprochement, en termes de communication et de délégation, **entre l'entrepreneur et son successeur** à l'occasion de la transmission a permis de créer dans l'entreprise un climat favorable à une meilleure transition lors de la reprise

- Le processus de **diversification** de la clientèle, de **création d'une activité** sur un nouveau marché et d'une nouvelle entreprise montre la **capacité d'adaptation** mise en œuvre dans cette TPE.

- l'organisation de **réunions mensuelles de tout le personnel** (14 personnes) pour informer et discuter de l'évolution amorcée, de ses objectifs et ses modalités. Ces réunions sont l'occasion pour le successeur de s'affirmer avec de nouveaux objectifs et un style personnel pour que sa fonction soit reconnue par les salariés et ses liens avec eux renforcés.

- une **assistance directe à la conduite du changement**, par « Portance ingénierie », qui apporte le regard compétent d'un tiers extérieur est un soutien indispensable à la démarche.

Néanmoins l'exercice est difficile, car la personnalité du créateur d'entreprise a façonné la culture de l'entreprise, son mode de direction. Remettre en question les comportements antérieurs est un travail qui prend du temps.

- le recours à **la GPEC mise à la portée de cette TPE** ouvre la perspective de consolidation, de développements et d'une transformation des relations humaines dans l'entreprise.

Du point de vue des salariés de l'entreprise

Le changement de culture est également délicat à conduire, mais la conduite de la consolidation de l'entreprise par une **transition programmée** apporte des éléments nouveaux et des perspectives :

- la mise en place d'un **dialogue sur le travail**, lors de l'évaluation ;

- la perspective du **recours au droit individuel de formation** pour permettre aux salariés en interne d'acquérir et développer de nouvelles compétences et accompagner les changements de l'entreprise. **Le Droit Individuel à la Formation¹³⁹ apparaît ainsi comme un outil de valorisation pour les salariés en place.**

- l'organisation progressive de **mobilités volontaires, qualifiantes.**

- la tenue régulière de **réunions collectives**, et de **mobilisation** des salariés autour de la problématique des Ressources Humaines, source d'échanges plus fréquents et directs avec le chef d'entreprise et entre les salariés.

➤ Les limites de l'exemple et les interrogations qu'il soulève

Dans le cas de cette entreprise, l'organisation interne s'est révélée à l'origine de dysfonctionnements qui sont imputés aux compétences individuelles. Ce constat a nécessité une « **mise à plat** » **préalable de l'organisation**, de la communication et des modalités de management du personnel. Ce détour a éloigné temporairement l'entreprise de la GPEC et l'a entraînée dans une démarche plus globale de reconfiguration avant de **revenir à la GPEC**.

¹³⁹ Ce dispositif est présenté dans la fiche I-3 de ce rapport

La **durée d'appropriation** du dispositif dans l'entreprise, l'impossibilité d'ancrer un résultat immédiat, font que les décisions prises s'effritent à défaut d'actions de consolidation quasi permanentes. Si le processus est bien entamé, la mobilisation de chacun transite encore par l'entrepreneur initial, catalyseur du dispositif, les autres personnes tendent à se déresponsabiliser implicitement

Le court terme ou l'immédiat sont prégnants dans les pratiques des TPE, le fait que le dispositif « prenne » du temps **parasite l'attention des entreprises**. La nécessité de préparer longuement l'hébergement de la GPEC avant d'y avoir accès est un facteur de risque. L'entreprise pourrait ensuite se préoccuper surtout de son fonctionnement et de son activité **sans avoir nécessairement la volonté de prolonger ensuite l'action jusqu'à la GPEC** et vers la gestion **d'itinéraires de professionnalisation**. Le tuilage de la transmission de l'entreprise étant « réglé », les préoccupations des responsables **risquent de s'orienter plus vers un management opérationnel** des activités que vers une anticipation de la professionnalisation des ressources humaines.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Le besoin de mettre en œuvre la **sécurisation de l'entreprise**, la **flexibilité mobilité**, et la **sécurisation du parcours professionnel du nouveau responsable** de l'entreprise et de plusieurs salariés est ici étroitement associé à la **ressource territoriale** développée par la CAPEB, qui va ensuite **se diffuser régionalement en 2008 et nationalement** à partir de 2010.

Une nouvelle génération de chefs d'entreprises dans les TPE et PME/PMI semble plus ouverte à ces démarches de management impliquant la participation active du personnel. Cela permet de mettre en œuvre des **changements culturels** dans l'entreprise.

La flexibilité interne à l'entreprise est mise en œuvre à la fois pour la transmission de l'entreprise et pour le redéploiement de ses activités. Cette flexibilité est impulsée par le chef d'entreprise au bénéfice de ses successeurs repreneurs pour qui elle représente **un réel défi d'adaptation** à leurs nouvelles missions. Elle entraînera également une **flexibilité externe de deux salariés accompagnée et sécurisée par le volontariat et la formation**.

Dans ce contexte, **l'anticipation par la GPEC, sur la durée**, peut jouer un rôle déterminant pour la réussite de la transmission comme pour la **réussite des transitions professionnelles** devenues indispensables. La **TPE, si elle est accompagnée**, peut se diriger à son rythme vers la GPEC sans s'attacher strictement au concept même, ce qui écarte le risque de « statufier » la GPEC en une théorie inutile. L'important est que l'entreprise l'utilise et avec ses salariés bénéficie de ses apports.

La mise en œuvre du DIF est dans les TPE et PME un enjeu fort de la sécurisation des parcours professionnels et d'égalité entre salariés.

Mais la démarche de GPEC, même appuyée sur des outils innovants, s'avère encore **lourde** à conduire par cette TPE qui pourtant est en bonne santé financière. On voit que les **PME et TPE, et leurs salariés**, se trouvent en **situation d'inégalité forte par rapport aux grandes entreprises**.

De plus, Les TPE étant fortement centrées sur leur activité souffrent d'un **manque de coopération entre elles qui tend à geler et cristalliser l'emploi, au détriment des mobilités entre entreprises, et de la diffusion pourtant indispensable des compétences**.

La GPEC est dès lors plutôt une gestion interne des compétences qu'un outil permettant de développer des carrières. En effet **la gestion interne n'autorise une évolution que si la progression est régulière, persistante dans la durée, et réinvestissable au fur et à mesure dans des perspectives d'évolution durable de l'entreprise** (re)déploiement activité ou métier / augmentation Volume / restructuration organisation / ...

Si ce n'est pas le cas il est alors nécessaire pour le déroulement de parcours professionnels, que la progression et son évolution soient investies dans une autre entreprise (voir un autre secteur d'activité ou un autre métier transversal), par la mobilité externe. Ceci conduit au **besoin de mutualisation entre les TPE** constituant le « socle GPEC ». La question se pose autrement pour les très grandes Entreprises pour deux raisons : d'une part elles ont en elles un « réservoir » de mobilité, d'autre part les avantages qu'elles offrent à leurs salariés (notamment des perspectives – chef d'équipe, chef de chantier, conducteur de travaux, BE, ingénieur...) ne sont pas directement comparables à ceux fournis par les TPE).

Le cloisonnement entre TPE **rend difficile dans ce secteur la réalisation de réels parcours professionnels**. La GPEC à plusieurs sens – Gestion Prévisionnelle des Emplois et ou des Effectifs, des Compétences et ou des Carrières – concernant les TPE du bâtiment, il semble que nous soyons plus dans une gestion de l'emploi et de la compétence – il est assez rare qu'une TPE soit confrontée - hormis pyramide des âges - à une gestion de carrière ou d'effectif, sauf à se positionner dans une professionnalisation orientée « chef d'entreprise » ou d'évolution vers un grand compte ; **la mutualisation entre TPE** pour leur permettre de **sortir de ce cloisonnement élargirait les possibilités de parcours professionnels pour leurs salariés, au-delà de la seule problématique interne à l'entreprise**.

Cet exemple souligne l'utilité et l'importance des **outils d'accompagnement, pour une démarche de GPEC dans une TPE** mais aussi le **risque d'un abandon en cours de route**, une fois l'objectif de transmission en phase d'être résolu. On **n'aboutirait pas alors à une consolidation de la GPEC, avec le recours régulier au DIF**, qui pourtant bénéficierait plus largement aux salariés pour permettre de **sécuriser leurs parcours** dans l'entreprise et hors de l'entreprise. Il en résulte un risque d'interruption du processus et de transformation de l'outil GPEC en un simple **instrument de gestion déconnecté des besoins et attentes des personnes salariées dans l'entreprise**.

Cet exemple prêche donc en faveur d'un appui fort à **des améliorations de la transférabilité et d'accompagnement** en direction des PME et des TPE de la GPEC, dans toutes ses composantes. Il souligne aussi l'importance de **l'implication partenariale de l'ensemble du personnel dans un processus d'anticipation pour sa réussite**.

Contacts :

Portance Ingénierie – Monsieur Daniel LEBEC
24 rue du calvaire- 35600 Redon
Tél. : 02 99 72 23 04

Mail : portanceingenierie@free.fr

UPA Bretagne- Monsieur Dominique MARQUAND
Union Professionnelle Artisanale
Forum de la Rocade 40 rue du Bignon Immeuble Delta 7
35510 Cesson Sévigné
Tél : 02 99 85 51 20
Mail : d.marquand-capeb.bretagne@wanadoo.fr

DRTEFP Bretagne- Monsieur Joseph LEFEUVRE
Service Branches Entreprises
13-15 Rue Dupont des Loges
BP 3147- 35031 Rennes Cedex
Tél : 02 23 42 00 23
Mail : joseph-lefeuvre@dr-bretag.travail.gouv.fr

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

**FICHE N° II-4 : UN EXEMPLE DE GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES
(GPEC) DANS L'AGROALIMENTAIRE**

La mise en place concertée d'un plan de reclassement pour les salariés dont l'emploi semble fragilisé, est ici réalisée, grâce à la GPEC, dans le cadre de la restructuration d'une entreprise du secteur de l'agroalimentaire.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

La fusion de différents établissements du groupe spécialisé dans l'industrie laitière, Coopagri-Cana (Ancenis Landerneau) a provoqué la fermeture de la beurrerie en février 2006. Elle doit aussi entraîner au cours de l'année 2007, la réorganisation des structures d'Approvisionnements et du froid à la ferme afin d'optimiser la production de l'entreprise. Pour faire face à ces changements, la direction de l'entreprise, qui emploie 238 salariés, a signé un accord tri-annuel en partenariat avec les représentants syndicaux de la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT) et la Confédération Française de l'Encadrement et la Confédération Générale des Cadres (CFE-CGC) avec pour objectif de statuer sur la situation des salariés concernés par ces modifications.

DESCRIPTION DE L'ACTION

La réduction des effectifs était nécessaire. Grâce au traitement collectif de cette situation, aucun licenciement sec n'a été prononcé. **Les salariés seniors** ont quitté l'entreprise dans le cadre de **Cessations d'Activité des Travailleurs Salariés (CATS)**, obtenues par convention d'entreprise, sans remplacement selon un calendrier prévisionnel. Cette démarche a pris fin en décembre 2006.

Encadré 21 : Le contrat de Cessations d'Activité des Travailleurs Salariés

Le dispositif CATS issu du Code du Travail ont été modifiés par deux décrets : le Décret n° 2000-105 du 9 février 2000 relatif à la cessation d'activité de certains travailleurs salariés et modifiant le code du travail (deuxième partie : Décrets en Conseil d'Etat) et le Décret n° 2005-58 du 27 janvier 2005 relatif à la cessation d'activité de certains travailleurs salariés. L'adhésion au dispositif CATS permet aux salariés âgés de 55 ans ou plus qui connaissent des difficultés d'adaptation aux technologies nouvelles ou qui, au cours de leur carrière professionnelle, ont eu à accomplir des travaux pénibles, de cesser leur activité avant 60 ans. Ils perçoivent une allocation de Cessation d'Activité des Travailleurs Salariés (CATS) et bénéficient d'une protection sociale jusqu'à leur retraite. L'employeur en assure le financement, l'Etat pouvant, dans certains cas, participer au financement des allocations versées à partir de 57 ans et prendre en charge les cotisations obligatoires de retraite complémentaire. L'employeur peut confier la gestion du dispositif à l'UNEDIC

Source : www.info.assedic.fr, site Internet de l'ASSEDIC

A la suite de la fermeture de la beurrerie, les autres salariés ont été **reclassés à l'interne** de l'entreprise et ont suivi une **formation interne** qui pouvait être complétée par une formation supplémentaire spécifique au nouveau poste, si le salarié en éprouvait le besoin. Si la solution du **reclassement** ne convenait pas au salarié, il pouvait négocier son **départ volontaire** et ainsi bénéficier d'un **accompagnement dans son projet professionnel**. Le cabinet Catalys a assuré le suivi de ces reclassements à l'externe.

Pour les filières d'approvisionnement et du froid à la ferme, il s'est agi de mettre les salariés en **disponibilité** sans modifier leur contrat de travail donc sans licenciement. Deux commerciaux se sont trouvés concernés par cette situation alors qu'une personne a préféré partir. Il semble trop tôt pour évoquer les conséquences de ces dernières modifications de l'entreprise.

Lors de l'élaboration de l'accord, l'entreprise a consulté le cabinet Syndex, et c'est le Cabinet Catalys qui en a accompagné la mise en œuvre, tout en apportant son aide logistique dans le cadre de la nouvelle organisation de l'entreprise.

L'entreprise a entièrement financé cette initiative, y compris les bilans de compétences pour les personnes qui quittaient l'Inaclp Crehen (filiale du groupe Cana-Coopagri). Le coût de cette action n'a pas été porté à la connaissance des représentants syndicaux.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ **Points forts de cet exemple :**

Selon les représentants syndicaux, cette action a, d'une part, **évités les licenciements secs et d'autre part, a transformé certains Contrat à Durée Déterminée (CDD) et contrats d'intérim en Contrat à Durée Indéterminée (CDI) par le jeu des mobilités**. En effet, lorsqu'une personne préférait partir au lieu d'être reclassée, elle était remplacée prioritairement par une personne en CDD ou en intérim. Cependant, nous n'avons pas eu connaissance du nombre de personnes qui ont bénéficié de cette situation. Par ailleurs, l'articulation des CATS et de l'accord d'entreprise a permis d'apporter **des réponses acceptables** pour chacun.

Le **caractère triennal de l'accord** permet d'anticiper les prochaines échéances en termes de redéploiement d'activité pour l'entreprise, ce dispositif a ainsi proposé **l'une des premières GPEC réellement anticipatrice dans ce secteur**.

La présence syndicale ancienne (1968) a vraisemblablement **favorisé le traitement en interne de la question**, évitant l'intervention directe des groupes de tutelle Cana-Coopagri qui aurait pu être moins avantageuse pour les salariés.

Du point de vue des salariés, lors de la fermeture de la beurrerie, sur les 22 personnes concernées, **14 ont été reclassées** et **8** ont obtenu un **départ négocié ou une CATS**. Les reclassements impliquent **la reconversion et souvent la requalification** des personnes. Toutes les **actions de reconversion en interne ont été effectuées sans perte de salaire**. La perception des salariés est apparue comme plutôt positive, pour les Institutions Représentatives du Personnel (IRP), puisque les élections récentes ont largement plébiscité les signataires de l'accord (16 élus CFDT sur 18).

➤ **Les limites de cet exemple :**

Pour les représentants syndicaux, la **gestion de la pyramide des âges semble problématique** compte tenu du fait que les CATS ne sont pas compensés par des remplacements.

Par ailleurs, **l'entreprise a assumé seule le financement** de l'accord et ni l'Etat, ni les collectivités territoriales ne sont intervenus. Cette situation ne sera peut-être pas durable pour l'entreprise.

Certaines personnes n'ont peut-être pas vu leurs parcours sécurisés, parmi celles qui sont parties volontairement, mais il semble difficile de le vérifier.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Cette action apporte des enseignements sur le fait qu'une **crise peut-être évitée et gérée strictement à l'interne par une évolution des métiers accompagnée de formations** dans une moyenne entreprise.

Il est également question de la formation interne qui semble adaptée aux entreprises de cette taille. Cela souligne **l'importance du dialogue social** pour la réussite d'un tel dispositif.

Cela pose la question du coût d'un tel dispositif pour l'entreprise et de sa capacité à y faire face. **La taille des entreprises** apparaît comme une donnée essentielle dans le cadre de la mise en place de ce type d'actions.

On doit noter cependant que **la GPEC n'est pas un outil de gestion de crise** et qu'elle a vocation à favoriser en continu l'évolution des salariés en termes de compétences et celle de l'entreprise dans son activité.

Les **départs anticipés des seniors ne sont qu'une solution à court terme et ne peuvent pas être présentés comme une perspective à développer si l'on s'inscrit dans un allongement de la durée d'activité**. La question latente pour la sécurisation des seniors en fin de parcours professionnel est en revanche leur maintien dans l'emploi.

Contact :

Monsieur Didier BOURSEUL, membre du Comité d'entreprise de Lnaclp Crehen

Tél. : 02 96 84 29 54

Mail : ce.lnaclp@wanadoo.fr

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

FICHE N° II-5 : L'UTILISATION DE LA GESTION CONCERTÉE POUR FAIRE FACE A UNE CRISE MAJEURE :

Cet exemple présente la mise en place en 2003 et 2004, d'une gestion concertée au sein d'une entreprise afin de faire face à une crise majeure. Pour lutter contre cette défaillance, la direction de l'entreprise a utilisé la mobilité externe, en concertation avec ses salariés et a remis en cause provisoirement les avantages salariaux de tout le personnel.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

La société RETIS, créée en avril 1993, est spécialisée dans les réseaux informatiques. Elle emploie 105 salariés, employés, cadres ou ingénieurs.

L'entreprise a d'abord connu, durant neuf ans, de 1993 à 2002, une croissance forte et continue pendant laquelle elle a mis en place une réelle politique sociale. Elle a constitué alors d'importants fonds propres par effet de réserves.

Dès 1995, un plan d'intéressement a été créé, puis un plan de participation a été mis en place à partir de 1998 sans modifier l'intéressement. Tous les salariés ont bénéficié d'une mutuelle de santé et d'une assurance prévoyance de haut niveau de prestations dont 50 % de la cotisation était payée par RETIS, ainsi que des tickets restaurants dès 1997. En juillet 1997, l'entreprise a mis en place le dispositif des 35h selon la loi de Robien¹⁴⁰ avec 23 jours de Réduction du Temps de Travail. Les salaires du personnel étaient alors au-dessus des minima conventionnels : aucun salarié n'était rémunéré au Salaire Minimum de Croissance (SMIC).

Encadré 22 : L'intéressement des salariés à une entreprise et la participation aux résultats de l'entreprise :

L'intéressement des salariés à l'entreprise de l'ordonnance du 7 janvier 1959 modifié par la loi n°94-640 du 25 juillet 1994 a été régulièrement encouragé par des faveurs fiscales et sociales. Ce dispositif a pour finalité d'accorder au personnel un complément de rémunération en fonction de la réalisation d'objectifs liés aux performances ou aux résultats de l'entreprise. Malgré son caractère facultatif, celui-ci nécessite la conclusion d'un accord collectif établi entre l'employeur et la collectivité du personnel.

La participation aux résultats de l'entreprise est un système obligatoire dans toutes les entreprises employant au moins 50 salariés tous établissements confondus. Le fonctionnement repose sur l'affectation d'une partie du résultat bénéficiaire de l'entreprise à une réserve spéciale de participation destinée à être répartie entre les salariés après une période d'indisponibilité. Tous les salariés de l'entreprise doivent en profiter, sous réserve d'une éventuelle condition d'ancienneté. La participation repose sur un accord entre les partenaires sociaux qui en fixeront d'un commun accord les paramètres.

Source : www.social-online.com, site Internet spécialisé sur la rémunération au service de l'entreprise et de ses salariés

L'éclatement de la bulle Internet, de mars 2000 à fin 2002, s'est traduit par une chute brutale du marché pour les entreprises de l'électronique. Retis avait à l'époque pour clients les entreprises France Telecom, Mitsubishi Etrelles et du groupe SNECMA et de ses filiales.

¹⁴⁰ Cette loi est présentée dans la fiche II-1 de ce rapport

L'éclatement de la bulle Internet a conduit France Telecom à arrêter ses investissements. Dans le même temps, l'usine Mitsubishi Etrelles fermait et en tant que constructeur de moteurs d'avions, les filiales du groupe SNECMA ont pâti du 11 septembre 2001.

L'activité de l'entreprise RETIS a alors subi une chute brutale de son chiffre d'affaire (-20% sur l'exercice 2002-2003).

La Direction et les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) ont donc été dans l'obligation d'adapter les effectifs de l'entreprise et les coûts salariaux pour surmonter la crise. **Cette opération a été réalisée collectivement, en concertation avec les salariés.**

DESCRIPTION DE L'ACTION

Toutes les dispositions proposées pour résoudre cette crise ont été d'abord **présentées, discutées et amendées par le Comité d'entreprise**, dans lequel ne figurait aucun délégué syndical car l'entreprise ne comptait aucune personne syndiquée, avant d'être présentées à l'ensemble du personnel le lendemain. Ces mesures portaient sur une réduction provisoire des salaires, une augmentation sans limitation de durée, du temps de travail et des réductions d'effectifs.

92% des salariés ont ainsi accepté la diminution des salaires en juin 2003

96% des salariés ont accepté l'augmentation du temps de travail en décembre 2004

20 postes ont été supprimés à douze mois d'intervalle, 5 personnes ont été licenciées en juin 2003, puis 15 en juin 2004.

Ces réductions d'effectifs, qui visaient à corriger la situation de crise, ont été effectuées pour quatre personnes à titre volontaire puisque ces salariés possédaient des projets de création d'entreprise ou un autre projet personnel. Pour les aider à faire face à cette situation, une **cellule de reclassement**¹⁴¹ a été constituée en interne, grâce à l'investissement important du Responsable des Ressources Humaines. Pendant plusieurs semaines, des ateliers diversifiés ont alors été proposés aux salariés licenciés (aide à la rédaction de Curriculum Vitae et de lettres de motivation, simulation d'entretien d'embauche).

Les organismes du Service Public pour l'emploi (l'Agence Nationale Pour l'Emploi, l'Agence Pour l'Emploi des Cadres, ASSEDIC) ont accompagné dans leur démarche les salariés licenciés en présentant leurs services. Retis a mis à leur disposition des bureaux, téléphones et ordinateurs. Chaque ancien salarié a donc bénéficié personnellement des informations et des recommandations de ces organismes.

Sur les 15 personnes licenciées en juin 2004, 9 personnes ont obtenu une **aide pour des formations** d'une hauteur de 1000 € en moyenne par personne et 8 ont bénéficié du maintien de la mutuelle santé sur 12 mois. Les autres personnes licenciées, n'ont pas utilisé les aides soit parce qu'ils avaient déjà trouvé un emploi, soit parce qu'ils n'y voyaient pas d'intérêt.

Par ailleurs, pour les salariés non licenciés, la durée du travail a été augmentée ; l'accord portant sur la mise en œuvre des 35 heures a été remis en question et le temps de travail hebdomadaire est passé de 35h à 37,30h ce qui a provoqué la diminution du nombre de jours de RTT de 23 à 11 jours.

D'autre part, **les salariés ont accepté une réduction notable de leur salaire, d'autant plus importante quand le salaire était élevé.** Le dirigeant a donné l'exemple en appliquant à son salaire la diminution **proportionnellement** la plus importante. Les employés ont donc vu leur salaire diminuer de 2,5%, les ingénieurs et les cadres de 5%, les membres du comité de direction de 10% et 15% pour le chef d'entreprise. Cette mesure devait au départ durer un an mais comme la crise a persisté, les salaires n'ont été revalorisés que de 2,5 % au bout de cette période. Seuls les employés bénéficiaient donc à nouveau de leur niveau de rémunération initial, une année après la mise en place de ce dispositif.

Les ingénieurs et les cadres ont ensuite pu retrouver leur salaire initial au bout de deux ans alors que les rémunérations des membres du Comité de direction et du dirigeant de l'entreprise n'ont été rétablies à leur valeur initiale qu'en juillet 2006.

Le niveau des fonds propres a permis à l'entreprise de faire face aux pertes financières. Ils ont été absorbés pour faire face aux deux années (2002-2003 et 2003-2004)

¹⁴¹ Ce dispositif est présenté dans la fiche I-5 de ce rapport.

durant lesquelles le résultat était négatif. L'entreprise n'a donc pas fait appel à des fonds extérieurs pour financer cette remise à flot dont elle n'a pas chiffré le coût global. La démarche d'aide aux collaborateurs licenciés par des responsables de l'entreprise a également contribué, en termes de coût humain, à la réussite de cette initiative.

RETIS a maintenant retrouvé la croissance, l'embauche et les profits ; les salariés retrouvent intéressement et participation. Avant la crise, l'entreprise comptait 106 salariés pour 105 actuellement et elle prévoit d'embaucher dans les prochains mois.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

- Points forts de cet exemple :

Du point de vue de la Direction de l'entreprise, cette action de sauvegarde de l'entreprise a été réussie grâce au fait que la majorité des salariés a accepté les mesures de réduction des salaires et d'augmentation du temps de travail hebdomadaire. Cela s'explique en partie par la politique sociale antérieure à cette crise et par le fait que les efforts étaient justifiés et répartis. En effet, les mesures prises par l'entreprise conditionnaient sa survie. La compréhension par tous des difficultés de l'entreprise et des enjeux, a permis un renforcement de la culture d'entreprise et de la solidarité qui s'est traduit par l'acceptation de ces différentes mesures.

Pour la Direction, **l'entreprise sort de cette crise plus forte et plus solidaire** car ses salariés, après avoir travaillé dans une entreprise prospère, se sont mis d'accord pour faire face à la crise rencontrée par l'entreprise et la surmonter. **La qualité du dialogue social** qui existait depuis la création de RETIS a permis une prise en compte objective de la situation par les salariés, en confiance.

La situation de 15 salariés licenciés en juin 2004 était la suivante au bout de six mois :

- Trois en Contrat à Durée Indéterminée
- Deux personnes possédaient un Contrat à Durée Déterminée de plus de six mois
- Une personne avait obtenu un CDD de moins de 6 mois,
- Une bénéficiait d'un temps partiel choisi,
- Deux personnes avaient décidé de créer leur propre entreprise,
- Une personne suivait une formation
- Trois anciens salariés se trouvaient encore sans emploi
- Deux autres personnes n'avaient pas donné de nouvelles après leur licenciement.

Au bout de deux ans, 10 personnes avaient obtenu un CDI, une était toujours en CDD longue durée alors qu'une autre ancienne salariée suivait une formation à l'Institut de Gestion de Rennes après une maternité et une autre bénéficiait d'un temps partiel choisi.

Pour les salariés non licenciés, le seul changement par rapport à leur ancienne situation réside dans l'augmentation maintenue du temps de travail hebdomadaire rehaussé à 37,30h et dans les 12 jours de RTT perdus. Mais aucun salarié n'a semblé protester contre cette situation qui a permis à l'entreprise de se redresser.

D'une manière générale, toutes ces mesures ont permis à l'entreprise de ne pas déposer le bilan et de retrouver un résultat positif.

- Les limites de cet exemple :

La direction de l'entreprise a cependant rencontré certaines difficultés pour mettre en place cette initiative, puisqu'elle n'avait pas la possibilité de la mettre en place légalement à partir de l'accord des Instances Représentatives du Personnel, puisque les textes ne reconnaissent pas cet accord en l'absence de représentant syndical. La direction de Rétis a donc proposé à chaque collaborateur un avenant à son contrat de travail.

Elle a notamment dû faire face à la décision de la Direction du travail de retarder la mise en œuvre du plan social. En effet, l'entreprise a reçu, la veille du délai d'expiration de son Plan

de Sauvegarde de l'Emploi¹⁴², un recommandé précisant que ce PSE était insuffisant. Dès le lendemain, la direction de RETIS a obtenu un rendez-vous avec le Directeur de la Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP), ce qui lui a permis d'expliquer la situation de l'entreprise. Le lendemain, la DDTEFP accordait le PSE. Le souhait de la DDTEFP était aussi de demander à RETIS de renoncer à la cellule interne de reclassement de son PSE pour intégrer le dispositif PARIE 35¹⁴³. Or, cela présentait des difficultés car ce dispositif, intitulé PARIE 35 n'allait voir le jour que cinq mois plus tard.

D'autre part, les règles en vigueur pour modifier un accord sur les 35 heures, ont également freiné la mise en œuvre de cette action. En effet, le recours nécessaire à des avenants individuels au contrat de travail et non pas à un accord collectif, a compliqué la tâche. Il semble regrettable, aux yeux de la Direction de l'entreprise, qu'un accord collectif dans une telle situation et si les salariés manifestent tous leur accord, ne puisse pas être signé par les représentants du personnel, malgré l'absence de syndicat.

Il apparaît essentiel de noter que pour la Direction de l'entreprise, il semble évident que **ce type de mesures ne peut être utilisé qu'exceptionnellement** et dans un réel contexte de difficultés économiques où l'enjeu est la survie de l'entreprise.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Cet exemple montre l'importance que représente le **climat social dans l'entreprise** pour instaurer une **relation de confiance** entre employeur et salariés, ce qui conditionne l'acceptation de la mise en place de sacrifices mutuels et le partage d'efforts ponctuels. La confiance et l'intérêt mutuels peuvent être à l'origine d'une mobilisation collective **assurant dans un même objectif la sauvegarde de l'entreprise et des emplois** pour l'ensemble du personnel.

Certaines modalités juridiques devraient pouvoir, dans des situations extrêmes de crise donner lieu à des dérogations strictement contrôlées et encadrées. Cela ne doit pas remettre en question les procédures de protection des salariés.

Il pose la question de **l'accompagnement personnalisé** des personnes licenciées, accompagnement mis en place par l'entreprise (obligatoire dans le cadre d'un plan de reclassement- voir fiche I-5 de ce rapport-) ou par le service public de l'emploi. **Le dialogue social** apparaît encore une fois comme **une clé essentielle pour la réussite** de telles initiatives.

Un travail de reclassement **à l'échelle d'un territoire** semble, par ailleurs pertinent lorsque plusieurs entreprises d'un même secteur sont touchées par une crise économique.

En effet, toutes les entreprises ne sont pas forcément capables de financer par elles-mêmes de telles actions, notamment les plus petites.

Si la sécurisation de la quasi-totalité du personnel a ici été obtenue à terme, la prise de risque peut dans certains cas s'avérer très inégalement répartie. La sécurisation des parcours professionnels prend donc ici tout son sens car elle vise à **garantir au salarié une continuité quelles que soient les situations successives** dont se composera son parcours.

¹⁴² Ce dispositif est présenté dans la fiche I-5 de ce rapport

¹⁴³ Ce dispositif est présenté dans la fiche I-6 de ce rapport et dans l'étude du CESR de Bretagne : « *Retour d'expérience sur quelques grandes mutations et restructurations économiques en Bretagne : leçons à tirer pour mieux anticiper et agir* », juin 2007

Contact :

Retis Communication

Adresse : Espace Jacques Cartier,
35360 Montauban de Bretagne

Tél. : 02 99 06 61 61

Monsieur CHERITEL Joël, Président de Rétis Communication

Madame VILLEJUBERT Stéphanie, Responsable des Ressources Humaines

Monsieur BELLIS Bruno, Directeur des Affaires Financières

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

FICHE N° II-6 : UNE INITIATIVE CONCERTÉE DE FORMATION EXTERNE SUIVIE A UN LICENCIEMENT

Après la reprise par l'entreprise Corvis d'une société de télécommunication, ALGETY, la nouvelle Direction de l'entreprise a décidé d'organiser, dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE)¹⁴⁴, des cursus de formation externe pour ses salariés licenciés, afin de leur permettre de se reclasser après la perte de leur emploi.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

En 2000, l'entreprise américaine CORVIS a racheté l'entreprise ALGETY créée par un ancien salarié de France Telecom, selon une démarche d'essai¹⁴⁵.

En octobre 2002, l'entreprise employait 180 personnes lorsqu'est intervenu le premier plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) engendré par l'explosion de la bulle Télécoms, 140 personnes ont alors été licenciées. La fermeture complète de l'entreprise était effective en août 2003 après le deuxième PSE¹⁴⁶.

La Direction de Corvis et son Comité d'Entreprise (CE composé de 2 collègues : cadre et non cadre) avaient alors décidé de **promouvoir un plan de formation pour le personnel licencié** dès le premier PSE et l'ont reconduit pour le second PSE, en partenariat avec le Cabinet de « Out placement », Right Garon Bonvalot. Ce dernier, investi d'une mission globale de reclassement, **a accompagné chaque salarié dans son projet professionnel** (bilan de compétences, recherche d'emploi, mobilité, formation, création ou reprise d'entreprise).

La totalité du personnel, composée de jeunes cadres ou techniciens, était concernée par cette initiative.

DESCRIPTION DE L'ACTION

Le CE a informé les salariés des **différents volets d'accompagnement du PSE**. Ils pouvaient à la fois bénéficier **d'indemnités de licenciements** calculées en fonction de l'ancienneté de chacun, d'une **formation** et **d'aides financières dans le cadre d'une mobilité professionnelle choisie**. Les syndicats n'ont pas joué un rôle très important car le taux de personnes syndiquées dans l'entreprise était faible. Ils ont tout de même servi de relais entre les salariés et un avocat lié à la CFDT.

Une **Commission de suivi et de validation paritaire** (CSV) spécifique à l'entreprise et composée de membres de la Direction de l'entreprise, de membres du CE et de personnes du Cabinet de « Out Placement », a alors été créée afin de suivre la mise en place de cette mesure. Les salariés concernés sont tenus de présenter un **projet de formation individuel nécessairement en adéquation avec leur projet de reclassement**. Les projets de formation ont tous été présentés à la CSV après consultation entre l'ex-salarié et le cabinet de reclassement.

¹⁴⁴Ce dispositif est présenté dans l'exemple I-5 de ce rapport

¹⁴⁵ L'essai désigne par extension la démarche consistant pour une entreprise à aider un (ou plusieurs) de ses salariés à créer sa propre société ou à en reprendre une. Il s'agit d'une mesure d'accompagnement de départ. *Source : www.wikipedia.org*

¹⁴⁶ Sur les dispositifs d'accompagnement des mutations et restructurations, « *Retour d'expérience sur quelques grandes mutations et restructurations économiques en Bretagne : leçons à tirer pour mieux anticiper et agir* », CESR de Bretagne, juin 2007, rapporteur M. Maisse G

D'autres conditions encadraient cette initiative, puisque chaque salarié volontaire ne devait présenter **qu'un seul projet de formation** et s'il commençait celui-ci sans le terminer, l'entreprise ne finançait pas cette démarche. La commission de suivi se réservait le droit de vérifier la **présence effective** de la personne à la formation ainsi que de contrôler éventuellement l'obtention du diplôme.

35 personnes se sont inscrites pour suivre une **formation longue** (d'une durée supérieure à 6 mois) et **62** ont suivi une **formation courte** (d'une durée inférieure à 6 mois). Elles ont alors bénéficié de l'accompagnement et des conseils du Cabinet, lors du montage de leur dossier et pendant leur formation. Cette démarche semblait avant tout individuelle puisque **les salariés choisissaient librement leur filière de formation et le cycle d'enseignement**. Dans le cadre du second PSE, l'Agence de Développement Industriel du Trégor (ADIT) qui a pour vocation d'aider toute création d'activité sur ce territoire ¹⁴⁷ a aidé trois anciens salariés de Corvis à trouver un stage en entreprise et a hébergé les stagiaires dans ses locaux pour assurer un suivi efficace de leurs travaux en les conseillant quotidiennement.

A titre d'exemple, Monsieur B., ancien salarié d'ALGETY, a ainsi bénéficié d'une formation externe à l'école supérieure de commerce (« Sup de Co ») de Brest. Après s'être inscrit en Master « Créer, Reprendre une Petite et Moyenne Industrie-Petite et Moyenne Entreprise » en octobre 2002. Il a obtenu son diplôme en septembre 2003, à la suite d'une formation de sept mois de cours suivie de quatre mois de stage.

CORVIS a financé le coût de son inscription qui s'élevait à 3000 Euros tandis qu'un accord conclu entre l'entreprise et l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) de Lannion a permis à Monsieur B. de bénéficier d'un **revenu financier pendant cette période**, via les Assedic dans le cadre du Plan d'Aide au Retour à l'Emploi¹⁴⁸ (PARE).

Il est à noter que l'inscription prise en charge par l'entreprise se faisait dans la limite d'une enveloppe globale de 330 000 euros. Corvis finançait à une hauteur maximum de 1500 euros pour une formation courte et de 4000 euros pour une formation longue.

La prise en charge à 100% ne semblait donc pas garantie lors de l'instruction du dossier puisque personne ne connaissait le nombre de dossiers acceptés. **Le salarié devait donc être prêt à assumer un risque financier. Or tous les projets de formations proposés ont été retenus** dans la mesure où **l'enveloppe budgétaire était assez large** pour ce genre de projet.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ **Points forts de cet exemple :**

Du point de vue de l'ADIT, la **technopole de Lannion doit répondre à des critères de diversification des activités et de l'aménagement de son territoire**. Cette action s'inscrit dans cette perspective et a offert par ailleurs des solutions de reclassement pour des personnes victimes d'un licenciement, ce qui apparaît comme un second atout essentiel.

L'entreprise Corvis a choisi **d'accompagner pendant près d'un an une partie de ses anciens salariés** dans leur projet de formation en plus du versement des indemnités de départ, cette solution a été avantageuse à long terme pour ces personnes.

L'utilité de cette action **pour les bénéficiaires** a été démontrée : **Monsieur B. a co-créé l'entreprise OXXIUS** dont il est aujourd'hui le directeur adjoint. Cette Start up emploie actuellement trente personnes mais a pour objectif d'embaucher à court terme une centaine de personnes.

¹⁴⁷ L'Agence de Développement Industriel du Trégor, ADIT recherche les demandes d'aides afin de pouvoir proposer des solutions. Dans ce cadre, ADIT accompagne et encadre des personnes inscrites dans une démarche de création d'activité, de reconversion ou de formation qui sont souvent à la recherche de stages.

Source : *Extrait du questionnaire CESR rempli par l'ADIT*

¹⁴⁸ Ce dispositif est présenté dans l'exemple I-5 de ce rapport.

Cinq autres personnes ont suivi une même formation à l'école Supérieure de Commerce de Brest et **trois nouvelles entreprises sont nées grâce à cette démarche** : Smart Quantum (créée en 2004, elle emploie 8 salariés), Zeta Biotech.

D'autres salariés se sont également inscrits dans différentes formations, une personne a ainsi suivi un cursus « Institut d'Administration des Entreprises (IAE) » à Rennes et une autre un Master Achat. Cette initiative a permis à ces ingénieurs d'acquérir des compétences en gestion et en marketing et des connaissances relatives aux PMI-PME, ce qui les a encouragé à **créer ou à reprendre une telle entreprise**. Le bénéfice de cette action semble donc durable pour les personnes. Il faut souligner qu'indépendamment de ces formations longues, **plus de 20 créations ou reprises d'entreprises** (pas forcément des PME innovantes) par d'anciens salariés de Corvis ont été répertoriées. Si l'accompagnement des créateurs/repreneurs paraît important, il n'implique pas systématiquement un cycle de formation « lourd » comme celui de l'ESC Brest. En juillet 2004, **90% des ex-salariés de Corvis avaient une solution identifiée**¹⁴⁹ (Contrat à Durée Indéterminée, Contrat à Durée Déterminée de plus de six mois, créations d'entreprise, formation longue).

Cette initiative apparaît comme un exemple de solution au phénomène constaté de déficit de repreneurs de PME-PMI. D'autre part, elle pourrait être transposée afin de répondre au problème de la réinsertion des techniciens et des cadres de plus de 40/45 ans.

Par ailleurs, si le revenu des salariés n'a pas été maintenu en intégralité au cours de leur formation, le soutien de l'ANPE a permis de faire accepter ce dispositif par l'Assedic qui a ainsi rémunéré des cadres lors d'une formation de niveau Master, grâce au PARE. Un ancien membre du CE a d'ailleurs tenu à insister sur le fait que sans le soutien de l'ANPE et des ASSEDIC, très peu de projets auraient vu le jour. Les personnes qui ont suivi une formation au cours de leur préavis, profitaient de l'intégralité de leur salaire.

➤ **Les limites de cet exemple :**

Du point de vu des bénéficiaires de l'action, le financement des frais d'inscription universitaires présente un obstacle préjudiciable à la réussite de cette initiative, en effet, il semble complexe de trouver des financements hors entreprise au vu du coût élevé des frais d'inscription.

Le salaire des personnes en formation n'était pas maintenu mais **leur situation financière ne semblait pas moins bonne que s'ils avaient été à la recherche d'un emploi** à l'issue de leur licenciement, recherche d'emploi qui promettait d'être longue sur le Grand Ouest.

D'une manière générale, les personnes semblent volontaires pour participer à une telle démarche mais se heurtent à des problèmes de financement.

¹⁴⁹ Source : entretien téléphonique avec l'ancien secrétaire du CE de Corvis

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

L'accompagnement volontaire par l'entreprise des salariés licenciés, vise à favoriser leur reclassement. Or l'importance du coût de formation pour les entreprises dans le cas de PSE, s'il s'avère plus élevé que le versement d'indemnité de licenciement, peut s'avérer être **un frein à la mise en place de telles actions, ceci au détriment de la sécurisation des parcours des salariés.** Cet exemple pose également la question de la responsabilité de **l'employeur en cas de crise.**

L'activité des organismes tels que l'ADIT semble démontrer que **l'échelle du bassin d'emploi est pertinente pour mettre en place des dispositifs de veille et d'accompagnement** notamment lorsque le territoire est victime de restructurations. En effet, l'ADIT a joué un rôle prépondérant dans cette initiative en favorisant le reclassement des salariés sur le même bassin d'emploi ce qui a pu être une source de revitalisation de ce territoire.

Il est également question du **coût élevé de la formation continue** en général et donc de son financement. **La question du maintien du salaire** (à quelle hauteur ?) lors d'une formation est aussi un élément qui peut poser problème, **alors qu'elle s'avère déterminante pour inciter le salarié à la formation / reconversion** et lui permettre de la conduire à son terme.

Cette initiative s'inscrit dans un cadre et un contexte territorial particuliers. La formation a ici permis au salarié **d'évoluer d'un statut à un autre** : de salarié, la personne devient employeur. Il y a un **effet démultiplicateur** puisque la personne licenciée a créé sa propre entreprise, qui a elle-même nécessité la création d'emplois nouveaux, initiant ainsi un cercle vertueux d'activité..

La prise en charge financière devenue impossible par l'ANPE mais heureusement relayée par l'Assedic montre que **la continuité entre des situations différentes peut s'accompagner de ruptures de revenus.** La **continuité et les passerelles assurant une évolution harmonieuse et sans rupture d'un dispositif à un autre, d'un statut à un autre, sont nécessaires** pour permettre une forte implication des personnes et une réussite de leur parcours.

Contact :

ADIT : Monsieur Patrick JEZEQUEL :

02 96 05 82 50 / patrick.jezequel@technopole-anticipa.com

Monsieur Stephane Cameli, ancien secrétaire du Comité d'entreprise de CORVIS/
stephane.cameli@cleode.fr

C- AMÉNAGER



DR : Michel OGIER

Conjuguer les emplois de qualité
avec la productivité

AMÉNAGER

AMENAGER : CONJUGUER LES EMPLOIS DE QUALITE AVEC LA PRODUCTIVITE

Si la durée du temps de travail annuel des Français a diminué depuis quelques années, notamment avec l'introduction des 35 heures (lois Aubry de 1998 et 2000 et la loi de Robien du 11 juin 1996), elle constitue un facteur important d'inégalité entre les salariés. Ces inégalités se situent à différents niveaux. Concernant la durée du travail, certains salariés souhaiteraient travailler plus et subissent un temps partiel alors que d'autres préféreraient bénéficier d'un temps partiel choisi. Parallèlement, les horaires atypiques se développent malgré le rejet massif qu'ils suscitent chez les salariés. L'inégalité réside alors dans la liberté de choisir ses horaires, plus ou moins grande selon les salariés. La gestion annualisée du temps de travail peut poser également des difficultés (les travailleurs saisonniers, par exemple). La liberté de gestion du temps de travail (durée, flexibilité horaire et maîtrise de la flexibilité) apparaît comme l'apanage d'une minorité de salariés représentée par les salariés qui bénéficient d'un parcours sécurisé à l'intérieur d'une entreprise dont l'activité est stable. A l'opposé, les salariés peu qualifiés et moins rémunérés subissent le plus fortement cette déstructuration du temps de travail¹⁵⁰.

Or, **un emploi à temps partiel avec des horaires éclatés apparaît généralement comme une source de déséquilibres pour le parcours professionnel et personnel du salarié.** Ce type de contrat de travail concerne 17 % des salariés du secteur privé en France, majoritairement des femmes. Le travail à temps partiel subi cumule différentes sources de précarité, notamment lorsque la durée de temps de travail hebdomadaire est très faible. Les contrats de travail à temps partiels sont pour 25%¹⁵¹ des contrats courts. Du fait de la faiblesse de leur volume horaire, ils sont souvent les moins rémunérateurs et présentent des perspectives d'évolutions professionnelles moindres que celles des contrats de travail à temps plein. Les salariés à temps partiel maîtrisent moins leur emploi du temps que les autres salariés et bénéficient d'une moindre protection sociale par rapport aux autres travailleurs. Le temps partiel, quand il est subi, apparaît donc comme une source de précarité et d'insécurité. Le concept de travailleur pauvre est apparu consécutivement à cette réalité : actuellement, il est possible de travailler et de se situer en dessous du seuil de pauvreté.

Si certains salariés peuvent choisir de travailler à temps partiel pour concilier au mieux vie familiale et professionnelle, le taux de salariés à temps partiel subi est cependant évalué actuellement à 30%¹⁵² des salariés à temps partiel. **L'aménagement du temps et des conditions de travail vise alors à construire des emplois de qualité** (à temps plein, avec des horaires non atypiques) afin de garantir **un revenu décent** au salarié et de lui permettre de mieux **concilier vie professionnelle et vie privée**. En effet, la question de l'aménagement du temps de travail est liée à celle des conditions de travail, au travers de problématiques comme celle de la parcellisation du temps de travail, des temps de déplacement nécessaires dans certains métiers, etc.

La sécurisation des parcours professionnels se construit alors également à partir d'**un contrat de travail stable et durable qui permet aux salariés de faire des projets et d'inscrire leur parcours professionnel de façon positive dans leur parcours de vie**. En effet, près de 85% des salariés en contrats courts estiment que leur situation les empêche de faire des

¹⁵⁰ Devetter François-Xavier, « *Les mutations du temps de travail* », Alternatives économiques n°257, avril 2007

¹⁵¹ Source : rapport de la Direction Générale du Travail, « *Le travail à temps partiel : comment lutter contre le temps partiel choisi ?* », janvier 2007

¹⁵² Source : rapport de la Direction Générale du Travail, op cit. Page 1

projets à long terme comme l'achat d'un logement¹⁵³ et 75% de ces salariés déclarent qu'ils auraient préféré obtenir un CDI¹⁵⁴.

Cette flexibilité du temps de travail est pourtant parfois nécessaire à l'entreprise, qui doit adapter son rythme de production aux évolutions du marché. Mais l'aménagement du temps et des conditions de travail de ses salariés peuvent également être dans son intérêt. En effet, une entreprise qui propose à ses salariés des conditions de travail jugées avantageuses et la possibilité, pour les salariés, d'aménager leur temps de travail, pourra ainsi fidéliser et motiver son personnel, et contribuer de cette façon à développer un meilleur climat social dans l'entreprise. Ces facteurs peuvent permettre une amélioration de la productivité des salariés, une baisse de l'absentéisme, une meilleure qualité des services et des produits, etc.

Les différentes initiatives présentées dans cette rubrique illustrent plusieurs facettes complémentaires de l'aménagement du temps et des conditions de travail comme outil de sécurisation des parcours professionnels et outil de gestion pour l'entreprise ; la dimension temporelle est omniprésente sous différentes formes : allongement de la durée hebdomadaire de travail, construction d'horaires continus, obtention de contrats de travail à durée indéterminée, couplage d'emplois saisonniers afin d'obtenir l'équivalent d'un travail à temps plein annualisé.

- La fiche noyau « **Construction d'emplois de qualité dans l'association de services aux personnes Domicile Action** » et l'initiative présentant la « **Charte régionale de qualification de l'aide à domicile** », traitent du champ professionnel de l'aide à domicile, de sa structuration et de sa professionnalisation, plus spécifiquement sur le territoire breton. L'initiative de Domicile Action allie à la fois la question de l'aménagement du temps de travail du point de vue des salariés et du point de vue des employeurs dans un secteur en pleine structuration. Cet exemple illustre les différents enjeux inhérents au thème de cette rubrique (temps partiel subi, choisi, formation, aménagement du temps de travail pour bénéficier d'emplois de qualité...), le groupe de travail en a donc fait la fiche centrale de ce chapitre.
- L'exemple « **Aménagement du Temps de Travail des agents de propreté de la ville de Rennes** » concerne les agents d'entretiens de Rennes Métropole qui connaissaient les mêmes problématiques de temps partiels subis et horaires éclatés que les salariés du secteur de l'aide à domicile, mais dans le secteur public.
- L'action « **Mise en place d'un Plan de gestion des personnels contractuels au CHU de Rennes** », relève également du secteur public. Il s'agit ici d'illustrer l'aménagement du temps de travail par l'obtention d'un Contrat à Durée Indéterminée pour les salariés en Contrat à Durée Déterminée.
- Le dernier exemple présenté « **Rhuys Emplois: coupler des emplois saisonniers** », aborde un autre aspect de l'aménagement du temps de travail, celui de la saisonnalité dans le secteur du tourisme.

Ces différentes actions se complètent tout en abordant des thèmes similaires. Leur analyse a permis de soulever différents enjeux relatifs à la recherche de conjugaison de la flexibilité et la sécurisation des parcours professionnels, posés par l'aménagement du temps et des conditions de travail.

¹⁵³ Pour les jeunes « *les problèmes se concentrent sur le logement et le travail* » Emmanuel Defouloy, Jeunes au travail, quand rechercher un emploi c'est découvrir l'inégalité entre les générations, in *La France invisible*, Dir Stéphane Beaud, Joseph Contavreux, Jade Lingard. Pp80/87, ed La Découverte 2006

¹⁵⁴ Fabre Edouard et De Riccardis Nicolas, « *Les contrats courts vus par les salariés* », Premières Synthèses Informations, revue due la DARES, N°12.3, mars 2007

➤ **La conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle :**

Comme nous l'avons vu précédemment, **les femmes sont particulièrement touchées par le travail à temps partiel, notamment dans des secteurs comme celui de l'aide à domicile** (Fiche III-1 et III-2). Il convient donc **d'organiser le temps de travail de façon à garantir des horaires qui permettent de concilier la vie professionnelle et la vie privée**. La problématique des gardes d'enfants est notamment au coeur de cette question qui est développée dans la rubrique V de ce rapport.

➤ **Le besoin de fidélisation des salariés par leurs employeurs et le rôle bénéfique d'une gestion des ressources humaines efficace : l'importance de la dimension territoriale**

Dans bien des cas, c'est la coordination des acteurs, entreprises, collectivités publiques, syndicats de salariés, associations, au sein d'un territoire qui permet de construire des aménagements des emplois pour améliorer leur qualité. L'initiative appartient parfois aux collectivités publiques qui définissent de façon volontariste une démarche partenariale sur la durée. On peut parler, dans ces cas, d'une réelle dynamique territoriale qui stabilise des emplois grâce à leur consolidation. Ceci améliore la sécurisation du parcours des personnes avec des effets positifs en termes d'égalité, de cohésion sociale, et de qualité du bassin d'emploi propice au développement des entreprises.

L'aménagement des temps de travail doit être à la fois bénéfique aux salariés et à l'entreprise. En effet, comme le montre l'exemple III-3, **l'absentéisme rencontré par certains secteurs professionnels peut diminuer lorsque les salariés bénéficient d'horaires de travail qu'ils jugent mieux adaptés pour conjuguer vie privée et vie professionnelle**. Les entreprises peuvent également chercher à fidéliser leurs employés, comme par exemple dans le secteur du tourisme (fiche III-5), afin de bénéficier de personnes formées chaque année. **Un emploi de qualité qui offre des garanties sur du long terme peut apparaître comme un outil de fidélisation pour les entreprises envers les salariés**.

Par ailleurs, en proposant une gestion des ressources humaines efficace qui permet aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences tout en sécurisant leur emploi (passage du temps partiel au temps plein, du Contrat à Durée Déterminée au Contrat à Durée Indéterminée), l'entreprise sécurise à la fois les parcours de ses salariés et son activité.

➤ **La mutualisation et le partenariat sur un territoire pour construire des passerelles entre les emplois :**

La mise en place de solutions au niveau d'un territoire pour construire des emplois de qualité pour l'ensemble des salariés apparaît efficace et nécessaire pour la sécurisation des parcours professionnels (fiche Rhuys Emplois, charte régionale de qualification de l'aide à domicile..). **Le décroisement des différentes branches professionnelles, la concertation et la coordination sont des objectifs à atteindre pour mettre en place des passerelles entre différents types d'emploi**. Il s'agit d'**aménager la pluriactivité pour favoriser le cumul d'emplois et permettre aux salariés à temps partiel d'augmenter leur durée de travail et donc leur rémunération**, comme le propose le rapport de la Direction générale du travail sur le temps partiel¹⁵⁵.

➤ **La question des contractuels dans le secteur public et des aménagements juridiques :**

La question de la conciliation de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels se pose également dans le secteur public. **L'aménagement du temps de travail prend alors parfois la forme du passage du statut de contractuel à celui de titulaire**. Le statut de contractuel dans la Fonction Publique est quelquefois source de précarité comme le montrent les exemples III-3 et III-4. L'apparition des CDI dans la Fonction Publique

¹⁵⁵ Source : rapport de la Direction Générale du Travail, op.cit page 1

Territoriale¹⁵⁶, pour le personnel non titulaire, ne s'accompagne pas forcément d'une amélioration de la qualité de l'emploi. En effet, ces personnes « *ne bénéficient d'aucun droit à voir leur rémunération augmenter régulièrement en fonction de leur ancienneté ; ils peuvent uniquement exiger de discuter de leur rémunération tous les trois ans, étant entendu que si, à l'issue de ces trois ans, l'autorité territoriale décidait de leur accorder une augmentation...ils perdraient le bénéfice de leur CDI* »¹⁵⁷. Mais si la mise en place de CDI dans la fonction publique peut faire craindre l'apparition d'un statut parallèle à celui des personnels titulaires, certains acteurs estiment que cette nouveauté « *apporte une double sécurité : juridique pour les collectivités et sociale pour les agents concernés* »¹⁵⁸. La question de la situation des personnels contractuels reste cependant toujours en suspend.

L'exemple de la mise en place d'un plan de gestion des personnels contractuels au CHU de Rennes, illustre cette problématique puisque l'amélioration du suivi professionnel des contractuels, doit ici permettre la titularisation de ces salariés. Dans le cadre de l'exemple sur l'aménagement du temps de travail pour le personnel d'entretien de Rennes Métropole, le thème de la sécurisation des personnels contractuels dans une collectivité territoriale est également abordé. En effet, la transformation de temps partiels en temps complets a permis à ces personnes d'acquérir le statut de fonctionnaire et les droits qui y sont attachés. Les problématiques d'**externalisation par le biais de la sous-traitance** d'une part et de la **progression professionnelle pour les salariés en contrats courts d'autre part**, sont inhérentes à la question de la sécurisation des parcours professionnels dans le secteur public comme dans le secteur privé et dans les Administrations. En effet, les entreprises et les administrations publiques peuvent aussi externaliser certaines de leurs activités, notamment l'entretien des locaux, à des entreprises privées ; les salariés de ces entreprises ne bénéficient alors pas de la sécurité professionnelle liée au statut de fonctionnaire. Par ailleurs, de par leur statut, les personnes qui possèdent un contrat court dans la fonction publique, ne bénéficient pas non plus de la progression de carrière relative à l'ancienneté et au corps de métiers, effective pour les fonctionnaires.

Cela pose de façon plus générale la question de l'expérimentation de formules juridiques permettant une meilleure sécurisation des parcours.

➤ **Le lien entre la formation et un aménagement du temps de travail bénéfique au salarié**

La formation professionnelle semble être un outil efficace et nécessaire pour accroître l'employabilité des salariés et ainsi faciliter leur progression professionnelle (Exemple III-2). Une des pistes de réflexion du rapport de la Direction Générale du Travail¹⁵⁹, prolonge cette idée en effet, « *il conviendrait d'inviter les partenaires sociaux à négocier notamment un accès renforcé à la formation professionnelle des salariés à temps partiel pour une meilleure évolution des carrières et des parcours* ». Puisque ce sont les travailleurs les moins qualifiés qui souffrent le plus du temps partiel subi et des emplois précaires, il semble pertinent de renforcer les dispositifs de formation et d'accompagnement à destination de ces personnes afin de les aider à construire leur parcours professionnel. (Sur cette thématique, se référer à la rubrique IV de cette étude « *Accompagner les personnes vers l'emploi et dans l'emploi* »)

¹⁵⁶ Articles 14 et 15 de la loi du 26 juillet 2005 portant diverses mesures de transposition du droit communautaire à la fonction publique

¹⁵⁷ Jacques Bazin, « *Agents non titulaires : quelques avancées* », dans la Gazette des Communes du 21 mai 2007

¹⁵⁸ Témoignage de Laurent Roturier, Directeur Général de l'Administration, chargé des Ressources Humaines à la Communauté d'agglomération d'Annecy, dans La Gazette des communes du 26 mars 2007.

¹⁵⁹ Source : rapport de la Direction Générale du Travail, op.cit page 1

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER
--------------------------	-----------------	-----------------	-------------	----------------------------

FICHE N° III-1 : CONSTRUCTION D'EMPLOIS DE QUALITE DANS L'ASSOCIATION DE SERVICES AUX PERSONNES DOMICILE ACTION

Cette action de l'association de services aux personnes Domicile Action a visé à relancer l'activité de l'association, qui était en difficulté, et à éviter ainsi de licencier ses salariés. La stratégie adoptée de diversification des activités a entraîné un recrutement massif d'aides à domicile, à qui l'association a souhaité proposer des emplois stables et de qualité, ainsi que la possibilité de se former. Cette politique volontariste présente un caractère exemplaire dans un secteur d'activités réputé pour la précarité de ses emplois et les mauvaises conditions de travail.

UNE ASSOCIATION DE SERVICES AUX PERSONNES FRAGILISEE FACE A UNE EVOLUTION DES BESOINS DE LA POPULATION

Domicile Action est une **association qui a été créée en 1960**, initialement autour de **l'aide aux mères en difficulté et aux familles**, dans la mouvance de l'éducation populaire et avec la Caisse d'Allocation Familiale (CAF) comme partenaire historique. Elle est actuellement implantée dans le quartier rennais du Blosne. La majorité de ses salariés étaient des travailleuses familiales, devenues en 2000 des Techniciennes d'intervention sociale et familiale (TISF : cadres de l'éducation nationale, niveau baccalauréat). Dans les années 80, **son activité a évolué vers l'aide aux familles avec des enfants**, au point que cette dimension d'aide à l'enfance, financée par le Conseil général, a fini par représenter près de la moitié de l'activité de l'association.

En 2003, l'association a connu des difficultés. Si elle ne manquait pas de financement, ni de personnel, elle a subi une **importante chute d'activité** (perte de 10 000 heures d'interventions au domicile), liée à un manque de communication mais aussi à une **évolution des besoins de la population**, à mettre en parallèle avec l'évolution des modes de vie (travail des femmes, volonté d'une population vieillissante toujours plus nombreuse de rester le plus longtemps possible à domicile, etc.). Cette perte d'activités a entraîné un **problème de sureffectif**, puisque le nombre d'heures d'intervention ne permettait plus à toutes les salariées de travailler. Pendant deux années de suite, l'association a alors connu des **difficultés financières importantes** : en 2005, le déficit s'élevait à 70 000 €.

Face à cette situation délicate, l'association a réagi à deux niveaux. En premier lieu, toutes les composantes de l'association se sont mobilisées pour dépasser cette situation de crise et maintenir les emplois, en faisant également appel aux acteurs du territoire. Parallèlement, Domicile action a développé une stratégie de diversification de ses activités, qui a entraîné un recrutement massif de salariés. La direction, avec l'appui du Conseil d'administration, a souhaité, à l'occasion de ces embauches, proposer aux salariés des emplois leur permettant d'accéder à une certaine qualité de vie.

UNE MOBILISATION DE TOUTES LES COMPOSANTES DE L'ASSOCIATION ET DES ACTEURS DU TERRITOIRE POUR RELANCER L'ACTIVITE DE L'ASSOCIATION ET EVITER LES LICENCIEMENTS

Pour faire face à cette situation, toutes les composantes de l'association se sont mobilisées. Pour **éviter la situation de chômage technique** qui les menaçait du fait de leur sur-effectif, **les salariés se sont organisés** : certains ont accepté de **réduire leur temps de travail**, une personne a accepté **une mobilité** vers Paris pour occuper un poste dans une association de services à la personne de la même fédération (l'Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles) qui manquait de personnel (élément important pour les

financeurs). **Le départ à la retraite** de certains salariés a également permis à l'association de réduire au fur et à mesure son effectif, **sans avoir recours au licenciement**.

Par ailleurs, **le Conseil d'administration a organisé des rencontres** avec le Président du Conseil général, des représentants de la Ville de Rennes et de la Préfecture, afin de permettre la survie de l'association, notamment au niveau financier.

La direction a, quant à elle, décidé de **communiquer davantage sur les activités de l'association** au niveau départemental, vers les familles comme vers les prescripteurs. Une journée d'information sur les métiers de TISF a notamment été organisée à cet effet.

UNE STRATEGIE DE DIVERSIFICATION DES ACTIVITES ENTRAINANT UN RECRUTEMENT MASSIF

Pour relancer l'association, il a été décidé de **diversifier son activité en prenant en compte l'émergence des nouveaux besoins, propres aux personnes âgées**. Or, sur la ville de Rennes, les services existants qui répondaient aux besoins des personnes âgées à domicile connaissaient une importante "file d'attente". Le délai de réponse aux demandes était important, de 3 à 4 semaines selon le directeur. Cela a conforté l'association dans son projet de créer un service à part entière destiné aux personnes âgées, car ce délai d'attente mettait en lumière l'existence d'une **forte demande sur le territoire**.

Les demandes ayant afflué dès que Domicile Action a proposé ces nouvelles interventions, **une phase d'embauche massive d'aides à domicile** a été lancée, ce qui a nécessité la **réorganisation de l'association**.

Les dirigeants de l'association avaient conscience que le secteur de l'aide à domicile était identifié comme un secteur générant des emplois précaires, peu qualifiés et peu reconnus. Généralement, ces emplois sont effectivement peu rémunérés, occupés très majoritairement par des femmes, souvent soumis au temps partiel et au CDD. L'équipe de Domicile Action a donc souhaité mettre en œuvre une politique de recrutement selon un mot d'ordre spécifique : **"proposer un temps de travail qui permette de vivre"**. Ce "slogan" s'est traduit par la volonté de **"proposer des CDI à temps complet aux salariées, tout en laissant la possibilité de temps partiel à celles qui le souhaitent"**.

LA VOLONTE DE L'ASSOCIATION DE CONSTRUIRE DES EMPLOIS STABLES ET DE QUALITE, DANS UN SECTEUR REPUTE POUR GENERER DE LA PRECARITE

14 aides à domicile ont donc été recrutées pour ce nouveau service dédié aux personnes âgées. Actuellement, les recrutements se font d'abord pour des remplacements. **Les salariés commencent en règle générale en CDD à temps partiel**. Puis, selon le directeur, **l'association "augmente leur temps de travail au fur et à mesure pour celles qui le souhaitent [...]" et renouvelle leur contrat sous la forme de CDI**.

Selon le directeur, le temps de travail fait l'objet d'une négociation entre le salarié, en fonction de ses souhaits et de l'association, en fonction de ses besoins.

Le parcours de Mme S. au sein de Domicile Action, depuis son arrivée en juin 2005, illustre ce propos : *"J'ai commencé à temps partiel à 28h par semaine. Ils savaient que je voulais un temps plein. 4 mois après je suis passée à 32h et 5 mois après à 35h."* C'est au moment où elle est passée à temps complet qu'elle a également obtenu un CDI. Selon elle *"ici, ils prennent en compte les attentes des employés"*.

Le parcours de Mme S.

Mme S est salariée de Domicile Action depuis juin 2005. Elle avait précédemment travaillé dans le secteur hospitalier, en Centre de gérontologie pendant 9 ans. C'est pour suivre son mari qu'elle a quitté son emploi et s'est installée sur Rennes. Puis elle a travaillé quelques mois en maison de retraite avant d'être recrutée à Domicile Action, suite à une candidature spontanée. Elle détenait alors le baccalauréat et n'avait pas de qualification particulière concernant l'aide à domicile.

Un service mandataire (voir encadré n° 23) a également été lancé en mars 2007 pour des activités de ménage/repassage, mais également liées à la très grande dépendance. Si, selon

le directeur de l'association, **le service prestataire est la meilleure réponse** à apporter à la fois aux salariés et aux usagers, **le service mandataire permet de répondre à certaines demandes**. Du côté des usagers, cela permet de baisser le coût de l'heure d'intervention, ce qui est important notamment pour les personnes âgées en grande dépendance, dont le maintien à domicile nécessite un nombre très important d'heures d'intervention. Cela leur permet aussi de pouvoir bénéficier régulièrement du même intervenant. Quant aux salariés, certains préféreraient le mandataire parce qu'il leur permet de travailler 40 heures par semaine, ceux-ci bénéficiant de la Convention Collective de la Fédération Employeurs de Personnel Employé de Maison (FEPEM - mars 2000). Ils auraient alors plus de liberté car ils pourraient négocier directement avec l'employeur, y compris le montant de leur salaire et la gestion de leur temps de travail. Pour le directeur de Domicile Action, **les services prestataires et mandataires peuvent donc être complémentaires**, mais les deux services sont très clairement scindés et les salariés ne peuvent passer de l'un à l'autre. Selon le directeur, aucun salarié n'est dirigé vers le service mandataire contre sa volonté.

Mais l'ouverture récente du service mandataire a surtout été **motivée par des raisons d'équilibre financier de l'association**. En effet, les services proposés en mandataire sont plus rentables que ceux proposés en prestataire, car ils ne nécessitent pas d'intermédiation en amont et en aval du service, contrairement aux interventions de type médico-sociale. Pour ce dernier type d'interventions, la coordinatrice se déplace chez les personnes âgées avant la première intervention de l'aide à domicile pour évaluer leurs besoins, puis il faut évaluer la qualité du service rendu, etc.

Encadré 23 : Service mandataire, service prestataire dans les services à la personne

Les particuliers peuvent être employeurs dans le cadre de **l'emploi direct de gré à gré, ou par l'intermédiaire d'un organisme mandataire** qui va aider au placement des travailleurs. Dans ce cas, l'entreprise ou l'association est chargée (mandatée) par le bénéficiaire du service de procéder au recrutement du salarié intervenant et d'effectuer la gestion administrative (y compris le remplacement en cas d'absence du salarié). Le bénéficiaire du service est l'employeur et à ce titre, il est responsable du paiement du salaire et des cotisations sociales.

Un organisme est l'employeur dans le cas du prêt de main d'œuvre ou de la prestation de service. L'entreprise ou association prestataire fournit et facture une prestation au bénéficiaire du service. L'intervenant qui effectue le service est salarié de la structure prestataire. Le particulier n'a donc pas à le déclarer.

Le recrutement des salariés en CDI et la proposition de temps plein pour certains d'entre eux est possible grâce à 4 facteurs :

1. La complémentarité des interventions au domicile grâce à la diversité des bénéficiaires des services et de leurs besoins

La gestion des temps d'intervention des salariées est réalisée grâce à cette diversification des services proposés à 3 publics qui n'ont pas les mêmes besoins au même moment et qui peuvent se compléter :

- Des familles avec des interventions plutôt concentrées en journées (9h-11h et 13h-18h)
- Des personnes âgées avec des interventions concentrées autour de trois temps (début de matinées, midi et fin de journée)
- Des personnes entrant dans le cadre de conventions avec des mutuelles ou assurances pour des sorties d'hospitalisation par exemple (demandes plutôt en journée)

Cette mixité contribue à la construction de plannings homogènes.

2. Le principe de la pluralité des intervenants pour chaque usager

L'association pose comme principe auprès de ses clients réguliers le fait qu'ils doivent accepter de se voir attribuer 2 voire 3 aides à domicile. Ceci a pour but de faciliter les remplacements en cas de congé, de maladie, ou de période de formation d'une aide à domicile. Le directeur y voit un avantage supplémentaire : la pluralité des intervenants permettrait de "croiser les regards" sur une situation, ce qui, dans le cadre d'un travail social, peut s'avérer utile.

3. La mise en place d'une véritable ingénierie pour faciliter la gestion des plannings et le management des salariés

5 salariés permanents assurent la gestion de l'association, dont **2 personnes spécialement chargées de la gestion des plannings** des intervenantes à domicile ; chacune d'entre-elles est spécialisée sur un service de l'association. Elles connaissent les salariés et les familles, et constituent un repère pour ces dernières. Un logiciel spécifique facilite la construction des plannings. Selon Mme S., **si les horaires de travail varient d'un jour à l'autre, ses journées se déroulent en général entre 08h et 17h** (au plus tard elle termine sa journée à 17h45), sans grandes interruptions entre les interventions. *"Mes journées de travail sont complètes, c'est rare quand on a des trous. Au début, quand j'étais à temps partiel j'en avais, mais plus maintenant."*

Par ailleurs, les intervenantes à domicile sont aussi appuyées par le **directeur et par une coordonnatrice cadre** (à temps plein)¹⁶⁰. Selon Mme S., **"on travaille en équipe, on n'est pas seul sur le terrain. Le directeur et la responsable sont là pour nous écouter, on peut les appeler, ils trouvent toujours un moment"**. **Des moments d'échanges collectifs** ont également été mis en place : des réunions d'équipe par service sont organisées toutes les six semaines. Depuis 2006, un groupe de réflexion animé par un psychologue a été mis en place avec les intervenantes, dans le but d'analyser et d'améliorer leurs pratiques.

4. La formation et la reconnaissance de la dimension polyvalente des compétences des salariées

L'association intervient dans le domaine de l'action sociale et doit donc **travailler avec des salariés qui ont des compétences**. Mais **les personnes sont recrutées à tous les niveaux de qualification**, en fonction des besoins de l'association. Les aides à domicile sont composées de 3 catégories : les agents à domicile (sans qualification), les employés à domicile (possèdent un titre d'assistante de vie, délivré par l'AFPA) et les Auxiliaires de vie sociale (AVS) diplômées. Environ 50 % des aides à domicile de l'association font partie des deux dernières catégories. Enfin, les TISF sont les salariées les plus diplômées des intervenantes à domicile de l'association.

Par ailleurs, Domicile Action a fait le choix de **miser sur la polyvalence des compétences de ses salariés**, qui interviennent aussi bien auprès des familles que des personnes âgées et/ou en situation de handicap. Seules les interventions délicates sont confiées aux salariés qualifiés (AVS). Selon le directeur, *"On a fait le choix de mixer les interventions, de ne pas recruter des spécialistes"*.

Ces deux axes de la politique de l'association conduisent son équipe à **encourager les salariés dans le suivi de formations pour améliorer leur qualification**. L'association propose à ses salariés de bénéficier de formations, notamment pour le Diplôme d'Etat d'AVS (DEAVS). Chaque année, les salariés doivent remplir un questionnaire concernant leur(s) souhait(s) de formation. Des formations courtes sont également mises en place, notamment des remises à niveau pour le DEAVS. Une personne suit une Validation des acquis de l'expérience (VAE : voir encadré n°3, exemple I-3). Il existe également une formation interne pour la quasi-totalité de l'équipe.

¹⁶⁰ Une comptable complète l'équipe.

Dans le cas de Mme S, c'est elle qui a fait la démarche, 5 mois après son arrivée, de demander au Directeur "ce qui existait en formation". Elle a alors été informée de la possibilité de suivre la formation d'Auxiliaire de vie sociale et elle a débuté les cours en janvier 2006, 8 mois après son arrivée. Il s'agissait d'une formation complète, représentant deux semaines par mois durant un an, composée de cours et de stages, qui lui a permis d'obtenir le diplôme d'état (DEAVS).

UNE REDYNAMISATION DE L'ASSOCIATION ET UNE POLITIQUE DE L'EMPLOI VOLONTARISTE FINANCEES PAR LES ACTEURS PUBLICS ET LES USAGERS

Le budget de l'association s'est élevé en 2006 à 1 millions d'euros et se divise principalement en deux postes :

- **Les subventions publiques directes liées aux actions médico-sociales** de l'association auprès des personnes âgées et des familles avec enfants
- **Les prestations de services** (participation des usagers et financements publics indirects par le biais des différentes allocations) et **les revenus du service mandataire** (frais de gestion facturés au particulier employeur)

Concernant l'action sociale de l'association, la CAF verse un financement annuel de 200 000€, correspondant à 20% du budget ; le Conseil général d'Ille et Vilaine a quant à lui versé 350.000 € correspondant au nombre d'heures d'interventions auprès des personnes âgées, soit 35 % du budget. La participation des familles (prestations de service, facturation des frais de gestion pour le service mandataire) et le financement public indirect liés aux allocations (Allocation d'aide personnalisée à l'autonomie, etc.) s'élève donc à 450 000 euros, soit 45% du budget.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS

➤ **Les points forts de cet exemple :**

La mobilisation de toutes les parties prenantes de l'association Domicile Action a d'abord permis de réaliser une **réorientation de l'activité en fonction de l'évolution du marché** des services à la personne, tout en **évitant les licenciements**. La réduction d'effectif a été réalisée sans rupture professionnelle pour les salariés, grâce à la mobilité géographique de l'une d'entre-elle, aux départs en retraite, à la réduction concertée de leur temps de travail et au soutien des acteurs publics. En permettant la survie de l'association, cette mobilisation générale a ainsi permis la sécurisation des emplois. Cette réorientation d'activité a également permis aux habitants du quartier de se voir proposer des services plus adaptés à leurs besoins. Quant aux acteurs publics, ils ont ainsi financé le développement d'une offre de service dans le domaine de l'action sociale pour les personnes âgées, domaine où la demande locale n'était pas satisfaite. De plus, **les emplois du secteur des services** à la personnes présentent la caractéristique d'être **territorialisés et donc non délocalisables**.

Ensuite, **les conditions de travail des salariés de cette association tendent réellement à sécuriser leur parcours professionnel** dans un secteur réputé pour la précarité de ses emplois, **tout en leur apportant des formes de souplesse**. La majorité des salariés de l'association, toutes des femmes, bénéficient effectivement d'une sécurité psychologique et des droits associés au CDI : toutes les TICF salariées par l'association et 75 % des aides à domicile sont actuellement embauchées dans le cadre d'un CDI. Les 4 personnes en CDD ont été embauchées pour des remplacements longs, notamment suite à des congés parentaux, ce qui permet malgré tout une certaine stabilité.

Grâce à différents facteurs, l'association est parvenue à **construire des plannings relativement homogènes**, contrairement aux pratiques encore souvent en cours dans le secteur des services à la personnes, où le travail est concentré sur des créneaux horaires et

des jours particuliers. Le temps de travail des salariés est négocié avec les responsables de l'association, qui ont l'objectif de permettre aux personnes qui le souhaitent d'accéder au fur et à mesure à un temps plein. Actuellement, sur les 13 TICF qui interviennent auprès des familles du quartier, 6 d'entre-elles travaillent 35 heures, 2 sont en mi-temps thérapeutique et les 5 autres n'ont pas, selon le Directeur, souhaité évoluer vers un temps plein.

Concernant les 14 aides à domicile, 8 d'entre-elles travaillent de 30 à 35 heures par mois ; pour les 6 autres, leur temps de travail s'échelonne de 10 à 27 heures par semaine.

En faisant du temps de travail un objet de négociation, l'association tente donc de privilégier **le temps de travail choisi**, favorisant ainsi la **conciliation vie professionnelle/vie personnelle**. Cependant, Mme S., qui a deux enfants de 14 ans et habite à environ 25 minutes en voiture de son lieu de travail, affirme que cela reste "*lourd à gérer*" par rapport à la vie de famille, "*quand on finit à 17h45 après avoir fait du ménage toute la journée, qu'il faut rentrer chez soi s'occuper des enfants, faire son propre ménage, etc.*".

Le principe de la pluralité des intervenants pour un même particulier permet également de mieux **articuler le temps personnel** (maladie, congés, etc.), **le temps de formation et le temps de travail**.

Le fait que l'équipe dirigeante de l'association reconnaisse la **polyvalence des compétences des salariés** et donc la nécessité de les faire bénéficier de **formations**, contribue également à la sécurisation de leur parcours ; en effet, cela permet **une meilleure qualification des intervenants, une meilleure rémunération et une valorisation de leur métier**. Mme S. affirme : "*Ce changement de qualification m'a apporté un changement important au niveau de la rémunération, avant j'étais au SMIC.[...] Mon attente par rapport à la formation était de bien connaître le métier. Avant cela, être aide à domicile, pour moi, ça voulait dire faire ce que les personnes ne pouvaient pas faire elles-mêmes. Alors qu'en fait, j'ai compris avec la formation que c'est bien plus que cela : on est là pour les aider à faire et non pour faire à leur place, pour les stimuler et pour leur rendre leur autonomie*". Cette qualification semble être un fort élément de motivation au travail. Actuellement, **environ 75 % des salariées de l'association possèdent une qualification** pour exercer leur métier. Le fait de suivre une formation diplômante est un atout pour une sécurisation globale des parcours professionnels, puisqu'elle pourra permettre aux personnes de **retrouver plus facilement un emploi dans le secteur des services aux personnes**, si elles sont amenées à quitter leur employeur actuel.

Cette qualification n'est cependant pas encore reconnue socialement, ni dans l'entourage ("*certains me disent : pourquoi t'as besoin de qualification pour faire le ménage?*", ni chez certains particuliers ("*Dans les familles, ils nous appellent encore leur femme de ménage*").

L'association a, quant à elle, mis en place **une politique de recrutement volontariste** qui, si elle cherche à **prendre en compte le besoin de sécurité des salariés**, doit aussi permettre à l'association d'**assurer sa pérennité**. En effet, **la fidélisation des salariés** passe avant tout par la **proposition d'emplois de qualité**, afin qu'ils ne cherchent pas de meilleures conditions de travail dans une autre structure. Mais plus globalement, l'association semble avoir développé une **véritable ingénierie des services à la personne**, avec des outils de gestion des plannings mais surtout du personnel encadrant qui assure une fonction de management des salariés et de démarche qualité. L'enjeu de cette politique de l'association en tant qu'employeur est de permettre d'offrir une **double qualité aux salariés et aux usagers : qualité des emplois pour les premiers, qualité des services pour les seconds**.

Le fait de reconnaître la **polyvalence des compétences** des salariées et d'offrir un travail plus varié en fonction des différents publics, s'il peut constituer un élément de motivation supplémentaire, permet aussi une **certaine souplesse pour l'association**. En effet, cela facilite les remplacements et l'adaptation aux besoins des particuliers.

Au final, Mme S. se dit satisfaite de l'exercice de son métier au sein de Domicile Action, notamment grâce à l'appui de l'équipe dirigeante et à la possibilité de "*passer du temps avec les personnes*", au contraire de son travail à l'hôpital ou en maison de retraite, où elle a eu l'impression de "*faire du travail à la chaîne*".

➤ **Les limites et interrogations soulevées par cet exemple**

La qualification des intervenants à domicile pose plusieurs questions : actuellement, 50 % des aides à domiciles de l'association ont une qualification. Faut-il encore augmenter ce ratio, alors que **toutes les interventions ne nécessitent pas ce niveau de qualification** ? Les aides à domicile, une fois formées, peuvent concevoir une certaine frustration à accomplir des tâches qui leur paraissent décalées par rapport à leurs nouvelles qualifications. Par exemple, Mme S. travaille pour des personnes âgées, en situation de handicap, ou malades mais elle préférerait travailler uniquement avec les personnes âgées : *"Je n'aime pas trop aller dans les familles. On n'y fait pas vraiment notre travail d'AVS, on est plus leur femme de ménage. Pour les personnes âgées, on leur fait les courses, on prépare le repas, on les accompagne pour sortir, etc."*. Par ailleurs, **cette qualification représente un coût pour l'association**, notamment parce que la hausse de qualification entraîne une hausse de la rémunération des salariés, ce qui pèse lourd dans le budget de l'association. Pour ces deux raisons, 50 % des aides à domicile de l'association (25% de l'ensemble des intervenantes à domicile de l'association) n'ont aucune qualification.

Or, selon l'équipe dirigeante, **la motivation au travail et la conscience professionnelle sont fortement liées à la possession d'un diplôme**. Selon le Directeur, *"la formation est un élément déclencheur qui leur permet de s'interroger sur leurs pratiques. [...] Elles prennent conscience qu'elles sont dans un métier et elles se l'approprient"*. Cela semble constituer un facteur explicatif du **fort taux d'absentéisme existant parmi les aides à domicile**, problématique qui ne se pose pas pour les TISF qui sont toutes qualifiées. Cet absentéisme ajoute une difficulté supplémentaire dans la gestion des plannings. Pour favoriser la qualification des intervenants à domicile, il est donc **nécessaire que les pouvoirs publics, comme les particuliers, reconnaissent cette qualification et acceptent de la rémunérer**.

La rémunération des interventions à domicile pose une autre question : **le paiement des interventions à l'heure par l'usager et les financeurs publics** ne facilite pas l'établissement de plannings homogènes et la mutualisation des moyens. Concernant les activités qui relèvent de l'action sociale, **le financement public pourrait être plus global** : le Directeur de l'association a notamment émis l'idée d'une expérimentation qui permettrait un financement par petite zone géographique. Par exemple, une même personne pourrait réaliser à la suite plusieurs tâches dans un même immeuble, pour plusieurs usagers. Cela permettrait de **mutualiser les temps d'intervention** : l'intervenante pourrait par exemple faire les courses pour tous les usagers. Cela présenterait également l'avantage de **réduire les temps de déplacements entre les interventions**, temps qui ne sont que partiellement rémunérés et qui peuvent générer un stress. En effet, entre chaque intervention, ¼ d'heure seulement est rémunéré, pour un forfait de 34 euros par mois, calculé sur le tarif des transports en commun. Si le déplacement dure plus longtemps, c'est l'intervenant à domicile qui paye la différence. Mme S. se déplace en voiture, ce qui facilite ses déplacements (*"Je sais que mes collègues qui prennent les transports en commun, elles cavalent entre les interventions"*) mais représente un coût (*"on met pas mal de sa poche"*).

Cette **gestion des plannings** et la construction de journées de travail complètes et non morcelée représente une **difficulté supplémentaire quand les personnes sont déjà à temps plein**. En effet, quand un intervenant est absent, il est difficile d'ajouter des heures de travail aux personnes déjà à temps complet, alors même que certaines interventions ne peuvent être retardées. Selon le Directeur, *"C'est plus facile de gérer 3 personnes qui travaillent 10h chacune qu'une personne qui fait 30h"*. L'association tente de dépasser cette difficulté grâce à la complémentarité des attentes des différents publics bénéficiaires des services. Il y a donc un réel enjeu à garder à parts égales les trois publics différents, contrainte qui **limite les possibilités d'évolution de son activité** : *"si on développe les services aux personnes âgées, cela va augmenter les besoins sur des plages horaires spécifiques et va donc compliquer la construction de planning corrects"*.

L'association gère également deux services, prestataires et mandataires. Le service mandataire peut permettre de répondre à certains besoins des usagers comme des salariés, et peut faciliter l'obtention d'un équilibre financier pour l'association. Mais il représente également une source d'insécurité potentielle pour le salarié, pour qui, dans le cadre d'un service mandataire, l'employeur est le particulier. Le salarié est alors soumis aux mêmes difficultés que ceux qui travaillent en gré à gré auprès des particuliers : multiplication des employeurs, éclatement des horaires de travail, difficultés pour prendre des congés ou réaliser une formation, etc.

Par ailleurs, le financement des interventions à domicile relevant de l'action médico-sociale par les acteurs publics introduit une autre problématique. En effet, **la CAF et le Conseil général, comme d'autres institutions publiques (CRAM, etc.), ont développé des politiques de conventionnement**, qui attribuent une **exclusivité territoriale à des associations par type d'activité** et impliquent un découpage des territoires. Par exemple, Domicile Action est la seule association d'aide aux familles financée par la CAF et le Conseil général 35 pour la partie sud de Rennes, une autre association étant missionnée sur la partie nord pour le même type d'interventions. Si une telle politique venait à être remise en cause, Domicile Action serait soumise à une concurrence accrue pour obtenir des financements de la CAF et du CG 35, qui constituent actuellement une part importante de son budget.

Cependant, selon certaines études, ces **politiques de conventionnement ont également des inconvénients : elles contribuent (1) à ancrer les associations dans des logiques de monopole territorial et de concurrence**, plutôt que dans des logiques de coopération territoriales et (2) à **brouiller l'offre de services** vis-à-vis des usagers¹⁶¹. Or, la coopération entre les différents acteurs du champ des services à la personne (les acteurs publics comme les Centres communaux d'action sociale, les associations des différentes fédérations, les entreprises, etc.) pourrait permettre une sécurisation des parcours professionnels des personnes travaillant dans ce secteur. Le Directeur de Domicile action propose à ce titre de développer des **projets communs** à différentes associations, par exemple autour de la formation. *"Je pense qu'il est nécessaire d'accompagner les collègues qui démarrent dans le métier, surtout pour ceux qui n'ont pas de qualifications. Nous travaillons à la mise en place d'un module inter-institutionnel d'accueil de ces personnes, pour les informer sur les règles de fonctionnement d'une association, l'environnement du secteur des services à la personne, etc."*

Enfin, le directeur de Domicile action insiste sur **la complexité administrative** qu'entraîne leur activité : *"on n'imagine pas le temps qu'on passe à monter des dossiers"*. **La coexistence de deux régimes juridiques concernant l'agrément des activités de services aux personnes** depuis la loi Borloo (voir encadré) ne facilite pas cette gestion. Domicile Action relève effectivement de ces deux régimes : elle bénéficie de l'Autorisation pour son service prestataire et a obtenu l'Agrément qualité pour le service mandataire.

Encadré 24 : Les régimes de l'Agrément (simple et qualité) et de l'Autorisation

Il existe deux types d'agrément : l'agrément simple, qui est facultatif et l'agrément qualité. Ce dernier est obligatoire pour les structures qui s'adressent aux publics fragiles (enfants de moins de 3 ans, personnes de plus de 60 ans et personnes handicapées). L'agrément peut être attribué pour une vingtaine de métiers, listée dans un décret et ouvre droit à des allègements sociaux et fiscaux. L'agrément qualité est accordé par le Préfet de département, ou le DDTEFP par délégation, du lieu d'implantation du siège social de l'organisme par arrêté après consultation du président du Conseil Général. Les organismes sollicitant l'agrément qualité doivent se conformer à un cahier des charges défini dans l'arrêté du 24 novembre 2005.

¹⁶¹ Pour en savoir plus, voir : URIOPSS Bretagne, AUDIAR, *L'offre de services à domicile dans le district de Rennes*, mars 1995 : analyse territoriale de l'organisation de l'offre de services

La loi prévoit une possibilité d'option entre l'application de la réglementation prévue par le Code de l'action sociale et des familles (l'autorisation) et celle prévue par le Code du travail (l'agrément qualité). L'autorisation emporte systématiquement l'agrément qualité. La demande d'autorisation est instruite par le Conseil Général et validé par le Comité Régional des Organisations Sanitaires Médico-sociales (CROMS), piloté par le DRASS. Les services des organismes prestataires relevant du régime de l'autorisation sont soumis à une tarification, fixé dans un cadre contractuel entre les partenaires signataires et le Département.

Au final, si Mme S. a insisté sur ses bonnes conditions de travail à Domicile Action, elle a également relevé le **caractère particulier des conditions de travail proposées par Domicile action par rapport à d'autres structures du même secteur**. Lors de sa formation d'AVS, elle a pu comparer ses conditions de travail avec celles de ses homologues travaillant dans d'autres structures. Selon Mme S., *"par rapport aux problèmes [rencontrés lors de l'exercice de leur activité], c'est beaucoup plus compliqué pour elles, c'est plus lourd, il faut que ça remonte tous les niveaux hiérarchiques. [...] Au niveau de la rémunération, certaines ont attendu 6 mois avant d'être payées 15 jours de formation"*
Une réelle sécurisation des parcours professionnel supposerait une diffusion de ces pratiques dans l'ensemble du secteur des services à la personne.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Cette fiche renvoie à deux formes de flexibilité interne :

- la flexibilité fonctionnelle interne, c'est-à-dire la polyvalence des employés
- la flexibilité quantitative interne, qui renvoie aux horaires de travail (subis ou choisis)

Elle permet notamment de mesurer **le rôle de la politique de gestion des ressources humaines d'une structure employeur** dans la sécurisation des parcours professionnels de ses salariés à l'interne. Cette **politique volontariste** (CDI, temps de travail permettant de vivre, formation et polyvalence) contribue à éviter aux salariés travaillant dans le domaine des services à la personne d'enchaîner les "petits boulots" précaires et mal rémunérés, qui sont l'apanage de ce secteur. Le financement des acteurs publics pour les interventions à domicile qui concernent le domaine médico-social est notamment légitime à deux titres : (1) la nécessité de proposer une réponse aux besoins non satisfaits de la population sur un territoire ; (2) le soutien à la création et au maintien **d'emplois territorialisés et non délocalisables**.

Cette politique de l'association contribue à valoriser un métier très peu reconnu socialement, et à **structurer le secteur**, ce qui est nécessaire pour la **sécurisation globale des parcours professionnels des intervenantes à domicile**. En effet, il ne peut y avoir réellement sécurisation que si les emplois des services à la personne, presque exclusivement occupés par des femmes, sont reconnus comme des métiers à part entière ; la qualité des emplois disponibles doit donc progresser globalement dans le secteur.

Or, **le secteur des services à la personnes**, qui a fait l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics depuis le milieu des années 90, est actuellement **en pleine mutation**, notamment du fait de la mise en œuvre du Plan Borloo (loi du 26 juillet 2005). Il devrait aboutir à un **changement d'échelle** dans le secteur, par le passage d'un marché « artisanal » et protégé à un marché « industriel » et concurrentiel. Il s'agit avant tout d'un plan économique qui vise la création d'emplois et la légalisation du travail « au noir », dans un secteur pour lequel il existe un **gisement important d'activités et d'emplois**.

Le plan Borloo implique pour les associations, historiquement positionnées sur un champ d'activités à l'origine peu rentable, de **se repositionner sur un marché qui devient concurrentiel**, tout en offrant des emplois de qualité aux intervenants à domicile. Les acteurs associatifs bénéficient d'atouts face à cette nouvelle donne : l'ancienneté de leur présence et leur ancrage sur les territoires auprès des populations, les valeurs que portent leurs structures, la possibilité de faire appel à du bénévolat.

Il semble nécessaire qu'ils continuent à **se doter d'outils de gestion pour améliorer la rentabilité de la structure, la qualité des services et des emplois**. La sécurisation des parcours des intervenants à domicile et des structures les employant ne peut passer que par le développement d'une véritable "fonction employeur"¹⁶², avec les outils techniques et les compétences humaines que cela implique. Or, cette fonction employeur ne peut se développer que dans le cadre des **services prestataires**, qui sont une des **clés de la sécurisation des parcours des intervenants à domicile**. La **diversification des activités** de l'association semble également être une stratégie possible pour s'adapter aux nouveaux besoins de la population et pour faire face à cette concurrence accrue. Le développement de services qui ne relèvent pas de l'action sociale mais qui sont plus rentables pour les structures peut permettre d'atteindre l'équilibre financier nécessaire à leur pérennité.

Mais plus globalement, c'est par **la coopération et la mutualisation des moyens** entre les divers acteurs de ce champ professionnel que cette sécurisation peut également être atteinte. **Les acteurs publics peuvent inciter à cette coopération**, notamment par la mise en place d'expérimentation visant à dépasser les clivages existants sur les territoires entre les différents acteurs en présence.

La question des conditions de travail dans ce secteur se pose avec une acuité particulière, notamment du fait de sa pénibilité : il s'agit effectivement de tâches très dures physiquement. **L'absence d'une politique de prévention des risques** pourrait donc avoir à terme des conséquences importantes pour les salariés, qui risquent **l'inaptitude et donc la rupture de leur parcours professionnel, et pour les employeurs, pour qui va se poser la question du renouvellement de la main d'œuvre**, dans une filière encore peu attractive.

Cette attractivité renvoie également à la question de **la conciliation entre les différents temps de la vie** (personnel, professionnel, formation), qui se pose particulièrement dans un champ d'activité presque exclusivement féminin, où les horaires atypiques ne sont pas rares.

Liste des personnes rencontrées pour la rédaction de cette fiche :

- Le Directeur de l'association (entretien)
- Une salariée aide à domicile de l'association (entretien)
- Une des deux gestionnaires de planning de l'association (discussion informelle)

Contact :

Domicile Action Rennes Sud

Monsieur Philippe DESCOTTES, directeur de Domicile Action

Adresse : Domicile Action Rennes Sud - 3 square de Stockholm – 35200 Rennes

Tél. : 02 99 50 77 06

Mail : dommact.rennesud@wanadoo.fr

¹⁶² Les préconisations du rapport *L'économie sociale en Bretagne – Pour une région compétitive, sociale et solidaire* (D. Hardy, E. Huaumé, 2006), développent cette idée.

**FICHE N° III-2 : CREATION DE LA CHARTE REGIONALE DE QUALIFICATION D'AIDE A DOMICILE :**

La signature de la charte régionale de qualification d'aide à domicile le 13 mai 2002, a permis la mise en place d'un plan quinquennal de formation pour les salariés du secteur des services à la personne.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

L'Etat (DRAS, DRTEFP), le Conseil régional, les Départements, les employeurs, les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés ont été à l'initiative de ce projet de Charte régionale de qualification de l'aide à domicile, filière professionnelle¹⁶³ qui concerne plus de 20 000 salariés en Bretagne ainsi que les non salariés.

Ce secteur était constitué jusqu'en 2002, date de la mise en œuvre de la charte, d'emplois peu ou pas qualifiés, très majoritairement un emploi féminin avec une moyenne d'âge de 48 ans, alors qu'une qualité accrue du service est exigée par les bénéficiaires et par les institutions publiques qui financent, en partie, l'accès à ces services. La mise en place de l'Allocation Personnalisée à l'Autonomie (APA) qui prévoit notamment la mise en œuvre d'un plan individualisé d'intervention, a eu pour conséquence d'accroître très rapidement le nombre des demandes d'intervention d'aide à domicile pour les personnes dépendantes.

Encadré 25: L'Allocation Personnalisée d'Autonomie :

L'allocation personnalisée à l'autonomie (APA) concerne les personnes à domicile ou accueillies en établissement pour personnes âgées dépendantes. Elle est gérée par le département. Le montant de l'allocation accordée dépend du degré d'autonomie ainsi que des ressources des bénéficiaires.

Source : www.travail.gouv.fr, site Internet du Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité.

En 2002, une estimation des employeurs associatifs laissait penser que 15%¹⁶⁴ environ des Auxiliaires de Vie Sociale (AVS) étaient titulaires d'un diplôme (Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Aide à Domicile, certificat d'assistante de vie). Le CAFAD a été remplacé par le diplôme d'Etat d'auxiliaire de vie sociale (DEAVS). La mention complémentaire du BEP carrières sanitaires et sociales et le BEPA services aux personnes sont également assimilés à ce diplôme. Les AVS interviennent au domicile des personnes fragiles, dépendantes ou en situation de handicap en leur apportant une aide dans l'accomplissement des tâches et activités de la vie quotidienne¹⁶⁵.

¹⁶³ Source INSEE

¹⁶⁴ Source : Cabinet Catalys Conseil, *Evaluation de la charte de qualification des aides à domicile en Bretagne*, Avril 2007

¹⁶⁵ L'auxiliaire de vie sociale intervient auprès d'un public très diversifié (familles, enfants, personnes âgées, personnes malades ou personnes handicapées) pour les épauler et les assister dans leur vie quotidienne y compris pour les loisirs : lever, coucher, toilette, soins d'hygiène et de prévention (hors soins infirmiers), aide à l'appareillage, préparation et prise des repas, travaux ménagers courants, démarches administratives, sorties, courses...

Source : www.informetiers.info

D'autre part, ce secteur connaissait principalement **deux types d'employeurs** :

- **Les particuliers**, dans le cadre de l'emploi direct de gré à gré.
- **Les associations**, soit comme mandataires c'est à dire qui se substituent aux particuliers pour réaliser la gestion administrative et la gestion des salariés, soit comme association prestataire qui met directement les salariés à disposition des personnes.

Or, ces deux types d'employeurs, avec des logiques très différentes, n'apparaissaient pas dotés de moyens financiers suffisants pour amener le plus grand nombre de salariés à la qualification. En particulier, le gré à gré ne garantit pas la formation qualifiante des salariés. Les associations, quant à elles, développent des plans annuels de formation mais les fonds gérés par les OPCA ne permettent pas à eux seuls de répondre aux besoins.

La Charte régionale de qualification d'aide à domicile a conforté les actions existantes et les a amplifiées grâce au soutien financier déterminant de la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA), de la Direction du Travail, du Conseil régional et des Conseils généraux.

DESCRIPTION DE L'ACTION

La Charte a pour objectif de « *valoriser les métiers de l'aide à domicile et de développer une politique régionale de formation* »¹⁶⁶. Elle concerne le personnel de l'aide à domicile pour personnes fragiles (personnes âgées dépendantes, personnes handicapées, malades ou en difficultés sociales), en considérant qu'il s'agit d'une filière professionnelle (AVS, tuteurs, encadrant) afin de **renforcer les compétences de tout un secteur**.

L'objectif poursuivi a été de **favoriser la professionnalisation des emplois** de l'aide à domicile. Cela concerne des Auxiliaires de vie sociale, des Techniciens d'Intervention Sociale et Familiale (TISF) qui interviennent auprès de personnes qui ont besoin d'aide dans des circonstances particulières (décès d'un parent, hospitalisation, naissance, longue maladie handicap...) ¹⁶⁷ et des Responsables de secteur, qui encadrent les aides à domiciles sur un secteur donné.¹⁶⁸

Le but fixé dans la charte était d'atteindre en 5 ans le chiffre de 50% de salariés qualifiés (DEAVS ou assimilé ou assistante de vie). Depuis 2002, 5259 personnes se sont inscrites au **dispositif de formation proposé par la Charte** (par valorisation des Acquis de l'Expérience, Diplôme d'Etat d'AVS complet, modules DEAVS et formations de base)¹⁶⁹.

Ce dispositif **est anticipateur** dans le sens où, selon toutes les projections, les emplois dans l'aide à domicile sont appelés à se développer massivement dans les années à venir. Il est également un élément régulateur dans la mesure où cette filière était peu réglementée et peu structurée. Des rapprochements entre les dispositifs pédagogiques, des passerelles, des reconnaissances de parcours entre formations ont été réalisés dans ce cadre favorisant encore un meilleur accès à la qualification.

Cette expérimentation sera pérennisée par son inscription au Contrat de Projet Etat Région 2007-2013¹⁷⁰, dans le cadre du **Grand Projet 7 « Favoriser l'égal accès au marché du travail en valorisant les compétences des jeunes et des femmes et en anticipant les mutations économiques »**, notamment au travers de ses objectifs 3 « *Sécuriser les parcours professionnels et développer les compétences pour mieux faciliter les reclassements professionnels ou les reprises d'activité* » et 5 « *Développer et conforter l'offre de formation* ».

¹⁶⁶ Source www.irts-bretagne.fr, site de l'Institut Régional des travailleurs Sociaux

¹⁶⁷ Source : www.social.gouv.fr

¹⁶⁸ « *Le responsable de secteur occupe un poste clé à l'interface des intervenants à domicile et des personnes aidées mais aussi à l'interface des intervenants et des responsables institutionnels* ». Source : www.irts-bretagne.fr

¹⁶⁹ Selon les chiffres d'Unifformation

¹⁷⁰ Source : www.pays.region-bretagne.f, site de la région Bretagne

pour permettre au territoire de chaque Maison de la Formation et chaque Maison de l'Emploi de bénéficier de services de formation de proximité... – Développer la formation à distance »

La charte possède une dimension territoriale et largement partenariale car elle a été financée à la fois par l'ETAT, le Conseil régional, les Conseils généraux, par les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés, notamment Uniformation (OPCA de la branche des services à domicile).

En 2006, 1846 stagiaires¹⁷¹ de la formation professionnelle étaient comptabilisés comme bénéficiant de ce dispositif. Le coût de formation d'un stagiaire est équivalent à 6000€ par an. Le financement de ce plan de formation est mutualisé entre les différents signataires de la Charte, qui participent chacun à des niveaux différents¹⁷²:

- La Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) : 50%
- Les Conseils généraux : 18%
- Le Conseil régional : 9%
- La Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP) : 5%
- Les OPCA et employeurs 18%

L'accès au diplôme d'Etat d'AVS se fait selon trois procédures :

- Par une formation par voie directe dans l'un des quatre instituts de formations bretons ou dans d'autres établissements relevant de l'éducation nationale
- en formation continue dans l'un des quatre instituts de formations bretons, préalable à un **examen**.
- Par la **Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)**¹⁷³. Les salariés peuvent obtenir le DEAVS ou seulement valider une partie des modules.

Une première évaluation de ce dispositif a été effectuée, pour la période 2002-2006, avec le concours du cabinet Catalys. Il est évident que la charte a joué un rôle d'accélération de la qualification dans la région en s'appuyant sur la mise en place de la VAE et des financements de la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie dont la région a largement profité.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ **Points forts de cet exemple :**

- **La coordination, la concertation, la continuité de l'action et des financements des différents organismes et des institutions ont été des conditions nécessaires pour aboutir à des accords sur un champ professionnel précis.** En effet, du point de vue du porteur de l'action, le travail en commun des différents financeurs, employeurs, OPCA et des centres de formation a permis **la qualification et par là même, la sécurisation des parcours professionnels d'environ 20%** des personnes qui entrent dans le dispositif. **La sécurisation d'un secteur professionnel ne peut se faire que de façon partenariale.**
- **Du point de vue des destinataires de l'action, l'objectif initial qui était la qualification de 50% des salariés de laide à domicile, est atteint puisque 57% du personnel a été formé.** De 2003 à 2006, selon les chiffres de la DRASS, 1149 personnes ont été diplômées, que ce soit par la voie de l'examen (631 personnes) ou par la VAE (518 personnes) soit environ 287 par an en moyenne. Sur les 1852 personnes répertoriées dans l'enquête réalisée auprès des employeurs, 501 ont obtenu le DEAVS complet, soit 27% de personnes à avoir terminé leur parcours qualifiant (sur les 5 ans), sachant que beaucoup de personnes sont encore en formation puisqu'un parcours de qualification peut s'étaler (réglementairement) sur 5 années. D'autres part, 154 personnes ont obtenu 50% des modules (soit 8%)¹⁷⁴.

¹⁷¹ Source : Uniformation

¹⁷² Source : DRASS

¹⁷³ Ce dispositif est présenté dans l'exemple I-3 de ce rapport

¹⁷⁴ Cabinet Catalys Conseil, *Evaluation de la charte de qualification des aides à domicile en Bretagne*, Avril 2007

- Globalement **la Charte a permis la sécurisation des salariés**. Ce dispositif, qui a le plus souvent été suivi par des personnes déjà en emploi, leur a **facilité le passage d'un temps partiel à un temps plein**. Le rôle joué par la formation dans la sécurisation professionnelle a donc semblé essentiel.
- **Les limites de cet exemple :**
 - Nous ne pouvons disposer de chiffres globaux, concernant à la fois les organismes mandataires et prestataires, pour évaluer le taux d'échec des personnes au DEAVS pour les mêmes raisons que celle citées précédemment, à savoir l'absence d'un outil évaluatif unique qui permettrait une meilleure analyse des parcours des personnes entrant en formation au titre de la Charte, de leurs caractéristiques, de leur évolution au sein du secteur. Cependant, l'inscription dans un parcours de formation (formation acquise ou non) constitue une réussite pour la personne tant elle était auparavant éloignée de la formation. Ce n'est donc pas tant le taux d'échec qu'il faut analyser mais le parcours et les conditions de réussite individuelles par rapport aux besoins et aux niveaux initiaux

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

La dimension régionale de cet exemple rappelle le rôle d'initiative et d'impulsion que peut jouer la Région dans les processus de structuration de l'ensemble d'un champ professionnel.

L'importance de la **concertation et du partenariat** (et sans doute de la négociation) est également un enjeu soulevé par cette initiative.

La **territorialisation de cette initiative** sur l'ensemble de la région Bretagne indique que la **Région** apparaît comme **un acteur pertinent pour soutenir une branche professionnelle** grâce notamment à sa compétence en matière de « Formation professionnelle ».

L'anticipation d'un risque potentiel et d'un besoin de formation pour tout un secteur professionnel est un enjeu fort de la sécurisation des parcours. Cette charte a anticipé la transformation de ce secteur en offrant la possibilité à des personnes peu qualifiées d'accéder à une certaine sécurité professionnelle par la formation. La notion d'anticipation revêt alors ici tout son sens.

Cette initiative, concernant le secteur des services à la personnes, est à relier aux fiches III-1 « Domicile Action : trouver des temps pleins dans le service aux personnes » et III-3 « flexibilité horaire : Aménagement du Temps de Travail des agents de propreté de la ville de Rennes » qui traitent également de la structuration de ce champ professionnel. **La formation apporte un élément de réponse déterminant aux besoins de flexibilité fonctionnelle interne**¹⁷⁵. Elle permet d'offrir un emploi de qualité en termes de qualification (passage d'un temps partiel à un temps plein grâce à la qualification). Ce constat est cependant à nuancer pour le secteur de l'aide à domicile où l'aménagement du temps de travail ne s'assimile pas de façon automatique à l'acquisition d'un temps plein mais plus souvent à une augmentation du temps de travail.

Contact :

Cabinet Catalys Conseil:

Adresse : avenue Croix Verte za Landes d'Apigné 35650 Le Rheu

Tél. : 02-99-14-73-73

Mademoiselle Anne-Catherine BASLE : anne-catherine.basle@catalys-conseil.fr

Direction Régionale de l'Action Sanitaire et Sociale :

Adresse : 20 r Isly 35000 RENNES

Tél. : 0299352926

Monsieur Jean Julien L'AZOU : Jean-Julien.L-AZOU@sante.gouv.fr

¹⁷⁵ Duclos Laurent et Kerbourc'h Jean-Yves, *Organisation du marché du travail et flexicurité à la Française*, 2006, p 19

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER
--------------------------	-----------------	-----------------	-------------	----------------------------

**FICHE N° III-3 : REAMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL DES AGENTS D'ENTRETIEN DE LA VILLE DE
RENNES**

La Ville de Rennes a lancé en mars 2003 une initiative visant à réaménager le temps de travail des agents d'entretien municipaux, afin de leur permettre de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle. En organisant le temps de travail tout en respectant les nécessités du service, la Ville de Rennes a fait du métier d'agent de propreté un emploi de qualité.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

Depuis le début des années 1990, une démarche d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est conduite au sein de l'administration municipale rennaise (4000 agents – 57 % de femmes). La question de la réorganisation de temps de travail est posée afin de mieux prendre en compte les besoins des usagers et des agents.

En 2002, la Municipalité crée un Bureau des temps, dispositif préconisé par Edmond Hervé (Maire de Rennes), dans son rapport parlementaire sur "les temps des villes". Ce Bureau a alors pour mission de permettre l'émergence de nouvelles organisations du travail, l'adaptation des services existants ou le soutien à la création de nouveaux services, tout en favorisant la concertation et la coordination de l'action publique sur l'ensemble du territoire de l'agglomération.

Un ensemble d'actions visant à favoriser la recherche d'emploi et le maintien dans l'emploi et à améliorer la qualité de vie dans l'agglomération a ainsi été mis en place. Le projet "**Rennes, égalité des temps**" s'inscrit dans ce cadre.

Ce projet a pour objectif de « rechercher et expérimenter de nouveaux moyens pour **mieux articuler la vie professionnelle et la vie personnelle, notamment pour les femmes sur le marché du travail [...]** ». Des réponses à la situation des femmes, agents de propreté et cadres, sont tout particulièrement recherchées dans ce projet, qui bénéficie de fonds européens (programme EQUAL).

Dans un but d'exemplarité, la Ville de Rennes a initié une réorganisation des horaires de travail pour les 50 femmes qu'elle embauche en tant qu'agents de propreté, sur la base du constat de leurs difficiles conditions de travail :

- **La précarité de l'emploi** : de nombreux agents étaient embauchés à temps partiel ou en Contrat à Durée Déterminée, avec de faibles revenus
- **La dispersion de leurs lieux de travail et leur isolement** qui provoquaient un sentiment d'insécurité et de solitude.
- **L'éclatement de leurs horaires de travail** : les agents subissaient de fortes amplitudes de travail. Commencant tôt le matin et finissant tard le soir, ils peinaient à concilier les temps professionnels et personnels. Leur temps libre était effectivement peu utilisable et ils rencontraient des difficultés pour accéder aux services.
- **Une moindre protection sociale** : les prestations sociales sont liées à la quotité de l'emploi. Or les agents d'entretien étaient sur des emplois incomplets donc ils n'avaient pas le droit au même niveau de protection sociale que les autres salariés de la ville de Rennes (source : Bureau des Temps).

Cette situation entraînait de l'**absentéisme** et un "turn over" important lié aux difficultés des conditions de travail.

DESCRIPTION DE L'ACTION

Face à ces constats, les objectifs suivants d'amélioration ont été définis :

- **Proposer une organisation et un aménagement du temps de travail des agents d'entretien exemplaires**, qui puissent servir de référence pour d'autres employeurs publics et privés et être reproduits,
- **Refuser l'externalisation** : maintenir l'entretien des locaux par des agents municipaux,
- **Favoriser l'articulation temps de travail / temps personnel** (horaires en continu, emploi complet, travail pendant la journée...) et **l'égalité professionnelle** (déroulement de carrière, professionnalisation des agents...),
- **Augmenter l'efficacité et la qualité du service rendu**. L'amélioration des conditions de travail, la professionnalisation de l'activité, devant permettre de re-motiver les agents, de réduire l'absentéisme et d'améliorer la productivité.

Une méthodologie pragmatique a été mise en œuvre afin de parvenir à l'amélioration des conditions de travail des 50 femmes agents de propreté de la ville de Rennes :

- **Un état des lieux détaillé** des 47 sites municipaux a été effectué, afin d'analyser les locaux à entretenir.
- **Des entretiens avec tout le personnel de nettoyage** ont été réalisés sur 3 mois en 2003. Ils ont permis de dresser une analyse fine de la situation : difficultés, contraintes (enfants, transports...), attentes et motivations des agents.
- **Des entretiens avec tous les chefs de service** ont ensuite été organisés sur chaque site, pour les sensibiliser au changement et qu'ils apportent leur contribution à la réalisation de plannings d'entretien permettant des emplois à temps continu. (de mai à juin 2003).
- **Une expérimentation prenant en compte les résultats de l'audit** visant à mettre en œuvre une nouvelle organisation du temps a été expérimentée en avril 2003 sur le site Kléber et étendue, à compter de septembre, à 12 autres localisations.

L'aménagement du temps de travail des agents a été rendu possible en agissant à différents niveaux :

- Définition de deux horaires types permettant de répondre à l'ensemble des besoins : 7h30/15h30 ou 10h45/18h45
- Travail en binômes (travail d'équipe et sécurité au travail)
- Mise en place d'un encadrement de proximité, issu des effectifs actuels
- Création d'emplois à temps continus et complets
- Déroulement de carrière possible (agents techniques, agents de maîtrise)
- Amélioration de la productivité
- Inclusion des déplacements dans le temps de travail

Dans le cadre du programme communautaire EQUAL, le Fonds Social Européen a soutenu cette action. Le coût de la conduite de cette initiative correspond à 18 mois de travail d'une chargée de mission, il est financé par la ville de Rennes.

L'expérimentation **a pu être améliorée puis généralisée à l'ensemble des locaux municipaux**, à la fin du mois de janvier 2004. Elle a été soumise à l'avis des membres du Comité Technique Paritaire le 6 février 2004 et acceptée à l'unanimité. Le Conseil Municipal du 8 mars 2004 a voté une délibération qui entérine cette expérimentation et la création de 41 postes d'agents de propreté à temps complets.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :➤ **Les points forts de cet exemple :**

Selon la Ville de Rennes, ce projet a permis des avancées qualitatives :

- Une amélioration pour le personnel d'entretien : **transformation de temps partiels en temps complets**, travail non plus morcelé mais en continu dans la journée et réalisé en binôme, entraînant **reconnaissance professionnelle et sociale**, effet positif sur la motivation au travail, amélioration de la sécurité. L'absentéisme a chuté de 45 % en un an et s'est stabilisé à un niveau très faible.
- Une **amélioration de la prestation rendue** : service minimum en cas d'absence, sécurité des bâtiments (extinction des lumières, fermeture des portes...) et petite maintenance générale, confidentialité liée à l'intégration d'agents de propreté de manière pérenne dans la vie des services.
- Un gain global : d'une manière générale, le service rendu est de **meilleure qualité et la productivité s'est accrue**, passant de 150 m² à 175 m² par personne.

Grâce à cette initiative, **47 personnes** ont vu leur **parcours sécurisé**. Elles bénéficient actuellement du statut de fonctionnaire avec les droits sociaux y afférent : chèques déjeuners ; retraite ; congés longue durée et longue maladie...). En tant qu'agent d'entretien de la Fonction Publique Territoriale (FPT), à temps plein, elles peuvent prétendre à **un déroulement de carrière** en son sein. Auparavant, elles possédaient un statut de vacataires à temps partiel.

Ce résultat est à regarder en tenant compte des départs en retraite et de la volonté de certaines personnes de travailler, non plus dans des locaux administratifs mais dans les crèches et les écoles, comme le permettent les mutations qui existent au sein des services municipaux.

De plus, l'objectif consistant à proposer une organisation et un aménagement du temps de travail des agents d'entretien exemplaires, qui puissent servir **de référence pour d'autres employeurs publics** et privés et être reproduits, semble être atteint puisque **18 collectivités** s'intéressent actuellement à cette expérimentation.

➤ **Les limites de l'exemple**

Ce dispositif qui n'intéressait, au départ, que les collectivités territoriales et pas le secteur privé, suscite actuellement un débat dans ce dernier¹⁷⁶. Mais cet exemple peut-il être applicable à ce secteur, où la réalité du travail d'agent de propreté est différente (pluralité d'employeurs notamment)? **La question de la transférabilité** de cette initiative est donc posée et peut susciter une évolution complémentaire en direction du secteur privé.

Cette action comporte d'autres actions de sécurisation des parcours. En complétant l'intervention du secteur de la petite enfance, le Bureau des Temps soutient également **le service de garde à domicile "Parendom"** pour les parents qui travaillent sur des horaires atypiques et la **crèche inter-entreprises et intercommunale "Calais"**, deux initiatives qui sont initiées par l'association multiservice **PARENbouge**. Ce collectif pour l'accueil des jeunes enfants a été présenté dans la fiche 14 de l'étude du CESR « 50 CLES » pour l'Emploi en Bretagne (Rapporteurs : L. Richard, A. Saglio, 2006) ; on peut considérer que PARENbouge est **un outil de la sécurisation des parcours professionnels pour les parents utilisateurs** qui ont peu de moyens financiers, qui sont souvent des familles monoparentales (50%) et qui occupent, pour beaucoup, un emploi précaire ou sont à la recherche d'un emploi. Mais la dimension multiservice de l'association permet également une sécurisation des parcours des salariés de PARENbouge dans la mesure où l'existence de trois structures (PARENdom, La halte-garderie de la Touche et Calais) permet de mutualiser les postes et évite ainsi l'embauche de personnel dans des emplois précaires.

¹⁷⁶ G.T.H, « *Nettoyage en journée, vous n'y échappez pas* », Bâtiment Entretien, Novembre décembre 2006

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Cette initiative souligne que **certains travailleurs cumulent les conséquences négatives de plusieurs formes de flexibilité**, et que des **actions volontaristes et coordonnées permettent d'apporter par une action collective des améliorations importantes à des situations individuelles**. Elle montre également que l'intérêt de l'employeur (ici public) consiste à améliorer les conditions de travail pour réduire les coûts et les dysfonctionnements qu'entraîne l'absentéisme suscité par une flexibilité non aménagée.

La **difficulté de conciliation de la flexibilité des horaires et de la vie privée** est au cœur de cet exemple, il est donc ici question de sécurité de conciliation¹⁷⁷. Un emploi de qualité doit assurer, au-delà de l'emploi lui-même, des conditions de travail et une qualité de vie décentes. Concilier flexibilité et sécurisation des parcours s'étend hors de la sphère professionnelle. **Le parcours professionnel s'inscrit nécessairement dans le parcours de vie**. Cet exemple montre qu'une réorganisation coordonnée peut bouleverser une situation initialement perçue comme une contrainte face à laquelle individuellement chacun semble désarmé.

Cet exemple est à relier aux fiches III-2 (Charte régionale de qualification de l'aide à domicile) et III-1 (Domicile action : trouver des temps pleins dans le secteur des services aux personnes), puisqu'il concerne également le secteur des services à la personne, champ professionnel en plein développement et en voie de structuration.

Contacts :

Direction Générale des Services de la ville de Rennes

Service propreté et hygiène des locaux :

Monsieur Jean-Claude HAIGRON – 02.99.86.12.22 – jchaigron@ville-rennes.fr

Bureau des temps :

Madame Danièle TOUCHARD – 02.23.62.20.92 – dtouchard@ville-rennes.fr

¹⁷⁷ Duclos Laurent et Kerbourc'h Jean-Yves, *Organisation du marché du travail et flexicurité à la Française*, 2006, p 19

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTE	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

**FICHE N° III-4 : MISE EN PLACE D'UN PLAN DE GESTION DES PERSONNELS CONTRACTUELS AU CENTRE
HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE RENNES**

Cette initiative portée par le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Rennes vise à limiter la précarisation des salariés contractuels de cette entreprise et à sécuriser leur parcours par la mise en place d'une politique de gestion du personnel améliorée et moins coûteuse en termes de charges.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

Encadré 26: L'allocation d'Aide au Retour à l'Emploi

« L'allocation d'Aide au Retour à l'Emploi (ARE) est un revenu de remplacement versé par l'ASSEDIC sous certaines conditions aux personnes inscrites comme demandeurs d'emploi et involontairement privées d'emploi. L'ARE est versée pour une durée qui varie selon l'âge de l'intéressé, la durée de son affiliation à l'assurance chômage et la date de fin de son contrat de travail. Le montant de l'ARE est calculé à partir du salaire journalier de référence du bénéficiaire, des règles spécifiques s'appliquent à certaines professions. L'allocation peut cesser d'être versée ou être réduite lorsque le demandeur d'emploi ne respecte pas ses obligations, notamment celle de rechercher activement un emploi. Les anciens salariés du secteur public (agents non titulaires des collectivités territoriales, agents fonctionnaires et non fonctionnaires de l'Etat, salariés non statutaires de chambres de métiers, etc.) peuvent également bénéficier de l'ARE, versée par leur ancien employeur ou par l'UNEDIC si une convention a été conclue à cet effet »

Source : www.travail.gouv.fr, site Internet du Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité

Actuellement, le CHU emploie 11 % d'agents contractuels sur un effectif d'environ 6000 personnels non médicaux.

Dans le cadre de son projet social 2006-2010, le CHU de Rennes s'est engagé dans une action visant à intégrer et accompagner le salarié dans son parcours professionnel. Cet axe d'action s'appuie sur les constats suivants :

- peu de supports pour permettre un accueil et une intégration satisfaisants des personnes contractuelles,
- entretiens d'évaluation des contractuels non systématiques,
- augmentation forte des dépenses au titre de l'ARE, le CHU étant son propre assureur pour le versement de l'allocation chômage.

Le CHU de Rennes a versé environ 800.000 euros pour l'année 2006 au titre de l'ARE, les principaux motifs de versement étant les suivants :

- Absence de besoins de la part du CHU, qui ne peut donc reconduire un contrat, d'où une perte involontaire d'emploi pour la personne contractuelle,
- évaluation professionnelle non satisfaisante
- Décision personnelle du professionnel (suivi du conjoint dans une autre ville...)
- Suivi d'une formation par le contractuel

La direction du personnel a constaté que depuis 2004 le nombre de salariés contractuels dont le contrat n'est pas reconduit au bout d'un an ou plus, en raison de mauvaises évaluations professionnelles a augmenté. Il aurait été possible de détecter ces insuffisances professionnelles de façon anticipée, et de verser une moindre somme au titre de l'ARE. En effet, les personnes qui ont exercé «*une activité professionnelle salariée pendant au moins 6 mois au cours des 22 mois précédant la fin du contrat de travail perçoivent une indemnisation pendant 7 mois. Si elles ont travaillé pendant 16 mois au cours des 26 derniers mois, la durée de l'indemnisation est portée à 23 mois*¹⁷⁸.» Dans un contexte budgétaire difficile, le CHU de Rennes doit donc identifier le plus rapidement possible les personnes ne donnant pas satisfaction dans leur travail, et faire bénéficier de leur poste à d'autres personnes. Simultanément, les contractuels du CHU se sont plaints du fait qu'ils ne bénéficiaient pas d'évaluations à l'inverse du personnel titulaire.

La Direction des Ressources Humaines a donc décidé de remédier à cette situation par **l'amélioration de la gestion du personnel contractuel** et par **l'anticipation des fins de contrats** de salariés dont les compétences ne sont pas adaptées au poste. Cette politique volontariste de gestion du personnel contractuel vise à **éviter les contrats courts et les ruptures de contrats inopinées, tout en garantissant une évaluation professionnelle régulière des contractuels**.

Le Projet Social qui s'inscrit dans le projet d'Etablissement du CHU, a servi de support à cette initiative, élaborée conjointement au sein d'un groupe de travail par la direction du personnel, des cadres du CHU et les organisations syndicales, à savoir la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC) et la Confédération générale des cadres (CGC). La direction est garante de sa mise en œuvre.

DESCRIPTION DE L'ACTION

Cette démarche a pour objectif de **réduire le versement de l'ARE** tout en **permettant à une partie du personnel contractuel de sécuriser son parcours**. Elle repose sur **l'évaluation systématique des salariés contractuels**, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Le Projet Social du CHU est apparu comme le cadre dans lequel cette action s'est inscrite. Il regroupe toutes les actions, en matière de politique sociale, envisagées par le CHU, sur quatre ans (de 2006 à 2010), et contient un volet pour l'intégration des personnels, notamment des contractuels. L'axe 1 de ce projet social vise à **développer les compétences des salariés**, il est divisé en plusieurs actions, l'une d'entre elles doit conforter **l'évaluation professionnelle comme outil de gestion des compétences** pour permettre aux agents d'être acteurs de leur parcours professionnel et faciliter leur intégration. Un livret de suivi des parcours professionnels des salariés doit être remis à chaque personne. Leurs formations, leurs évaluations et les différents services dans lesquels ils ont été affectés devront y être précisés. Une autre action vise à établir une procédure d'évaluation du personnel contractuel appuyée sur la distribution d'un guide pour les cadres responsables de ces évaluations. Un deuxième axe du projet social doit permettre **l'intégration et l'accompagnement des salariés dans leur parcours professionnel** qu'ils soient contractuels ou titulaires, notamment en améliorant les procédures d'accueil dans l'établissement.

Les salariés contractuels concernés devront prendre rendez-vous avec le cadre responsable de leur service pour réaliser cette évaluation lors d'un entretien où le cadre a évalué le travail du salarié qui lui fait également part de ses éventuelles remarques ou difficultés. Les personnes dont le travail est évalué positivement, **seront confortées au sein de l'établissement**. En contrepartie, la situation des personnes qui n'ont pas donné satisfaction pourra être traitée plus rapidement. Par la mise en place de ce dispositif, la direction du personnel a voulu permettre aux contractuels d'être acteurs de leur parcours professionnel. Ils doivent ainsi réussir à s'intégrer dans le CHU puisque des contrats plus longs leur seront proposés afin de leur permettre d'évoluer vers la titularisation.

¹⁷⁸ Source : site Internet du Ministère du Travail, des relations sociales et de la Solidarité

Cette action est à ce jour trop récente pour que son incidence puisse être évaluée.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ **Points forts de cet exemple :**

Selon la direction du personnel, cette action **sécurise le parcours de jeunes professionnels**, qualifiés ou non, **dès lors que leur évaluation professionnelle est positive**. En effet, la DRH a pour objectif **d'optimiser la gestion des contrats afin de proposer des contrats plus longs aux personnels les plus compétents** ce qui leur permettrait d'évoluer vers une titularisation.

Cette action a donc permis de définir **une véritable politique de gestion du personnel contractuel** puisque qu'elle a mis en place un **meilleur accompagnement de ces salariés** afin qu'ils bénéficient d'une meilleure intégration dans l'entreprise.

Le CHU doit également réussir à faire face à une partie de ses difficultés financières puisque **l'optimisation de la gestion des contrats limite le versement de l'ARE** qui varie en fonction de la durée du contrat de travail des personnels. Si l'inadéquation d'un salarié à son emploi est détectée tôt, son contrat peut ne pas être renouvelé, ce qui limite la durée de versement de l'ARE s'il y a lieu de la verser.

Selon les représentants syndicaux, une **meilleure gestion des contractuels** doit permettre de **détecter plus rapidement les personnes qui rencontrent des problèmes d'adaptation à leur poste** au lieu d'attendre une évaluation défavorable préjudiciable au salarié et à l'entreprise.

Du point de vue des salariés, il est encore **prématuré d'évaluer les conséquences de ce dispositif**, en termes de titularisation, mais **les délais de mise en stage** (stade préalable à la titularisation) **ont déjà diminué**, ce qui est un élément positif encourageant. En effet, alors qu'ils étaient d'une durée supérieure à trois ans pour les infirmières, ils s'échelonnent actuellement autour de 18 mois.

➤ **Les limites de cet exemple :**

Selon les organisations syndicales, le recours à du personnel contractuel ne peut être acceptable. Or, ce statut apparaît comme un passage obligé quelle que soit la qualification pour être embauché en milieu hospitalier.

D'autre part, il s'agit d'être vigilant et de ne pas occasionner de non renouvellements de contrats simplement pour éviter que le CHU ne verse l'ARE.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Le recours aux **personnels contractuels** apparaît comme un **outil de gestion, de souplesse et de flexibilité** pour l'entreprise qui évalue de façon adéquate ses besoins en personnel mais il peut s'avérer très coûteux. Une meilleure gestion des ressources humaines semble pouvoir conduire à limiter les frais liés au versement de l'ARE en **favorisant la professionnalisation et l'intégration par des contrats longs et des titularisations**. L'enjeu réside alors dans la sécurisation de ces personnels contractuels qui peuvent espérer une titularisation plus rapide. En contrepartie, ces évaluations peuvent aussi conduire à l'interruption ou au non renouvellement des contrats des personnes qui ne donnent pas satisfaction. Cette initiative illustre la notion de **sécurisation des parcours professionnels dans le secteur public pour le personnel contractuel**.

Si cette action semble trop récente pour pouvoir être approfondie totalement, elle pose cependant la **question du statut des contractuels dans le secteur public et de leurs droits** en général (prime de précarité...).

Contact :

Direction des Ressources Humaines du CHU de Rennes:

Madame Anne GALLET, directrice adjointe

Secrétariat : 02 99 28 24 19

anne.gallet@chu-rennes.fr

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

FICHE N° III-5 : LE DEVELOPPEMENT DE LA COMPLEMENTARITE DES EMPLOIS SAISONNIERS

L'Association intermédiaire « Rhuys Emplois » a lancé en juin 2006 une action proposant une réponse aux problèmes posés par la saisonnalité de l'emploi, sur la Presqu'île de Rhuys. Cette initiative, en développant la complémentarité de l'emploi saisonnier d'hiver et saisonnier d'été, combine la volonté qu'ont les entreprises de fidéliser un personnel qu'elles ne peuvent employer qu'une partie de l'année et le souhait des saisonniers d'accéder à un travail à temps plein et à l'année.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

Le dispositif mis en place par Rhuys Emplois a pour but de faire de la saisonnalité un mode de vie professionnelle basé sur une **alternance d'activités régulières**, Rhuys Emplois étant l'intermédiaire entre l'offre et la demande d'emplois sur un territoire. L'association s'est donnée pour **objectif d'éviter de faire rimer saisonnalité avec précarité**, en permettant aux personnes **d'être acteurs de leur parcours**, soit en se donnant les moyens de sortir d'un fonctionnement saisonnier et en acceptant les différentes étapes d'un parcours d'insertion ; soit en conciliant différents emplois complémentaires.

Rhuys Emplois accueille et accompagne vers l'emploi les chômeurs rencontrant des difficultés sociales et professionnelles. Son public prioritaire est composé de demandeurs d'emploi longue durée, bénéficiaires des minima sociaux, travailleurs handicapés. Cette association intermédiaire qui a l'agrément de la Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnel, s'est donnée pour mission **de servir d'intermédiaire entre l'offre et la demande d'emplois sur son territoire d'implantation**, en mettant à disposition des entreprises, des demandeurs d'emploi. En 2006, 143 personnes étaient salariées de Rhuys Emplois, sans compter les 4 salariés permanents.

A travers leur **action sur le territoire**, les acteurs de Rhuys Emplois ont constaté que le parcours professionnel d'une partie de leurs bénéficiaires se caractérisait par **une succession de contrats saisonniers et/ou précaires, débouchant sur une lassitude évidente**. Cette situation touche plus particulièrement les seniors puisque cette alternance de contrats saisonniers qui semble apporter des opportunités à certains jeunes peut conduire à provoquer une grande détresse lorsqu'elle se prolonge au fil des années.

L'action présentée ici s'est intégrée au projet de Développement des filières d'insertion professionnelle (DEFIP), porté par Rhuys Emplois. Cette démarche offre aux demandeurs d'emploi **des parcours de professionnalisation** (mises à disposition, visites d'entreprises, ateliers collectifs, évaluation en milieu de travail, modules de formation, etc.) et crée simultanément **un partenariat avec les entreprises** et les collectivités, afin de proposer une diversité de missions et parfois des emplois durables aux personnes concernées par ce dispositif.

Le contexte de cette initiative a semblé déterminant pour sa mise en œuvre. En effet, **le pays de Rhuys Muzillac**, où l'activité touristique est importante, **souffre d'un manque de main d'œuvre dans la restauration et l'hôtellerie pour satisfaire les besoins saisonniers** en main d'œuvre des employeurs locaux. Des difficultés de recrutement existent aussi dans des secteurs comme la plasturgie, le nautisme, l'artisanat (particulièrement le bâtiment), le commerce de proximité, etc. Parallèlement, l'arrivée régulière et importante de retraités sur les communes littorales crée des besoins en services encore mal satisfaits (dans 15 ans, 40% de la population du Morbihan aura plus de 60 ans selon l'INSEE).

D'autre part, une première analyse du profil des demandeurs d'emplois recensés sur les cantons de Sarzeau et de Muzillac¹⁷⁹ (fréquentation des Point Accueil Emploi et/ou inscription à Rhuy's Emplois) avait permis de constater que la proportion des femmes était élevée dans les filières «entretien», «commerce» et «industrie», pour des postes non qualifiés. Or, ces trois domaines sont porteurs d'emploi. Ces résultats laissent présager qu'une mise en relation entre les demandes et les offres d'emplois serait possible.

DESCRIPTION DE L'ACTION

Cette expérimentation s'est appuyée sur un **partenariat avec un Village vacances**. L'équipe de cette structure avait effectivement fait le constat qu'un certain nombre de salariés travaillant depuis plusieurs années au Village vacances durant 7 à 8 mois devaient, chaque année, chercher une activité complémentaire.

L'ensemble des salariés du Village vacances a été sollicité pour participer à cette expérimentation, qui ne s'est donc pas réduite aux seuls salariés relevant du critère de l'insertion par l'activité économique. **16 personnes se sont portées volontaires** ; elles ont d'abord **été réunies, pour recueillir globalement leurs attentes, concernant leur parcours professionnel**. Puis, dans un deuxième temps, chaque personne a bénéficié d'un **entretien individuel** pour exprimer ses souhaits personnels et exposer ses compétences professionnelles.

Deux types de profils se sont alors dégagés :

1- Des personnes en poste depuis plusieurs années, ayant souvent plus de quarante ans. Ces salariés ont généralement peu ou pas de qualification et une mobilité réduite. Leurs motivations sont liées à un attachement à l'entreprise et non au domaine de la restauration.

2- Des personnes jeunes avec souvent une qualification dans l'hôtellerie et la restauration, sans responsabilité familiale. Ces salariés se sont montrés intéressés pour alterner des saisons entre la montagne et la mer, si possible en bénéficiant d'un contrat dans la même entreprise.

Pour répondre aux attentes des salariés du Village vacances, Rhuy's Emplois a choisi de **renforcer son travail auprès des entreprises locales en privilégiant et en structurant son action sur certains métiers déterminés**. Un diagnostic préalable a été réalisé par l'association au cours du 1er semestre 2006, afin **d'anticiper les besoins des entreprises et d'identifier la saisonnalité des activités et leur complémentarité**. Ce diagnostic a mis en évidence le fait que les métiers de plusieurs filières éprouvent le besoin de recruter du personnel : les services à la personne, les services aux entreprises (entretien des locaux, des bateaux, des espaces verts), le secteur du "tourisme" (hôtellerie restauration notamment les campings et les villages vacances), l'industrie du nautisme, du bâtiment et de l'ostréiculture.

Les salariés de l'association ont ensuite **démarché un certain nombre d'entreprises ayant des besoins complémentaires de main d'œuvre saisonnière afin de permettre aux travailleurs saisonniers d'enchaîner une saison d'été dans une activité liée au tourisme** (village vacances, camping, hôtel, restaurant, etc.) **et une saison d'hiver dans un autre secteur d'activité**, voire dans un autre secteur géographique.

Le Directeur du village vacances a été un partenaire particulièrement intéressé et actif dans le cheminement du projet et dans sa mise en œuvre. Les entreprises locales ont également représenté des partenaires essentiels pour la mise en œuvre de cette action. Certaines se sont engagées dans le projet en anticipant et en communiquant les offres d'emplois. Pour le montage du projet, Rhuy's Emploi a par ailleurs bénéficié des conseils de la Fédération

¹⁷⁹ Source : Enquête « Besoin de Main d'œuvre » des Assedic et statistiques locales des Points Accueil Emploi (Sarzeau et Muzillac).

Coordination des Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi (COORACE)¹⁸⁰, du Projet VITA¹⁸¹, du COORACE Bretagne et de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale de Bretagne.

D'autres acteurs ont également pris part à cette expérimentation en fonction de leurs compétences : les entreprises ostréicoles et le syndicat des ostréiculteurs en partenariat avec le village vacances et l'association avec l'appui de la DDTEFP. Différents interlocuteurs ont également été identifiés comme partenaire potentiel du projet DEFIP :

- Des partenaires publics, parapublics et associatifs :
 - *La Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP)*
 - *Les Services sociaux*
 - *Les Mairies (Communauté de Communes de Muzillac, Communauté de Communes de Sarzeau, Commune de Séné)*
 - *Les Missions locales, l'ANPE, le Conseiller en Insertion Professionnelle de l'espace emploi formation de Muzillac*
 - *L'Association Information Recherche Emploi (Point Accueil Emploi) de Sarzeau*
 - *L'association de service aux particuliers Rhuy Muzillac*
 - *Les organismes de formation (dont l'Association de Formation Professionnelle pour Adultes, l'Institut Secondaire et Supérieur d'Agro Technologies et l'Association Régionale d'Education Permanente)*
- *AGEFOS PME (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés)*
- *Les entreprises et clients donneurs d'ordre de l'Association Intermédiaire (AI)*
- *Les entreprises locales*

Ce projet DEFIP, en partie autofinancé (à près de 35 % sur la période de juillet 2006 à juin 2007) est cofinancé par la DDTEFP et par l'Union européenne (Programme Leader +). Son budget est de 75 825 € pour la période juillet 2006-Juin 2007. Les différentes subventions demandées s'élèvent à 29 800 € dont :

- 20 000 € pour l'Etat,
- 1800 € pour le Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles, relatif à l'emploi jeune d'une des Conseillères en Insertion Professionnelle.
- 12 500 € pour AGEFOS PME dont 5 500 € pour AGEFOS/COORACE
- 12 500 € de financement communautaire, (L'intervention de Leader+ est un peu moindre que prévu)

Cette action se poursuit actuellement.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ **Points forts de cet exemple :**

Du point de vue du responsable de l'initiative, cette action a été positive car elle a permis d'engager **un processus d'échanges entre les entreprises, l'association et les demandeurs d'emploi**, même s'il n'est pas encore totalement finalisé. En effet, ce travail se

¹⁸⁰ Depuis plus de 20 ans, le COORACE défend l'accès à l'emploi pour tous. Le COORACE fédère plus de 450 structures de l'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) et de l'Economie Sociale et Solidaire. Source : www.coorace.org, site Internet de la fédération COORACE

¹⁸¹ Le projet VITA «Valoriser l'Intégration dans les Territoires par la coopération d'Acteurs» doit soutenir l'expérimentation de coopération en faveur de l'emploi pour une reconnaissance de la légitimité des acteurs de l'Insertion par l'Activité Economique. Il est porté par la Fédération COORACE. Article d'Anne Claire PIGNAL, Chef de projet VITA COORACE in « *Economie et Humanisme* », Revue trimestrielle de mai 2006

réalise **sur la durée**, en construisant petit à petit **un partenariat** avec différentes entreprises sur différents secteurs.

Sur les **16 personnes engagées dans l'expérimentation**, **2** ont réellement vu leur parcours sécurisé grâce à l'obtention d'un **CDI**. **Six** salariés possèdent un **CDD**, et une personne travaille en intérim¹⁸². Ces personnes souffraient généralement de situations très précaires lorsqu'elles ont entamé leur saison (allocataire du RMI, sans droit). **Leur situation financière s'est donc améliorée avec le prolongement de la saison, pour certaines durablement (CDI)**. Pour les jeunes qui sont partis à la montagne, les périodes de travail se coordonnent parfaitement. Ce travail sur la complémentarité de l'emploi permet aux bénéficiaires de **ne plus appréhender la saisonnalité comme un obstacle à la sécurisation de leur parcours**. Ils ne subissent plus ce phénomène mais s'engagent pour **sortir de la précarité** à la fois financièrement et psychologiquement. Cette action les a conduit à réfléchir sur leur avenir. Certains ont choisi un changement d'orientation pour lequel ils ont **construit un projet** de formation.

Cependant, certaines personnes qui complètent leur activité par un emploi dans l'ostréculture souhaiteraient travailler davantage. Pour remédier à ce manque, il est prévu de poursuivre la communication auprès des entreprises ostréicoles.

L'originalité de cette action réside notamment dans le fait qu'elle visait à satisfaire d'une part **des salariés** qui souhaitent garder leur emploi dans une entreprise en trouvant un complément de temps de travail et d'autre part **un chef d'entreprise**, qui souhaitait fidéliser ses salariés tout en luttant contre leur précarité.

➤ **Les limites de cet exemple :**

La principale limite de cette action, du point de vue de l'association Rhuys Emplois, est **la difficulté à favoriser la mobilité des personnes durant la période hivernale. En effet, si l'activité hivernale existe, elle se situe moins sur la presqu'île que sur le pays de Muzillac ou l'agglomération de Vannes notamment**. Une des stratégies pour répondre à ce problème, consiste peut être à encourager et à accompagner les jeunes qui le désirent à se mobiliser pour aller effectuer des saisons à la montagne.

Ce projet nécessite **un accompagnement important** pour informer les personnes de cette possibilité, pour les amener à réfléchir et à se positionner sur des choix professionnels. D'autre part, elle ne peut concerner qu'un **nombre restreint de personnes très mobiles** et donc sans attaches familiales.

Sur les **16 personnes concernées**, **7 ne se sont pas orientées sur un emploi direct et durable**, leur projet professionnel étant autre ou la situation personnelle ne le permettant pas dans l'immédiat :

- Une personne a travaillé dans l'ostréculture par le biais de contrat de mise à disposition de l'association intermédiaire sans accéder à un contrat plus long
- Une personne a repris sa scolarité
- Une personne a bénéficié d'un accompagnement renforcé (mesure d'Appui Social Individualisé)
- Une personne reste toujours accompagnée par l'association intermédiaire
- Une personne a préparé le concours d'aide soignante
- Deux personnes n'ont pas informé l'association de l'évolution de leur situation

¹⁸² La situation professionnelle de ces neuf personnes est la suivante selon les chiffres de Rhuys Emploi:

- une personne en CDI en tant qu'agent technique polyvalent dans un centre de thalassothérapie
- une personne en CDI en tant que conseiller vendeur dans un magasin de bricolage
- une personne en CDD pour service et entretien en foyer logement
- deux personnes en CDD dans une entreprise ostréiculteur
- trois personnes en CDD dans le secteur de la restauration à la montagne
- une personne en intérim dans le bâtiment

Encadré 27 : La mesure d'Appui Social Individualisé

Destinée aux publics les plus en difficulté, la mesure ASI assure une fonction d'accompagnement global à l'accès et au maintien dans l'emploi ou dans une activité d'utilité sociale, marchande ou non marchande. Elle vise à assurer le retour des personnes à une vie sociale autonome adaptée à leurs demandes et à leurs capacités. Fondé sur l'élaboration d'itinéraires contractualisés, l'accompagnement global associe, sans rupture, dans la même démarche, insertion sociale et insertion professionnelle.

Source : www.sante.gouv.fr, site Internet du ministère de la santé, de la jeunesse et des sports

Il n'y a pas sur ce territoire une structure du type «groupement d'employeurs » et par conséquent la démarche ne peut être ni pérennisée, ni conventionnée. Des solutions sont donc recherchées pour pallier ce problème. En effet, **la sécurisation des parcours professionnels n'aura totalement abouti que si les personnes peuvent se projeter durablement dans l'avenir** (CDI, etc.). Pour y parvenir, il faudra sans doute imaginer des solutions spécifiques (contrat annualisé avec plusieurs employeurs par exemple). La question qui reste en suspens est celle de la formalisation de cet accompagnement : convention tripartite, structure juridique, etc. ?

Cette action étant dans **sa phase d'expérimentation**, il est impossible de prévoir à ce jour si son impact sera durable. D'autant plus qu'elle n'est pas financée de façon pérenne.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

La réussite d'un tel dispositif ne peut aboutir qu'en **concertation et en partenariat étroit** avec les acteurs locaux. En effet, l'accompagnement des demandeurs d'emplois ne peut être efficace **sans la mobilisation des entreprises implantées sur le territoire**. La connaissance du public et des entreprises que possède l'association lui permet d'occuper **un rôle de médiateur**, souvent nécessaire pour rendre conciliable les intérêts et les exigences de chacun. Ces deux approches concomitantes apportent une cohérence au projet mais nécessitent du temps et une forte mobilisation au préalable.

On peut se demander si la situation actuelle n'est pas le prémice à la constitution d'un Groupement d'Employeurs qui pourrait la prolonger.

Sur le même territoire, il existe d'autres démarches qui convergent dans le même sens comme la Maison De l'Emploi du Pays d'Auray où travaille un «chargé de mission saisonnalité ».

Cette initiative soulève également **la question du développement de la polyvalence et de la polycompétence**, qui doivent permettre au salarié de sécuriser son parcours professionnel en optimisant son « employabilité ».

Cependant, différents **problèmes juridiques et d'ingénierie** sont mis en évidence dans cet exemple, que ce soit le problème du financement du chômage saisonnier, celui des conventions collectives du secteur touristique (il semble impossible d'embaucher de date à date), ou celui de l'annualisation du temps de travail qui apparaît comme préjudiciable pour les travailleurs saisonniers. Le temps partiel subi rime alors souvent avec précarité pour les salariés concernés.

Plus globalement, cette initiative pointe les enjeux rencontrés par le tourisme sur le marché mondial, la notion de tourisme de qualité semble être un créneau à investir. Le territoire et la main d'œuvre qui y est attachée deviennent alors des atouts considérables.

Cela met en lumière **le besoin de sécurisation de l'employeur**, qui est demandeur de stabilité. En effet, certains chefs d'entreprise voudraient fidéliser leur main d'œuvre, notamment lorsqu'il s'agit d'activités saisonnières, afin de conserver du « savoir-faire » et d'éviter de former chaque année de nouveaux salariés. Le besoin de sécurisation ne se limite donc pas aux employés. Dans le tourisme social, une convention collective donne la priorité, par l'embauche, aux saisonniers qui ont déjà réalisé deux saisons dans le même établissement, et qui sont donc déjà formés.

Cet exemple souligne donc aussi que **du point de vue de l'employeur, une trop importante mobilité des salariés constitue un handicap**, et que la **fidélisation** de la main d'œuvre représente un atout à ne pas sous-estimer.

La question de la **mobilité** est également au centre de cet exemple : le fait d'occuper des emplois saisonniers oblige parfois à se déplacer quand une saison est finie, comme par exemple pour les personnes qui alternent les saisons mer/montagne. En l'occurrence, ce sont majoritairement des jeunes, pour lesquels le problème de la conciliation vie professionnelle/vie familiale se pose moins. De plus, les horaires des métiers du tourisme sont souvent difficilement conciliable avec une vie de famille. **La question de la mobilité se pose donc différemment selon les périodes du cycle de vie**. Par conséquent, les caractéristiques du cycle de vie doivent être appréhendées avec attention dans la réflexion et les solutions pour la sécurisation des parcours professionnels.

Une autre question doit être posée : pourquoi ne retrouve-t-on pas chaque année les mêmes personnes qui recherchent du travail au même endroit ? Cette situation peut s'expliquer par plusieurs raisons :

- La présence de la Maison de la saisonnalité à Auray qui concerne essentiellement les métiers liés au tourisme et qui offre des CDI à ses adhérents, en proposant une alternance de saisons entre le Morbihan et la Haute-Savoie.
- Les caractéristiques des travailleurs saisonniers, qui sont de trois types : des jeunes à la recherche d'un travail étudiant pour l'été, des personnes qui exercent ce métier pendant une saison par défaut, des professionnels de ces métiers saisonniers (dans la minorité des cas).

Un autre intérêt de cette fiche réside dans la mobilisation sur un territoire d'une **diversité des partenaires engagés dans cette initiative** : collectivités territoriales, entreprises, association, Service Public de l'Emploi, etc. La dimension multi-partenaire et transectorielle apparaît ici comme un atout pour construire des parcours sécurisés.

Le fait que les personnes engagées dans cette démarche n'obtiennent pas de CDI est une limite illustrant **les effets négatifs du cloisonnement des différents champs professionnels sur les parcours des salariés**. La mise en place d'un Groupement d'Employeurs, qui aurait pu permettre de fidéliser les saisonniers, n'a pas pu aboutir jusqu'à présent dans le contexte local.

Contact :

Association Rhuy Emplois

Madame CORCUFF Gaëlle

Adresse : 7 Place Marie LE FRANC - SARZEAU

Tél. : 02 97 48 01 68

Mail : rhuysemplois.gcorcuff@wanadoo.fr

D- ACCOMPAGNER



DR : Hugues PANON

Accompagner les personnes
vers l'emploi et dans l'emploi

ACCOMPAGNER

ACCOMPAGNER LES PERSONNES VERS L'EMPLOI ET DANS L'EMPLOI

Si le chômage touche actuellement toutes les catégories socioprofessionnelles, **certaines personnes apparaissent comme plus exposées au risque de rupture de leur parcours et à un chômage de longue durée**. Or, « *dans notre pays, il est difficile de retrouver du travail quand on perd son emploi et trop souvent, cette perte est synonyme de chômage de longue durée*¹⁸³ », surtout pour ces personnes les plus menacées. Il apparaît très clairement que l'accompagnement personnalisé et sur la durée améliore de façon décisive la sécurisation des parcours professionnels. Il s'agit donc d'**accompagner ces personnes, notamment grâce à la formation** (puisque « *-le manque de- qualification place les étrangers, les jeunes, les femmes et plus largement les catégories populaires, en situation d'infériorité*¹⁸⁴ »), **pour les aider à construire un parcours professionnel continu et ascendant**. En effet, les ruptures semblent plus difficilement réversibles pour ces personnes ce qui accroît l'inégalité entre les salariés. **L'instabilité et l'insécurité de l'emploi les touchent plus particulièrement et bien que des dispositifs existent pour les aider dans leur processus de retour à l'emploi, la spirale de la précarité n'est pas toujours évitée**. En effet, ces personnes les plus marginalisées et les plus éloignées de l'emploi, sont celles pour lesquelles le retour à l'emploi est le plus complexe. La **nécessité d'anticiper les ruptures ou de mettre en place un accompagnement global durable afin de sécuriser ces trajectoires individuelles chaotiques**, se fonde alors sur ces différents constats.

La France a développé des politiques sociales actives pour favoriser l'aide au retour à l'emploi, notamment en 2001, par la mise en place du Plan d'Aide au Retour à l'Emploi et du Projet d'Action Personnalisée¹⁸⁵. Ces dispositifs conditionnent le versement de l'allocation chômage à une recherche active d'emploi pour laquelle le chômeur bénéficie d'un suivi personnalisé. Parallèlement à ces politiques, les contrats aidés doivent bénéficier aux personnes les plus défavorisées professionnellement, mais leur multiplication et leur manque de lisibilité nuancent leur efficacité.¹⁸⁶

Les collectivités territoriales jouent également un rôle pour la prévention et pour le soutien en faveur des publics les plus fragilisés professionnellement. La loi du 13 août 2004, relative aux libertés et aux responsabilités locales, a confié aux Régions « *la définition et la mise en œuvre de la politique d'apprentissage et de formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une orientation professionnelle*¹⁸⁷ ». En Bretagne, la première convention bretonne d'expérimentation du Revenu de Solidarité Active¹⁸⁸ a été signée le 12 avril 2007 entre le Conseil général des Côtes d'Armor et l'Agence nouvelle de solidarités actives. Cette convention vise à mettre en œuvre le revenu de solidarité active et à lever les obstacles à la mobilité des bénéficiaires du RMI sur deux territoires des Côtes d'Armor.

Comme il a été précisé précédemment, certains publics sont plus particulièrement touchés par l'insécurité et l'instabilité de l'emploi. C'est le cas des **femmes**¹⁸⁹ qui sont prioritairement

¹⁸³ Gautie Jérôme, « *Tous mobiles ou tous précaires ?* », dans Alternatives économiques n°255, février 2007

¹⁸⁴ Maurin Louis, « *Les nouvelles inégalités* », dans Alternatives économiques, n°255, février 2007

¹⁸⁵ Créés par la Convention d'assurance chômage de juillet 2001

¹⁸⁶ Barroux Rémi, « *La Cour des comptes critique l'empilement des contrats aidés* », dans Le Monde du jeudi 22 février 2007

¹⁸⁷ Rapport du Conseil Emploi Revenus cohésion Sociale, [Aider au retour à l'emploi, 2005](#)

¹⁸⁸ « *Le revenu de solidarité active (RSA), initié par Martin Hirsch, destiné à permettre aux bénéficiaires de minima sociaux de retourner vers l'emploi sans baisse de revenu et à lutter contre le phénomène des «travailleurs pauvres», pourrait être mis en place fin 2008, après expérimentation...Actuellement, les départements sont autorisés à tester le RSA dans un cadre très limité.* ».Source : dépêche Agence France Presse, dans Libération du 5 juin 2007

¹⁸⁹ Rapport du CESR de Bretagne, « *Pour l'égalité entre les hommes et les femmes en Bretagne* », 2004

handicapées par des conditions salariales moins avantageuses que celles des hommes (10,13 euros contre 12,43 pour les hommes) et qui travaillent moins d'heures par semaine (30h pour 33,5 pour les hommes¹⁹⁰) (se référer également aux Rubriques III et V où la notion de conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle est développée). Cette situation s'explique notamment par le manque de structure d'accueil pour les jeunes enfants ¹⁹¹(voir également la rubrique V sur ce thème).

Les **jeunes**¹⁹² sont également une catégorie exposée au risque de rupture professionnelle. Leur situation semble cependant différente, puisque l'insertion dans le premier emploi puis dans un premier emploi stable, et non le maintien dans l'emploi, semble être la principale difficulté qu'ils rencontrent. En 2005, la moitié des jeunes de 15 à 29 ans sont actifs, 42% d'entre eux étant en emploi et 9 % au chômage. Différents dispositifs tels que le Contrat Nouvelle Embauche, le contrat de professionnalisation ou l'action des Missions locales cherchent à accompagner les jeunes, notamment les moins qualifiés dans la construction de leur parcours professionnels. Mais actuellement, plus d'un tiers des jeunes salariés âgés de 15 à 29 ans sont intérimaires, en contrat à durée déterminée ou en contrat aidé¹⁹³. Il est à noter qu'aucune initiative concernant la sécurisation des parcours des jeunes, n'est présentée dans cette étude ; ce sujet est néanmoins évoqué ou développé dans plusieurs rapports du CESR de Bretagne : « 50 CLES pour l'emploi en Bretagne » (janvier 2006), « Le processus d'orientation des jeunes en Bretagne : enjeux et défis » (en 2006), « Les jeunes de 16 à 25 ans : une chance pour la Bretagne » (2003).

A l'autre extrémité d'un parcours professionnel, les **seniors** sont aussi une population fragile face au maintien sur le marché du travail. En 2005, six seniors de 50 à 64 ans sur dix sont actifs, 55% d'entre eux étant en emploi et 4 % au chômage. Les seniors semblent moins touchés par le chômage que les jeunes grâce aux dispositifs de préretraite ou aux dispenses de recherche d'emploi. Cependant, la difficulté réside, pour eux, dans le fait de retrouver un emploi après 50 ans. Des solutions existent cependant : le CDD senior¹⁹⁴ proposé par le gouvernement dans le cadre du plan national 2006-2010 pour l'emploi des seniors, est ainsi destiné aux chômeurs âgés de plus de 57 ans, afin d'encourager l'emploi des seniors et de leur permettre d'avoir une activité jusqu'à leur retraite

Une autre catégorie de personnes exposées au risque de rupture professionnelle, est représentée par les **personnes en situation de handicap**. L'obligation légale pour les employeurs d'embaucher des personnes en situation de handicap¹⁹⁵, n'empêche pas ces personnes d'éprouver des difficultés pour s'insérer sur le marché du travail. Dans le même sens, l'obligation pour les entreprises de reclasser les salariés victimes de maladies professionnelles, a des limites comme l'illustre la fiche principale de cette rubrique et l'exemple de prévention des Troubles Musculosquelettiques.

Par ailleurs, **les personnes qui cumulent des situations sociales difficiles et une faible qualification sont souvent enfermées dans des parcours professionnels chaotiques**. Elles sont souvent contraintes d'accepter les emplois les plus pénibles, les plus précaires et les moins bien rémunérés, dont « personne ne veut ». Elles sont particulièrement touchées par l'absence de pérennisation des contrats aidés (contrat d'avenir et Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi) et par le faible investissement de leur employeurs en faveur de leur formation alors que, pour le Contrat d'avenir ou le CAE, la convention entre l'Etat et l'employeur prévoit des actions de formation et de VAE.

Malgré l'existence d'outils qui devraient permettre la sécurisation des parcours professionnels de ces personnes les plus défavorisées face à l'emploi, la situation de ce public reste précaire. Les initiatives suivantes présentent des actions complémentaires visant à accompagner ces personnes, afin de leur garantir le droit à un travail de qualité :

¹⁹⁰ Source : rapport de l'INSEE, « les salaires en France », 2006

¹⁹¹ Meda Dominique, « Ca va mal ne changeons rien », dans Le Monde du jeudi 22 février 2007

¹⁹² Voir notamment Louis Chauvel, **Le destin des générations. Structure sociale et cohortes en France au xx^e siècle** PUF, 1998

¹⁹³ Source : DARES, « Emplois et Chômage des jeunes de 15 à 29 ans en 2005 », février 2007

¹⁹⁴ Décret du 28 août 2006 aménageant les dispositions relatives au CDD afin de favoriser le retour à l'emploi des salariés âgés

¹⁹⁵ La loi du 10 juillet 1987 oblige tout employeur du secteur privé et tout établissement public à caractère industriel et commercial occupant 20 salariés ou plus, à employer, dans une proportion de 6 % de son effectif salarié, des travailleurs handicapés)

Source : www.travail.gouv.fr, Ministère du Travail, de la Solidarité et des Relations Sociales

La fiche principale de cette rubrique « *Initiative pour le reclassement de personnes après un arrêt maladie de longue durée* » pose les questions de la sécurisation de leur parcours. Le groupe de travail a choisi d'articuler cette rubrique autour de cet exemple car il recouvre plusieurs enjeux consécutifs à la notion d'accompagnement. De plus, son aspect juridique (à travers une dérogation) le rend tout particulièrement intéressant. L'anticipation de la fin de leurs indemnités a nécessité l'expérimentation d'une dérogation juridique et un accompagnement personnalisé ancré sur un territoire. La question qui se pose alors est la suivante : Comment passer de l'expérimentation à la généralisation en l'absence de modification de la réglementation ?

L'exemple « *Démarche de prévention sur les TMS dans l'agroalimentaire* » traite également de l'anticipation des risques de ruptures professionnelles et financières dans le cadre de maladies professionnelles. Il est alors question de prévention de la part de l'entreprise.

En effet, l'exemple suivant « *Formation externe suite à inaptitude* » aborde la responsabilité de l'employeur en cas d'accident du travail dans la reconversion du salarié. Il s'agit d'anticiper ces risques par un travail interprofessionnel au niveau local.

Cette dimension partenariale et territoriale se retrouve dans les exemples « *Recrutement volontariste de seniors (PLIE)* » et « *Accompagnement d'une personne de plus de 50 ans dans la fin de son parcours professionnel* » qui traitent plus spécifiquement de la question du maintien ou du retour dans l'emploi des seniors, grâce à la mise en place d'accompagnements individualisés, dans le cadre d'un partenariat.

Ces caractéristiques sont également essentielles dans l'exemple « *Accompagnement individuel multi partenarial et durable débouchant sur une formation* » où la sécurisation du parcours professionnel est conditionnée par la prise en charge de toutes les facettes d'un parcours de vie grâce à la construction d'un continuum entre différents dispositifs.

L'étude de ces différentes initiatives a mis en avant les préconisations suivantes, nécessaires pour sécuriser le parcours professionnels des personnes les plus exposées au risque de rupture :

- **La nécessité d'un accompagnement individualisé et spécifique à chaque population ciblée**

L'écoute et l'information conditionnent le retour à l'emploi ou la prévention des risques de rupture pour les personnes les plus éloignées de l'emploi ou en situation d'échec professionnel. Il s'agit de mettre en place **un suivi personnalisé construit en partenariat avec la personne concernée afin de garantir son adhésion au projet professionnel et permettre sa mobilisation active**. La logique suivie n'est pas celle de l'assistance mais celle de l'accompagnement : la personne reste acteur de son propre parcours mais bénéficie du soutien nécessaire pour retourner dans l'emploi.

- **La mise en place d'un accompagnement globalisé, car le parcours professionnel s'inscrit dans le parcours de vie.**

La situation d'extrême précarité face à l'emploi engendre ou est engendrée, dans de nombreux cas, par une détresse économique et sociale. Il ne suffit pas de retrouver un emploi pour sortir de la spirale de la précarité. **L'accompagnement personnalisé doit alors dans certains cas englober tous les secteurs de la vie personnelle de la personne afin de garantir une stabilité sociale, financière et professionnelle**. La préoccupation de sécuriser les parcours professionnels en lien avec les contraintes ou aspirations à la mobilité doit prendre en compte la globalité du parcours de vie qui contient le parcours professionnel. Ces problèmes de santé, de handicap ou d'accident peuvent entraîner des bifurcations décisives dans la relation à l'emploi. La vie familiale, l'éducation des enfants, la charge d'une personne adulte, la monoparentalité peuvent également créer des contraintes nouvelles, des obstacles au maintien dans un emploi ou des freins pour une mobilité. Un accompagnement personnel est souvent déterminant pour la sécurisation dans ces situations.

- **La nécessité d'anticiper :**

La **prévention et l'anticipation** des situations de ruptures permettent d'éviter à des personnes de se retrouver dans des situations professionnelles et sociales précaires. **L'entreprise et le salarié sont conjointement responsables de l'anticipation des risques**, notamment professionnels. La **formation tout au long de la vie paraît indispensable pour un retour à l'emploi** (voir rubrique I et V sur la formation professionnelle). Par ailleurs, face aux dispositifs curatifs, la prévention apparaît comme la solution la moins coûteuse pour les pouvoirs publics comme pour les entreprises.¹⁹⁶

- **La territorialisation des initiatives pour mutualiser les moyens humains et financiers disponibles :**

Un accompagnement personnalisé et globalisé doit garantir **une continuité des revenus financiers** de la personne concernée. Il demande alors des **besoins importants en temps et en financement** qui représentent un investissement nécessaire pour éviter un coût humain et social plus élevés. La mise en place de dispositifs de prévention ou de dispositifs d'aide au retour à l'emploi, **mutualisés entre partenaires publics et partenaires privés, entre l'Etat et les collectivités locales, doit garantir l'efficacité et l'efficience de telles actions**. Mais il apparaît qu'« *au niveau local, la multiplicité des acteurs et les problèmes de coordination sont impressionnants. Les collectivités territoriales interviennent toutes à des degrés divers dans le traitement du chômage et les acteurs nationaux (ANPE, Etat, UNEDIC, AFPA, APEC) n'ont pas choisi le même découpage géographique, ni le même niveau de responsabilité sur le terrain* »¹⁹⁷. Une véritable **homogénéisation, parfois une unification et une clarification des différents dispositifs, sur un territoire**, permettraient donc de proposer aux personnes des solutions curatives ou préventives d'une efficacité accrue.

- **Le décloisonnement des différents dispositifs existants pour faciliter la création d'un parcours continu et sécurisé:**

La nécessité du décloisonnement prolonge l'idée qu'il est nécessaire de mutualiser les moyens mis en œuvre. Il s'agit de **permettre au bénéficiaire d'un dispositif de passer d'un dispositif à un autre et donc d'un statut à un autre, sans perte de salaire et de droits**. Cette amélioration conditionne la construction d'un parcours sécurisé au moins financièrement, ce qui peut permettre à la personne de rétablir sa situation professionnelle, car les questions matérielles seront moins prégnantes.

¹⁹⁶ Rapport du Conseil Emploi Revenus cohésion Sociale, Aider au retour à l'emploi, 2005

¹⁹⁷ Rapport du CERC, op cit. Page 4

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER
--------------------------	-----------------	----------	--------------------	----------------------------

FICHE N° IV-1 : MODULES D'ORIENTATION POUR DES PERSONNES EN INDEMNITES JOURNALIERES (MOA IJ)

Cette action, créée en 1994 dans le Morbihan, vise à répondre de façon préventive à la situation de salariés qui se trouvent en arrêt de travail durable pour maladie et pour lesquels il y a une présomption d'inaptitude, celle-ci entraînant une probabilité de licenciement par leur entreprise. Ces salariés peuvent être reconnus travailleurs handicapés, ou cette reconnaissance est en cours d'instruction. L'action contribue en amont à la lutte contre le risque de précarisation, l'exclusion et la pauvreté, en mobilisant ces personnes pour retrouver un emploi.

DESCRIPTION DE L'ACTION

Prévenir les ruptures professionnelles consécutives à une inaptitude

Suite à une maladie (professionnelle ou non) ou un accident du travail, le médecin du travail peut être conduit à constater une inaptitude qui rend impossible le maintien du salarié dans le même emploi. Si, à l'issue de l'arrêt maladie, le reclassement sur un autre emploi dans la même entreprise n'est pas possible, **le salarié peut alors être licencié**. Le parcours professionnel peut donc être interrompu sans qu'ait été anticipée la reconversion indispensable du salarié, et éventuellement une formation d'accompagnement. Dans ce cas, le plus souvent, la personne se trouve au chômage pour une longue durée, et le retour dans l'emploi devient très difficile, entraînant de forts risques de précarisation.

C'est pour **répondre à ces situations** risquant de provoquer une rupture du parcours professionnel qu'a été créé le module de pré-orientation, appelé Module d'Orientation Indemnités Journalières (MOA IJ), destiné aux salariés des entreprises privées du Morbihan.

Sa finalité est d'agir le plus en amont possible, sur la base des signalements des médecins-conseils, vis-à-vis de personnes en arrêt et susceptibles d'être licenciées pour inaptitude au terme de cet arrêt. En effet, même si l'arrêt de maladie peut se prolonger jusqu'à 3 ans, l'expérience montre qu'il faut agir le plus précocement possible si on veut éviter la désinsertion sociale. Par conséquent, ce module (MOA IJ) s'adresse à des **salariés en arrêt de travail durable pour maladie avec présomption d'inaptitude au poste occupé, et qui se portent volontaires**.

La réflexion sur ce module MOA IJ a été initiée au début 1993, dans un partenariat associant CPAM, CRAM, ADIEPH. Elle a été déclenchée par une initiative des services sociaux de la CRAM qui ont 3 missions :

- faciliter l'accès aux soins des assurés du régime général
- **prévenir la désinsertion professionnelle en direction des personnes handicapées ou en voie de le devenir**
- prévenir la perte d'autonomie des handicapés et des personnes âgées.

Le module MOA IJ s'inscrit dans le second objectif. A ce niveau, les services médicaux au sein des CPAM peuvent opérer des signalements de personnes en situation d'arrêt de maladie ou en risque d'invalidité qui pourront avoir des difficultés de reprise du travail. Le médecin apprécie si la personne pourra ou non reprendre son activité ; le service social de la CRAM peut alors inviter les personnes concernées et faire une offre de services : rencontre,

information sur les rôles respectifs du médecin conseil et du médecin du travail, présentation des acteurs du maintien dans l'emploi et des aides, connaissance de l'environnement. Une fois évaluée par l'assistant de service social de la CRAM la situation globale devant laquelle se trouve l'intéressé, se faisait sentir **la nécessité d'outils de continuité pour aider les personnes à s'inscrire à nouveau dans un projet et non pas subir la situation comme une fatalité sans perspectives.**

Or, la **préoccupation des conditions du retour à l'emploi, tardive**, n'intervenait souvent qu'au terme de 3 ans d'arrêt de maladie, durée qui posait des problèmes de précarisation (baisse durable de revenu) et de difficultés renforcées pour le retour à l'emploi, augmentant les risques de rupture du parcours professionnel. **Aucun outil adapté à cet objectif n'existait.** L'aide aux personnes se limitait à l'information, sans une anticipation organisée pour préparer à la reprise du travail, avec des carences en matière d'information, notamment sur les droits à formation qui restent ouverts en arrêt de maladie, et sur le droit au bilan de compétences ou le congé de formation professionnelle.

Une action émanant de partenariats locaux

L'ADIEPH, qui existait depuis 1987 dans le Morbihan, conduisait une démarche durable de mise en réseau des partenaires publics et privés, services sociaux, syndicats, CRAM, CPAM, MSA, partenaires sociaux (au sein du CA) autour des questions de rééducation et de reclassement professionnel (avec la création de CAP-EMPLOI en 1989). Il existait ainsi **dès les années 1990 des modules de soutien aux demandeurs d'emploi visant à faciliter l'accès des assurés sociaux à leurs droits**, en particulier en cas d'arrêt de maladie, d'invalidité ou dans les situations de précarité. Néanmoins, les personnes en arrêt de travail n'entraient pas automatiquement dans le champ de compétences de l'ADIEPH, ce qui les empêchait d'entrer dans une démarche d'anticipation pour leur réorientation professionnelle.

Face à cette carence repérée d'une méconnaissance des droits à la formation, au bilan de compétences...et cette absence d'outils, l'idée a alors été lancée entre plusieurs institutions (CRAM, CPAM, Cap Emploi) de transférer l'expérience bénéficiant aux demandeurs d'emploi, en direction des travailleurs en situation de difficulté de santé, le financement étant assuré conjointement et à parité par la CPAM sur son budget d'action sociale (indemnités journalières et formations) et par l'ADIEPH.

Cette action est donc **en place depuis 1994**, grâce notamment à la volonté de la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) du Morbihan et de la Caisse régionale d'assurance maladie (CRAM) de Bretagne, puis des Médecins du travail et de l'Association Départementale pour l'Insertion et l'Emploi des Personnes Handicapées (ADIEPH). Après la prise de conscience de l'impérative nécessité d'anticiper la situation des salariés en arrêt de travail durable pour maladie, cette Association, gestionnaire à l'époque de l'EPSR (Equipe de Placement et de Suivi du Reclassement – aujourd'hui CAP EMPLOI) a créé le MOA IJ, module qui répond aussi aux besoins des entreprises soucieuses de la gestion positive de ces situations, ainsi qu'à l'objectif de la meilleure gestion de l'assurance maladie (invalidité).

Le **réseau partenarial** en œuvre pour cette action rassemble outre les initiateurs et acteurs directs, pour les milieux économiques, les syndicats professionnels et les syndicats de salariés, l'UDEM, l'UPA, la CGPME, les clubs entreprises, des groupements d'employeurs, les chambres consulaires.

L'originalité du module : un accompagnement en amont du licenciement pour les personnes sous indemnités journalières et risquant la précarisation

Dans ce module, la réorientation et la reconversion s'effectuent durant l'arrêt maladie pour permettre rapidement une reconversion professionnelle externe à l'entreprise d'origine.

Intervenir avant le terme de l'arrêt maladie vise à redonner confiance au salarié afin qu'il ne vive pas son licenciement comme une perte de capacité et puisse se sentir apte à une réorientation professionnelle en position d'acteur. C'est aussi anticiper la réorientation professionnelle avant que n'intervienne le licenciement pour inaptitude, par une découverte des aptitudes professionnelles du salarié qui, en situation de handicap, ne peut reprendre son ancien emploi. Cela a pour objectif de **réduire la durée d'inscription à l'ANPE** car le bénéficiaire est mobilisé sur sa recherche de projet (et donc d'emploi) pendant une période où

habituellement il est considéré « en soins ». Cela doit aussi réduire le risque financier que représente le licenciement en permettant de repartir sur de nouvelles bases.

Si **les médecins conseils** de la sécurité sociale disposent d'une certaine autonomie pour **signaler les cas susceptibles d'entrer dans le dispositif** et peuvent utiliser des critères plus larges que le seul critère strictement médical. C'est avant tout celui-ci qui est utilisé. Ainsi, alors qu'au début de l'expérience, le critère était un arrêt de plus de 6 mois, aujourd'hui, le signalement est automatisé pour tous les arrêts entre 90 et 120 jours, pour lesquels les assurés perçoivent une indemnité journalière de 17,20 €, données attestant d'un risque de précarisation. La procédure de veille et de signalement de la CRAM est une procédure nationale, en revanche il est proposé ici systématiquement un rendez vous, et **le suivi des personnes est la particularité innovante présentée ici.**

L'originalité du module MOA IJ est de **proposer une prise en charge** (action de formation et d'accompagnement) **pendant la durée de l'arrêt de travail**, donc avant la date de reprise et de survenue du licenciement, en alliant soutien individuel et une dimension collective (groupe de 15 personnes). Les personnes qui sont invitées à venir dans les locaux de la CPAM à Vannes, Lorient ou une des 18 permanences du département, se voient proposer de suivre un module.

Soulignons deux points particulièrement marquants de cette initiative. D'une part, la conduite de la démarche durant l'arrêt maladie, pendant la période des indemnités journalières représente **une forme d'activation des dépenses** originale. D'autre part, c'est ici **une « liberté » qui est prise dans le cadre d'une dérogation à la réglementation autorisée à titre expérimental.** En effet, l'assuré indemnisé par la CPAM n'a pas, durant cette période, le droit d'exercer la moindre activité. Cette expérience se fonde donc à la base sur un accord (plutôt un consensus) entre les services administratifs et médicaux et le Conseil d'administration de la CRAM, pour tenter l'expérience. Pendant les périodes en entreprise, l'assuré prend un risque puisque, étant en indemnités journalières, tout contrat de travail est suspendu ; il souscrit une assurance volontaire destinée à couvrir certains risques, mais pas la totalité, n'assurant ainsi l'indemnisation qu'en cas d'incapacité supérieure à 10%.

Un rôle clé du médecin, du médecin conseil et de la médecine du travail

Dans le processus conduisant au module, le médecin traitant, le médecin conseil de la sécurité sociale et le médecin du travail jouent un rôle clé. **Rôle habituel du médecin traitant** qui décide de l'arrêt et de la reprise du travail. Rôle de **repérage des situations pour le médecin conseil**, comme nous l'avons mentionné. Rôle de **vérification de la portée du handicap et d'incompatibilité avec tout reclassement dans l'entreprise pour le médecin du travail**, qui attache une importance prioritaire au diagnostic adapté et aux vérifications préalables, avec l'entreprise d'origine, que le reclassement sur un autre poste n'est pas possible, ou qu'aucun aménagement de poste n'est possible.

Cette approche veut **respecter la préoccupation prioritaire de la prévention**, qui conduit à rechercher d'abord, par un travail avec l'entreprise pendant que l'employé est sous indemnités journalières, si les conditions de travail peuvent être améliorées ou adaptées pour écarter les risques de maladies professionnelles, avant de considérer les aptitudes de la personnes comme incompatibles avec l'emploi. L'objectif est bien de **partir du constat d'incapacité pour cheminer vers le reclassement dans l'emploi lorsque c'est possible.** Il s'agit donc de ne pas raisonner seulement en termes de « décision médicale », mais « en situation », et faciliter la compréhension par le salarié de l'impossibilité du retour à sa situation antérieure, le deuil de cette idée aidant au cheminement personnel et à la **transition vers un nouveau projet.**

Dans certains cas, le médecin peut proposer des solutions nécessitant une adaptation de l'entreprise qui conduit à un prolongement de l'arrêt de travail pour permettre la reprise après les aménagements nécessaires. C'est **seulement lorsque ce constat est établi que**

l'inaptitude rend impossible le retour dans l'entreprise et que la perspective du licenciement devient certaine que s'impose une autre démarche.

Les **médecins interviennent ensuite à nouveau durant le module** afin d'évaluer en amont la compatibilité entre les projets en voie d'élaboration et la santé de la personne, et sa compatibilité avec le futur poste. Ils interviennent également en proposition pour aider à définir le projet personnel. Ainsi **le médecin du travail est pleinement associé à la mise en œuvre du dispositif** pour la vérification de l'absence de solution interne dans l'entreprise d'une part ; par son intervention et ses avis formulés sur le projet avec Atlas avec le service social de la CRAM. De même cela permet de valider une orientation professionnelle des personnes en « adéquation avec leur état de santé et le marché de l'emploi »¹⁹⁸

On peut noter ici que **le dispositif légal de reclassement est écarté**, puisque aucune démarche (qui devrait dépendre de l'initiative de l'employeur) n'est menée en vue de rechercher une possibilité de réaffectation en dehors du seul cadre de l'entreprise.

8 Semaines d'action collective et individuelle puis un suivi personnalisé prolongé.

Ce module bénéficie d'une **dérogation expérimentale à la réglementation** qui lui permet de se dérouler durant l'arrêt maladie.

Il est organisé pour répondre à **trois objectifs** principaux pour la personne qui doit devenir actrice de sa reconversion professionnelle :

- élaborer et valider un nouveau projet professionnel
- retrouver confiance et dynamisme dans la recherche d'emploi
- retrouver un emploi. qui correspondra à leur souhait et à leur capacité.

Ce module est programmé sur **deux mois** durant lesquels se déroulent :

- Une journée **d'information collective, avec des entretiens individuels**
- 3 semaines à l'ADIEPH, en groupes de 15 personnes pour apprécier le potentiel des personnes avec un souci fort d'orienter vers la formation
- 1 semaine de stage dans une première entreprise, le stage ayant pour objectif de tester un projet de réorientation
- 2 semaines de retour à l'ADIEPH avec le même groupe
- 1 semaine dans une deuxième entreprise
- Un suivi personnalisé prolongé pendant un an après le module, durant l'inscription à l'ANPE

L'élaboration et la validation d'un ou plusieurs projets professionnels tiendra compte de cinq critères :

- Les souhaits de la personne
- L'aptitude médicale à exercer cette profession
- Le potentiel de la personne
- Le marché de l'emploi
- Le savoir être de la personne au sein d'un groupe

Durant ce module sont approfondis les aspects suivants :

- Bilan personnel et professionnel
- Connaissance de l'environnement (contexte socio-économique, bassin d'emploi...) par le participant au module,
- *Vérification sur le terrain du futur projet professionnel et visite médicale par les services de santé au travail en tant que de besoin*
- *Techniques de recherche d'emploi,*

¹⁹⁸ ADIEPH. Atlas prestations : Bilan qualitatif et quantitatif des actions 2006.

Chacun appartient au même groupe pendant toute la durée des 8 mois, le collectif créant un espace d'expression et d'initiative. Des entretiens individuels sont également prévus pour compléter la dimension collective.

Dans certains cas les personnes ne peuvent pas ou ne veulent pas suivre l'action collective (difficultés de mobilité, illettrisme, ou autres motifs) et **le module collectif est désormais complété par un module d'accompagnement individuel** consistant en une très forte personnalisation et des rendez-vous réguliers avec un référent et jusqu'à un appui à la candidature auprès des entreprises.

Une implication de l'entreprise très variable

Même si des maintiens dans l'entreprise d'origine peuvent parfois avoir lieu, dans la majorité des cas les intéressés sont licenciés dans le cadre de la procédure d'inaptitude. **Souvent, il y a peu d'implication de l'entreprise** initiale dans le processus (elle peut très bien ignorer tout de la démarche du salarié en arrêt s'il ne l'en informe pas). Le contrat de travail étant suspendu pendant l'arrêt de maladie l'entreprise peut ainsi parfois ignorer que le salarié ne pourra reprendre son emploi. On peut noter également que l'interruption du contrat de travail durant l'arrêt de maladie, puis le licenciement du salarié **conduisent à ne pas utiliser des droits à la formation pour la reconversion**, alors qu'ils auraient pu l'être dans un autre contexte.

Les moyens en œuvre pour 120 bénéficiaires par an aux ressources maintenues

Pendant la durée du module, le stagiaire est assuré du maintien de ses indemnités journalières sur les 2 mois (préalable du module posé par le médecin conseil). Un défraiement est assuré par le service social, en fonction des revenus pour couvrir les frais de déplacement et de restauration pendant le stage.

Au total, **6 à 7 modules collectifs sont conduits chaque année. Environ 120 personnes** sont accompagnées sur un an (90 en groupe et 30 en individuel). Les périodes en centre durent 3 jours par semaine. Chaque stagiaire doit trouver lui-même ses terrains de stage, même si en cas de difficulté, l'ADIEPH peut activer un réseau. A l'issue, un suivi des personnes est prévu pendant un an (entretiens individuels et collectifs tous les mois). En 10 ans, 700 entreprises ont accueilli les stagiaires. Il s'agit d'entreprises petites à moyennes, dans tout type d'activités.

L'ADIEPH du Morbihan, acteur central initiateur de cette action, gère trois établissements : ATLAS CAP EMPLOI, ATLAS PRESTATIONS, ACTION TRAVAIL ADAPTE. C'est dans le cadre d'Atlas Prestations que sont mis en œuvre ces modules. Outre les interventions de la CRAM, la CPAM ou la MSA et celles de la médecine du travail, Atlas mobilise directement sur les actions d'accompagnement des personnes, deux formatrices sur Vannes et Lorient, deux psychologues (Psycho-clinicienne et psychologue du travail), et un administratif.

A ce jour, le **financement** est assuré

- pour le module, à 50% CPAM/MSA/ENIM et 50% AGEFIPH soit au total par bénéficiaire une prestation évaluée à 840 Euros.
- pour le suivi d'un an qui peut s'effectuer au-delà des 2 mois de stage grâce à un financement du Fonds social européen (FSE) de 24000 euros.

Les participants

Les personnes concernées peuvent provenir de **tout type d'entreprises**, artisanales ou industrielle¹⁹⁹. Les régimes associés sont les CPAM, la MSA, et l'ENIM, l'action pouvant également concerner des travailleurs indépendants (1 assuré en 2006). Le maintien dans l'entreprise est exceptionnel. D'une part car le reclassement dans l'entreprise n'est pas possible, la probabilité de licenciement étant encore plus grande dans le cas des PME et TPE caractéristiques du tissu économique local. D'autre part souvent aussi car le salarié ne souhaite pas rester dans l'entreprise.

Compte tenu des caractéristiques du bassin d'emploi, on trouve une **forte fréquence dans le domaine des IAA et une large prédominance de troubles musculo-squelettiques (TMS)** et lombaires. On note une évolution des pathologies ; à l'origine il s'agissait essentiellement de problèmes de dos et aujourd'hui, ce sont davantage des TMS, des algodystrophie, ainsi que troubles psychologiques et du stress. En outre, les personnes concernées par ces problèmes de santé s'avèrent de plus en plus jeunes. Il s'agit **essentiellement d'ouvriers et d'employés** (même si quelques personnes qualifiées, comme un vétérinaire).

Un public en besoin de sécurisation sociale et de son parcours professionnel

Moins de 70% sont en contrat de travail (69,56% en 2006) les autres en CDD, Intérim, travailleur indépendant, déjà licenciés ou demandeur d'emploi, avec « **de plus en plus de personnes au parcours professionnel chaotique** : contrats courts, problèmes de santé et/ou familiaux ». Les difficultés sont aussi liées à des problèmes sociaux périphériques à l'emploi (famille, maladie alcoolique, difficultés psychologiques). Un certain nombre de ces personnes « connaissent en amont de l'arrêt une situation de désinsertion sociale et professionnelle, la période d'indemnités journalières ne faisant qu'amplifier la situation. Par exemple certaines personnes n'avaient pas les moyens financiers pour mettre de l'essence dans le véhicule pour se rendre au stage ou acheter un sandwich pour le repas du midi »²⁰⁰. Le Public aidé est en priorité celui qui serait sans cela **le plus proche du risque de précarisation**.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE

Des résultats notables en termes de retour à l'emploi et de mobilisation locale

Plus une personne est encore dans le circuit emploi (même en arrêt maladie), plus il est facile de la mobiliser, car elle est encore dynamique et prête à **s'investir pour une reconversion** professionnelle qui lui est de fait imposée par sa situation. Selon l'ADIEPH, 2 mois de stage peuvent suffire pour **créer une véritable dynamique**, d'autant que le contenu du stage est modifiable en fonction des besoins des personnes. Certains vont par exemple effectuer 3 stages en entreprises. Si les politiques de l'emploi privilégient aujourd'hui un accompagnement individualisé ; le MOA IJ privilégie **un accompagnement collectif** sur une période courte, et au final combine action collective **et accompagnement individuel**.

Sur un stage de 15 personnes les sorties se déclinent schématiquement ainsi : 8 validations de projet professionnel, et 2 en cours d'élaboration, plus 4 validations de parcours formation, et 1 personne qui relève de soins. Les personnes qui demeurent « en cours d'élaboration » correspondent à celles qui nécessitent un suivi de plus longue durée, en particulier parce que les 2 stages en entreprises n'auront pas permis de valider une nouvelle orientation. Les personnes qui relèvent encore de soins au bout des 2 mois de stage aboutiront peut être au final à une inaptitude ou une invalidité, mais sans le stage ce « diagnostic professionnel » n'aurait pu être posé.

¹⁹⁹ ADIEPH. Atlas prestations : Bilan qualitatif et quantitatif des actions 2006.

²⁰⁰ ADIEPH. Atlas prestations : Bilan qualitatif et quantitatif des actions 2006.

Le bilan réalisé par l'ADIEPH²⁰¹ en fin d'année montre que :

Les bénéficiaires viennent de tout le département.

Répartition des bénéficiaires du département en %

	2005	2006
Hommes	61	43,5
Femmes	39	56,5

Près de 80% ont un niveau initial de formation V, VI ou VII.

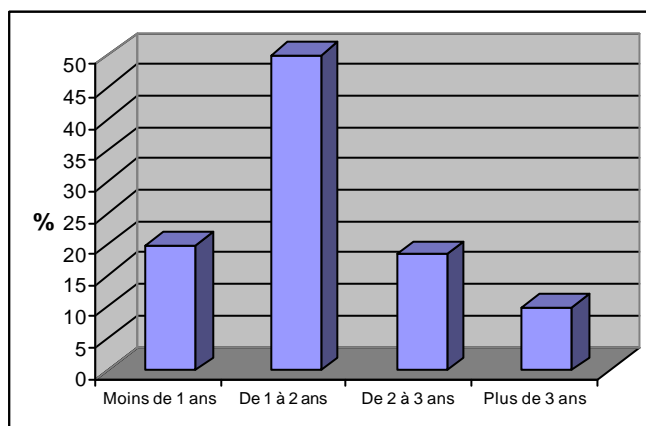
Les 31-50 ans, dotés d'une vingtaine d'années d'expérience professionnelle représentent en 2006 les trois quart des actions, le reste se répartit quasi également entre les moins de 30 ans et les plus de 50 ans. Mais on note **une tendance à l'augmentation de l'accueil de moins de 25 ans et des plus de 50 ans** contraints à des reconversions.

Accueil en %

	2005	2006
Moins de 25 ans	3	6
Plus de 50 ans	5,5	12

La durée d'inactivité en 2006 va de moins d'un an à plus de 3 ans, avec majorité de 1 à 2 ans

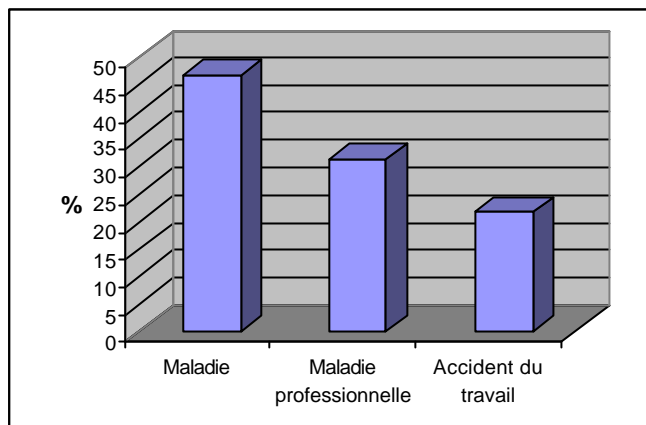
Durée d'inactivité en 2006



Une durée minimale d'indemnités journalières inférieure à 1 mois et maximale de 72 mois (6ans), la moyenne de 18,25 mois, pour maladie, maladie professionnelle, accident du travail.

²⁰¹ ADIEPH. Atlas prestations : Bilan qualitatif et quantitatif des actions 2006.

Origine des indemnités journalières



Pour 2005, on trouve 18% de solutions emploi ou formation, 23% en recherche active d'emplois et 54% relevant encore de soins. En 2006, 44,4 % de solutions emploi ou formation, 35,5% de recherches actives d'emplois, 11,1% relevant encore de soins.

Le nombre de personnes concernées par un tel dispositif de sécurisation des parcours dans ce type de transitions professionnelles est assez important. Sur environ 160 000 salariés suivis par la médecine du travail²⁰² dans les trois départements du Morbihan, de l'Ille et Vilaine et de la Loire Atlantique, environ 750 sont concernés par un licenciement pour inaptitude chaque année, et l'équipe technique de maintien suit 700 à 800 cas chaque année.

Cette action **permet de réduire le temps d'inscription à l'ANPE et même, pour certains, de trouver une solution de retour à l'emploi lors de leurs stages entreprise**. Selon les éléments apportés par l'ADIEPH, alors que dans la plupart des cas le handicap conduit au chômage de longue durée, après mise en œuvre du module 50% des bénéficiaires ne seront pas chômeurs de longue durée.

Le bénéfice exprimé par un usager du module : « se sentir armé ».

Dans l'exemple d'un salarié en arrêt depuis septembre 2006 qui après 23 ans de travail dans l'industrie agroalimentaire et des arrêts de travail de 2 à 3 mois répétés pour tendinites au coude avec de multiples rechutes, il apparaît que ce module offre aux personnes un certain nombre de bénéfices. Durant son arrêt maladie, alors qu'est diagnostiquée par le médecin du travail **une inaptitude empêchant une reconversion dans l'entreprise**, il profite dans un premier temps d'une information collective préalable par le service social de la MSA. Reconnu travailleur handicapé, il est dirigé vers Atlas par la MSA dans les premiers temps de l'arrêt. Il est ensuite orienté en octobre 2006 vers le module par la « maison du handicap » et a participé au stage de mi-janvier à mi-mars.

Dépourvu alors de toute piste de reconversion et de tout projet personnel, il se trouvait « **isolé par le handicap** », en situation de « **perte de confiance** », partageant au début le sentiment que « **l'on n'est plus bon à rien** » et en butte à la perspective d'une perte de revenu.

Il commence alors le module où il apprécie « *la rencontre avec d'autres personnes* ». Il exprime aussi tout le bien qu'a pu lui faire le *bilan de compétences* conduit dans ce module, qui lui avait *permis de se sentir capable et fier* de ses capacités. Ceci le conduit à effectuer un premier stage en maison de retraite, envisageant une reconversion dans l'activité d'entretien,

²⁰² Selon les médecins du travail de l'AMIEM

stage qu'il trouve par lui-même « sans difficulté, même si d'autres ont plus de mal ». Les conditions de travail étant différentes par rapport à l'agro-alimentaire et surtout moins pénibles et rythmées, le travail a pu être accompli. Il y trouve l'intérêt d'un travail ou il « rend service », « et « se rend utile », ce qui contribue à lui « **redonner confiance** », et à dépasser la période de perte de confiance en soi.

Désireux de tenter une autre expérience en lien avec son intérêt pour le bricolage, il effectue un deuxième stage à Point P en tant que vendeur de matériel de bricolage, mais constate que devenir vendeur suppose au préalable un passage par l'emploi de magasinier que ses problèmes physiques lui interdisent. Ses difficultés pour les activités de manutention et pour l'approche commerciale de contact avec la clientèle rendent cette expérience non concluante. Il écarte donc cette piste, et **la fin du module lui permet d'élaborer un projet de formation à l'entretien** de 3 mois à l'AFPA de Lorient en lien avec l'AFPA. Cette formation « sur mesure » de 3 mois, est négociée et financée par l'ADIEPH, et non au titre du plan de formation de l'entreprise qui licencie. Il pourra débiter cette formation après son licenciement, son arrêt maladie arrivant à son terme le 31 mai 2007.

L'action en groupe lui a permis de retrouver confiance alors qu'il se sentait « *bon à rien* », car « ***c'est très difficile d'entendre qu'on est inapte*** ». Il a pu se défaire d'une certaine « peur » liée à la déstabilisation consécutive à la succession des arrêts de maladie et à la perspective du licenciement. Le module lui a permis aussi de bénéficier d'un soutien collectif, « *de ne pas se sentir isolé* », de « ***rencontrer d'autres personnes dans la même situation*** ». Les périodes collectives de construction de projet lui ont permis de « *se sentir rassuré, armé* », ont apporté une aide à l'orientation. Au terme des 8 mois il a repris confiance, et s'inscrit dans une perspective précise de formation et d'activité, tout en restant « *inquiet* », de la suite... « ***Ma première idée c'est retrouver un emploi*** »...

Une anticipation source d'une continuité sécurisante.

L'anticipation qui est le cœur de cette démarche permet à des personnes d'entrer dans un module non pas après 3 ans d'arrêt de maladie (terme de la prise en charge à 50%), mais bien avant, 1 an, 6 mois, voire 3 mois, ce qui facilite le retour à l'emploi en évitant la désinsertion sociale et la précarisation.

On voit dans cet exemple que **l'anticipation dans ses différents aspects se traduit par la mise en place de continuités qui ont pour effet une certaine sécurisation de la personne face à un risque de rupture**, alors qu'elle se trouve dans une situation de transition délicate à plusieurs égards :

- Continuité en amenant les personnes à devenir sans rupture actrices de leur reconversion professionnelle
- Continuité sous l'angle de l'accompagnement personnel dans sa dimension santé, avec la coopération de la médecine du travail, du médecin conseil de l'assurance maladie, de la maison du handicap
- Continuité sous l'angle de l'information, depuis les informations apportées par la CRAM, la CPAM ou la MSA jusqu'à celles procurées par les réunions collectives d'information et ensuite les 8 semaines de module, prolongé par la période de un an durant laquelle se poursuit le suivi individuel.
- Continuité sous l'angle de la prise en charge financière avec la succession de l'indemnité journalière durant l'arrêt de maladie, puis de l'assurance chômage après licenciement, la prise en charge des frais du module, puis le financement de la formation partagé entre l'ADIEPH, la CPAM et l'Assedic.
- Continuité sous l'angle du soutien psychologique grâce à la constitution d'un groupe permettant l'échange direct entre des personnes partageant des difficultés du même ordre, se retrouvant après leurs stages et échangeant sur leur expérience, avec pour chacun le soutien personnel de professionnels.

Un accompagnement souple, personnalisé et mobilisateur adapté à la diversité des situations personnelles et des activités concernées

L'accompagnement proposé ici combine l'aspect collectif et une approche centrée sur la personne et sa situation particulière. **Le suivi peut même être strictement individuel, il fait preuve de souplesse pour atteindre plus d'efficacité.**

L'objet de cette démarche est de conduire les personnes à s'impliquer elles-mêmes dès que possible et à prendre des initiatives (construction d'un projet, recherche de stage, réalisation de bilan...) afin qu'au terme du stage soit en œuvre **un processus de mobilisation personnelle favorisant un retour rapide dans l'emploi.** Exceptionnellement, en cas de nécessité, existe la possibilité de faire plus de deux périodes en entreprise.

La permanence du groupe et l'accompagnement par les professionnels de l'ADIEPH sont très certainement des piliers garants de la réussite du dispositif ; ils s'appuient sur une expérience de longue date et **une attention suivie aux personnes.** Cet accompagnement, souple et individuel, facilite selon l'ADIEPH le retour à l'emploi, et diminue le risque de précarisation.

Une action aux apports multiples

* *Pour le salarié* elle permet de **construire et valider un projet professionnel** pendant un temps d'arrêt maladie et avant le licenciement de son entreprise actuelle où il n'y a pas de reconversion possible. Le module lui apporte les moyens d'être rassuré et de savoir qu'il est apte pour un autre métier. Les risques de précarisation sociale se réduisent en conséquence.

* *Pour les entreprises,* elle constitue une **aide au reclassement des salariés** qui permet d'anticiper des situations délicates et aide à rendre moins douloureuse et moins lourde de conséquences sociales négatives la période délicate du licenciement.

* *Pour la collectivité* et les organismes de sécurité sociale CPAM/ENIM /MSA qui optimisent la durée de l'arrêt, ainsi que pour l'ANPE avec **une réduction de la durée du chômage, et de l'indemnisation** par le régime d'assurance chômage, durant l'inscription à l'ANPE, ce qui signifie également une économie pour ces organismes sociaux et la collectivité. Au delà c'est également la réduction du risque de précarisation sociale, qui bénéficie, outre à la personne, à la collectivité. On peut ainsi souligner que l'existence du module MOA- IJ ayant un intérêt pour le régime d'assurance chômage, il est étonnant de noter qu'aucun financement par l'Assedic n'existe. Une réflexion semble menée à ce sujet.

* *Pour le territoire et le bassin d'emploi,* elle contribue à mobiliser les acteurs pour une meilleure valorisation des compétences locales, et facilite les reconversions qui accompagnent le développement économique. Un élément de réussite de cet exemple réside probablement dans la présence sur le territoire du département d'un réseau actif de coopération locale associant les services sociaux, médicaux de l'emploi et de la formation dans des partenariats et s'appuyant, dans le département du Morbihan, sur une organisation de la médecine du travail dans une association unique.

Une place et un rôle pour les entreprises

La **faible implication des entreprises** conduit les responsables des modules à rechercher un rapprochement avec les employeurs pour une réflexion commune qui améliorerait le dispositif par des partenariats renforcés. Dans ce sens, il existe déjà un travail associant les entreprises et la CRAM pour la prévention des TMS.

Il faut noter que dans l'esprit (et sinon dans la lettre), **le dispositif légal de reclassement** (qui implique réorientation, formation professionnelle, recherche de solution de réaffectation) **est ici complètement détourné**, puisque grâce à l'action qui est conduite avec le salarié **l'employeur est déchargé de l'obligation de reclassement du salarié inapte** qui pèse sur lui. Cela pourrait conduire à proposer que la participation de l'employeur soit réintroduite sous une forme ou une autre (par exemple une participation au financement en compensation, ou l'accueil de stagiaires dans le cadre du même dispositif...).

De même on doit noter que **la formation des personnes en MOA IJ n'est pas financée sur le plan de formation des entreprises d'origine**, alors qu'elle devient dans le dispositif

de soutien anticipé aux personnes un élément important de transition professionnelle, favorisant très directement le reclassement.

Des obstacles mais aussi des perspectives

Cette initiative pionnière en direction des salariés du secteur privé existe depuis 1994, soit 13 années, et reste pourtant encore expérimentale. Pourtant elle a été largement médiatisée. Par certaines de ses caractéristiques, **elle semble difficile à démultiplier dans un autre contexte**. D'autres expériences proches de cet exemple ont pu être tentées ailleurs, par exemple en Normandie (mais l'action est individuelle) ou dans le Finistère ou les Côtes d'Armor (mais sans période en entreprise). La diffusion ou la généralisation se heurtent en effet à **un certain nombre d'obstacles dont certains appellent aussi des solutions réglementaires**.

Une première difficulté réside dans le « **vide juridique** » pour le support à ce type d'initiative. En effet, les incertitudes juridiques conduisent les partenaires à effectuer des aménagements dans le cadre d'une dérogation permise à titre expérimental, mais sans lever totalement les risques encourus. Toutefois, il est à noter qu'au niveau de la CNAM, un groupe national de réflexion travaille sur les possibilités d'actions de formation professionnelle pendant un arrêt maladie, avec notamment des périodes en entreprise.

Des **aménagements réglementaires pourraient être suggérés également en termes d'activation des droits à la formation acquis par le salarié dans l'entreprise** d'origine, pour leur mise en œuvre après le licenciement dans la phase de reconversion, ou après le retour à l'emploi dans une autre entreprise. Pour ces personnes la conservation et une possibilité de transférer et d'utiliser ces droits (CIF, DIF...), selon des modalités simples, renforcerait la sécurisation de ces transitions professionnelles, et en soutiendrait le financement.

On note également la **nécessité du développement des moyens humains et financiers affectés au dispositif pour augmenter le nombre de bénéficiaires**. « Nous nous retrouvons avec des personnes de plus en plus éloignées de l'emploi », qui « ont besoin d'un accompagnement plus soutenu pendant la phase de construction de projet, et également d'un accompagnement nécessitant davantage de temps »²⁰³. Il s'agit de répondre à une demande qui s'accroît, et qui également pourrait s'élargir à des problématiques approchantes, avec par exemple une intervention plus en amont, en lien avec les entreprises, avant des arrêts de travail prolongés ; ou encore l'aide au maintien dans l'emploi des seniors.

Dans une problématique similaire, il existe au sein de la structure de santé au travail du Morbihan (79 médecins du travail, 18000 entreprises et 160000 salariés), une équipe technique maintien (ETM) à laquelle les médecins du travail signalent les salariés en voie d'inaptitude. Avec l'accord de l'intéressé, une solution est alors collégialement recherchée (médecin du travail, médecin-conseil, CPAM, service social, Atlas). C'est **une autre forme de tentative de sécuriser les parcours professionnels** d'individus présentant des problèmes de santé.

Au delà du seul secteur privé il apparaît que **le secteur de la fonction publique est aussi demandeur de tels outils de sécurisation du parcours professionnel** des personnes pour leur maintien dans l'emploi, et que la problématique y est identique. Mais les statuts et les missions de la médecine du travail, différents, ne semblent pas y favoriser ce type d'initiative.

²⁰³ ADIEPH. Atlas prestations : Bilan qualitatif et quantitatif des actions 2006.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Notamment 8 enjeux forts ressortent de cette initiative :

L'anticipation d'une **mobilité qui se fait hors de l'entreprise** (mobilité externe)

Une continuité entre des positions évitant les ruptures potentielles, avec la **préservation du revenu** et la construction d'un **projet personnel**

Une recherche de promotion et la formation pour l'emploi

Une **expérimentation avec souplesse et dérogation expérimentale** au cadre réglementaire

Une **remise en confiance et en capacité d'initiative** des personnes

Des **cofinancements et une activation des dépenses**

Un **accompagnement** personnel combiné à une action collective

Un **ancrage territorial de partenariats** avec un travail en réseau d'acteurs

Des questions soulevées

Sur le plan du respect de l'arrêt maladie, le besoin de mettre en œuvre une **sécurisation du parcours professionnel à l'occasion de la transition** qu'ouvre la perte d'aptitude à un emploi donné et le licenciement qui en résulte, doit être conciliée avec **la priorité médicale** donnée à la période d'arrêt maladie.

Le rôle du médecin conseil de la CPAM et celui des médecins du travail est fondamental pour garantir le respect des droits des salariés au regard de la justification du licenciement. En effet, deux conditions préalables doivent impérativement précéder le recours à cette démarche ; d'une part la vérification qu'aucun autre emploi compatible avec la nouvelle situation de santé du salarié n'est disponible pour éviter son licenciement et permettre son reclassement dans l'entreprise ; d'autre part **l'obligation de démarche en vue du reclassement des salariés licenciés qui s'impose à toute entreprise ne doit pas être remise en cause.**

Il faut noter que cette formule qui utilise l'arrêt de maladie pour favoriser la réorientation et la reconversion, **ne peut être adaptée à tous les cas.** En effet, l'arrêt de maladie est, par définition, une période consacrée au recouvrement de la santé, et doit conserver cette finalité. C'est seulement **avec le conseil des médecins et dans une démarche volontaire des personnes soucieuses d'entamer une reconversion plus rapide** que mérite d'être enclenchée cette démarche. Gardons également à l'esprit que dans bien des cas certaines inaptitudes empêchent toute anticipation de ce type, et même tout retour à l'emploi.

De même, les **problèmes d'organisation éventuels du travail, parfois à l'origine de l'accident ou de la pathologie, sources de l'arrêt de travail qui entraîne un licenciement ne doivent pas être occultés** par cette initiative, ce qui reviendrait à masquer des problèmes internes à l'entreprise et contredirait les politiques de prévention des accidents.

Les solutions dérogatoires utilisées ici sont illégales (séquences de stages en entreprise ou travail pendant la période d'arrêt, atténuation de l'obligation de reclassement pour l'entreprise...). Elles soulèvent des interrogations, car elles **ne doivent pas conduire à remettre en question les finalités de l'arrêt maladie, ni les responsabilités de l'entreprise employeur** qui licencie.

Un enjeu juridique fort réside dans les risques acceptés pour la mise en œuvre de cette initiative, en particulier le **risque d'accident lors des stages.**

Ces risques qui donnent lieu actuellement à des aménagements par dérogation et à un recours à l'assurance qui écarte partiellement l'obstacle, **supposerait des aménagements du code de la sécurité sociale et du code du travail ? Afin d'apporter une solution juridique plus rigoureuse qui permettrait la généralisation de cette initiative au delà de cet exemple pionnier.**

Enfin **les cofinancements de ce type d'action pourraient être élargis aux différents protagonistes bénéficiaires indirects** de ces actions qui réduisent leurs charges, que ce soient **l'ANPE et l'ASSEDIC** (chômage et indemnisations) ou les **entreprises** (exonérées de fait de leurs démarches de reclassement, et économies sur les DIF).

Une **expérimentation à l'échelle régionale pour des adaptations juridiques** serait particulièrement intéressante pour permettre de retirer le meilleur de cette initiative tout en y associant plus fortement les entreprises et en garantissant le respect complet des droits des salariés.

Ont été rencontrés pour cet exemple :

Le Directeur et la directrice adjointe (également psychologue clinicienne) de l'ADIEPH

Un usager du module

La responsable départementale du service social de la CPAM

Un médecin du travail

La Chargée de mission de l'association médicale interentreprises du Morbihan et localités limitrophes (AMIEM)

Contact :

A.D.I.E .P.H. du Morbihan

Adresse : Rue Ella Maillart – Parc Tertiaire de Laroiseau - 56000 VANNES

Tél. : 02 97 47 62 30

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTE	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

FICHE N° IV-2 : MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE DE PREVENTION POUR EVITER LES TROUBLES MUSCULO- SQUELETTIQUES DANS LE SECTEUR DE L'AGRO ALIMENTAIRE

La Société Jean CABY, ancienne Société Bretonne de Salaison, a mis en place en 2004 d'une démarche dont l'objectif est de sensibiliser ses salariés à l'existence des Troubles Musculo-squelettiques (TMS) afin d'en prévenir l'apparition et de reclasser les salariés qui en sont atteints.

Encadré 28 : les Troubles Musculo - Squelettiques :

« Les Troubles Musculo- Squelettiques (TMS) peuvent être définis comme des pathologies affectant les tissus situés à la périphérie des articulations. Il s'agit de pathologies touchant les segments corporels permettant à l'homme de se mouvoir et de travailler. Reconnues comme maladies professionnelles, ces lésions non mortelles sont essentiellement révélées par des douleurs. Elles entraînent souvent une limitation localisée des gestes et peuvent par la suite s'avérer invalidantes tant pour les activités professionnelles que personnelles. L'origine de ces affections est nettement plurifactorielle. Elles résultent notamment d'interactions entre les éléments physiques, personnels et psychosociaux.

Source : CESR de Bretagne, « Perspectives de l'emploi et du travail en Bretagne : pour une volonté anticipatrice », juin 2005

Ces maux sont générateurs d'une usure professionnelle prématurée. Ils représentent un coût économique élevé tant pour la branche accidents du travail - maladies professionnelles de la Sécurité sociale - que pour les entreprises (nombre de jours d'absence pour arrêt-maladie et baisse potentielle de productivité qu'ils suscitent) ».

Source : www.travail.gouv.fr, site du Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

Cette entreprise emploie une population de 480 salariés (dont 60 à 80 intérimaires et Contrat à Durée Déterminée) composée à 75% d'hommes et âgée de 37 ans en moyenne. Le niveau de qualification des salariés varie du niveau VI au niveau IV.²⁰⁴

Le site de Lampaul Guimillau est dédié à la production de jambons et de lardons, une partie du personnel doit assurer la dernière découpe des produits en séparant les différentes parties du jambon et en le désossant. Les personnes exerçant cette fonction sont apparues comme particulièrement sensibles aux TMS.

Depuis 2000, les salariés ont constaté une intensification de leur charge de travail qui s'est traduite, pour certains, par l'aggravation des facteurs des risques biomécaniques au travail. Dans le même temps, le **nombre de personnes déclarées inaptées à leur poste de travail en production, s'est accru**. En 2004, 7 inaptitudes étaient recensées, ce chiffre est passé à

²⁰⁴ Les personnes qui ne possèdent aucun diplôme ou qui ont obtenu le Brevet des Collèges, relèvent du niveau de qualification VI, les personnes disposant d'un Brevet d'Etudes Professionnelles ou d'un Certificat d'Aptitude Professionnelle, relèvent du niveau V et celles qui ont obtenu leur Baccalauréat général, technologique ou professionnel, relèvent du niveau IV.

Source : INSEE

11 en 2005 pour atteindre 12 en 2006. Au premier trimestre 2007, 4 personnes relevaient de ce statut d'inaptitude. Toutes ces personnes, victimes de maladies professionnelles, avaient au moins trois ans d'ancienneté dans l'entreprise.

Pour faire face à l'augmentation du nombre de personnes victimes de maladies professionnelles, les représentants du personnel ont donc décidé **d'informer et de sensibiliser les salariés sur ces problèmes afin de détecter de manière précoce les éventuels TMS mais également, d'une manière préventive, d'anticiper les situations de travail à l'origine de ces troubles**. Ces différentes actions ont concerné tous les salariés en production du site.

DESCRIPTION DE L'ACTION

Il a alors s'agit de mettre en avant **la question des conditions de travail et de la prévention des maladies professionnelles dans les relations sociales au sein de l'entreprise**. Cette action de sensibilisation et d'information a été menée conjointement par la direction de l'entreprise, le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) présidé par le responsable de la maintenance et le délégué syndical de l'entreprise.

Cette initiative visait à atteindre les objectifs suivants :

- **Sensibiliser les jeunes salariés** à leur capital de santé physique à préserver,
- **Développer une analyse partagée** des améliorations à apporter aux conditions de travail pathogènes et **mettre en œuvre les améliorations ergonomiques nécessaires** pour les postes de travail,
- **Accompagner le reclassement des salariés** atteints d'inaptitude.

Les salariés ont alors pu prendre connaissance de la méthodologie de déclaration et de reconnaissance des maladies professionnelles, de la nomenclature de ces maladies, des questionnaires CERFA, auprès des élus du CHSCT.

Parallèlement à ce travail d'information, de nombreux **aménagement ont été réalisés** au sein de l'entreprise, **pour limiter les sollicitations physiques des salariés** :

- Les couteaux sont actuellement affûtés trois fois par jour pour réduire l'effort musculaire de l'épaule
- Les sécurités optiques ont été aménagées sur des installations pour supprimer la manipulation de capots protecteurs
- La hauteur des postes de travail a été réglée en tenant compte des morphologies de chacun.

La médecine du travail a, d'autre part, incité les salariés à déclarer leurs douleurs dès les premiers symptômes. Les personnes atteintes de maladie professionnelle et les seniors de plus de 55 ans ont été exemptés d'heures supplémentaires, dont le nombre est d'ailleurs limité pour les salariés de 50-55 ans.

L'inspection du travail et le cabinet CEFA, spécialisé en ergonomie et dans l'organisation du travail, ont également accompagné l'entreprise dans sa démarche. En effet, le CHSCT a missionné le CEFA pour réaliser une enquête sur les TMS auprès des salariés, l'inspection du travail a alors soutenu cette initiative. Les résultats de l'enquête ont démontré que les opérateurs en production et les désosseurs étaient plus particulièrement touchés par cette maladie professionnelle. La direction et le CHSCT ont alors négocié un compromis afin de **réaliser en interne de l'entreprise, le traitement de ce problème en bénéficiant par ailleurs de l'accompagnement de la Caisse Régionale de l'Assurance Maladie**. Depuis 2007, la direction a également fait appel au cabinet AGP Confluents pour évaluer les conditions de travail au niveau ergonomique, organisationnel et économique de ses salariés.

La totalité de cette démarche a été **financée par l'entreprise** mais aucun chiffrage spécifique n'a été communiqué. Un budget formation est dédié au reclassement de salariés

jugés inaptes suite à une maladie professionnelle. Il est cependant peu mobilisé car le FONGECIF a pu prendre en charge les personnes concernées par ce type de situation.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ **Les points forts de cet exemple :**

La **situation des salariés victimes de maladies professionnelles a pu évoluer favorablement** puisque **7 personnes ont été reclassées à l'extérieur de l'entreprise en 2004, 11 en 2005 et 12 salariés en 2006**. Ces salariés ont suivi des **formations** financées par le FONGECIF pour être reclassés dans d'autres entreprises de l'agroalimentaire, dans le secteur des services d'aide à la personne ou bien en tant qu'assistant(e)s maternel(le)s. Ils ont été suivis lors de ces reconversions par des associations telles que celles de Brest et de Morlaix qui appartiennent au réseau Ohé Prométhée²⁰⁵. Il est à noter que c'est le système assurantiel qui est ici utilisé et non pas le budget formation de l'entreprise.

8 salariés ont été reclassés au sein de l'entreprise **en 2004, 9 en 2005 et 6 en 2006**. Ces personnes ont conservé leur classification et n'ont donc pas subi une diminution de leur revenu. Elles ont d'autre part conservé les droits liés à leur maladie professionnelle.

Le travail de sensibilisation et d'information réalisé auprès des salariés, a également été efficace car il s'est traduit par la reconnaissance de 32 personnes en situation de maladie professionnelle en 2004, contre 20 à 25 les années précédentes. Cette évolution a permis de montrer à la direction de l'entreprise, l'ampleur de ce phénomène. Elle a alors décidé la mise en place de ce dispositif qui était à la fois bénéfique aux salariés et à l'entreprise (diminution des cotisations pour arrêts de travail et maladies professionnelles).

Par ailleurs, le fait que le CHSCT se réunit 24 fois par an au lieu des 4 réunions obligatoires (conformément au code du travail), a, semble-t-il, joué un rôle majeur dans la mise en place de ce dispositif. Il est à noter que lors de la dernière réunion du CHSCT, deux postes « souples » ont été créés afin d'accueillir des salariés en retour de maladies en attendant que leur poste précédent soit adapté à leur situation.

La durabilité et l'efficacité de cette initiative se mesureront à moyen terme, il s'agira d'évaluer la réduction des arrêts de travail pour TMS et la diminution des déclarations de maladie professionnelles. Il faudra également prolonger et amplifier les actions mises en place pour améliorer les conditions de travail afin de prévenir les TMS.

➤ **Les limites de l'exemple et les interrogations qu'il soulève**

Selon les représentants syndicaux, le fait que **les entreprises n'appliquent pas l'obligation légale de reclassement pour les salariés jugés inaptes reste préjudiciable pour les salariés**. L'absence de sanction dissuasive pour les entreprises qui ne mènent pas une politique de prévention des TMS, n'oblige pas ces dernières à travailler sur l'amélioration nécessaire des postes de travail afin d'éviter aux salariés d'être victime d'une maladie professionnelle.

D'autre part, **les réorganisations très fréquentes des lignes de production en fonction des nouvelles commandes, allongent les délais d'adaptation des postes de travail à la morphologie des salariés**. Par ailleurs, le nombre de postes disponibles pour reclasser les salariés déclarés inaptes, se raréfie ; ce qui contraint l'entreprise à licencier ces personnes.

Les représentants syndicaux ont insisté sur le fait que les délais pour réintégrer les personnes victimes de maladie professionnelles, sont très courts. Ils s'échelonnent souvent entre 15

²⁰⁵Ce réseau d'associations, créé en avril 1993, a pour objectif de réussir l'insertion des personnes handicapées en entreprise.
Source : www.ope.org, site du réseau Ohé Prométhée.

jours et un mois, ce qui semble insuffisant pour trouver des postes adaptés aux salariés, puisque les postes « souples » sont déjà pourvus.

Les représentants du personnel au CHSCT n'ont pas encore réussi à obtenir la mise en place d'une formation pour les salariés, à la prévention des TMS. Cette **absence de formation semble freiner le travail de sensibilisation effectué auprès des salariés**. D'autant plus que ces derniers, notamment les plus jeunes, semblent prendre difficilement conscience du risque représenté par les maladies professionnelles. Le nombre insuffisant d'ergonomes apparaît également comme un obstacle à la sensibilisation des personnes concernées, puisque ces spécialistes ne peuvent être disponibles de manière régulière.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

La notion d'**anticipation** des ruptures professionnelles est au cœur de cet exemple, il s'agit de prévenir les risques liés à une activité professionnelle. La question de la **prévention** et donc celle de la sensibilisation apparaissent intimement liées à cette problématique. Il existe un plan national de prévention contre les TMS, initié par le Ministère de la santé, mais il ne semble pas y avoir de lien entre l'exemple présenté et ce dispositif. Il pourrait être judicieux de **mutualiser** les démarches de sensibilisation et de traitement de cette problématique à l'échelle locale afin d'en accroître l'efficacité. Une enquête de la CRAM en Bretagne a montré que si majorité des 43 entreprises de l'Industrie Agro Alimentaire régionales interrogées (60 %) avait pris conscience du risque que représentaient les TMS, seulement 30% d'entre elles s'étaient engagées dans une démarche de prévention, alors que 70% des entreprises avouaient ne pas savoir comment traiter ce problème²⁰⁶. L'objectif poursuivi doit être la disparition de ces maladies ce qui nécessite une réorganisation du travail.

La question de la **responsabilité de l'entreprise** dans ce type de démarche est également soulevée. Selon le Code du travail, l'employeur « est tenu vis-à-vis de ses salariés d'une obligation générale de sécurité », et en cas de maladie professionnelle répertoriée comme telle ou d'accident du travail, le salarié perçoit une indemnisation versée par les Caisses Primaires d'Assurance Maladie. D'autre part, l'employeur doit mettre en œuvre des mesures de mutations, transformations d'emploi ou d'aménagement du temps de travail afin de respecter son obligation de reclassement du salarié inapte (article L. 122-32-5 du Code du travail). **Le reclassement par mutation doit se faire vers un poste disponible et non vers un poste déjà occupé par un autre salarié**. Le reclassement doit être recherché dans l'entreprise mais aussi dans le cadre du groupe auquel l'entreprise appartient. En cas d'impossibilité de reclassement, l'employeur doit mettre en œuvre la procédure de licenciement. (Source : Arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation du 15 novembre 2006 n° 05-40.). Ces reclassements se limite au reclassement interne. De façon complémentaire la GPEC doit-elle pouvoir être mise en œuvre pour anticiper les reconversions dans d'autres activités ?

La **responsabilité individuelle de chaque salarié** semble être également prépondérante, le travail de sensibilisation, pour être efficace, ne peut se faire que si le salarié est réceptif aux informations qui lui sont proposées.

La **formation tout au long de la vie** semble également essentielle afin de garantir la réussite d'une reconversion ou d'un reclassement éventuel et ainsi éviter le licenciement. **L'accompagnement et le suivi des personnes** garantissent également la réussite des reconversions.

Contact :

Société Jean Caby Lampaul Guimillau

Monsieur Frédéric HUON, représentant syndical

Tél 06 77 32 61 44

Mail : fredhuon @wanadoo.fr

²⁰⁶ « Agroalimentaire, prévention des TMS : les entreprises témoignent », Travail et sécurité, n°645, octobre 2004

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

FICHE N° IV-3 : RECONVERSION D'UN OUVRIER DEVENU INVALIDE A LA SUITE D'UN ACCIDENT DE TRAVAIL PAR LA FORMATION EXTERNE

Cet exemple concerne le parcours d'une personne en cours de réorientation professionnelle suite à un accident de travail, devant lui permettre de pallier son handicap et à un défaut d'orientation initiale. La formation externe, dans le cadre d'une formation universitaire, est l'outil que cette personne a utilisé pour tenter d'accéder à un emploi en adéquation avec sa formation initiale et son projet professionnel.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

Monsieur R., 27 ans, vit en France avec une carte de résident permanent. Muni d'un baccalauréat littéraire obtenu dans son pays d'origine, il est venu poursuivre ses études en France avec la perspective affirmée de devenir avocat. Mais à la suite d'une erreur d'inscription des services du consulat de France, Monsieur R. a dû s'orienter vers la filière Administration Économique et Sociale (AES) et a obtenu un DEUG AES.

Simultanément, pour subvenir à ses besoins, Monsieur R est entré dans le monde du travail. A partir de 2001, il a obtenu un CDI en tant qu'agent de sécurité, avant d'être victime d'un licenciement économique en mars 2003. Grâce à ses compétences en menuiserie qu'il avait acquises antérieurement, il est ensuite engagé en septembre 2003 pour une durée de trois mois par une société d'intérim comme ouvrier ajusteur dans une entreprise de menuiserie. En octobre 2003, il est victime d'un accident du travail. Il perd en partie l'usage de sa main droite et son taux d'incapacité est de 30%.

En octobre 2004, il est engagé en CDI dans une station-service où il exerce les fonctions de pompiste. En 2006, la médecine du travail estime que son emploi est incompatible avec son handicap et préconise qu'il soit affecté à temps plein à la caisse de la station. L'employeur ne disposant pas d'emploi de caissier à plein temps n'accepte pas cette condition et un licenciement est négocié. Suite à ce licenciement, Monsieur R. a souhaité reprendre ses études afin de réaliser son ambition initiale : devenir avocat.

DESCRIPTION DE L'ACTION

Depuis avril 2006, Monsieur R. est donc chômeur en formation. L'invalidité lui est apparue comme une opportunité pour réaliser des ambitions initiales en poursuivant des études motivantes par rapport à son projet personnel.

L'appui de personnes « clés » a notamment permis la construction de ce projet de réorientation : une professeure de la Faculté de Droit a par exemple proposé à Monsieur R. de compléter ses connaissances en droit au cours de l'été 2006, afin qu'il puisse s'inscrire en licence de droit en formation continue à la rentrée 2006. Le service de Formation continue de l'université a également soutenu ce projet.

Il perçoit des ASSEDIC (791€ par mois) en plus de son allocation d'invalidité de la sécurité sociale (environ 600€ tous les trois mois). Ses ressources actuelles sont du même ordre que celles que lui apportait son emploi de pompiste.

Deux autres acteurs ont contribué au financement du coût de cette formation, estimé à 3200 € :

Le Conseil Régional (Fond de Solidarité Emploi)	2880 € (90%)
L'Association Nationale Gestion du Fonds Insertion Professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH)	320 € (10%)

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ **Les points forts de cet exemple :**

La formation continue permet un décroisement des métiers au sens où elle rend possible une réorientation professionnelle souvent synonyme de promotion. Cet exemple met également en avant l'utilité d'une expérience professionnelle diversifiée en cas de reconversion professionnelle.

➤ **Les limites de l'exemple et les interrogations qu'il soulève**

Une limite majeure de cet exemple se situe dans le fait qu'il n'existe ici aucune assurance que cette formation débouche sur un emploi, a fortiori sur un emploi durable. La qualification en soi n'est pas synonyme de sécurisation du parcours professionnel de la personne.

La réussite d'une telle démarche est largement conditionnée par plusieurs facteurs. La dimension personnelle, en terme de motivation et de capacité d'adaptation, influe de manière évidente sur la construction d'un tel parcours. Mais d'autres facteurs plus structurels peuvent être mis en lumière par cet exemple :

Le financement des formations par des organismes publics, qui accroît l'accessibilité financière de la formation.

Le statut de chômeur en formation qui permet le maintien des Assedic, et donc d'un revenu régulier, et assure ainsi la viabilité d'un tel dispositif.

La qualité de l'information et de l'accompagnement proposés aux personnes souhaitant se réorienter.

L'adaptation de la formation continue aux adultes exerçant une activité professionnelle (en se déroulant via Internet par exemple) : le succès d'une reprise d'études est conditionné par un cadre parfaitement adapté et un tutorat individualisé pour entretenir la motivation

Il convient par ailleurs de noter que la formation continue n'est pas accessible à toutes les personnes en situation d'emploi précaire, elle nécessite le plus souvent, un bagage universitaire préalable. La formation universitaire ne peut être source de sécurisation que dans des cas précis.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Cette fiche renvoie à la question de la responsabilité de l'employeur en cas d'accident du travail (aide à la reconversion du salarié) et l'anticipation de cette responsabilité (conditions de travail). Sur cette question, les acteurs concernés doivent travailler ensemble au niveau local car il s'agit d'une question interprofessionnelle.

L'exemple présenté ici illustre une déconnexion entre la protection du salarié (aide de l'entreprise à la reconversion) et la formation tout au long de la vie. Il pose la question suivante : est-ce qu'un outil peut se mettre en place (formation) quand un autre n'a pas fonctionné ?

Il faudra remettre cette fiche en perspective compte tenu de l'exemplarité de cet exemple ; en effet, si ce parcours individuel est très intéressant, il reste marginal. Il faut trouver un équilibre entre responsabilité personnelle (particulièrement mise en avant ici) et mise en place d'un dispositif.

Contact:

Bernardo DO REGO
26,Bd Oscar Leroux
Apt.2648
35200- Rennes.
Tél : 06 27 53 58 46
Mail : dorego9@yahoo.fr

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTE	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

FICHE N° IV-4 : « DIRECTEMENT VERS L'EMPLOI » – ACTION POUR L'EMPLOI DES PERSONNES DE PLUS DE 50 ANS

Le Plan local d'insertion par l'économie (PLIE) de Rennes Métropole a développé une action visant à aider le retour à l'emploi de Demandeurs d'emploi longue durée et de Rmistes cinquantenaires, dans le but de sécuriser la fin de leur parcours professionnel et ainsi leur parcours personnel.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

Le P.L.I.E (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi) intervient auprès de publics dits « éloignés de l'emploi ». Le PLIE a donc souhaité développer une action offensive vers l'emploi, action suffisamment souple et réactive pour leur garantir un emploi de qualité (stable et durable).

Cette action a vu le jour après un constat réalisé par l'équipe de l'ANPE référente du PLIE qui accueille spécifiquement les demandeurs d'emploi de longue durée, lors d'une réunion mensuelle des différents partenaires du PLIE²⁰⁷. Les conseillers ANPE avaient alors souligné leur **difficulté à proposer des solutions efficaces à des personnes de 50 ans et plus**, qui avaient déjà bénéficié des offres de l'ANPE sans que des **solutions pérennes** soient trouvées. En effet, ils avaient remarqué que ces seniors, dans les groupes mixtes ANPE visant à l'aide à la recherche d'emploi, se mettaient fréquemment en retrait par rapport aux plus jeunes. Ils exprimaient également une volonté de contact direct avec les entreprises, sans la barrière du CV.

Suite à ce constat de terrain, qui illustre des analyses plus globales sur la situation des seniors dans l'emploi (voir encadré), une prospection auprès des PLIE présents sur d'autres territoires a été réalisée par le PLIE de Rennes. Elle a permis de diagnostiquer une absence **d'actions à destination des "quinquagénaires"**, à l'exception d'actions concernant les cadres.

L'objectif de cette action du PLIE était donc de **trouver le levier pour que la candidature des personnes concernées soit appréciée en termes de compétences et non en terme d'âge** par l'employeur. Un travail partenarial avec l'équipe ANPE du PLIE et le Centre Communal d'Action sociale (CCAS) de la Ville de Rennes a alors été effectué afin d'élaborer un cahier des charges qui positionne, au cœur de la démarche, l'entreprise et la relation à l'entreprise sous toutes ses formes. L'équipe du PLIE s'est appuyée pour cela sur l'esprit qui a présidé à l'expérience de la Méthode IOD (Intervention sur l'Offre et la Demande d'emplois), mise en oeuvre en 1993 à la ville de Rennes au sein du service « Revenu Minimum d'Insertion »²⁰⁸. Cette démarche d'intervention en entreprise a été formalisée par l'Association "TRANSFER".

Cette méthode d'accès direct à l'emploi classique consiste à **faire valoir immédiatement les compétences qu'a toute personne désireuse de travailler, sans faire de la**

²⁰⁷ Dont l'objet est l'animation du dispositif dans son ensemble ainsi que l'échange entre les différents acteurs de l'insertion et l'emploi autour de l'analyse de besoins et des parcours des bénéficiaires.

²⁰⁸ Cette méthode a été essaimée à la Mission Locale en 1995, puis en 2000, suite à la création de l'équipe "Défi Emploi" intervenant sur l'extérieur de Rennes en calquant son territoire d'intervention sur ceux des commissions locales d'insertion (public RMI) nord et sud de l'agglomération. En 2004, l'ensemble de ces équipes a été dissous.

formation un préalable à l'emploi²⁰⁹. L'action "Directement vers l'emploi" a donc été initiée en partant de deux principes :

- Les personnes disposent toutes de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être
- Les pratiques d'embauche des entreprises peuvent être modifiées, pour peu qu'on les accompagne.

Encadré 29 : Les seniors particulièrement touchés par la discrimination à l'embauche

La France, dans l'union européenne, est l'un des plus mauvais élèves en terme de discriminations liées à l'âge lors des recrutements des entreprises. Taux d'emploi des 55-64 ans (source INSEE) en 2005:

France : 37,9 %

Union Européenne : 42.5 %

Allemagne : 45,4 %

Suède : 69.4 %

Danemark : 59.4 %

- Le taux d'emploi des plus de 50 ans est préoccupant et appelle la mise en place d'actions visant à changer les pratiques dans ce domaine.

L'emploi des plus de 50 ans, notamment pour les premiers niveaux de qualification est un enjeu de société majeur :

L'évolution démographique entraîne deux enjeux majeurs :

- L'emploi : d'ici 2015, augmentation importante d'emplois à pourvoir. Les entreprises vont faire face à des difficultés de recrutement et une perte de savoir-faire.

- La cohésion entre les générations : la mixité des âges, en permettant d'assurer la transmission de la mémoire et des savoir-faire, est un élément de compétitivité des entreprises

Cette action s'est inscrite dans **la politique plus globale de Rennes Métropole en direction des personnes de plus de 50 ans**, victimes de discrimination à l'embauche alors que pour certains, il peut leur rester 10 à 15 ans à travailler avant la retraite. Deux objectifs étaient affichés :

- En direction du public : permettre aux publics fragilisés de renverser la tendance du repli sur soi lié à l'âge, et mettre en lumière leurs points forts.
- En direction des entreprises : action offensive permettant de sensibiliser au nécessaire maintien en activité des seniors ainsi qu'à leur plus value (expérience, stabilité, motivation).

Parallèlement au dispositif "Directement vers l'emploi", une action visant le même public a été conduite ; son objet était l'élaboration d'un projet professionnel "réaliste et réalisable".

Dans le cadre du PLIE, au moment de la mise en place du projet "Directement vers l'emploi" en 2006, 129 bénéficiaires de plus de 50 ans ne faisaient l'objet d'aucune action ciblée. Parallèlement, sur les 5709 personnes inscrites au RMI sur la Ville de Rennes, environ 13% (750) avaient alors plus de 50 ans.

²⁰⁹ Voir "50 CLES pour l'emploi en Bretagne", Fiche n° 15 p. 63 : il s'agit de la même expérience, initiée par le PLIE de Brest.

DESCRIPTION DE L'ACTION

C'est l'entreprise Buroscope qui a été lauréate de l'appel d'offre lancé par Rennes Métropole et qui a été chargée d'organiser ce retour à l'emploi des seniors. Une des personnes dédiée par cette société à la réalisation du cahier des charges avait déjà travaillé dans le cadre de la méthode IOD, en tant que chargé des relations avec les entreprises²¹⁰, ce qui a renforcé l'adéquation entre la mise en œuvre du cahier des charges et l'esprit dans lequel il avait été rédigé. Deux salariés animateurs de Buroscope ont donc, pendant trois mois (du 1^{er} octobre au 23 décembre 2006), réalisé plusieurs missions :

- **Accompagner ces seniors à la recherche d'emploi, dans un cadre collectif** : ces personnes se sont réunies afin de préparer collectivement leur recherche d'emploi, à travers une aide à la préparation de CV, de lettres de motivation et d'entretiens dans le cadre d'ateliers.
- **Faire le lien entre l'offre de travail de ces personnes et la demande des entreprises locales.** Les salariés de Buroscope ont été à la rencontre des entreprises locales, dans le but de trouver des offres provenant du marché du travail "caché", c'est à dire qui ne transitent pas par le circuit de l'ANPE et qui sont donc peu ouvertes à la concurrence.
- **Jouer un rôle de médiateur entre les employeurs et les seniors** à la recherche d'un emploi. Leur rôle a notamment consisté à défendre la candidature de ces derniers auprès des employeurs potentiels, en contribuant à lever les préjugés habituels de certains recruteurs quant à l'embauche de personnes de 50 ans (manque de motivation, d'adaptabilité, de compétences, ...).

Ce sont les référents du PLIE, à savoir l'équipe ANPE, les animateurs locaux d'insertion (ALI) de la Ville de Rennes et les Points Accueil Emploi (PAE) qui ont orienté certains de leurs "usagers" vers le dispositif "Directement vers l'emploi". **Après une information collective** sur la nature et les modalités de l'action, 11 personnes Rmistes ou bénéficiant de l'Allocation Spécifique de Solidarité (ASS) ont accepté d'y participer durant 3 mois. Ce groupe était composé de six femmes et de cinq hommes.

La situation des personnes accompagnées au début de l'action était similaire : une période relativement longue sans emploi. Certains avaient suivi un parcours chaotique, ayant cumulé les petits boulots en "petits boulots" toute leur vie ; d'autres avaient connu un parcours plus linéaire jusqu'à une rupture brutale comme la perte de leur emploi (licenciement, dépôt de bilan), ayant parfois conduit à d'autres ruptures (divorce, dépression, ...) les entraînant vers la précarité. Tous avaient en commun d'être peu qualifiés, mais certaines personnes avaient connu une bonne situation professionnelle après avoir bénéficié de "l'ascenseur social". Cette action n'a pas concerné de cadres, ceux-ci bénéficiant déjà d'actions de la part de l'ANPE.

Un premier travail de **valorisation de leur expérience professionnelle** a dû être entrepris pour leur permettre de **reprendre confiance en eux**. Puis, par rapport à leur expérience et leurs compétences, il leur a été demandé de **se positionner sur trois secteurs d'activités** afin de permettre à l'équipe de Buroscope de mieux cibler leur prospection des offres d'emploi. Ce positionnement a permis de ne pas les enfermer sur un seul poste de travail et d'ouvrir le champ des possibles. Le contact avec l'entreprise devait ensuite permettre de révéler la nature des besoins de l'entreprise, et de pouvoir travailler avec elle a une définition plus juste de ses besoins. 400 à 500 entreprises ont été contactées mais seulement 130 d'entre elles ont donné suite à cet appel par la mise en place d'entretiens conseils, d'évaluation en Milieu de Travail, de périodes d'essai et de contrats à destination des bénéficiaires du dispositif. Ces chiffres demeurent approximatifs car l'utilisation de tableaux de suivi "prospection entreprises" n'était pas encore effective à cette époque.

²¹⁰ Les chargés de relation entreprise, dans le cadre d'équipe, prospectent les employeurs du territoire et négocient avec eux des emplois durables et les conditions d'une bonne intégration des candidats, dont ils connaissent la demande et le profil.

A charge ensuite pour le chargé de relation entreprises, de mettre en avant les compétences détenues par les personnes et de créer la rencontre. Parallèlement, **beaucoup des bénéficiaires ayant subi une période d'inactivité relativement importante, un travail sur leur représentation du travail a été réalisé** afin de diminuer le décalage constaté entre leurs demandes et les exigences du marché de l'emploi. Lors des entretiens de recrutement, il leur a été proposé d'être accompagné par un formateur afin de faciliter le dialogue et l'échange avec l'employeur : une majorité des bénéficiaires ne maîtrisait effectivement pas **les aspects relationnels nécessaire à l'obtention d'un emploi**.

L'équipe de Buroscope a également **accompagné les personnes jusque dans l'emploi** : lorsque l'entretien se concluait par une prise de poste, le chargé de relation entreprises avait pour mission de bien baliser le démarrage de contrat (horaires, fonctionnement de l'entreprise, personne référente ou tuteur ...)

Le coût de l'action a été estimé à 18 700 €, le budget réalisé s'étant élevé à 17 822 €. Les financeurs ont été le Fonds Social Européen (F.S.E. : 9 272 € pour un prévisionnel de 10 150 €) et le Fonds d'insertion RMI délégués par le Conseil général à la ville de Rennes (8 550 €).

Cette action a été prolongée en 2007 sous l'intitulé "50 ans et compétent".

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ **Les points forts de cet exemple :**

Cette initiative semble avoir apporté une réponse locale face à un besoin détecté sur le territoire, qui reste à consolider collectivement. Du point de vue du PLIE de Rennes métropole, cette action a permis d'apporter une solution à des seniors, pour qui les initiatives existantes de retour à l'emploi n'étaient pas toujours adaptées. Cette réalisation concrète a nourri les diverses réflexions en cours sur le bassin d'emploi de Rennes, chez les acteurs de l'emploi ; elle a démontré qu'il était possible d'agir pour faciliter la transition entre le chômage et l'emploi pour les plus de cinquante ans non cadres. La problématique des seniors sera d'ailleurs inscrite comme une priorité dans le prochain protocole du PLIE, pour la programmation pluriannuelle 2008-2013. Cette action a également permis de lancer la réflexion autour de l'emploi des seniors dans la Maison de l'emploi, de l'insertion et de la formation (MEIF) du Pays de Rennes.

Concernant les destinataires de l'action, **plus de la moitié d'entre-eux (6 sur 11) ont retrouvé un emploi à l'issue de cette action**, dont 5 en CDI ou CDD long et 1 en CDD court (source : Buroscope). 3 mois après, 5 personnes étaient encore en contrat et une personne en formation. Cependant, selon les critères du PLIE, on ne peut pas parler de "sorties positives" du dispositif, celles-ci nécessitant un maintien en contrat 6 mois après la sortie.

Grâce notamment au **suivi personnalisé des bénéficiaires** par Buroscope, certains freins classiques d'accès à l'emploi, comme le CV et la lettre de motivation, ont pu être levés. Le **public des plus de 50 ans qui bénéficient des minima sociaux** est un public pour lequel les acteurs du PLIE n'avaient repéré aucune action collective spécifique existante. Or, le bilan réalisé à l'issue de l'action permettrait de constater la **re-mobilisation des personnes et leur retour vers l'emploi**.

Les employeurs mobilisés autour de cette action, soit pour la recherche d'offres, soit pour la participation à une journée de débat, ont exprimé l'intérêt réel qu'ils portaient à cette problématique de l'emploi des plus de 50 ans et de façon plus large, sur la GPEC. Selon l'équipe du PLIE, ils se sont dits prêts à être mobilisés de nouveau.

➤ **Les limites de cet exemple :**

Les premiers résultats de cette action sont encourageants mais restent modestes.

En effet, à la fin de l'action, 5 personnes, soit près d'une sur deux, étaient encore en recherche d'emploi, sans solution nouvelle. Par ailleurs, cette opération a concerné un nombre très restreint de personnes (11 sur 750 Rmistes seniors sur le territoire de Rennes Métropole) ; cela peut notamment s'expliquer par le type d'accompagnement très personnalisé, pour lequel les personnes doivent être constamment mises en dynamique, ce qui est nécessairement consommateur de temps et de moyens. Au cours de l'action, 3 personnes se sont révélées inaptes à la reprise immédiate d'un travail du fait de problèmes périphériques (santé, maladie alcoolique, etc.). L'accompagnement de ces personnes, qui n'a pas débouché sur un retour à l'emploi, a été particulièrement consommateur de temps et d'énergie pour l'équipe de Buroscope.

Par ailleurs, cette expérimentation s'est heurtée à un **obstacle juridique concernant le statut des personnes durant l'action**. En effet, le PLIE n'a pas réussi à obtenir qu'ils bénéficient du statut de stagiaire de la formation professionnelle, malgré une rencontre avec l'organisme CNASEA, habilité à « payer » les rémunérations pour les formations de la Région ou de l'Etat. En effet, le Livre IX du code du Travail stipule que seuls l'Etat et la Région peuvent mettre en place des formations donnant droit à ce statut de stagiaire. Les personnes ont donc conservé leur statut antérieur (demandeur d'emploi) et la rémunération associée sans compensation financière, malgré un fort investissement présentiel mais aussi financier (déplacements pour des enquêtes, etc.).

Sur le même registre, le dispositif a pâti de **l'hétérogénéité des régimes au titre desquels les personnes participaient au dispositif**. En effet, ce groupe de personnes accompagnées était constitué aussi bien de personnes inscrites à l'ANPE touchant l'ASS, que de bénéficiaires du RMI Ville de Rennes et hors ville de Rennes (gestion des fonds par le Conseil Général 35). La Commission Locale d'Insertion (CLI) de la ville de Rennes s'est par ailleurs pourvue d'un catalogue d'aides financières autour de l'accès à l'emploi²¹¹, qui ne peuvent être mobilisées que pour des bénéficiaires du RMI de la ville de Rennes. Il a donc fallu gérer un système d'aide différentiel, ce qui a eu un impact en termes de dynamique collective, d'investissement et de reconnaissance des personnes. C'est d'ailleurs un des chantiers que la MEIF du Bassin d'Emploi tente de résoudre : comment s'organiser au plan local pour dépasser le morcellement des publics par strates administratives ? Comment arriver à un système d'aides où il n'y a pas de rupture dans le parcours des personnes ? Ne pourrait-on pas tenter une expérimentation locale ?

C'est à ces questions que la MEIF du Bassin d'Emploi de Rennes veut tenter de répondre au niveau du territoire et réfléchit actuellement à une **expérimentation locale**.

Au final, le bilan de cette action, effectué par Buroscope puis transmis et validé par le PLIE et ses référents, s'est avéré suffisamment positif pour que les partenaires renouvellent l'opération sur toute l'année 2007. Plusieurs améliorations ont été apportées, notamment en amont et en aval de l'accompagnement. A l'entrée du dispositif, un entretien tripartite avec la personne, le PLIE et la structure prescriptrice remplace l'information collective ; il doit notamment permettre de mieux déceler les problèmes périphériques à l'emploi que peuvent rencontrer certaines personnes et ainsi de codéfinir des objectifs communs adaptés à ces situations. A la sortie du dispositif, il a été demandé à Buroscope de suivre les personnes dans l'emploi jusqu'à 6 mois après la signature du contrat.

²¹¹ Aide au permis de conduire, achat de voiture, achat de chaussures de sécurité, aide financière aux déplacements, garde d'enfant, etc.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Cet exemple met en lumière **l'importance du dialogue entre les acteurs de différentes institutions sur un même territoire**, permettant ainsi l'émergence, à partir d'un constat pragmatique, d'une action visant à répondre à un besoin existant. Il s'agit de territorialiser les actions afin de permettre une **mutualisation des moyens** et ainsi construire des initiatives redonnant une sécurisation des parcours au public concerné.

Les notions d'**employabilité** et d'**employeurabilité** sont ici au centre de la réflexion. Il apparaît essentiel de mettre en place un **accompagnement "sur mesure"** pour les bénéficiaires de ce dispositif. Cet accompagnement se fonde idéalement à la fois sur une relation individuelle et sur des ateliers collectifs qui "redonnent confiance en elles aux personnes" et travaillent sur les représentations de l'emploi.

Mais cette initiative présente cependant un inconvénient au sens où **sa consommation importante de temps et donc de moyens** semble être un frein à sa généralisation.

Contact :

Service Emploi Insertion Formation de Rennes Métropole

Madame Tiphaine RIOU

Adresse : 4 avenue Henri Fréville – CS 20723 – 35207 RENNES CEDEX

Tél. : 02 99 86 64 57

Mail : triou@agglo-rennesmetropole.fr

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

**FICHE N° IV-5: ACCOMPAGNEMENT D'UNE PERSONNE DE PLUS DE 50 ANS DANS LA FIN DE SON
PARCOURS PROFESSIONNEL :**

L'Association des Compagnons Bâisseurs de Bretagne vise à favoriser l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi. Elle a pris en charge Monsieur R, âgé de 57 ans, dans le cadre de contrats aidés qui doivent garantir aux personnes éloignées de l'emploi la reprise d'une activité professionnelle. Il a alors bénéficié dans un premier temps d'un Contrat Emploi Solidarité (CES) puis d'un contrat d'avenir afin qu'il puisse terminer son parcours professionnel et avoir ainsi accès à une retraite décente. Ces contrats ont pour objectif de favoriser le retour à l'emploi des personnes qui rencontrent des difficultés à retrouver une activité professionnelle.

Encadré 30 : Le Contrat Emploi Solidarité et le Contrat d'avenir

La loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale a créé le contrat d'avenir et supprimé le CES qui était destiné aux personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi. A la clé pour l'employeur, plusieurs avantages financiers, sous réserve de respecter certaines formalités, dont la signature d'une convention avec l'Etat. Pour le bénéficiaire, un contrat de travail assorti d'une rémunération et d'une aide à l'insertion adaptée : tuteur, actions de formation et d'accompagnement vers l'emploi.

Créés par la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale, les contrats d'avenir sont destinés à favoriser le retour à l'emploi des personnes bénéficiant du revenu minimum d'insertion (RMI), de l'allocation de solidarité spécifique (ASS), de l'allocation de parent isolé (API) ou de l'allocation aux adultes handicapés (AAH). Ils ouvrent droit à des aides pour les employeurs. Le contrat est d'une durée déterminée de 2 ans (avec des possibilités de dérogation- sur une base de 6 mois en Appui Social Individualisé²¹²-), à temps partiel. Durant la durée du contrat, le salarié perçoit un salaire calculé au minimum sur la base du SMIC horaire et peut dans certains cas continuer de percevoir une part de son allocation d'origine (RMI, ASS, AAH ou API), diminuée du montant de l'aide forfaitaire versée à l'employeur. Il bénéficie par ailleurs obligatoirement d'actions de formation et d'accompagnement.

Source : www.travail.gouv.fr site Internet du Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

Monsieur R., divorcé et père d'un enfant, a souffert **d'un parcours professionnel chaotique marqué par une rupture sociale et professionnelle** de plus de dix ans. En 1964, il a échoué à l'examen du Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) mécanicien automobile puis de 1967 à 1980, il a travaillé en France dans une entreprise du secteur du bâtiment. Il a obtenu le statut de chef d'équipe monteur de faux plafonds (Ouvrier Qualifié (OQ) 1 puis OQ2 et enfin Ouvrier Hautement Qualifié). Mais en 1980, **cette entreprise a**

²¹² Destinée aux publics les plus en difficulté, la mesure ASI assure une fonction d'accompagnement global à l'accès et au maintien dans l'emploi ou dans une activité d'utilité sociale, marchande ou non marchande. Ce dispositif est présenté dans la fiche III-5 de ce rapport.

Source : www.travail.gouv.fr site Internet du Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité

déposé le bilan et Monsieur R. a travaillé de manière plus ou moins déclarée à l'étranger toujours dans le bâtiment jusqu'en 1991. Cette année là, il a été **victime d'un grave accident de santé, il va alors vivre dans la rue** à Paris et perdre tout contact avec sa famille. En 2003, il a retrouvé, par hasard sa famille et est rentré en Bretagne. Il a alors 54 ans et approche de l'âge de la retraite, mais **n'a pas assez travaillé pour pouvoir accéder à un montant de retraite satisfaisant**. L'action de l'association « Compagnons Bâisseurs de Bretagne » a donc cherché à répondre à cette situation problématique.

Cette Association, créée en 1968, conventionnée pour une activité d'Utilité Sociale, agréée par le Ministère de Jeunesse et Sports et reconnue Association d'Education Populaire, revendique les objectifs suivants :

1. Améliorer, l'habitat des personnes en difficultés par des projets d'auto réhabilitation
2. Favoriser l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi vers les métiers du bâtiment par la mise en place d'Atelier et Chantier d'insertion.
3. Promouvoir la citoyenneté, le bénévolat, le volontariat et la vie associative.
4. Former et accompagner les auto constructeurs et les professionnels de l'insertion.

Elle emploie actuellement 33 salariés permanents. Son budget prévisionnel pour l'année 2007 s'élève à 2 680 715,00 € (en 2006 il s'élevait à 2 391 315,00 €)

DESCRIPTION DE L'ACTION

L'accompagnement de Monsieur R. par cette association a visé à **ce que cette personne se réapproprie sa situation professionnelle et sociale en lui offrant la possibilité de retourner progressivement dans le monde du travail**. Il est ainsi embauché par les « Compagnons Bâisseurs de Bretagne » de février 2004 à février 2006 dans le cadre d'un CES puis d'un contrat d'avenir, de 26 heures par semaine de mars 2006 à mars 2007. L'association et Monsieur R. ont engagé des démarches afin de renouveler ce dernier contrat. Cette situation n'était au départ, pas dérogatoire et elle s'est mise en place à partir d'un argumentaire présenté à l'ANPE pour le nouveau conventionnement avec le Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles (CNASEA), en s'appuyant sur le fait que Monsieur R. était un demandeur d'emploi handicapé de plus de 50 ans. Un prolongement de 36 mois dans un cadre dérogatoire, a semblé possible et pourrait être reconduit pendant 60 mois ce qui amènerait Monsieur R. à l'âge de la retraite.

L'association accompagne les bénéficiaires de contrats aidés. Elle est soutenue dans son action par plusieurs partenaires. Le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS), notamment par le service Insertion du CCAS de Maurepas à Rennes, la Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) et l'équipe de l'insertion par l'activité économique de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) interviennent en qualité de soutien logistique pour renseigner les personnes sur les conditions d'éligibilité aux contrats aidés.

La médecine du travail a proposé un suivi médical pour Monsieur R. tandis que la Maison départementale des personnes handicapées (MDPH) l'a accompagné pour l'obtention du statut de travailleur handicapé, la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM) lui a reconnu une maladie professionnelle ce qui a permis à Monsieur R. de toucher une indemnité. La Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM) a reconstitué son parcours professionnel afin de calculer ses droits à la retraite (226€ de retraite mensuelle calculée à ce jour). Pour trouver un logement, l'Association « Les Toits du Cœur » a aidé cette personne à obtenir un premier logement à Rennes, il bénéficie actuellement d'un logement Habitat à Loyer Modéré (HLM). Le soutien familial sur lequel il a pu compter reste un élément clé de la réussite d'un tel dispositif.

Le coût de cette action est intégré dans **la démarche d'accompagnement du parcours d'insertion socioprofessionnelle inhérente à un Atelier et Chantier d'Insertion**. Pour

mener à bien leur projet, les ateliers bénéficient des aides financières de la DRTEFP par le biais du Fond de Solidarité Européen, du Fonds de Coopération de la Jeunesse et l'Education Populaire (FONJEP), du Fonds d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la Lutte contre les Discriminations (FASILD), du Conseil Général 35, de Rennes Métropole et du Contrat de Ville. Ces derniers garantissent la rémunération de deux animateurs d'Insertion ainsi que l'acquisition de moyens logistiques et opérationnels.

Par ailleurs, le Conseil Général finance les contrats d'avenir.

Le budget prévisionnel 2007 de l'Atelier et Chantier d'Insertion « Atelier de Quartier Rennes Nord » s'élève à 186 307 €

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ Les points forts de cet exemple :

Selon les responsables de l'association, cette initiative ne peut s'effectuer qu'à travers **la prise en compte de tous les domaines de la vie des personnes** (famille, logement, santé) puisque tous ces secteurs sont liés et ne peuvent progresser séparément.

Du point de vue du bénéficiaire de l'action, cette initiative construit **un accompagnement global de la personne** et non pas seulement professionnel (logement, santé...) tout en permettant à Monsieur R. de travailler jusqu'à l'âge de la retraite et garantir la meilleure situation « d'après travail ». Il a pu **reprendre une place dans la société** après avoir passé onze ans dans la rue et alors **retrouver une dignité** par le biais du travail.

Il bénéficie alors **d'un salaire** (celui du Contrat d'avenir) et de droits à la **Couverture Maladie Universelle et Complémentaire** en fonction de son plafond de ressources, en plus **d'une aide au logement**.

Cette situation semble durable si le prolongement du contrat d'avenir pour au maximum 60 mois est prononcé grâce à un accord ANPE.

➤ Les limites de l'exemple et les interrogations qu'il soulève

Selon les responsables des « Compagnons Bâtisseurs de Bretagne », **la principale limite de cet exemple réside dans la nature du Contrat d'avenir**. En effet, il apparaît comme un **contrat transitoire** qui doit permettre de rejoindre le secteur marchand, or Monsieur R. ne peut retourner dans ce secteur à cause de son handicap et de la dégradation progressive (troubles de mémoire, fatigabilité...) de son état général conséquentes aux séquelles subies au cours de sa vie. Il a semblé donc nécessaire d'argumenter pour pouvoir **prolonger** son contrat. Normalement, les personnes qui bénéficient de ce type de contrat doivent suivre une évaluation en situation de travail et paradoxalement justifier qu'elles sont incapables d'intégrer un poste similaire en secteur marchand, en fonction des contraintes : rythme de travail, mobilité, autonomie, santé.

D'autre part, il faut parler d'une personne dont le parcours professionnel est **en cours de sécurisation et non pas sécurisé** dans le cadre de Monsieur R, puisqu'il n'a pas encore obtenu le **prolongement** de son contrat. Le risque de rupture reste important.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Cet exemple montre à quel point la **complexité des situations personnelles atypiques rend difficile l'obtention de droits pourtant indispensables**. Elle soulève la question de la **simplification et de l'automatisme pour l'obtention de ces droits**.

Cet exemple souligne également la nécessité de **construire des passerelles pour assurer une continuité de droits sociaux et de revenu** à la personne bénéficiaire **d'un dispositif d'accompagnement à un autre**. La **discontinuité est la source d'un risque permanent de rupture et de précarisation** renforcée.

Il s'agit de **prendre en compte toutes les dimensions d'un parcours de vie** et non pas seulement la dimension professionnelle pour les personnes les plus exposées au risque de rupture afin d'éviter les situations d'extrême précarité.

Ce dispositif est conditionné par les dispositifs législatifs et nécessite une large utilisation des **fonds publics**.

Il semble d'autre part nécessaire de **mettre en cohérence plusieurs dispositifs existants** afin de sécuriser la fin d'un parcours professionnel d'une personne en situation précaire. Il existe cependant des aléas qui empêchent une sécurisation sur une longue période.

Cet exemple renvoie à la question de **l'embauche des seniors** dans un contexte où certaines entreprises qui recherchent des salariés hautement qualifiés et immédiatement opérationnels au moindre coût, et hésitent à prendre le risque d'embaucher quelqu'un qui pourrait ne pas convenir et qui plus est, reste fragilisé par ses épisodes de désinsertion sociale et professionnelle.

Les **contrats aidés** peuvent-ils contribuer au maintien des seniors dans un emploi stable (question du CDD senior) ?

Cet exemple a également fait émerger une critique des limites des formes actuelles de **sécurité dans l'emploi, qui protège plus fortement ceux qui ont les moyens de s'insérer sur le marché du travail et marginalisent davantage ceux qui cumulent les handicap**. Paradoxalement, certaines personnes qui pouvaient encore être embauchées il y a 20 ans, dans des conditions certes précaires (exemple des journaliers de l'agriculture), sont désormais totalement exclues du marché du travail. Cela pose donc également la question des critères de l'employabilité des personnes.

Contact :

Association COMPAGNONS BATISSEURS BRETAGNE

Annick BROCHOIRE Coordination IAE

Adresse : 216 route de Lorient. BP 42037 35920 Rennes Cedex

Tél.....02 99 02 60 60 Mail : a.brochoire@compagnonsbatisseurs.org

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTE	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

**FICHE N°IV-6 : ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL MULTI-PARTENARIAL ET DANS LA DUREE DEBOUCHANT
SUR UNE FORMATION**

Cette action concerne la construction et la réalisation, sur dix ans, du projet de formation qualifiante d'un demandeur d'emploi inscrit à l'Association Intermédiaire Le Relais, dans le cadre d'une collaboration entre les acteurs locaux.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

Monsieur X, demandeur d'emploi, s'est pour la première fois inscrit à l'association intermédiaire (AI) Le Relais en 1991. Cette association, qui comprend 22 Equivalents Temps Plein (ETP), est présente sur le Pays de Vitré ; elle vise à permettre, par des mises à disposition auprès de donneurs d'ouvrages (associations, particuliers, entreprises, collectivités, artisans) un retour des personnes au chômage vers l'emploi, à travers notamment la construction d'un projet professionnel.

Depuis dix ans, Monsieur X a multiplié les petites missions en tant qu'électricien du bâtiment. Il a alors 41 ans, il est marié, a 4 enfants, n'a pas de permis de conduire, habite dans un logement social et est en fin de droit ARE (Allocations de retour à l'emploi).

Sa situation soulève plusieurs problématiques :

- L'absence d'emploi
- L'absence de mobilité : pas de moyen de locomotion et habite en milieu rural
- Un problème de santé : maladie alcoolique
- Des problèmes relationnel, de stabilité, de compréhension de consignes
- Une période d'incarcération
- Un parcours professionnels qui multiplie les ruptures

Pendant plus de 10 ans, de son entrée au Relais (1991) à 2006, monsieur X a continué à travailler dans le cadre **de missions courtes**, toujours en tant qu'électricien du bâtiment, puis de 1995 à 2006, il accumule de nombreuses expériences morcelées : manutentionnaire, agent d'entretien espaces verts, chauffeur-livreur, agent de production, aide plaquiste.

Ce n'est qu'en 2006/2007 qu'il accède à une formation de maintenance maritime (réparateur nautique) à Auray, Morbihan.

DESCRIPTION DE L'ACTION

Depuis son inscription à l'association Le Relais, Monsieur X a bénéficié d'un **accompagnement à chaque étape de son parcours** :

- Réinsertion professionnelle suite à une période d'incarcération, par les mises à disposition de travail au sein de l'association intermédiaire et de l'Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion ADIS Intérim.
- Stabilisation sociale et professionnelle : évaluation des missions de travail (atouts et freins à l'emploi), rencontres régulières avec la conseillère en insertion professionnelle sur l'orientation, l'information, les conseils, l'aide administrative, la valorisation et l'écoute, positionnement de M. X sur une action nouvelle et innovante mise en place en 2006 : le jardin collectif à vocation sociale. M. X a également bénéficié de l'appui de l'animatrice locale d'insertion (car si Mr X ne perçoit plus le RMI, il est toujours

bénéficiaire du suivi sur l'orientation, l'information, ...) et de l'assistante sociale (aspect financier, logement, gestion budget, vie familiale,...).

C'est dans le cadre de cette **stabilisation professionnelle** qu'a également été mise en place une **action de formation visant à aboutir à une validation d'acquis et de compétences**, à l'initiative de trois acteurs (en plus de M. X) :

- **L'association intermédiaire « Le Relais »**, qui est intervenue sur plusieurs facteurs : **l'écoute, la mobilisation vers l'emploi avant la formation**, la mise en place de temps de régulation sur les critères d'employabilité, **la finalisation du parcours d'accompagnement socio-professionnel** par l'étape d'une formation qualifiante, vectrice d'insertion professionnelle (formation : réparateur nautique), la résolution ponctuelle du problème de mobilité de M. X, en lui permettant de louer une mobylette (initiative « Parc Mob »).
- **Le Conseil Général 35**, qui agit au nom d'une **politique de lutte contre les exclusions** à travers le Centre Départemental d'Actions Sociales (Commission Locale d'Insertion, actions sociales et familiales, assistantes sociales) : **accompagnement vers l'emploi** et la maîtrise de sa vie sociale et professionnelle, gestion des difficultés annexes à la formation (éloignement d'avec la famille, difficultés financières,...). la commission locale d'insertion a spécialement financé les repas et le transport.
- **Le Secours catholique**, qui a prodigué à Mr X mais aussi à sa famille, un soutien moral et financier à travers des **actions de solidarité de proximité** : soutien moral par une écoute active, soutien financier par une aide alimentaire et par une aide au déplacement, soutien humain par la mobilisation de bénévoles pour permettre les déplacements jusqu'au lieu de formation (transport jusqu'à la gare de Rennes le lundi matin)

Les autres partenaires sont :

- **L'AFPA** : action **pédagogique** de formation dans la maintenance maritime, mise à disposition d'un hébergement dans des logements réservés aux stagiaires
- **Les Assédic** : aide **financière** dans l'accès à la formation et l'accès à un hébergement durant les semaines de formation car le lieu de formation se situe à 2h de trajet (voiture, train) du lieu d'habitation de Mr X.
- **L'ANPE** : offre de **formation** dans le cadre de l'Aide au Retour à la Formation (ARF)

La synergie entre tous les acteurs locaux partenaires sur cette action d'accompagnement a permis une cohérence du parcours de Mr X.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE

➤ **Les points forts de cet exemple :**

Du point de vue du responsable de l'action

L'**action de suivi et d'accompagnement de ce demandeur d'emploi** a été utile grâce à la **synergie des acteurs locaux** qui ont permis de construire ensemble un parcours, un projet professionnel tout en étant à l'écoute des difficultés familiales et sociales de ce dernier.

L'accès à une formation qualifiante constitue l'aboutissement de **dix années de construction d'un parcours professionnel**. Il s'agit bien de « développement social durable » dans la mesure où les actions sont mises en place dans le souci de ne pas détruire simultanément d'autres « supports » socioprofessionnels (familles, santé,...)

Du point de vue du bénéficiaire

Cette action a permis :

- une qualification et ainsi une reconnaissance des capacités de M. X
- une reconnaissance sociale et familiale
- l'obtention d'un « vrai » statut.

La coopération et la **coordination entre la pluralité d'acteurs et de dispositifs** a permis une cohérence dans la construction du parcours de M. X dans la durée. Le partenariat entre les acteurs de terrain permet aujourd'hui de créer une mobilisation active par un soutien financier et moral autour de M. X et sa famille.

➤ **Les limites de l'exemple et les interrogations qu'il soulève**

Le décalage entre la durée de l'agrément individuel délivré par l'ANPE et le temps réel de construction/consolidation des parcours.

L'agrément individuel délivré par l'ANPE, d'une durée de 2 ans, permet à l'association de mettre à disposition ses adhérents auprès d'organismes du secteur marchand. Indirectement, il lui permet sur cette période d'assurer un suivi et un accompagnement socio-professionnel avec l'objectif d'une sortie positive vers l'emploi. Dans le cas de Mr X, la construction positive du parcours d'insertion sociale et professionnelle a pris 10 années.

Le problème de mobilité reste une limite dans la construction du parcours de Mr X car sans moyens de locomotion, l'accès à la formation, à l'emploi et à des services de proximité est difficile.

Les difficultés financières perturbent également cette notion de construction de parcours dans la mesure où sur cette période de formation, M. X en fin de droit ASS (Allocation spécifique de solidarité) se retrouve avec une baisse des ressources financières alors que cette formation engendre des frais supplémentaires (transports, hébergement, alimentation). Aussi, l'accès à cette formation permet de construire un projet professionnel pour Mr X mais compromet en parallèle une stabilité familiale par une baisse des ressources financières.

Un parcours qui n'est encore que partiellement sécurisé : on ne pourra parler d'une réelle sécurisation si cette formation ne débouche pas sur un emploi durable.

D'autre part, la situation d'un demandeur d'emploi allocataire de l'Allocation de Solidarité Spécifique ou de l'allocation d'Aide au Retour à l'Emploi²¹³, qui retrouve un emploi à temps partiel, peut être paradoxale par rapport à sa situation précédente. En effet, il va alors bénéficier d'un revenu qui peut être équivalent au montant de ses anciennes allocations mais il devra faire face à des charges supplémentaires (notamment dues aux déplacements) et alors subir une baisse de son pouvoir d'achat. Le Revenu de Solidarité Active mis en place, à l'initiative de Martin Hirsch serait une réponse pertinente puisqu'il est destiné à favoriser le retour à l'emploi des bénéficiaires du RMI sans les pénaliser financièrement.

²¹³ Ce dispositif est présenté dans l'exemple III-4 de ce rapport.

Encadré 31 : L'Allocation de Solidarité Spécifique

L'Allocation de Solidarité Spécifique (ASS) peut être versée à toute personne qui a, soit épuisé ses droits à l'ARE ou à l'allocation de fin de formation (AFF), soit qui est un demandeur d'emploi issus de certains secteurs professionnels (marins pêcheurs, dockers occasionnels ou artistes non salariés). Le bénéficiaire doit cependant être inscrit comme demandeur d'emploi et effectuer des recherches actives d'emploi tout en ayant une aptitude physique à l'emploi (il ne doit pas être bénéficiaire d'une pension d'invalidité de 2ème ou 3ème catégorie.) Le montant maximum de l'ASS, payée mensuellement par l'ASSEDIC, est de 14,51 EUR par jour. (Montant au 1er janvier 2007).

Source : <http://www.travail.gouv.fr>, site Internet du ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité

Cet exemple met donc en lumière la nécessité d'une sécurisation financière le temps de la construction/consolidation d'un parcours professionnel, afin de ne pas entraîner simultanément d'autres difficultés (familiales, etc.), en assurant une hausse des revenus pour palier aux frais annexes.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Cet exemple montre que l'emploi n'est pas le seul critère de sécurisation d'un parcours, il faut prendre en compte le logement, la famille et de nombreuses questions périphériques à l'emploi : toutes ces dimensions sont liées.

Elle pose la question de la sécurité financière d'un dispositif à un autre.

On peut s'interroger sur les critères de réussite de la sécurisation d'un tel parcours individuel : pourquoi cela a-t-il marché dans ce cas précis, quel acteur local a joué le rôle de fédérateur entre toutes les institutions impliquées ?

Cet exemple illustre une modalité apparentée au « marché transitionnel du travail » explique en quoi l'association intermédiaire permet cette transition du chômage à la formation dans l'optique d'une insertion durable.

On note également que la multiplicité des acteurs et des dispositifs permet la création d'une continuité dans le parcours professionnel d'une personne. Cela pose la question de la nécessité de la mise en place d'une coordination territoriale autour de la personne pour assurer le continuum dans son parcours. Comment formaliser cette collaboration pour qu'elle ne reste pas le fruit d'un contexte local favorable, ou de contingences particulières ? On peut penser qu'il existe un rôle pour la Région dans l'incitation à la coordination des acteurs et des dispositifs.

Cet exemple prolonge également les enseignements du rapport « 50 CLES » : nécessité de prendre en compte des situations globales et de décloisonner les dispositifs de prise en charge : santé, emploi, ...lors d'un accompagnement individualisé qui doit permettre la construction d'un parcours personnel au travers de la qualification et de la reconnaissance sociale afin de lutter contre la précarité en garantissant une continuité juridique et financière.

Contact :

Mesdames Brigitte BEAUPERIN et Eve LEMARCHAND
Adresse: 6, rue Louis Pasteur – 35240 RETIERS
Tél.: 02.99.43.60.66
Mail: lerelais.retiers@voila.fr

E- DÉVELOPPER ET VALORISER



Développer et valoriser
les compétences

DÉVELOPPER ET VALORISER

DEVELOPPER ET VALORISER LES COMPETENCES

« *Se former tout au long de la vie est une nécessité* »²¹⁴, le CESR a insisté sur cette préconisation à de nombreuses reprises dans ses travaux. La formation initiale et l'orientation conditionnent en grande partie l'accès au premier emploi, mais les salariés et les entreprises doivent aujourd'hui faire face à des mutations économiques, à des adaptations technologiques qui nécessitent le développement de nouvelles compétences tout au long d'une carrière professionnelle. La formation continue apparaît de façon transversale dans tous les exemples commentés dans cette étude, mais elle est, plus spécifiquement dans cette rubrique, utilisée comme un **outil de progression professionnelle**. Cet outil est alors employé soit collectivement, soit individuellement, afin de satisfaire les besoins des salariés et/ou de l'entreprise. Le caractère individuel de cet outil s'articule autour de la notion de transférabilité des droits attachés à la personne, alors que sa dimension collective s'inscrit dans la mutualisation des moyens mis en œuvre dans un cadre commun.

L'acquisition de nouvelles compétences est également une dimension de la sécurisation des parcours professionnels et peut favoriser, pour le salarié, la construction d'un parcours professionnel sécurisé, à travers une logique de promotion professionnelle ou de réorientation professionnelle. La formation, lorsqu'elle s'inscrit dans une stratégie d'entreprise, permet l'adaptation des compétences des salariés aux besoins de l'entreprise, dans un souci de productivité et d'efficacité.

Le droit à la formation professionnelle a figuré pour la première fois dans le préambule de la Constitution de la IV^{ème} République, en 1946. Depuis, il a subi de nombreuses évolutions qui tendent à un renforcement des droits des salariés pour accéder à la formation professionnelle. La loi du 4 mai 2004, relative à la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie et au Dialogue Social, prolonge l'Accord National Interprofessionnel du 20 septembre 2003. Cette loi a accru la responsabilité du **salarié** qui devient un véritable **acteur de son parcours professionnel par le biais de la formation**, notamment dans le cadre du Droit Individuel à la Formation (Voir encadré 5). Le DIF est également un des premiers dispositifs qui renvoie à la notion d'attachement des droits à la personne. Mais ce droit n'est pas transférable sauf dans le cadre d'accords de la branche professionnelle concernée, en cas de licenciement (sauf en cas de faute grave) et en cas de démission.²¹⁵

Mais si les outils et le droit à la formation existent réellement, les salariés et les entreprises ne sont pas égaux face à leur utilisation²¹⁶. Si le fait de suivre une formation accroît l'employabilité du salarié, à son propre bénéfice et/ou à celui de l'entreprise, il convient également s'interroger sur les facteurs qui conditionnent ces réussites collectives ou individuelles, au-delà de la motivation personnelle.

Cette rubrique présente quatre initiatives distinctes qui recouvrent différentes facettes du thème:

La mise en place du programme collectif de formation interne intitulé « FUTE » chez Thomson : cette entreprise a anticipé les changements technologiques qu'allait rencontrer sa branche professionnelle, en proposant à ses salariés dont le métier subissait une révolution technologique, d'acquérir de nouvelles compétences utiles à l'entreprise grâce au suivi d'une formation tout en les faisant bénéficier d'une promotion. Cette action est à la fois collective et individuelle et concilie les besoins de l'entreprise et des salariés tout en abordant les

²¹⁴ Dossier formation d' « Armor magazine », mai 2007

²¹⁵ Source : site Internet du Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité, www.travail.gouv.fr

²¹⁶ Le CESR de Bretagne avait abordé cette question dans son rapport « *La Formation professionnelle continue dans les entreprises privées de Bretagne* », septembre 2002

différentes facettes de cette rubrique. Pour ces différentes raisons, le groupe de travail a choisi de développer tout particulièrement cette initiative.

L'obtention d'une promotion interne grâce au suivi d'une formation : cet exemple individuel illustre également l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et la volonté du salarié de progresser professionnellement en acquérant de nouvelles compétences.

Une réorientation professionnelle grâce à la formation externe : il est également question dans cet exemple de promotion individuelle, mais pour laquelle l'entreprise a joué un rôle moindre que dans les deux précédentes initiatives. Ce parcours qui concerne une femme pose plus spécifiquement la question de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée dans le cadre du suivi d'une formation.

Le suivi d'une formation pour un jeune chef d'entreprise dans le cadre de la reprise de l'entreprise familiale : le sujet de la conciliation des sphères de la vie professionnelle ou privée se pose également ici. L'optimisation des compétences du chef d'entreprise doit permettre de sécuriser son entreprise et ses salariés mais toutes les entreprises ne sont pas égales dans l'utilisation des dispositifs de formation.

La réussite de ces différentes actions est garantie par différents facteurs dont l'implication personnelle. Mais si **la dimension personnelle**, en termes de motivation et de capacité d'adaptation, influe de manière évidente sur le succès de tels dispositifs, d'autres facteurs plus structurels peuvent être avancés pour expliquer ces résultats.

L'étude et l'analyse des différentes initiatives présentées dans cette rubrique, permettent de faire ressortir plusieurs enjeux relatifs à la formation professionnelle continue comme outil d'optimisation des parcours professionnels, au bénéfice des salariés et des entreprises :

Les difficultés liées à la reprise d'étude pour les salariés :

La formation continue apparaît comme un outil essentiel de sécurisation des parcours professionnel car elle permet aux salariés de développer leur employabilité et leurs compétences tout au long de leur vie professionnelle, mais elle n'est pas toujours facilement accessible. En effet, **il semble parfois difficile pour un salarié de reprendre ses études**, d'une part parce que la personne est éloignée du système et du rythme scolaires depuis de nombreuses années mais également parce que cette situation semble être une véritable remise en question personnelle (lorsqu'il s'agit de reconversion). Retourner en formation peut être vécu par les adultes, au travail depuis de nombreuses années, comme un retour en arrière pour certains ou comme une confrontation à une ancienne expérience d'échec scolaire. Il semble par ailleurs nécessaire **d'adapter la formation professionnelle continue au public concerné**, en prenant en compte non seulement le niveau d'étude et la situation professionnelle mais aussi familiale de chacun.

Lorsque le critère du **volontariat** conditionne la mise en place d'un plan de formation collectif dans une entreprise, cela influe positivement sur la réussite de ce dispositif. (Sur ce point se référer à l'exemple relatif à la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans l'entreprise Armor Lux). En effet, être partie prenante dans une démarche collective, qui plus est sur la base du volontariat développe une certaine émulation au sein du groupe. Cet élément qui incite chacun à se mobiliser peut participer à l'amélioration du climat social au sein de l'entreprise.

Dans le cas d'une formation individuelle ou collective, le **suivi et l'accompagnement** des salariés sont nécessaires. Apporter aux salariés **l'information** utile quant aux modalités de la formation et à son aboutissement conditionnent également la régularité et la réussite de telles actions (sur ce thème voir l'exemple des cellules de reclassement présentés dans l'initiative de reclassement des salariés de l'entreprise CF GOMMA, fiche I-5).

La conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle :

Le suivi d'une formation nécessite la réorganisation de la vie familiale et peut parfois remettre en cause l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ce thème est développé dans la fiche V-3 de cette rubrique. Le suivi d'une formation doit pouvoir être aménagé et conduit de telle sorte qu'il ne soit en rien préjudiciable à la vie privée. Le parcours professionnel s'inscrit dans le parcours de vie et l'un ne peut aller sans l'autre. Pour garantir la compatibilité entre la vie personnelle et familiale et la formation, des questions comme la mobilité vers le lieu de

formation, les horaires de formation doivent être résolus pour éviter les abandons en cours de route. D'autre part, il semble essentiel de garantir une continuité de revenu entre l'activité professionnelle et la formation toujours afin de concilier au mieux les besoins de la vie privée et les contraintes de la vie professionnelle.

La reconnaissance à l'extérieur des acquis de la formation professionnelle pour optimiser le parcours du salarié :

Les formations peuvent être bénéfiques à la fois à l'entreprise pour son développement et aux salariés pour leur situation. Pour cela, le salarié doit pouvoir **transférer les compétences acquises à l'extérieur de l'entreprise, afin de favoriser les possibilités de mobilité. La Validation des Acquis de l'Expérience semble être un moyen efficace pour rendre possible ce transfert**, lorsque le diplôme obtenu n'est pas un diplôme d'Etat, par exemple. La VAE apparaît comme un atout à développer au niveau territorial, comme le préconise Monsieur Jean GAEREMYNCK, délégué interministériel à la VAE. Un des axes prioritaires du déploiement de la VAE doit être « *la mise en place d'une politique locale de développement de la VAE* »²¹⁷. Cependant, ce dispositif ne connaît pas encore l'essor escompté car il génère de **l'appréhension de la part des salariés**, pour qui il peut sembler complexe à mettre en œuvre. L'Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale a mis en avant le fait que la VAE était difficilement accessible pour les personnes le moins qualifiées alors que ce dispositif doit permettre à ces personnes d'obtenir un diplôme. Pour l'entreprise, la VAE serait bénéfique : en effet, 38,2%²¹⁸ des entreprises interrogées et qui font appel à la VAE pour leur personnel, estiment que ce dispositif motive leurs salariés et les valorise. D'un point de vue financier, la VAE possède des atouts non négligeables : des formations voire l'obtention d'un diplôme ou d'une qualification peuvent aujourd'hui, dans certains cas se faire sans formation, ce qui réduit le temps à mobiliser et en facilite l'accès tout en en réduisant le coût pour les différents acteurs impliqués que sont l'État, la Région, les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés et donc les entreprises.

Mais, les entreprises peuvent également dans certains cas ne pas encourager, voire même freiner la mise en place de telles actions. En effet, le **risque** peut être la facilitation des mobilités qui peut faire craindre de **voir partir chez une entreprise concurrente des salariés qui ont bénéficié d'une formation, grâce au financement de leur ancien employeur**. D'autre part, les salariés peuvent également espérer et demander une augmentation de salaire consécutive à l'acquisition de nouvelles compétences. Pour faire face à ces questions, certaines entreprises transforment « *la VAE en véritable outil de management des ressources humaines et non pas un simple dispositif de promotion de l'individu.* »²¹⁹, qui s'intègre alors comme un des volets de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Le manque d'informations des salariés et des entreprises face à la multiplicité des organismes de formation et des dispositifs :

Compte tenu du nombre et de la diversité des organismes qui proposent des formations, il semble nécessaire de débarrasser et de coordonner les offres de formations afin de garantir une meilleure lisibilité de l'offre et des outils disponibles, tant pour les entreprises que pour les salariés. En effet, il existe de nombreux dispositifs de formation (VAE, contrat de professionnalisation, Congé Individuel de Formation, DIF, Bilan de compétences –voir les encadrés 3, 9, 5, 18-...) ainsi que de nombreux modes de financement qui dépendent de modes d'accès différents découlant du statut de la personne concernée. Une organisation interprofessionnelle et territoriale des différentes formations (cette idée est illustrée dans la présentation de la charte régionale de qualification de l'aide à domicile et dans la mise en place d'un plan de formation pour les métiers du bâtiment dans la rubrique I « *Coordonner et innover avec les territoires* » de cette étude) pourrait contribuer à atténuer cet obstacle.

²¹⁷ Préconisation extraite du colloque « *La VAE au cœur des politiques d'emploi* », organisé par la délégation interministérielle à la VAE, le 27 mars 2007

²¹⁸ Source : Etude du ministère de l'Economie, « *Gagner en compétences pour gagner en compétitivité : étude sur les pratiques de VAE dans les entreprises industrielles et de services à l'industrie* », mai 2005

²¹⁹ « *La révolution VAE* », dans les Liaisons Sociales, décembre 2006

La situation inégale des entreprises face à la formation de leurs salariés :

Les entreprises, de par leur taille et leurs moyens, ne sont pas dans une situation d'égalité face à la formation. En effet, si les **grands groupes apparaissent comme bien informés face aux différents dispositifs de formation existants, et à même de s'en saisir pour améliorer et adapter leurs compétences, les plus petites entreprises méconnaissent souvent les atouts et les modalités des formations**. L'utilisation du Droit Individuel à la Formation peut notamment susciter des contentieux juridiques au sein des plus petites entreprises car « *elles le considèrent trop souvent comme un gadget... or ce droit est encadré par certaines règles* »²²⁰. En cas de licenciement, par exemple, l'employeur doit faire état du nombre d'heures de DIF acquises par le salarié, sans cette notification, l'employeur pourra encourir une sanction et devoir payer « *des dommages et intérêts alors même que la formation n'a pas été suivie* »²²¹.

Ce constat est développé dans l'exemple V-4 de cette rubrique qui présente un dispositif de formation pour un chef d'entreprise d'une TPE. Faciliter la mobilisation de l'outil que représente la formation pour les PME/PMI et les TPE semble donc une priorité pour améliorer la conciliation entre les évolutions des activités et la sécurisation des parcours professionnels.

²²⁰ AMADIEU Thomas, « *Le DIF, source de contentieux, en cas de licenciement* », dans Liaisons sociales magazine de mai 2007

²²¹ idem

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

**FICHE N° V-1 : MISE EN PLACE DU PROGRAMME COLLECTIF DE FORMATION INTERNE INTITULÉ
«FUTE» CHEZ THOMSON**

L'ADAPTATION DES SALAIRES AUX ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES RENCONTRÉES PAR LEUR ENTREPRISE

Cette initiative lancée en 1998, portée par Thomson et soutenue par l'université de Rennes 1, a eu pour objectif d'accompagner une partie des salariés de cette entreprise grâce à la mise en place partenariale d'une formation d'adaptation des compétences dénommée FUTE (Favorize Upgrading for Technicians and Engineers). Il s'est agi, pour les salariés, d'acquérir de nouvelles compétences en génie logiciel afin de s'adapter aux évolutions technologiques rencontrées par le secteur de l'électronique.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

UN SECTEUR EN PLEINE MUTATION: LA NECESSITE DE FORMER LES SALAIRES POUR QU'ILS S'ADAPTENT AUX CHANGEMENTS

L'entreprise Thomson est devenue l'un des leaders de l'image numérique grâce au rachat de différentes entreprises et à plusieurs mutations d'activités. En 2000, elle réalisait 96 % de son chiffre d'affaires grâce à la production d'électronique Grand Public. Or, fin 2005, ce secteur ne représentait plus que 5 % de ses parts de marché et les activités liées à la chaîne de l'image (créateurs de contenu cinéma et audiovisuel, diffuseurs de contenu audiovisuel ou vidéo, utilisateurs de technologie Informatique, Electronique et Télécoms), cœur de métier de l'entreprise, englobait 95 % de la stratégie du Groupe. Les technologies en lien avec la chaîne de l'image connaissent une évolution très rapide notamment pour ce qui concerne la part de plus en plus prépondérante du logiciel dans les produits et les services proposés par Thomson à ses clients.

Thomson Rennes emploie près de 1000 salariés dont une centaine de niveau techniciens supérieurs et plus de 600 ingénieurs répartis en 3 sociétés distinctes: Grass Valley (400 personnes), Thomson Broadcast Multimédia (200 personnes) et Thomson Recherche et Développement France (450 personnes). Le programme FUTE a été mis en œuvre dans cette dernière entité implantée à Rennes, afin **d'anticiper les changements technologiques** pressentis par la direction dans le secteur de l'électronique et de s'orienter d'avantage vers la programmation informatique. Dès la seconde promotion, cette formation a intégré des salariés de Grass Valley, ainsi que des candidats extérieurs à THOMSON. Afin de se préparer à ces évolutions technologiques majeures, l'entreprise a décidé d'anticiper, à 3 ans, les besoins en nouvelles compétences générés par les nouvelles activités, tout en capitalisant le savoir-faire en électronique numérique de ses salariés. En janvier 1998, la direction de Thomson Rennes a donc sollicité six organismes de formation et leur a adressé un cahier des charges qui décrivait le dispositif FUTE et son objectif, à savoir la mise en place d'une formation pour accompagner l'évolution professionnelle de ses électroniciens en développant leurs compétences en programmation et en génie logiciel.

Sur les 5 organismes de formation qui ont répondu à la demande de Thomson, un a été finalement retenu par l'entreprise : l'Institut de Formation Supérieure en Informatique et Communication (IFSIC) rattachée à l'université de Rennes 1.

3 établissements d'enseignement supérieur ont répondu à l'appel d'offre de Thomson : l'université de Rennes1, en raison de ses compétences mais aussi de son coût plus modéré, a été retenue. La proximité du campus a également joué en la faveur de l'université. **Les enseignants de l'IFSIC et le service de formation continue de Rennes 1 ont construit conjointement, avec la direction et le service formation de Thomson, le programme intitulé FUTE** à partir des cours existants à l'IFSIC.

La mise en œuvre de FUTE a donc été élaborée par la direction de l'entreprise et Rennes 1, après **consultation du Comité d'Entreprise**, dans le cadre du dispositif du Capital Temps Formation. Cette action n'a pas été initiée dans le cadre d'un accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), puisqu'il n'en existait pas à l'époque.

DESCRIPTION DE L'ACTION

LA MISE EN PLACE D'UNE FORMATION COLLECTIVE DIPLOMANTE CONSTRUITE EN PARTENARIAT ENTRE L'ENTREPRISE ET UN ORGANISME DE FORMATION

La direction a donc proposé à ses salariés, aussi bien aux techniciens qu'aux ingénieurs, de capitaliser leurs compétences en électronique et d'obtenir de nouvelles qualifications en informatique. La participation à ce dispositif collectif de formation devait leur permettre d'obtenir un **Diplôme universitaire**. L'Etat n'apporte aucune contribution financière lors de la mise en place de ces diplômes, ils apparaissent comme des diplômes de spécialisation « Maison » garantis par chaque écoles ou universités qui les délivrent.

Les candidats volontaires ont été soumis à une phase de sélection organisée par l'entreprise et par Rennes 1. Il s'agissait d'évaluer les motivations du candidat lors d'un entretien et sa capacité à obtenir le diplôme universitaire, au vu de sa formation initiale et des compétences acquises par l'expérience professionnelle. Une première analyse consistait alors, pour la direction de l'entreprise, à évaluer la complexité des projets sur lesquels les salariés avaient déjà travaillé. Dans un second temps, la direction vérifiait la capacité de la personne à se projeter dans son nouveau poste, notamment en lui demandant si elle avait déjà pris contact avec des ingénieurs réalisant des développements logiciels. A l'issue de ces entretiens, la direction des Ressources humaines et le manager opérationnel d'un laboratoire de développement en génie logiciel présélectionnaient les salariés. Sur les différentes promotions de FUTE, une dizaine de personnes n'ont pas passé le stade des premières sélections (pour la première session, sur les 16 salariés candidats, 4 n'ont pas été retenus parce que leur capacité à obtenir le DU et leur motivation avaient été jugées insuffisantes). Par la suite, chaque salarié présélectionné par Thomson était reçu en entretien à l'université de Rennes 1 pour vérifier que ses connaissances théoriques étaient compatibles avec le niveau de la formation. Cette analyse intégrait le fait que le stagiaire pouvait avoir recours au tutorat. Toutes les personnes présélectionnées ont été admises à suivre la formation.

Le diplôme FUTE, de niveau bac +4, en génie logiciel a été créé par l'université pour l'opération FUTE.

La première promotion a commencé la formation en septembre 1998, six autres sessions lui ont ensuite succédé jusqu'en 2005. Après l'obtention du diplôme, les techniciens ont obtenu une **promotion interne** à l'entreprise pour devenir ingénieur en informatique ; les premiers "stagiaires", qui conservaient leur statut de salariés de Thomson et leur salaire durant la formation, ont été informés de cet avancement à la fin de leur cursus universitaire. Il est également à noter que chaque salarié s'engageait, par la signature d'un avenant de dédit de formation à son contrat de travail, à rester au moins trois ans au sein de l'entreprise après avoir suivi le dispositif FUTE. Ce dispositif de dédit formation a concerné uniquement les deux premières promotions car par la suite les dispositions du code du travail ont rendu incompatible la possibilité de signer un dédit formation si le salarié co-investissait de son temps personnel pour se former.

Le DU proposait **une formation ambitieuse** (près de 650 heures de cours sur une année), **diplômante et en alternance durant un an**. Rennes 1 et Thomson ont donc cherché à

créer une **pédagogie innovante**, adaptée à l'hétérogénéité des salariés concernés (ingénieurs et techniciens). En effet, ils ne possédaient pas tous le même niveau de qualification et les mêmes compétences, une remise à niveau a donc été nécessaire pour certains. Le nombre d'étudiants n'excédait pas 15 par promotion : cela a permis d'apporter à chacun un **accompagnement personnalisé**. Les stagiaires, qui ont conservé leur statut de salarié de Thomson pendant la formation, assistaient pendant 15 jours aux cours délivrés à l'IFSIC pour un volume horaire de 40 h/semaine (corrigé à 32h dès la deuxième session) puis ils retournaient pendant 15 jours en stage dans leur entreprise. Les périodes de stage devaient aboutir à la réalisation, en binôme (choisi par l'entreprise), d'un projet logiciel dont le thème était imposé par l'entreprise et qui avait trait au génie logiciel (software). **Durant toute la période de formation, les salariés ont pu bénéficier de l'intégralité de leur rémunération antérieure.**

Les participants ont été accompagnés au cours de ce projet par un maître de stage, lui même ingénieur chez Thomson, avec lequel ils ont pu être amenés à travailler par la suite. Par ailleurs, **un tutorat a été mis en place** dans le cadre des cours suivis à l'IFSIC avec des enseignants-chercheurs chargés de transmettre leurs connaissances en génie logiciel et d'accompagner la personne dans son apprentissage lors de travaux pratiques et en fin de journée après les cours pour les stagiaires qui souhaitaient obtenir des précisions ou approfondir certains enseignements.

A l'issue des 15 jours de formation, le stagiaire bénéficiait d'un suivi encadré par les enseignants et l'entreprise, afin de pallier aux éventuelles difficultés rencontrées par le salarié. À la fin de l'année, ces derniers remplissaient également un questionnaire sous forme de bilan terminal pour évaluer le dispositif. **Aucun salarié n'a échoué à cette formation**, ce qui s'explique en partie par la sélection préalable des candidats.

Le fait que cette formation débouche sur un diplôme universitaire a permis de rendre pérenne cette action, notamment parce que cette reconnaissance facilitait l'obtention de financements extérieurs, et d'accueillir dès la deuxième promotion des étudiants externes à l'entreprise Thomson. Sur les sept sessions, 80 personnes ont suivi ce dispositif, dont 28 extérieures à l'entreprise, 2 du groupe Thomson hors site de Rennes et **50 salariés de Thomson Rennes**. Durant les différentes sessions, le programme des formations a été actualisé pour faire face aux évolutions technologiques sans que cela soit dommageable pour les étudiants des premières promotions. En effet, FUTE visait à leur apporter *«les bases théoriques de l'informatique de très haut niveau en plus d'un vernis exploitable immédiatement. L'objectif est d'arriver à de la conception et non pas à de la réalisation comme cela aurait pu être le cas dans le cadre d'une formation courte»²²²*, constate un professeur de l'IFSIC, ce qui garantissait une réelle mise en compétence par les acquis de cet enseignement. Trois personnes ont ensuite suivi une VAE²²³ pour obtenir un Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées « Informatique et Ses Applications ». Cette démarche, fruit de motivations personnelles a été encouragée par l'entreprise qui a pris en charge le financement de la procédure de VAE.

Par la suite, cette démarche de VAE a été freinée par la modification de la segmentation des diplômes de l'enseignement supérieur (Licence, Master, Doctorat) car le Master a intégré l'année de Maîtrise (Bac+4) et de DESS (Bac+5). Or les titulaires du DU en Génie Logiciel (FUTE) pouvaient prétendre obtenir un DESS après 3 ans de pratiques.

Aux côtés de l'université de Rennes 1 (IFSIC et Service de formation continue), d'autres partenaires, comme l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM) auquel l'entreprise Thomson est adhérente, l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé des Industries de la Métallurgie (OPCAIM), et l'Etat (DRIRE - Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement), se sont également investis dans le projet, notamment en le finançant. La Chambre Régionale du Commerce et de l'Industrie est intervenue pour les formations de maître de stage en entreprise. L'implication de la DRIRE a permis de solliciter le soutien du

²²² Entretien du 25.04.07

²²³ Ce dispositif est présenté dans l'exemple I-3 de ce rapport

Fonds Social Européen. Le coût de la première promotion s'est élevé à 3 Millions de Francs pour 12 salariés. Les financements se sont répartis de la manière suivante :

Thomson :	40%
UIMM par le biais de l'OPCAIM (capital temps de formation) :	40%
FSE (objectif 3 ²²⁴) :	20%

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

Un redéploiement d'activité permettant de maintenir la compétitivité de l'entreprise, tout en assurant aux salariés le maintien de leur emploi et une évolution de carrière.

Du point de vue de la direction de Thomson, la flexibilité et la sécurisation des parcours professionnels apparaissent comme deux concepts complémentaires voire indissociables. Les salariés doivent adapter leurs compétences aux nouveaux besoins du secteur d'activité. De son côté, l'entreprise doit être capable d'anticiper ces évolutions, les nouveaux besoins qui en découlent, et de proposer à ses salariés des dispositifs leur permettant de s'adapter.

Le dispositif collectif FUTE a concrétisé la démarche d'anticipation de l'entreprise puisque Thomson a permis à ses salariés d'acquérir les compétences en amont de son redéploiement d'activité et des mutations technologiques du secteur de l'électronique.

Ainsi grâce à cette formation, l'entreprise a pu équilibrer les compétences nécessaires à l'évolution de sa stratégie sans recourir à la suppression de poste. L'enjeu était double : réduire les compétences en électronique et augmenter les compétences en développement logiciel. La décision d'accompagner les salariés grâce à la mise en œuvre de cette formation a permis non seulement d'atteindre cet objectif de rééquilibrage des compétences mais aussi de capitaliser le savoir-faire de ces salariés.

Cette réorientation d'activité a donc été réalisée sans qu'aucun salarié ne soit licencié. Actuellement, l'activité de ce programme a cessé mais les salariés de Thomson qui n'ont pas suivi FUTE peuvent bénéficier de formations plus légères et plus courtes pour ajuster leurs compétences aux nouveaux besoins du marché et aux nouvelles exigences de Thomson.

Les représentants syndicaux se sont félicités de la création de FUTE car grâce à ce dispositif, plusieurs personnes dont les compétences étaient devenues moins utiles, du fait des évolutions technologiques, ont pu rebondir professionnellement. La formation leur apparaît comme un processus nécessaire et perpétuel qui doit être organisé par l'entreprise en fonction de ses besoins et auxquels les salariés, dans un effort commun pour le développement de l'entreprise, doivent participer activement. Selon le représentant syndical rencontré, "C'est aux entreprises de se prendre en main, tous les acteurs se doivent alors d'être actifs pour maintenir les compétences et garantir l'évolution de l'entreprise". Selon eux, la Validation des Acquis de l'Expérience et la Validation des Acquis Professionnels²²⁵ doivent être encouragées. D'une manière générale, Thomson Rennes semble développer une politique de formation qui satisfait les représentants syndicaux. Le budget alloué à la formation continue permet effectivement aux salariés de bénéficier de 35 heures de formation en moyenne par an.

Les deux salariés de Thomson rencontrés ont accru leurs compétences et acquis un diplôme universitaire grâce à cette formation. D'autre part, les élèves techniciens des six premières sessions ont obtenu une promotion à l'interne dans l'entreprise puisqu'ils sont devenus ingénieurs en informatique. Leur salaire a augmenté de près de 20%. Selon les salariés rencontrés, Thomson a su faire évoluer leur situation de la meilleure façon, en les valorisant. FUTE a permis «de donner la chance à des techniciens de devenir cadre et être reconnu en tant que tel» apprécie un salarié.

²²⁴ « Pour moderniser les politiques d'éducation, d'emploi et de formation ». Source : site Internet du Ministère du travail, des relations sociales et de la Solidarité

²²⁵ Ce dispositif est présenté dans l'exemple II-1 de ce rapport

Une formation universitaire définie par l'évolution de l'entreprise et les besoins des salariés, au travers d'une collaboration innovante entre tous les partenaires

Une des clés de la réussite de FUTE se situe dans la bonne adaptation de la proposition pédagogique de l'IFSIC au cas particulier de la reprise d'études par des adultes. En effet, l'alternance entre des phases d'acquisition de connaissances et des phases d'application semble avoir optimisé la durée et l'efficacité de cette formation continue. Cette alternance n'a eu de sens que dans le cadre d'un partenariat étroit entre l'entreprise et l'organisme de formation. À titre d'exemple, les projets FUTE réalisés durant les séquences de stage en entreprise ont été présentés à l'ensemble des enseignants de la formation, pour qu'ils puissent s'impliquer avec les stagiaires dans ces projets.

Il a paru également nécessaire de mettre en œuvre un dispositif qui permette d'homogénéiser le niveau global du groupe, composé à l'origine de salariés aux niveaux de qualifications différents, sans toutefois segmenter la classe ; en effet, la cohésion du groupe s'est avérée être un élément clé de la réussite de FUTE. Le travail en binôme est apparu également comme un facteur de réussite de l'action, dans la mesure où il semble avoir favorisé l'émulation et la coopération entre les différents stagiaires.

Pour construire le contenu de la formation, l'entreprise et l'université ont dû réfléchir en termes de compétence et non seulement en termes de métier, dans l'optique de parvenir à une vision transversale des emplois. En effet, une même compétence peut se retrouver au sein de plusieurs postes voire de plusieurs métiers. L'entreprise Thomson dispose d'un référentiel des métiers qui propose une cartographie générique des compétences, des descriptions de poste et établit une connectivité entre les compétences et le type de poste.

Cette initiative a, selon l'IFSIC et Rennes 1, suscité une forte mobilisation des acteurs concernés, que ce soit le personnel enseignant ou les stagiaires eux-mêmes. Les salariés, au cours de la formation, ont fait preuve de curiosité et de motivation, ce qui n'est pas rare dans le cadre de la formation continue. L'expérience a été également enrichissante pour les enseignants car très innovante : ceux-ci n'avaient effectivement pas l'habitude de travailler dans le cadre d'un dispositif collectif de formation comme FUTE, en lien direct avec une stratégie d'entreprise. Toutefois, Rennes 1 avait déjà l'expérience d'autres exemples de dispositifs collectifs de formation, notamment avec le centre de gestion informatique du rectorat de l'académie de Rennes.

Selon le Service de formation continue de Rennes 1, l'université se doit de répondre à des prestations de ce type: le montage de formations spécifiques en collaboration avec les entreprises ou les branches professionnelles fait partie du savoir faire des universités. En effet le potentiel humain que sont les enseignants chercheurs et les locaux avec les différents matériels sont autant de richesses au service d'une région.

Une volonté d'investir dans un dispositif ambitieux

L'entreprise, compte tenu des enjeux liés à l'évolution des technologies, a décidé d'investir dans ce programme de formation ambitieux. L'engagement financier, très conséquent, a nécessité la recherche de co-financements (60%), qui ont permis d'obtenir un retour sur investissement positif.

Pour l'université de Rennes 1 et l'IFSIC, la mise en place du dispositif FUTE a également représenté un défi. La formation a effectivement été conçue avec un programme de cours très chargé qui nécessitait l'utilisation de moyens humains importants. Les enseignants, déjà sollicités pour d'autres formations, ont donc dû dispenser les cours aux salariés de Thomson en réalisant des heures supplémentaires. D'autre part, ils ont dû s'adapter à l'hétérogénéité du niveau scolaire des différentes promotions notamment chez des personnes qui ont quitté un cursus universitaire depuis plus de dix ans. Mais cette difficulté est souvent évoquée par les enseignants dans le cadre de la formation continue.

Pour les salariés, le suivi de cette formation a demandé un fort investissement personnel : le programme proposé était très dense et certains salariés se sont heurtés aux difficultés

habituelles du retour à la formation après plusieurs années passées dans la vie professionnelle : difficultés à se réadapter à une démarche d'acquisition de connaissances, à repasser des examens, à travailler en-dehors des heures de cours ... "C'est dur de récupérer le rythme d'un étudiant" résume ainsi un salarié. Par ailleurs, la conciliation d'une formation de ce type avec une vie familiale, notamment lorsque l'on a des enfants en bas âge, a semblé difficile, toute la vie privée s'en est trouvée modifiée.

Un dispositif limité à certains salariés d'une seule entreprise : une sécurisation partielle des parcours professionnels

Cette démarche de l'entreprise n'a pas concerné tous les salariés. Au départ, sur la quarantaine de personnes qui pouvaient être potentiellement concernées par le suivi de cette formation, seulement 16 se sont portées candidates. Il a fallu plus de temps pour que les salariés adhèrent à ce dispositif. Finalement 50 salariés ont suivi cette formation, sur les six promotions. Ce temps nécessaire peut s'expliquer par plusieurs raisons : soit parce que les salariés étaient réticents au fait de reprendre des études, soit parce qu'ils n'en voyaient pas l'intérêt. En effet, la flexibilité, lorsqu'elle est induite par un reclassement professionnel, s'accompagne d'un changement de repères et des modifications des habitudes qui peuvent provoquer le rejet du suivi de cette formation. Se décider à suivre le programme FUTE apparaissait comme une décision importante qui demandait donc une certaine maturation. L'entreprise a voulu accompagner ces changements à travers la contractualisation d'engagements réciproques entre les salariés et l'entreprise : la promotion dans l'entreprise était effectivement conditionnée par l'obtention d'un Diplôme Universitaire. Cela a permis de préciser aux salariés les finalités et les perspectives d'un tel engagement dans une formation longue.

Malgré tout, la réussite et la promotion des stagiaires FUTE ont convaincu certains salariés plutôt réticents au début de s'engager dans ce processus de formation. Mais, selon les salariés, les candidats de la dernière session FUTE n'ont pas bénéficié d'une promotion à l'intérieur de l'entreprise et ne sont pas devenus ingénieurs. La direction de l'entreprise précise que sur les 13 techniciens, 10 ont été promus ingénieur dans les deux années qui ont suivies.

D'autre part, cette sécurisation des parcours est restée limitée à l'intérieur de l'entreprise. En effet, la formation FUTE ne donnait pas accès à un diplôme reconnu à l'extérieur de Thomson, malgré la campagne d'information mise en œuvre par l'entreprise. En effet, cette dernière souhaitait l'ouvrir à d'autres entreprises en le voulant diplômant et en le réalisant en partenariat avec l'Université. Le fait que la formation débouche sur un DU et non pas un diplôme national a fait longtemps débat entre Thomson et l'Université, Thomson aurait souhaité que cette formation soit reconnue comme une maîtrise voire un DESS. Notons cependant que dans le cadre du dispositif FUTE le DU GENIE LOGICIEL, diplôme délivré par Rennes I aux stagiaires FUTE est une reconnaissance qui dépasse les limites de l'entreprise, même si le DU n'a pas une portée nationale

Seules trois personnes ont bénéficié d'une VAE, à leur initiative personnelle, afin de pouvoir faire valoir cette formation sur le marché du travail, au cas où ils seraient amenés à changer d'emploi. Comme l'a remarqué l'un des salariés rencontrés «La VAE propose une reconnaissance à l'extérieur de l'entreprise car le dispositif FUTE ne permettait pas d'acquérir un diplôme de niveau 1». Selon un salarié, l'université n'a pas semblé soutenir particulièrement cette démarche, peut-être parce qu'elle craignait que le DESS «Méthodes informatiques et technologies de l'information et de la communication » soit dévalorisé au sens où les salariés n'ont pas eu besoin de suivre de cours complémentaires pour obtenir ce diplôme. En effet, la validation de leurs acquis a été suffisante. L'entreprise ne les a pas non plus aidés dans cette démarche. La direction de l'entreprise avance pour sa part que si la VAE n'a pas rencontré le succès espéré cela s'explique par le fait que la segmentation du cursus universitaire Licence Master Doctorat a modifié la répartition des modules de formation de maîtrise et de DESS en un tronc monolithique de deux ans appelé Master, ce qui a compliqué la construction des dossiers de VAE et sans doute découragé les candidats potentiels. Les 3 VAE obtenues ont été réalisées juste avant la mise en œuvre du LMD. La mise en place de la VAE repose sur la responsabilité de l'Université. Dans le cas de la formation FUTE, l'entreprise

avait proposé à l'université de créer des passerelles avec le CNAM afin que les stagiaires FUTE qui le souhaitent, puissent obtenir un DESS. Cela n'a pu se faire. Les autres diplômés «FUTE» ne connaissaient pas les avantages proposés par la VAE ou ne ressentait pas le besoin immédiat de s'inscrire dans ce processus.

Enfin, si plusieurs financeurs ont pu être mobilisés, l'entreprise Thomson et le Service de Formation Continue ne sont pas parvenus à associer à cette démarche d'autres entreprises du secteur, qui rencontraient pourtant les mêmes difficultés. La direction de Thomson avait effectivement lancé un plan de communication pour les sensibiliser à la démarche FUTE, afin de mutualiser les moyens et de partager le coût de cette action. Néanmoins, aucune entreprise n'a souhaité être associée à ce programme de formation. Pourtant, la collaboration de plusieurs entreprises aurait certainement pu favoriser la sécurisation des parcours professionnels des salariés, dont la formation aurait été reconnue par plusieurs entreprises du même secteur. La mobilité des salariés entre ces entreprises aurait alors pu être facilitée. Le risque pour l'entreprise de connaître une "évasion" des salariés vers des entreprises concurrentes à la suite de cette formation, risque souligné par les représentants syndicaux, aurait ainsi pu être atténué. En effet, la mobilité des salariés aurait également pu se faire en sens inverse, des entreprises concurrentes vers Thomson. La politique de fidélisation des cadres aurait alors été un atout décisif pour ces entreprises.

L'entreprise Thomson a cependant connu trois à quatre départs de bénéficiaires de la formation FUTE vers une entreprise concurrente. Ces mobilités se sont inscrits dans l'évolution de carrière classique des ingénieurs de l'entreprise et ont démontré le caractère transversal de la formation FUTE.

Au final, sans la participation d'autres entreprises que Thomson à la formation FUTE, l'université Rennes 1 a dû modifier le programme de ce diplôme universitaire car elle ne pouvait plus assurer économiquement cette formation. Le contenu du DU Génie Logiciel a donc été "allégé". L'IFSIC propose désormais de nouveaux parcours de formation modulaires, qualifiants et optionnels construits autour de ces deux axes: "algorithmie et programmation" et "techniques avancées pour le web".

Selon le responsable du service de formation continue, pour palier cette situation, «Il faudrait mieux identifier les besoins de formation sur un même territoire, et prendre en compte les potentiels locaux et humains qui pourraient être mieux sollicités afin de pouvoir répondre à des demandes spécifiques de la meilleure façon qu'il soit.»

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Cette initiative illustre plusieurs enjeux autour de la conciliation de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels :

La **nécessité pour les entreprises de s'adapter aux mutations de leur environnement économique** les amène à réfléchir à la mise en place de formations proposées au personnel pour qu'il s'adapte aux nouveaux besoins. La **construction d'une formation autour de la notion de compétence et non de métier permet d'aborder la sécurisation des parcours dans une dimension transverse.**

Même lorsqu'elles sont volontaires et désireuses de sécuriser leur parcours, la mise en place d'une formation pour adultes, approche positive en termes de « **formation tout au long de la vie** », présente plusieurs difficultés : les personnes sont éloignées du système scolaire depuis de nombreuses années ce qui peut freiner leur volonté de suivre une formation (nécessité de se réadapter au processus d'apprentissage), la **conciliation vie familiale/ professionnelle** (répartition homme/femme des tâches liées à la vie familiale, garde des enfants, etc.) n'est pas toujours aisée, etc.. Mais elle a également des avantages : motivation des étudiants, curiosité, implication forte (la formation répond à des objectifs précis, les salariés savent pourquoi ils sont là). Les salariés demeurent toutefois inégaux face à la reprise d'études puisque pour certains, cette solution semble incompatible avec leur vie familiale d'une part et d'autre part se heurte à leur refus de suivre une formation.

La coopération entre l'entreprise et l'organisme de formation est importante puisque la formation, lorsqu'elle est réalisée en externe, doit **correspondre aux besoins de l'entreprise** : il semble donc nécessaire de créer un partenariat actif entre les protagonistes. La **formation** se crée alors à la fois comme un **outil d'adaptation pour l'entreprise et de promotion pour le salarié.**

La sécurisation pour les personnes se heurte à certaines limites. En effet, généralement, une formation qui n'est reconnue qu'à l'intérieur de l'entreprise même si elle est diplômante, n'apporte pas une réelle sécurisation, au contraire de la VAE ou la VAP, qui sont apparues comme peu utilisées par les salariés.

Le **monde de la formation continue comporte encore des cloisonnements, entre les organismes de formation des différentes branches professionnelles, les organismes privés, les Universités...** La **mutualisation des moyens** des différents organismes de formation permettrait peut-être au public concerné de bénéficier d'une meilleure information par rapport à ces offres de formations. *«Il est regrettable qu'un salon de la formation continue, dans lequel pourraient se rencontrer les différents organismes de formation et les personnes, les entreprises et les branches professionnelles potentiellement concernées, ne soit pas à l'ordre du jour en Bretagne»* déplore le directeur de la formation continue à Rennes 1.

Les budgets nécessaires aux formations semblables à FUTE sont importants et les partenaires à mobiliser multiples. Ne faudrait-il pas mutualiser les moyens et décroisonner les différents organismes dans un souci d'efficacité, de clarté et d'efficience ? Cependant, cette coordination locale des acteurs pour mutualiser leurs moyens se heurte à des obstacles qui compromettent la réussite de tels dispositifs. Par ailleurs, à cause du montant élevé des financements, cette opération ne semble adaptée qu'aux grandes entreprises qui disposent de moyens financiers supérieurs aux entreprises de taille inférieure. L'accessibilité inégale des salariés à la formation paraît donc être une limite à ne pas négliger lorsque l'on parle de formation tout au long de la vie.

Le **dialogue social** est un élément clé de réussite : il semble alors nécessaire, au sein d'une entreprise, de développer une réelle communication concernant un projet de formation pour reclasser ses salariés. Le dialogue social joue ainsi une place majeure dans un tel dispositif. La direction qui initie le projet a tout avantage à se concerter avec tous les partenaires pour qu'ils puissent s'y associer et être impliqués.

La motivation des personnes sur la base du volontariat est une condition nécessaire à la réussite de ce type de programme : le succès en dépend puisque si les salariés sont obligés de suivre une formation dont ils ne voient pas la finalité (communication) et qui apparaît comme complexe, nécessitant une forte implication personnelle, le taux d'échec serait sans doute plus conséquent. Le fait de fonder ce dispositif sur le volontariat pourrait également apparaître comme une limite puisque si le nombre de volontaires n'est pas suffisant, le dispositif de reclassement ne peut aboutir. Cette situation peut engendrer des licenciements.

Il s'agit de mieux faire connaître l'existence de ce type d'action où les chefs d'entreprise permettent aux salariés de se former pour éviter les licenciements. En effet, cela semble indispensable pour favoriser la démultiplication des initiatives allant dans ce sens et améliorer leur efficacité. Cela permettrait de mieux associer le personnel aux adaptations des métiers et des activités, également d'ouvrir des perspectives pour la mutualisation des moyens mis en œuvre par les entreprises.

Les différentes personnes suivantes ont été rencontrées, chronologiquement, lors d'entretiens individuels réalisés le 25 avril 2007, dans les locaux de l'entreprise Thomson à Cesson :

Le Directeur de THOMSON R&D France

Le Responsable du Développement des Compétences de THOMSON Rennes

Un Maître de conférence à l'IFSIC

Le Directeur de la Formation Continue de l'Université de Rennes 1

Le Délégué Syndical CGC à THOMSON R&D France

Deux ingénieurs en développement logiciel et anciens stagiaires FUTE

Contact :

Monsieur Jean Pierre GUILLOU : Responsable du Développement des Compétences de THOMSON Rennes.

Tél. : 02 99 27 32 73

mail : jean-pierre.guillou@thomson.net

Monsieur Jacques BARRE : Directeur du Service de Formation Continue (SFC) de l'Université de Rennes 1.

Mail : jacques.barre@univ-rennes1.fr

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

FICHE N° V-2 : OBTENTION D'UNE PROMOTION INTERNE GRACE AU SUIVI D'UNE FORMATION

Cet exemple concerne le parcours d'une personne qui a bénéficié d'une formation universitaire lui permettant de progresser professionnellement au sein de son entreprise et de sécuriser son emploi. Cette initiative est une démarche personnelle soutenue par l'entreprise, elle a servi d'exemple et va être poursuivie par d'autres salariés.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

Mr R. est un technicien âgé de 30 ans, salarié de l'entreprise Delta Dore, spécialisée dans l'électronique appliquée aux matériaux thermiques, de sécurité et aux automatismes. Initialement, il possède un Diplôme Universitaire de Technologie Génie Electrique Informatique (DUT GEII). Il a souhaité progresser dans sa carrière et atteindre un niveau Bac+5. En effet, Monsieur R. a estimé que dans un secteur comme l'électronique, peu sécurisant en terme d'emploi, un tel bagage lui permettrait de retrouver plus facilement un emploi en cas de licenciement²²⁶. Il a également été motivé par la possibilité de progresser dans son entreprise en tant qu'ingénieur et de bénéficier ainsi d'une augmentation de salaire. Enfin, une motivation plus personnelle a joué : Monsieur R. a effectivement voulu se prouver à lui-même qu'il était capable d'obtenir un tel diplôme.

Parallèlement, l'activité de l'entreprise Delta Dore, qui réalise un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros et emploie plus de 600 salariés, nécessitait d'augmenter le nombre d'ingénieurs en Recherche et Développement dans le domaine du génie logiciel ; Monsieur R. a alors **orienté son choix de formation dans l'objectif de répondre à la fois à ses aspirations personnelles et aux besoins de son entreprise**. Après que son supérieur hiérarchique lui ait fait part du fait qu'il préférerait que Monsieur R. choisisse une filière informatique plutôt qu'électronique, ce dernier a opté pour cette solution qui correspondait à ses aspirations.

Monsieur R. a alors bénéficié du soutien du directeur de l'entreprise puis de l'Université de Rennes 1 (Service de Formation Continue) et de l'Institut de Formation Supérieure en Informatique et Communication (IFSIC).

DESCRIPTION DE L'ACTION

Cette formation s'est déroulée en **deux étapes** pendant deux ans, de 2004 à 2006. Durant l'année scolaire 2004-2005, Monsieur R. a obtenu un **Diplôme Universitaire** de Génie Logiciel en alternance (niveau bac + 4) et une **Validation des Acquis Professionnels** 85 (VAP 85)²²⁷, dispositif qui permet la prise en compte de son expérience professionnelle et personnelle. Il a ainsi pu être accepté en Master Informatique, spécialité Génie Logiciel, pour l'année 2005-2006.

²²⁶ Toutes les informations concernant les motivations de M. R ont été obtenues suite à un échange téléphonique avec de dernier.

²²⁷ Ce dispositif est présenté dans la fiche II-1 de ce rapport.

Le coût de cette formation s'est élevé à 32 949 €, somme nécessaire pour garantir le maintien du salaire de Monsieur R. et le paiement de ses frais pédagogiques. Le financement a été pris en charge par quatre acteurs :

- Mr R. lui-même 5% soit 1647 €
- La Région Bretagne 6% soit 1977€
- Delta Dore 18% soit 5931 €
- Fongecif (salaire) 71% soit 23 394 €

Les frais pédagogiques engagés pour l'obtention du diplôme universitaire (suivi des cours) ont été financés par Delta Dore. Pour le Master, ces mêmes frais ont été pris en charge à 50 % par la Région et à 50% par l'entreprise. Le Fongecif²²⁸ a quant à lui financé les périodes de formation (et non de stage) à hauteur de 80 % du salaire net de Monsieur R.

Monsieur R. a été le premier technicien de Delta Dore à bénéficier d'une **formation organisée en partenariat avec l'entreprise et l'université de Rennes 1**, dans le cadre d'une convention de formation permettant le financement des frais pédagogiques (ce qui s'inscrivait dans le dispositif de la VAP). Sa réussite a encouragé l'entreprise à poursuivre dans cette voie. Chaque année, l'entreprise réalise **un plan de formation** afin de quantifier ses besoins. Parallèlement, elle a l'ambition de gérer son enveloppe «Droit Individuel à la Formation» (DIF)²²⁹ comme un vrai plan de formation. Pour cela, une communication a été mise en place en direction des salariés ainsi qu'un catalogue de formations DIF consultable par l'ensemble du personnel.

Plusieurs autres personnes du service de Monsieur R. suivent actuellement une formation leur permettant de progresser professionnellement.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

Les points forts de cet exemple :

Cette qualification a permis à Mr R. de développer des compétences professionnelles mieux adaptées à son entreprise et à son secteur d'activité et d'acquérir le statut de cadre. Par ailleurs, son revenu financier a été maintenu au cours de la formation grâce à l'entreprise et au Fongecif, ce qui a facilité le suivi de ce cursus.

Plus globalement, l'entreprise a su utiliser les nouveaux dispositifs créés et grâce à cela, 3 salariés suivent actuellement une formation continue en vue de l'obtention de diplôme (Master vente, Master 2 marketing général, Master gestion) et un salarié procède à une Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), grâce au Service Académique de Validation des Acquis de Nantes, afin d'obtenir un BTS (BTS force de vente). Les autres formations continues sont prises en charge par le CNAM (3 personnes), l'Université de Montpellier (1 personne) et l'Institut Français de gestion (1 personne). Les personnes effectuant leur formation au CNAM, suivent des cours du soir. Toutes ces actions de formation et de VAE se déroulent dans le cadre du DIF, les salariés doivent individuellement trouver l'organisme de formation le plus adapté à leurs attentes (contenus, organisation des cours, situation géographique...) qui peuvent ainsi bénéficier d'une formation et progresser professionnellement dans leur entreprise, sans souffrir d'une baisse conséquente de leur salaire sur ce temps de formation. Cela est notamment possible grâce au suivi des cours le soir, hors du temps de travail.

Dans le cadre de la formation suivie par Monsieur R, l'action a également été utile à l'entreprise en raison des demandes croissantes de compétences en génie logiciel dans l'environnement actuel, tourné vers l'électronique. Les formations suivies par les autres salariés dans le cadre du plan de formation sont en lien avec les besoins en compétences et les orientations de Delta Dore. La demande de formation est validée par le supérieur hiérarchique de la personne concernée et le service des Ressources Humaines. Toutes ces formations semblent donc utiles et pour les salariés et pour l'entreprise qui met en place, depuis de nombreuses années, des moyens importants (au-delà de l'obligation légale de 1,6%) pour la formation de ses salariés.

²²⁸ Organisme paritaire agréé qui finance les Congés Individuels de Formation

²²⁹ Ce dispositif est présenté dans la fiche I-3 de ce rapport

D'autre part, il a semblé à Monsieur R. que les financements, utilisés par les autres salariés pour d'autres formations, notamment dans le cadre d'une formation CNAM, ont été plus faciles à obtenir que pour sa propre formation.

Les limites de l'exemple et les interrogations qu'il soulève

Les démarches pour obtenir les financements extérieurs ont été des plus ardues. En effet, le dossier de demande de subvention de Mr R. auprès du Fongecif pour suivre les cours du Diplôme Universitaire a été refusé trois fois. Le soutien de l'entreprise et de l'université ainsi que la bonne préparation du projet ont été prépondérants dans l'obtention de ce financement. Du point de vue de l'intéressé, cette démarche a semblé difficile ; elle a demandé une forte motivation.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels

Reprendre des études en formation initiale à l'âge de 30 ans n'est pas une démarche évidente, notamment parce qu'elle nécessite une remise en question personnelle, bouscule la vie quotidienne et demande une très forte motivation personnelle. La formation continue, si elle permet de développer ses compétences tout au long de la vie, semble parfois difficile d'accès. Les personnes qui reprennent leurs études peuvent éprouver des difficultés pour se réadapter à un rythme scolaire et s'inscrire dans un processus d'apprentissage... Le maintien du salaire de la personne, au cours de la formation, notamment grâce au FONGECIF, apparaît comme une des conditions de réussite d'une reprise d'étude. Si la motivation personnelle semble être une donnée incontournable dans le cadre d'une reprise d'étude, le rôle de l'entreprise peut parfois être également prépondérant.

En effet, l'entreprise peut inviter ses salariés à suivre des formations afin d'optimiser leurs compétences et ainsi satisfaire les besoins de l'entreprise. D'autre part, le fait d'obtenir une promotion à la suite d'une formation reste un élément à la fois mobilisateur pour le salarié concerné et incitateur pour les autres salariés. Mais les entreprises ne sont pas toutes égales face aux dispositifs de formation (voir fiche V-4)

Cet exemple pose également d'autres questions :

- la conciliation vie professionnelle et vie personnelle dans le cadre de cours du soir, notamment dans le cadre d'une formation CNAM. (Cette problématique est exposée dans la fiche V-3 de ce rapport).
- la difficulté à trouver des financements, notamment lorsque la personne est salariée d'une TPE. (Cette question est développée dans la fiche V-4 de ce rapport)

Contact :

Monsieur Yann Rouxel : salarié de Delta Dore : yrouxel@deltadore.com

Madame Sonia KRAWCZYK : chargée de formation chez Delta Dore :
skrawczyk@deltadore.com

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

FICHE N° V-3 : UNE REORIENTATION PROFESSIONNELLE GRACE A LA FORMATION EXTERNE

Cet exemple concerne l'initiative individuelle d'une personne qui s'est réorientée professionnellement une première fois afin d'anticiper un risque de rupture dans son parcours professionnel, puis une seconde fois pour obtenir une promotion. Un bilan de compétences²³⁰ et le suivi d'une formation universitaire lui ont été nécessaires pour mener à bien son projet.

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

Madame D. possède un Brevet de Technicien Supérieur (BTS) de Tourisme, option production distribution, ce qui lui a permis d'exercer un poste de Conseiller en voyages de 1988 à 2001 dans plusieurs entreprises parisiennes (1988-1996) puis rennaises (Emeraude vacances de 1996 à 09-2001).

En 2000, compte tenu des difficultés financières rencontrées par son agence, elle a décidé d'effectuer **un bilan de compétences grâce au FONGECIF afin d'envisager une reconversion**. Madame D. a alors anticipé de son propre chef les difficultés de son entreprise car elle pensait que son emploi risquait d'être supprimé. Le bilan de compétences l'a aidée à définir un projet de reconversion auquel elle n'avait pas pensé préalablement. Suite à ce bilan, elle s'est orientée vers un poste d'assistante soit commerciale soit administrative. Elle a alors profité d'un congé de maternité pour démissionner de l'agence de voyages ; en effet, après la naissance de son troisième enfant, elle souhaitait reprendre une activité à temps partiel mais son employeur n'avait pas accédé à sa requête. Elle a alors recherché un autre emploi qui correspondait aux conclusions du bilan de compétences et à ses attentes en termes d'aménagement du temps de travail.

Elle a finalement été embauchée en avril 2002 en tant que secrétaire administrative dans un syndicat de salariés, d'abord à mi-temps, à sa demande, puis à 80% en janvier 2004, suite à la demande de son employeur.

Dans le cadre de ce travail, elle a pu constater que son manque de connaissances en droit du travail l'empêchait de répondre à toutes les attentes des clients ; elle a alors décidé de suivre une formation juridique. Son employeur l'a alors appuyé dans sa démarche, celle-ci correspondant aux besoins de l'entreprise

DESCRIPTION DE L'ACTION

Ces initiatives personnelles sont à la fois anticipatrices d'une situation de rupture professionnelle vraisemblable (pour le bilan de compétences) et correctrices d'un déficit de connaissances préjudiciable à l'exercice d'un emploi (pour la formation).

Le bilan de compétences a été réalisé grâce à l'organisme de formation Catalys situé au Rheu. Il permet à un salarié de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation. Réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise, selon des étapes bien précises, le bilan de compétences²³¹ peut être décidé par l'employeur ou mis en œuvre à l'initiative du salarié, dans le cadre d'un congé spécifique.

²³⁰ Ce dispositif est présenté dans l'exemple II-1 de ce rapport

²³¹ Loi n°91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi

Madame D. a effectué de sa propre initiative les différentes démarches nécessaires pour obtenir ce bilan, auprès du Fongecif²³² et des cabinets de formation. Son entreprise n'était pas informée de cette action. Madame D. a utilisé son temps personnel pour mettre en place ce bilan qui a duré trois mois; de mars à mai 2000, à raison d'une journée par semaine (le lundi qui était le jour où Madame D ne travaillait pas).

Dans le cadre de la formation en droit du travail, les cours ont été suivis à l'université Rennes I, à la fois sur le temps personnel de Madame D. (le samedi matin) et sur son temps professionnel (deux heures le vendredi après midi) durant onze mois, de janvier à décembre 2005, pour un volume de 100 heures de formation. Celle-ci a été prise en charge par l'AGEFOS (organisme de formation pour les salariés des Petites et Moyennes Entreprises) dans le cadre d'une période de professionnalisation et d'utilisation du Droit Individuel à la Formation (DIF)²³³.

Dans le cadre d'une période de professionnalisation et de l'obtention d'un diplôme, le salarié bénéficie d'une requalification et l'entreprise doit en tenir compte en lui accordant une promotion (loi du 4 mai 2004 « relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social ») : madame D. avait préalablement informé son entreprise de cette condition, qui avait acceptée.

Ayant obtenu un Diplôme Universitaire de droit au travail (niveau bac +2), elle a donc bénéficié d'une promotion en interne, en avril 2006 : de secrétaire administrative, elle est devenue secrétaire de direction. Son salaire a augmenté et elle a accédé à un poste à temps plein au mois d'avril 2007.

Ces reconversions ont été prises en charge par le Fongecif (794 € pour le Bilan de Compétences) et par l'Agefos²³⁴ (1372 € pour financer les frais pédagogiques de la formation à Rennes 1)

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ **Les points forts de cet exemple :**

Le bilan de compétences et la formation au droit du travail ont rendu possibles un changement d'activité et une évolution de poste. Le bilan de compétences a permis la recherche d'un emploi dans un autre secteur d'activités. La formation externe a justifié une requalification de poste avec une augmentation de salaire. Madame D. trouve aujourd'hui beaucoup d'avantages à avoir suivi ces démarches de qualification, puisqu'elle affirme exercer un métier enrichissant, à temps plein, avec un salaire supérieur à celui qu'elle occupait auparavant.

La formation Fongecif permet le maintien à 100% du salaire même si elle est réalisée, en partie, sur le temps personnel.

Le bénéfice de cette action a été durable car elle a permis une réorientation dans le premier cas et une évolution de poste et de salaire dans le second cas.

Le parcours de Madame D. n'a pas entraîné une augmentation des demandes de formation dans son entreprise, qui comporte seulement trois salariés en Bretagne. Néanmoins, elle est disponible pour parler de son expérience, notamment dans la section parisienne de son entreprise où les besoins en formation sont plus importants qu'en Bretagne.

Cet exemple illustre le parcours personnel d'une personne qui a réussi à éviter les ruptures professionnelles et a obtenu une promotion, grâce à des démarches individuelles successives. Dans le premier cas, l'entreprise n'était pas au courant de l'initiative de sa salariée, dans le second, l'entreprise a soutenu son projet mais n'en a pas été le moteur. La volonté et la motivation de la personne sont donc ici essentielles.

²³² Organisme collecteur paritaire agréé qui finance les Congés Individuels de Formation

²³³ Ce dispositif est présenté dans l'exemple I-3 de ce rapport

²³⁴ Voir Glossaire annexe XIII

➤ **Les limites de l'exemple et les interrogations qu'il soulève**

Il apparaît souvent difficile de reprendre ses études après une longue période de vie active. Par ailleurs, la conciliation entre une formation, en partie effectuée sur le temps personnel, et la vie familiale n'est pas une situation facile à gérer. Madame D. a mis en avant la nécessité de posséder une forte motivation pour y parvenir. Le suivi de cette formation a également été possible grâce à l'appui de son mari, qui a fortement épaulé Mme D. durant cette période, notamment pour s'occuper des enfants (la plus jeune avait 4 ans à l'époque)²³⁵.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels :

Cet exemple pose différentes questions, notamment sur **la problématique homme/femme** (répartition des rôles, partage des activités associées à la vie familiale, ..). En effet, dans le cas d'une famille monoparentale ou si l'un des conjoints travaille selon des horaires atypiques, la charge de la famille peut être handicapante si des solutions pour garder les enfants ne sont pas mises en place lorsque un des conjoints décide de suivre une formation. D'autre part, cette charge semble devoir être partagée entre les deux parents pour que la personne qui suit une formation puisse réussir. Il est question ici des organismes de garde d'enfant, collectifs ou pas, si les deux parents ne peuvent se libérer. La question des organismes de garde d'enfant²³⁶ qui fonctionnent selon des horaires atypiques peut apparaître comme une solution pour ces personnes. La vie familiale se trouve nécessairement modifiée par le suivi d'une formation continue.

Cette initiative **soulève également la question du temps partiel ou temps plein choisi/subi pour les hommes et surtout pour les femmes**. En effet, «les taux d'emploi féminins restent en France, plus faibles que ceux des hommes : un écart de quinze points subsiste. Il s'explique par le fait que, à la différence des hommes, le comportement d'activité des femmes dépend encore de la présence, du nombre et de l'âge des enfants»²³⁷. D'autre part, selon une étude de L'INSEE d'octobre 2005²³⁸, 947 000 femmes en sous-emploi souhaiteraient travailler davantage, les problèmes rencontrés par la salariée pour faire garder ces jeunes enfants semblent être encore une fois une des causes de cette situation.

Elle pose enfin **la question de l'inégalité existant entre les hommes et les femmes** quant à la conduite et au déroulement d'un parcours professionnel. Accès au métier, promotion dans la profession, formation continue, accès au travail à temps plein, prise en charge des questions périphériques à l'emploi... autant d'étapes qui sont difficiles à franchir et qui entravent la sécurisation des parcours professionnels d'une partie importante de la population.

Ces enjeux se retrouvent également au niveau européen car la Commission européenne a adopté, le 10 mai 2007, une communication intitulée "Promouvoir la solidarité entre les générations" qui vise à aider les États membres à relever le défi démographique. La communication réfléchit à la mise en place de solutions pour que les Européens puissent mieux concilier le travail et la vie privée. Elle se penche également sur la question de savoir comment soutenir au mieux les familles afin qu'elles puissent avoir le nombre d'enfants qu'elles désirent.

²³⁵ Témoignage de Mme D. recueilli par téléphone

²³⁶ Rapport du CESR, « 50 CLES pour l'emploi », Fiche 14 « Parenbouge » collectif pour l'accueil des jeunes enfants et fiche 37 « Loustic service », garde d'enfant à domicile sur horaires atypiques, sur la communauté de Communes du Pays de Château neuf du Faou, janvier 2006

²³⁷ Méda Dominique, « L'emploi des femmes, un sujet toujours d'actualité », article du hors série d'Alternative Economique n°71 du premier trimestre 2007

²³⁸ Arnault Séverine, «Le sous-emploi concerne 1,2 million de personnes », Insee première n°1046, octobre 2005

Afin d'aider les Européens à mieux concilier le travail et la vie de famille, la communication souligne trois domaines dans lesquels les États membres, les partenaires sociaux et la société civile, ainsi que l'UE, peuvent jouer un rôle important, à savoir :

- un soutien financier pour faire face aux coûts d'entretien d'une famille;
- des services de garde de qualité, tant pour les enfants que pour les personnes âgées dépendantes;
- un temps de travail flexible, avec des horaires de travail appropriés et des facilités en matière de congé.²³⁹

Cet exemple soulève également la question des conditions de réussite d'une reprise d'étude, dans le cadre de la formation continue (cette question est développée dans la fiche V-2 de ce rapport).

Contact :

Madame Frédérique DUFRESNE

Tél.: 02 99 65 59 88

Mail : ud35@cfecgc.fr

²³⁹ Source : www.europa.eu, site de la Commission Européenne.

COORDONNER ET INNOVER	SE CONCERTER	AMÉNAGER	ACCOMPAGNER	DÉVELOPPER ET VALORISER

**FICHE N° V-4 : SUIVI D'UNE FORMATION POUR UN JEUNE CHEF D'ENTREPRISE ARTISANALE DANS LE
CADRE DE LA REPRISE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE :**

La reprise de l'entreprise familiale par Monsieur P. était subordonnée à l'acquisition de nouvelles compétences indispensables pour ce nouvel emploi. Il a suivi pour cela une formation intitulée « Nouveau Dirigeant d'Entreprise Artisanale » (NDEA) proposée par la Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment du Morbihan (CAPEB 56) et l'Association Régionale de Formation pour l'Artisanat du Bâtiment (ARFAB Bretagne).

ORIGINE ET CONTEXTE DE L'ACTION

La Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB 56) et l'association régionale pour la formation de l'artisanat et du bâtiment (ARFAB Bretagne) ont mis en place cette formation de dirigeant d'entreprise artisanale en octobre 2004 après avoir réalisé le constat suivant: une création d'entreprise sur deux échoue dans les 5 ans sur le Pays d'Auray/Vannes.

Suite à la restructuration de l'entreprise familiale de menuiserie agricole et de charpente, Monsieur P. est devenu à 28 ans le dirigeant de cette dernière. **En tant que gérant salarié** de cette entreprise dont le chiffre d'affaire moyen s'élève à 400 000 euros hors taxe, il a éprouvé le besoin **d'acquérir de nouvelles compétences** dans le domaine de l'industrie qui puissent s'appliquer à l'artisanat. Monsieur P. possède par ailleurs les différents diplômes suivants: un Certificat d'Aptitude Professionnelle, un Brevet d'Etudes Professionnelles, un Baccalauréat Professionnel, un Brevet de Technicien Supérieur en menuiserie charpente, il a également réalisé une formation complémentaire, non diplômante de Management de production.

Un membre de la CAPEB 56 l'a informé de l'existence de cette formation « NDEA », il a alors décidé de suivre cette dernière.

DESCRIPTION DE L'ACTION

Cette démarche institutionnalisée au niveau de la CAPEB, a pour objectif de permettre au public concerné **d'acquérir toutes les compétences requises en tant que chef d'entreprise** afin d'assurer la survie de celle-ci.

Chaque promotion comprend un nombre maximum de **12 stagiaires en situation de salariés d'une entreprise ou déjà chef d'entreprise** depuis au moins deux ans.

Cette formation modulaire, **d'une durée de deux ans** pour un volume de 28 jours de cours (environ deux jours par mois), doit donc transmettre aux stagiaires, des connaissances afin qu'ils puissent :

- Organiser de la façon la plus adéquate leur travail de dirigeant d'entreprise,
- Mieux diriger leur personnel,
- Définir une stratégie commerciale optimale,
- Gérer leurs finances par des prises de décisions pertinentes.

Elle propose des enseignements qui doivent permettre d'acquérir de nouvelles méthodes de travail et connaissances réglementaires, applicables immédiatement à l'entreprise afin d'optimiser le temps de travail.

Les étudiants ont du librement choisir parmi les quarante modules proposés, un minimum de vingt qui correspondaient le mieux à leurs besoins afin de corriger leurs déficits de compétences, en termes de management ou d'élaboration de stratégie commerciale, par exemple.

Monsieur P. a donc pris part à la deuxième promotion de cette formation qui s'est tenue d'avril 2005 à février 2007. La CAPEB doit ouvrir une troisième promotion en 2007.

L'Etat, les fonds de formation (le Fonds d'Assurance Formation de l'Artisanat du Bâtiment (FAFAB) pour les chefs d'entreprise et le Fonds d'Assurance Formation des Salariés des entreprises de moins de 10 salariés du Bâtiment et des Travaux Publics (FAFSAB) pour les salariés) participent de manière pérenne au financement de cette formation.

Le coût, pour un stagiaire non salarié s'élève à 235 € par jour, soit un coût total de 6580 € pour 28 jours. 18 € par jour restent à la charge de l'entreprise.

ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS ISSUS DE CET EXEMPLE :

➤ **Points forts de cet exemple :**

Selon Monsieur P²⁴⁰, l'utilité de cette formation, s'est déjà trouvée confirmée car **les modules de Gestion des Ressources Humaines ont eu des applications immédiates** qui ont permis **d'acquérir des moyens pour fidéliser les salariés**, notamment grâce à l'apprentissage par des jeux de rôles de techniques de management. Sur le plan commercial, cette formation a également semblé adaptée puisque elle a **facilité, par ses enseignements, les négociations avec les partenaires d'une entreprise** que sont les banquiers et les fournisseurs. Mais la **qualité de ce cursus** ne peut se concevoir que **dans la durée**, en effet, l'appréciation de son bénéfice ne sera réellement vérifiable que plusieurs mois après la fin de la formation, quand les acquis devront s'exprimer lors de situations concrètes (gestion de conflits, négociation...). D'autre part, la **pédagogie** employée pour exposer les dispositifs règlementaires a été **efficace** et le suivi des différents stagiaires s'est également bien déroulé. En effet, les consultants chargés de l'enseignement étaient disponibles en-dehors des cours pour renseigner les stagiaires qui en éprouaient le besoin, et ce même après l'obtention du diplôme délivré par la CAPEB 56.

Pour Monsieur P, cette formation lui a ainsi permis d'être capable d'utiliser un panel d'outils pratiques immédiatement applicables à son entreprise ce qui améliore l'organisation du travail, la qualité de vie, les acquis personnels et donc la pérennité de l'entreprise, sur la durée.

Lors de cette deuxième promotion, **sept entreprises ont ainsi vu leur activité sécurisée et leur résultat a, par ailleurs, été globalement amélioré** grâce résultats du suivi de cette formation.

D'une manière générale, selon Monsieur P, les personnes concernées se sont estimées satisfaites de cette formation car ses apports en favorisant l'anticipation ont semblé **limiter les conflits sociaux et les risques de disparition de l'entreprise**.

➤ **Les limites de cet exemple :**

Pour les destinataires de cette formation, il a pu exister quelques **problèmes de synergie entre les différents modules** puisque quelques redites ou un manque de lien entre certaines matières sont à signaler. Par ailleurs, un décalage d'approche pédagogique, un peu perturbant pour les stagiaires, de certains formateurs a été constaté.

Deux personnes ont arrêté cette formation lors de la deuxième promotion car leur entreprise avait fait faillite et une troisième a décidé de créer sa propre activité au lieu de reprendre l'entreprise familiale.

²⁴⁰ Toutes les informations concernant le ressenti de M. P ont été obtenues suite à un échange téléphonique avec ce dernier.

Réflexions générales sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels :

La **formation pour un chef d'entreprise** dans les PME-PMI (notamment celles de l'artisanat), devient, de plus en plus, une **étape indispensable** pour **garantir la sécurisation de l'emploi de ses salariés et la pérennité de son entreprise**, notamment en fidélisant ses salariés.

Outre les compétences de gestion, c'est aussi la stratégie de l'entreprise et la gestion de la ressource humaine qui demandent au chef d'entreprise d'être capable de mobiliser **des connaissances qui peuvent évoluer rapidement**. D'où l'importance des moyens et modalités d'organisation de la conciliation d'une formation continue avec la fonction de chef d'entreprise. Il n'est **pas toujours aisé** de réussir à **gérer son entreprise tout en suivant une formation**. Il semble alors nécessaire **d'adapter la formation continue au public concerné**. Adapter ainsi à la fois le contenu de la formation à ses destinataires et à la fois ses modalités de mise en œuvre afin de garantir simultanément la réussite des personnes et leur capacité à concilier les différentes sphères de leur vie que ce soit leur vie professionnelle ou leur vie familiale (Cette question est développée dans l'exemple V-3).

D'un point de vue plus général, il semble parfois **difficile de trouver des financements** lorsque l'on décide de suivre une formation, notamment dans les TPE. En effet, **la taille des entreprises joue un rôle majeur dans l'accès à un processus de formation** pour le salarié. Il apparaît que *« plus l'entreprise est grande, plus les salariés accèdent à une formation »*. Ces disparités sont mentionnées dans le rapport du CESR de Bretagne *« la formation professionnelle continue dans les entreprises privées en Bretagne »*, paru en septembre 2002. La **formation professionnelle continue apparaissait alors être un levier sous utilisé par les plus petites entreprises**, *« à la fois par manque de lisibilité stratégique à long terme et du fait des difficultés pour remplacer le salarié parti en formation »*. D'autre part, les TPE semblent avoir des moyens très limités pour faire face à la demande de formation de leurs salariés. Face à ce constat, la Chambre régionale des Métiers et de l'Artisanat Bretonne a mis en place un Service régional de Formation, mais il semble être majoritairement adressé aux chefs d'entreprise.²⁴¹

Contacts :

Monsieur Johan POUIVE

Tél. : 02 97 57 61 52

CAPEB MORBIHAN – Monsieur Philippe LERAY

14 Bd des Iles BP 87

56003 Vannes Cedex

Tél. : 02 97 63 05 63

Mail : Capeb56@usam.fr

ARFAB Bretagne – Madame Laure BERTHIER

40 rue du Bignon Immeuble Delta 4

35510 Cesson Sévigné

Tél : 02 99 85 51 21

Mail : L.berthier@arfab-bretagne.fr

²⁴¹ « Les artisans de plus en plus formés », dans « Armor magazine », mai 2007

Chapitre 2 :

*Analyse des enseignements
issus de ces 34 initiatives*

34 ACTIONS CONDUITES EN BRETAGNE ET LEURS ENSEIGNEMENTS.

L'analyse des enseignements issus des trente quatre initiatives collectées montre que la recherche de la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels appelle des réponses qui peuvent s'articuler autour de trois axes : les **individus (1)**, les **entreprises (2)** et les **territoires (3)**. Ces trois dimensions sont totalement imbriquées lorsqu'il s'agit de trouver des solutions pour, d'une part, **anticiper les évolutions technologiques et l'adaptation des entreprises aux nouvelles règles conséquentes à la mondialisation** et d'autre part, **anticiper les ruptures professionnelles et aménager les transitions professionnelles au bénéfice des salariés et des autres actifs**. A l'articulation des trois niveaux, on rencontre les moyens indispensables à la conjugaison harmonieuse de la flexibilité et de la sécurisation que ce soient des moyens juridiques et/ou des moyens financiers.

I- L'INDIVIDU : CONSTRUIRE SON PARCOURS : ASSURER L'ACCOMPAGNEMENT DE CHACUN POUR OPTIMISER SES COMPETENCES, AMELIORER L'ACCES AU DROIT ET A L'INFORMATION, AMENAGER LES TRANSITIONS ET ANTICIPER LES RUPTURES PROFESSIONNELLES EN FAVORISANT LA MOBILITE

Chaque personne est au cœur de la conjugaison de la flexibilité nécessaire aux entreprises et de la sécurisation de son parcours professionnel. Parallèlement la dimension collective de cette problématique ne peut être perdue de vue. En effet, **on parle bien de parcours et donc de situation unique dans lesquelles chaque individu est un acteur responsable de son parcours avec des droits et aussi des devoirs. Mais les causes des ruptures de parcours professionnels peuvent être collectives, tout comme les solutions proposées**²⁴².

Aux côtés des entreprises, dans l'entreprise et/ou hors de l'entreprise, chaque actif recherche à sécuriser son parcours. Cette sécurisation peut prendre plusieurs formes complémentaires ; pour chacune des soutiens sont parfois indispensables. Il s'agit en premier lieu d'optimiser ses compétences (1), ce qui rend nécessaire d'améliorer l'accessibilité aux dispositifs et aux droits (2) afin d'en réduire les inégalités (3). Ces compétences dépendront du développement de la formation professionnelle tout au long de la vie (4), en assurant lorsque c'est nécessaire un accompagnement individualisé (5) pour permettre de construire un parcours professionnel ascendant. Ce parcours devra s'insérer dans les fluctuations du parcours de vie (6), il devra transformer les ruptures en transitions et sécuriser les mobilités par l'anticipation (7). Au confluent d'une démarche collective et personnelle (8), il s'agit de permettre à tous de faire de leur parcours un continuum harmonieux sécurisé de manière globale (9), en s'appuyant sur un cadre juridique adapté à la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours individuels (10) et permettant à chacun de se projeter en toute confiance dans l'avenir.

I-1 : Optimiser les compétences

Les ruptures pouvant intervenir à n'importe quelle étape du parcours professionnel, comme le montrent les 34 exemples, il est essentiel de **développer la formation tout au long de la vie** qui permet **d'accroître l'employabilité** des salariés et ainsi d'**anticiper les risques de ruptures**.

Plusieurs dispositifs, prévus par le Code du travail, existent pour aider et accompagner le salarié dans cette démarche d'optimisation de ses compétences. Le congé individuel de formation (Art L931-1 CT), le Congé de Bilan de Compétences (Art L 931-21CT), le congé VAE (Art L 900-1 et R 931-34) ou encore le Droit Individuel à la Formation (Art L 933-1CT)²⁴³ etc.

²⁴² Extrait du Compte rendu de la réunion du 14 février 2007 du groupe de travail « Flexibilité et sécurisation des parcours professionnels » du CESR.

²⁴³ Ces différents dispositifs sont présentés dans l'annexe n°VII de ce rapport.

Le Service Public de l'Emploi propose également toute une série de mesures allant dans le même sens : l'Aide au Retour à l'Emploi, l'aide à la VAE, l'aide à la mobilité géographique, l'aide à la formation conventionnée, l'allocation de transition professionnelle...

I-2 : Améliorer l'accessibilité aux dispositifs et aux droits

Cependant l'accessibilité à tous ces dispositifs place les individus dans une situation encore très inégale. En effet, une première **inégalité joue lorsqu'il s'agit de constituer ces droits, selon la taille de l'entreprise, le type de contrat du salarié ainsi que la durée dans l'emploi sans rupture**. Ainsi, en droit, les titulaires d'un contrat à durée déterminée et ceux d'un contrat à durée indéterminée, bénéficient des mêmes modalités de mise en oeuvre du Droit Individuel à la Formation alors que les apprentis et les salariés en contrat professionnel n'ont pas cette possibilité. Il semble toutefois nécessaire de préciser que comme ce droit s'accumule avec l'ancienneté, il ne permet d'accéder qu'à des modules limités (120h de formation équivalait à six années d'ancienneté ce qui ne favorise pas les salariés en CDD). Le Congé Individuel de Formation et la Validation des Acquis de l'Expérience sont également ouverts à tous les salariés sous certaines conditions : pour la VAE, un minimum de 3 ans d'expérience est requis pour les personnes en Contrat à Durée Indéterminée et de 24 mois sur les 5 dernières années pour les personnes en Contrat à Durée Déterminée. Pour le CIF et pour la majorité des autres dispositifs de formation, les personnes en CDD, doivent avoir travaillé au moins quatre mois sur les douze derniers mois²⁴⁴.

La taille et le type de l'entreprise placent également les salariés dans une situation d'inégalité. Elles ne sont pas toutes capables de mobiliser une part importante de leur budget pour construire des plans de formation, quand bien même la loi les y oblige. En effet, les entreprises doivent verser une contribution à l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé dont elles dépendent, dont le montant varie en fonction de leur taille. Cette contribution doit financer la formation professionnelle des salariés, mais, au-delà de cette mesure, les entreprises disposent d'une large autonomie pour définir leur politique de formation.

I-3 : Réduire les inégalités

Une seconde inégalité des actifs se présente face à la possibilité de consommer ces droits, selon la position dans laquelle ils se trouvent. En effet, lorsqu'ils sont dans l'entreprise, ils ne doivent pas a priori rencontrer de difficultés pour mettre en oeuvre ces droits. Cette remarque doit être néanmoins nuancée selon la taille de l'entreprise ou le secteur professionnel concerné comme nous l'avons vu, et par le fait que la conciliation du temps de formation et de l'activité professionnelle peut parfois être problématique. Lorsque les personnes sont sans emploi et relèvent de l'UNEDIC ou lorsqu'elles sont en contrats aidés (Contrat d'accompagnement dans l'emploi, contrat initiative -emploi), elles ont accès à la plupart des dispositifs proposés par le Service Public de l'Emploi (bilan de compétences, VAE, formations...). Mais le suivi d'une formation peut s'effectuer à leur charge sauf si elles bénéficient de l'Aide au Retour à l'Emploi. Quant au **chômeur non indemnisé, il ne peut accéder à ces dispositifs de formation**, même si des contrats de travail comme les contrats d'avenir ou le Contrat d'Insertion –Revenu Minimum d'Activité prévoient des offres de formation dans leur mise en place, les droits étant mobilisables grâce au contrat de travail. En outre, dans le nouveau dispositif « Action Préparatoire au Recrutement » mis en place par l'Etat pour les demandeurs d'emplois non indemnisés, il est seulement prévu une adaptation au poste, et non pas une réelle qualification.

Par ailleurs, certains outils de formation sont exclusivement réservés à une certaine catégorie de salariés. Les périodes de professionnalisation ne concernent que les salariés de 45 ans ou plus, ceux en situation de handicap ou ceux qui subissent les risques d'instabilité ou d'insécurité dans l'emploi.

Qui plus est, les exemples répertoriés dans cette étude, montrent que **les salariés peuvent parfois éprouver des difficultés pour s'approprier ces dispositifs**. En effet, le manque d'information quant aux modalités de mobilisation et de suivi de ces dispositifs peut parfois

²⁴⁴ Source : site Internet du Ministère du Travail, des relations sociales et de la Solidarité

décourager le salarié, tout comme le manque de cohérence et la diversité de l'offre proposée. Par ailleurs, reprendre des études après plusieurs années d'activité professionnelle semble difficile pour certains salariés parce qu'il n'est, d'une part, pas évident de se réadapter à un processus d'apprentissage et d'autre part, parce que la situation d'étudiant peut poser des problèmes d'articulation entre la vie familiale, l'activité professionnelle et ce temps de formation. La mise en place, par l'entreprise, de plans de formation collectifs basés sur le volontariat apparaît alors comme une solution efficace pour résoudre ces problèmes et motiver les salariés²⁴⁵.

Parallèlement, les caractéristiques des salariés sont également une source d'inégalité. Il apparaît que les salariés les plus qualifiés bénéficient trois fois plus des dépenses de leur entreprise en terme de formation. Le critère de l'ancienneté sur le marché du travail diminue également l'accès à la formation alors que l'ancienneté au sein de la même entreprise facilite cela. Par exemple, après 20 ans d'expérience sur le marché du travail, seuls 20% des salariés avec moins de 5 ans d'ancienneté ont bénéficié d'une formation contre 38% pour ceux ayant plus de 10 ans d'ancienneté²⁴⁶.

Mais les employeurs ne sont pas toujours en mesure d'organiser ce type de formation, n'en ont pas toujours la possibilité ou n'en éprouvent pas forcément le besoin et ne peuvent pas toujours informer leurs salariés sur leurs droits relatifs à ces différents dispositifs. L'inégalité entre les grandes entreprises et les TPE/PME se manifeste à nouveau ici. L'accès à la formation professionnelle augmente également selon la taille de l'entreprise, puisque 15 % des salariés des TPE y ont accès, contre 45 % pour les entreprises de plus de 500 salariés. Cette situation s'explique par le fait que la contribution financière obligatoire est plus faible et plus récente pour les TPE mais aussi par le fait que l'absence d'un salarié dans ces entreprises est plus difficile à gérer que dans une grande. La formation se fait alors souvent en situation de travail sans que soit nécessairement isolée une dépense de formation.²⁴⁷

I-4 : Développer la formation professionnelle tout au long de la vie sans négliger le poids de la formation initiale

Il s'agit par ailleurs de **dépasser la culture française de la formation "à un coup"**. Réussir à mettre en place une réelle formation tout au long de la vie changera le regard que chacun porte sur le prolongement des études initiales avant l'accès au premier emploi. Cela encouragera à construire un parcours alternant les périodes de formation et d'activité. En effet, l'idée que la fin de la formation initiale marque définitivement la fin du temps de formation des personnes reste encore largement prédominante. La "formation tout au long de la vie" n'apparaît pas encore comme une réelle perspective crédible, alors qu'elle doit permettre d'anticiper les ruptures professionnelles éventuelles en favorisant la mobilité des salariés.

L'information, quant aux modalités de suivi et d'utilisation des différents outils qui permettent de renouveler les compétences et les qualifications des salariés et des autres actifs par la formation, doit alors être renforcée et unifiée, afin de donner la possibilité à tous de saisir l'opportunité que ces dispositifs représentent. L'accessibilité à cette formation pour tous les types d'entreprises doit également être encouragée.

Lorsque l'on parle de formation initiale, la question de l'orientation²⁴⁸ est bien sûr au centre de la réflexion puisqu'elle joue un rôle majeur dans l'obtention du premier emploi et dans l'élaboration d'un parcours professionnel ascendant. Les jeunes sont tout particulièrement touchés par cette problématique, puisque leur entrée dans la vie active est retardée et se révèle parfois difficile. L'insertion professionnelle apparaît donc parfois complexe pour cette catégorie de population. Les seniors le sont également lorsque leur reconversion nécessite de

²⁴⁵ Ces problématiques sont développées dans les textes d'analyse des différentes rubriques du rapport

²⁴⁶ Goux Dominique, Zamora Philippe, « *L'accès des seniors à la formation continue* », 2001

²⁴⁷ Rapport n° 5 du Conseil Emploi Revenus Cohésion Sociale, « *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques* », 2005

²⁴⁸ Sur cette question voir le rapport du CESR : « *Le processus d'orientation des jeunes en Bretagne : enjeux et défis* », 2006

nouvelles qualifications pour rester ou revenir dans l'emploi. Le risque pour eux de voir leur parcours professionnel se transformer en une juxtaposition de contrats précaires favorisant une trajectoire chaotique et discontinue, s'en trouve augmenté.

I-5 : Et développer l'accompagnement des personnes durant les transitions

Face au puzzle incomplet des différents dispositifs aidant à conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours, et face à la diversité des positions des salariés, sur tous les territoires, une situation d'inégalités de fait se perpétue. Elle s'ajoute aux inégalités existantes selon l'âge, la situation professionnelle, la formation ou la qualification. La plupart de ces situations nécessitent que soit mis en place un accompagnement individualisé comprenant des réponses personnalisées qui permettront à chacun de trouver et de choisir des solutions adéquates, et de ne pas être démuné face à la complexité des dispositifs.

Si l'individu reste maître de son parcours, il ne doit pas l'appréhender comme une trajectoire improvisée qu'il subirait passivement. Il est donc primordial d'accompagner individuellement les personnes dans leurs choix afin qu'elles puissent progresser de façon responsable, en retrouvant une autonomie et une initiative.

I-6 : En prenant en compte toutes les fluctuations du parcours de vie

Au-delà de l'optimisation des compétences comme moyen pour anticiper les ruptures et favoriser la mobilité choisie, **le parcours professionnel doit s'insérer harmonieusement dans le parcours de vie de chacun**. En effet, il est une partie intégrante du parcours de vie, avec ses choix et contraintes d'une vie familiale, d'une charge de famille et de ses à-côtés, de la bonne santé ou la maladie, des accidents ou handicaps, des engagements personnels de tous ordres .

Tous ces éléments conditionnent, sur le plan humain, le degré et la nature de la mobilité acceptable et vivable par chacun. Ils ont des conséquences sur la carrière et sur la sécurisation du parcours professionnel. La réalité quotidienne vécue par chacun combine le parcours professionnel et le « parcours de vie » en une diversité des trajectoires, qui s'accompagnent d'inégalités. Inégalités en termes de sécurité, comme en termes d'accès à la formation professionnelle et de continuité du revenu, inégalités en termes d'opportunités offertes, qui varient selon les entreprises et les territoires.

Cette analyse du parcours de vie a été largement évoquée dans les « 50 CLES pour l'emploi en Bretagne » sous l'angle du retour à l'emploi. On retrouve cette dimension dans les situations analysées ici, mais le présent rapport n'y revient pas dans le détail. Il insistera cependant, comme le fait également le CES national, sur la nécessité d'intégrer cette dimension globale du parcours des individus avec toutes ses composantes. Ses conclusions veulent ainsi prendre en compte « l'individu dans sa globalité ».

Pour nombre de personnes, l'activité professionnelle ne permet pas, à elle seule, de construire une trajectoire de vie maîtrisée. C'est le cas notamment pour les personnes les plus éloignées de l'emploi²⁴⁹. C'est pourquoi, il est indispensable de **permettre à chacun de bénéficier d'un parcours continu et sécurisé qui englobe toutes les sphères de sa trajectoire individuelle**. Seule la « durabilité » offre une réelle sécurisation des parcours car elle suppose qu'existe un espace ininterrompu entre les différentes situations d'activités (travail, formation, ...), permettant ainsi une stabilisation pour l'entreprise et pour les personnes²⁵⁰. L'enjeu de la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels parce qu'il conditionne la situation dans l'emploi²⁵¹ dépasse donc la dimension strictement économique et s'avère à dimension fortement humaine et sociale.

²⁴⁹ Sur ce thème, se référer à la rubrique IV « Accompagner les personnes vers l'emploi et dans l'emploi »

²⁵⁰ Extrait du Compte rendu de la réunion du 14 février 2007, op.cit page 3

²⁵¹ Cf. les analyses de Guillaume Le Blanc, *Vies ordinaires vies précaires*. Seuil 2007 pp36/45

I-7 : Pour anticiper et transformer les ruptures en transitions professionnelles et sécuriser les mobilités

Sur les territoires, une grande diversité de réponses est présente. Elles mettent en oeuvre des dispositifs de formation, de reclassement, d'amélioration de l'emploi et pour certaines, des tentatives nouvelles de réponses plus globale ou dérogatoires. Mais cette multiplicité est aussi une marque d'inégalité entre les offres territoriales, tant pour les individus que pour les entreprises. Ainsi la question de la conjugaison entre flexibilité et sécurisation des parcours apparaît globale. Elle renvoie aussi à l'impératif d'une **mise en cohérence des actions impulsées dans les différents territoires pour créer du continuum, pour aménager les transitions et transformer des trajectoires chaotiques, des mobilités heurtées, en parcours sécurisés.**

Dans l'approche présentée ici comme dans celle du CES national, l'objectif est de « concilier le développement des mobilités et la garantie des sécurités ». Les exemples analysés ici montrent que la maîtrise des trajectoires personnelles peut être organisée par l'aménagement des transitions qui sécurisent la mobilité interne ou externe à l'entreprise, par l'anticipation et la mobilisation. Les ruptures anticipées peuvent ainsi se transformer en transitions favorisant des mobilités maîtrisées et qui aboutissent à une progression sociale, professionnelle et personnelle. Comme le dit l'avis du CES, «*Toute mobilité peut devenir acceptable, voire favorable, qu'elle soit initialement choisie ou non, dès lors que son environnement est sécurisé et que le salarié maîtrise sa trajectoire de vie* ».

Concilier flexibilité et sécurisation consiste donc à observer avec attention les réussites qui évitent, en les anticipant, les situations de rupture. L'anticipation apparaît comme une dimension fondamentale pour la sécurisation du développement des entreprises, comme pour la sécurisation des parcours des personnes. Elle est une source de confiance en soi ; à l'inverse le chômage accompagné de l'inactivité « fragilise financièrement et psychologiquement. On se sent inutile au monde »²⁵². Ainsi « *les chômeurs se sentent inutiles au monde et, privés des revenus indispensables à la survie, ils se vivent aussi comme des êtres sans valeur : ils n'ont plus de prix* »²⁵³. L'anticipation permet de s'inscrire dans une continuité qui reconnaît à la personne des capacités (ce que Amartya Sen désigne *capabilité*²⁵⁴) et une aptitude à agir. Elle permet de situer chacun en tant qu'acteur responsable, dans une logique de droits et de devoirs qui combine logique individuelle et logique collective. Elle est ainsi une source de confiance dans la collectivité, de reconnaissance d'une place dans cette collectivité et de dynamique locale bénéfique à l'investissement de tous les acteurs.

I-8 : Combiner démarche collective et démarche personnelle

En effet, tout au long de cette réflexion et des exemples présentés, l'interdépendance de l'individuel et du collectif est apparue comme un fil conducteur de l'approche.

- **Collective** car l'instabilité et l'insécurité de l'emploi dépendent le plus souvent de facteurs qui échappent aux seuls individus et que seule une action collective ou publique peut influencer. Collective également car le travail et l'emploi dépendent de cadres de la négociation collective, qui impliquent notamment les partenaires sociaux. Elle est également collective parce que l'autonomie peut être parfois une illusion²⁵⁵, en particulier pour des personnes en situation de précarisation pour qui l'accompagnement et la reconnaissance qu'ils produisent sont primordiaux.

- **Individuelle**, car le contrat de travail, support de l'emploi pour la plupart des actifs, implique la personne du salarié ; le parcours lui-même est celui d'une personne, salarié d'une

²⁵² Emmanuel Defouloy, Disparus, le licenciement comme mort sociale..in *La France invisible*, Dir Stéphane Beaud, Joseph Contavreux, Jade Lingard. Pp80/87, ed La Découverte 2006

²⁵³ Guillaume Le Blanc, *Vies ordinaires vies précaires*. Seuil 2007 p85

²⁵⁴ Amartya Sen, *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*, Paris Odile Jacob, 2000

²⁵⁵ Guillaume Le Blanc, *op.cit*

entreprise, chef d'entreprise, repreneur d'une entreprise... qui se trouve toujours dans une situation unique. Certains facteurs d'évolution du parcours relèvent, en outre, de facteurs et de choix qui peuvent dans certains cas être strictement personnels. Le contrat de travail, ou le régime de travailleur indépendant illustrent cette dimension personnelle. A contrario, la précarité révélée dans la précarisation des conditions de travail, dans le développement de la flexibilité, du chômage, dans l'extension significative de la pauvreté, atteste de « *l'extrême vulnérabilité des vies ordinaires* »²⁵⁶.

I-9 : Afin de construire un parcours continu sécurisé de manière globale

L'anticipation apparaît donc comme une condition nécessaire pour éviter les ruptures professionnelles. Mais si elle permet de mettre en place des solutions ponctuelles, seule la **recherche d'une continuité et d'une coordination entre les différents dispositifs** existants semble pouvoir permettre, sur la durée, la construction d'un parcours sécurisé.

En effet, à travers les exemples analysés apparaissent nombre de droits utiles qui ne sont pas transférables, d'un emploi à un autre ou d'une situation salariée à une autre. Or, selon le rapport du CES national, il est "*fondamental de garantir un socle de droits transférables d'une entreprise à une autre, d'une branche à une autre*", en ce qui concerne "*l'accès à la formation professionnelle*" et la "*reconnaissance des qualifications, y compris celles acquises au travers de l'expérience*". Il convient, en outre, de "*veiller à la continuité des droits en termes de protection sociale, sans méconnaître à ce jour les difficultés de mise en œuvre de cette continuité en matière de protection sociale complémentaire et de prévoyance*".

Cet inventaire non exhaustif recense quelques uns de ces droits : le Droit Individuel à la Formation et le compte épargne temps ne sont transférables que si une convention ou un accord collectif le prévoit. En cas de licenciement, le DIF peut être mobilisé dans le cadre du préavis ce qui ne concerne que les salariés en CDI. Certaines prérogatives liées à l'ancienneté du salarié dans l'entreprise comme le Congé Individuel de Formation²⁵⁷, le congé de bilan de compétences, le congé d'enseignement et de recherche ne peuvent être transférées tout comme le droit à certains congés (si le droit aux congés est encadré par la loi, leur durée peut varier selon des conventions collectives).

La couverture sociale du salarié peut également être différente selon son emploi. Comme le précise le rapport du CES national, le système de sécurité sociale reste largement fondé sur le modèle de l'emploi à vie en CDI. A une stabilité de l'emploi doit alors correspondre une stabilité de la protection sociale, ce qui pose actuellement des problèmes puisque toute une partie de la population n'a pas accès à ces droits, liés à la durée de l'emploi antérieur. Dans le même sens, la complémentaire santé est souvent liée au statut de la personne car pour près d'un assuré social sur quatre (24 %) ayant une complémentaire santé²⁵⁸, cette adhésion est rendue obligatoire par son entreprise et caduque lorsque le contrat de travail est rompu (la personne peut cependant continuer à bénéficier de cette complémentaire santé mais à des prix largement majorés). Les salariés dont les contrats sont les plus instables (CDD,...) sont donc souvent exclus des assurances complémentaires d'entreprise, de droit, ou en raison des délais minima de présence dans l'entreprise qui sont requis. Le contrat temporaire apparaît également comme un réel obstacle à l'acquisition d'un crédit ou l'accession à un logement, l'emploi ne suffit alors pas à la construction d'un parcours de vie.

L'accès à l'assurance chômage place également les personnes dans une situation d'inégalité, puisque si les personnes en CDD parviennent plus facilement à acquérir et mobiliser des droits à l'assurance chômage, les intérimaires éprouvent de réelles difficultés à bénéficier de

²⁵⁶ Guillaume Le Blanc, *op.cit*

²⁵⁷ Ces congés sont destinés aux salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise (une pour le CBC mais avec justification de 5 années de salariat consécutives ou non) ou ceux en CDD qui ont travaillé au moins 24 mois durant les 5 dernières années et 4 mois dans les douze derniers mois consécutifs ou pas. *Source : site Internet du Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité.*

²⁵⁸ Marical François, « *La complémentaire santé : une généralisation qui n'efface pas les inégalités* », dans INSEE Première n° 1142 de juin 2007

ce régime. En effet, moins d'un intérimaire sur quatre atteint six mois d'activité sur l'année en enchaînant plusieurs missions²⁵⁹. Les travailleurs indépendants, leur conjoint qui n'avaient pas de statut professionnel, les chefs de TPE non salariés qui ne cotisent pas à l'assurance chômage, ne peuvent également bénéficier de ces prestations en cas d'interruption forcée de leur activité. Les jeunes de moins de 25 ans apparaissent également comme une catégorie largement exclue de l'assurance chômage puisque plus de la moitié des demandeurs d'emplois de cette population n'a pas accès à ces droits, soit parce qu'ils sont primo demandeurs d'emploi, soit parce qu'ils ne disposent pas d'une durée d'activité suffisante. Du fait de leur âge, ils ne peuvent également pas bénéficier du régime de solidarité.

Décloisonner et créer des transitions, assurer une continuité, entre les différentes positions et statuts dans lesquels une personne peut se trouver, ne pourra se mettre en place que si des passerelles entre les dispositifs existants sont créées. Il s'agit donc de **décloisonner ces dispositifs** pour construire un maillage, une trame assurant aux salariés, aux autres actifs et aux demandeurs d'emploi la garantie d'une continuité d'accès aux droits économiques et sociaux (revenu, couverture sociale...). Cette trame encadrerait la continuité des allers-retours entre emploi et formation et d'un emploi à un autre, tout au long du parcours personnel et de la vie professionnelle.

*La réflexion sur la réorganisation des temps de vie a été étayée par Bernard GAZIER²⁶⁰, économiste et sociologue. Il soulève des questions inhérentes au concept de **Marchés Transitionnels du Travail**.*

Cette notion a été construite sur la base d'un constat : les temps de vie subissent une recomposition. Ils étaient auparavant vécus comme une succession de temps linéaires faisant se suivre la formation, l'activité professionnelle puis la non activité. Cette situation classique est actuellement remise en cause et le concept de marchés transitionnels du travail prend acte du brouillage des frontières entre les différents temps de vie et le mélange des séquences, entre le travail rémunéré, les temps de formation, les activités personnelles et les activités socialement utiles ou de l'inactivité. Il s'agit alors d'aménager d'une manière systématique et négociée des situations qui sont à la marge de l'emploi salarié. Ces transitions (formation, congé parental, bénévolat, préretraite à temps partiel...) devraient être valorisées en garantissant aux personnes une rémunération temporaire lors de ces transitions, même si elles ne bénéficient plus d'un contrat de travail.

Cette valorisation pourrait prendre les formes suivantes : faciliter l'activité pendant le temps de formation, encourager les périodes de formation et/ou de retrait choisi de l'activité pendant le temps habituellement consacré à l'exercice d'une profession, permettre le cumul d'une pension de retraite avec un revenu tiré d'une activité. Il s'agit alors de « renouveler les bases de la sécurité économique des travailleurs, en prenant appui sur les exigences et les opportunités de leur mobilité au sens le plus large du terme »²⁶¹.

Ces transitions étant devenues inévitables aujourd'hui sur le marché du travail, il conviendrait de favoriser celles qui sont favorables à l'initiative et aux revenus des travailleurs. Cela permettrait d'offrir plus de fluidité aux choix individuels en rendant plus souple le passage d'une position à une autre. Pour relever ce défi, il pourrait être envisagé d'attacher les droits à la personne et non plus au contrat de travail, ce qui permettrait au salarié de bénéficier de ces droits même lorsque son contrat de travail est caduc.

²⁵⁹ Rapport n° 5 du Conseil Emploi Revenus Cohésion Sociale, « La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques », 2005

²⁶⁰ Gazier Bernard, « Marchés transitionnels du travail et restructuration : vers une gestion collective des transitions ? », revue de l'IRES n°47, 2005/1, page 88/90 et Annexe VIII

²⁶¹ Gazier Bernard, « Marchés transitionnels du travail, emploi durable et économie sociale » dans l'ouvrage réalisé sous la direction de Serge PAUGAM, Repenser la solidarité, PUF, Paris, 2007, pages 491-511

I-10 : Un cadre juridique adapté

Selon Antoine LYON CAEN²⁶², professeur à Paris X, le droit pourrait être activé pour **organiser les transitions professionnelles des salariés**.

Cette activation pourrait alors prendre différentes formes comme l'activation des dépenses de l'assurance chômage (idée du Revenu de Solidarité Active, du Plan d'Aide au Retour à l'Emploi...), le développement des organisations intermédiaires (Associations Intermédiaires, Groupements d'employeurs), et le fait d'attacher les droits à la personne indépendamment de son contrat de travail. **La convention collective pourrait alors jouer le rôle d'un outil qui permettrait d'aménager ces transitions pour le passage d'une entreprise à une autre sans rupture du contrat de travail.**

Mais le rattachement de la plupart des droits au contrat de travail pose lui-même d'autres questions puisqu'il exclut les personnes hors emploi. La proposition de la mise en place de droits transférables attachés à la personne revêt alors toute son importance. Cela a été développé dès 1995, dans le **rapport Boissonnat**, qui proposait la mise en place du contrat d'activité²⁶³. Ce dernier devait permettre une mobilité choisie pour le salarié, complétée par une continuité de droits et d'obligations.

La notion de droits de tirages sociaux prolonge également ces réflexions relatives à la création d'un continuum sécurisé pour le salarié.

Cette idée, développée par le **rapport SUPLOT**²⁶⁴ paru en 1999, est reprise dans l'avant projet du CES national sur la sécurisation des parcours professionnels.

*Il s'agirait pour chacun de pouvoir utiliser des droits préalablement acquis, au moment où il en éprouve le besoin, à la différence des droits sociaux qui sont mobilisables lorsque des circonstances indépendantes de la volonté du salarié se réalisent. Ce type d'approche combine la garantie collective de droits reconnus et leur mise en œuvre centrée sur l'individu. La logique est individuelle parce que le salarié choisit d'utiliser ces droits selon sa propre appréciation. Mais elle nécessite une prise en charge collective et mutualisée puisque ces droits pourraient être aménagés à travers une mutualisation partenariale entre l'Etat, les entreprises, les organismes de sécurité sociale et les individus*²⁶⁵.

Il est cependant essentiel de noter qu'il semble également nécessaire de préserver un filet de sécurité sous forme de « minima sociaux » sans contrepartie, pour les personnes les plus exclues de l'emploi. En effet, il serait erroné de penser « *que tous les allocataires de minima sociaux peuvent accéder au marché du travail* »²⁶⁶. La multiplicité des dispositifs analysés et évoqués dans ce rapport illustre la variété des formes sous lesquelles se présente l'insécurité des parcours. Si certains de ces dispositifs apportent une perspective de solution, celle-ci reste **encore bien fragmentaire, morcelée, et souvent conditionnée à un lien, au moins récent, à l'emploi**. Malgré ces dispositifs, moins d'un chômeur sur deux est indemnisé actuellement par l'assurance chômage, et depuis plusieurs années les critères pour y accéder ainsi que les règles d'indemnisation ont conduit à réduire le nombre des bénéficiaires. Dans une situation où persiste un chômage de masse²⁶⁷, les chômeurs de longue durée n'ayant pas trouvé d'emploi et inéligibles à l'assurance chômage sont renvoyées

²⁶² Intervention du professeur LYON - CAEN, lors du colloque « Sécuriser les parcours professionnels », organisé par l'UNSA, le 23 janvier 2007 à Paris

²⁶³ J Boissonnat, Le travail dans vingt ans, paris, Odile Jacob, 1995, Rapport présenté lors du Forum prospective du CESR de Bretagne le 6 juin 1996 et cf. Annexe n°IV « Une question latente depuis 20 ans et fortement d'actualité à l'échelle européenne »

²⁶⁴ Supiot Alain, « *Au-delà de l'emploi* », rapport commandé par la Commission européenne, juin 1999 et Annexes n°IV et n°VIII

²⁶⁵ Extrait du Compte rendu de la réunion du 25.05.07, du groupe de travail « Flexibilité et sécurisation des parcours professionnels » du CESR de Bretagne.cf également les Annexes n IV et n°VIII

²⁶⁶ Duvoux Nicolas, « *Le RMI et les dérives de la contractualisation* », dans, l'ouvrage réalisé sous la direction de Serge Paugam, Repenser la solidarité, PUF, Paris, 2007, pages 451-471

²⁶⁷ Expression employée par le premier ministre François Fillon dans son discours d'investiture. Juin 2007.

vers les **minima sociaux** de solidarité que sont le revenu minimum d'insertion (440,86€ mensuels pour une personne seule), ou d'activité RMI/RMA (le montant du revenu du Contrat d'insertion RMA est égal au montant du RMI auquel est ajouté le montant correspondant au nombre d'heures travaillées, calculé sur la base du SMIC horaire), l'allocation temporaire d'attente (ATA, ex-allocation d'insertion AI-, montant 10.22 € par jour...) et l'allocation spécifique de solidarité (ASS, montant 14,51€ par jour), pour ceux qui ne peuvent être indemnisés à un autre titre. Sont aussi dans cette situation les personnes non indemnisées par l'assurance chômage au motif qu'elles n'ont pu disposer de formes et de durées de contrats leur permettant d'acquérir les droits justifiant une indemnisation entre deux contrats. Faute d'améliorations de la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours, de nombreux actifs sont conduits à la précarité et à la pauvreté.

Ainsi, sans méconnaître la difficulté qu'il y a à relier entre elles les différentes situations, c'est bien cette carence qui fait obstacle à la sécurisation et nuit le plus fortement aux personnes les plus fragiles. En effet **le puzzle des réponses fait peser plus lourdement le risque de la discontinuité et accroît le risque d'insécurité**. C'est précisément au regard de cette inégalité que **le foisonnement de mesures non reliées les unes aux autres est un obstacle à la sécurisation effective des parcours**. Car cela rend difficile voire impossible l'anticipation et la continuité du parcours, compromettant ainsi une réelle conjugaison dynamique de la flexibilité avec la sécurisation de parcours professionnels.

II- L'ENTREPRISE : LA NECESSITE D'ANTICIPER ET DE PROMOUVOIR LES NEGOCIATIONS COLLECTIVES INTERPROFESSIONNELLES D'ENTREPRISES

Du côté des entreprises, les besoins prioritaires sont d'accroître leur productivité et d'anticiper leurs mutations d'activité (1), d'autant plus qu'elles se trouvent, face à leur sécurisation, dans une situation d'inégalité (2). Des outils sont mobilisables pour cette anticipation tels que la GPEC (3). Lorsque l'anticipation échoue ou est absente, la loi impose un cadre qui évolue, destiné à la protection des salariés (4).

Dans cette évolution et pour améliorer la conjugaison entre la flexibilité et la sécurisation des parcours professionnels, le dialogue social et le droit conventionnel doivent jouer un rôle de premier plan (5) pour aller vers un décloisonnement juridique indispensable à la sécurisation des parcours.

II-1 : Le besoin de flexibilité des entreprises vise à accroître leur productivité et à anticiper les mutations d'activité²⁶⁸

Plusieurs exemples analysés ici montrent comment les entreprises ont besoin, pour pérenniser leur activité et optimiser leur productivité, de développer une **gestion des ressources humaines efficace et anticipatrice**. La notion d'**employeurabilité**²⁶⁹ est au coeur de cette problématique car pour fidéliser ses salariés et alors bénéficier d'une force de travail motivée et productive, **l'entreprise gagne à proposer à ses salariés un aménagement du temps et des conditions de travail qui satisfassent à la fois son besoin de flexibilité et le besoin de sécurisation des salariés**. Il s'agit, en premier lieu, pour les entreprises d'éviter aux salariés de souffrir de situations d'inaptitude ou de maladies professionnelles. En second lieu, il s'agit de favoriser la mobilisation optimale des compétences (par la formation, la VAE...) et de fidéliser les salariés.

La mise en place de la flexibilité peut être entendue comme la possibilité de bénéficier d'un personnel qualifié, polyvalent et poly-compétent capable de s'adapter aux transformations de l'activité de l'entreprise. Le droit du travail comprend des dispositions pour permettre aux

²⁶⁸ Cf. également Annexe n°III

²⁶⁹ L'employeurabilité : capacité des entreprises à devenir et/ou à rester des employeurs. Cf. Annexe n° II Flexibilité, sécurité, insécurité, de quoi parle-t-on ?

Source : Duclos L, Kerbourc'h J-Y, *Organisation du marché du travail et « flexicurité » à la française*, octobre 2006

employeurs de développer les compétences de leurs salariés et de favoriser par la même les transitions internes à l'entreprise. Ainsi l'employeur doit veiller au maintien de la capacité de travail des salariés en étant attentif « à l'évolution des emplois, des technologies et des organisations » tout en proposant des formations (article L 930-1 du code du travail). Les entreprises doivent mettre en œuvre des plans de formation avec des actions d'adaptation au poste, liées à l'évolution et au maintien dans l'emploi ou favorisant le développement de compétences (Article L 932-1CT). D'autres dispositifs réglementaires comme les périodes de professionnalisation pour favoriser le maintien dans l'emploi des salariés en CDI, ou de ceux dont la qualification est insuffisante, agissent en faveur de la sécurisation des entrepreneurs tout en optimisant les compétences des salariés.

II-2 : Des entreprises en situations d'inégalité

Mais les entreprises, comme l'ont montré les exemples, ne sont pas égales face à l'utilisation de ces dispositifs, notamment en fonction de leur taille. En effet, les grands groupes sont capables de mobiliser plus aisément des financements importants pour satisfaire leurs besoins et ceux de leurs salariés en termes de formation. L'expertise technique et juridique qu'ils sont en mesure de mettre en œuvre les favorise également. Les TPE/PME, qui sont largement les plus nombreuses en Bretagne, paraissent donc désavantagées. Les dépenses effectives en termes de formation permanente, sont donc fortement croissantes selon la taille de l'entreprise : elles sont estimées à 1,6% pour les entreprises de 10 à 19 salariés (soit pratiquement le minimum légal) et à 4,3% pour les entreprises de 2000 salariés et plus.²⁷⁰ Il est par ailleurs à noter que l'employeur peut s'opposer à la mise en place du DIF pour un salarié qui n'a alors d'autre choix que de réitérer sa demande.

Ceci conduit à la nécessité de favoriser la mutualisation des moyens des entreprises afin de leur permettre à toutes de bénéficier au mieux des dispositifs d'optimisation des compétences de leurs salariés.

Cette idée pourrait être reprise dans le cadre de la mise en place des droits transposables attachés à la personne. Il pourrait être alors envisagé pour les TPE/PME de souscrire à un guichet unique mutualisé pour la comptabilisation des droits, comme pour leur consommation. Le salarié et l'employeur pourraient se référer au guichet pour utiliser ces droits (à la formation, au compte épargne temps, droits sociaux...). Une formule de ce type permettrait, d'une part, d'homogénéiser et faciliter la capacité des entreprises à se saisir des modalités d'utilisation de ces droits ; d'autre part, la mutualisation apparaîtrait également comme un outil pour réduire les inégalités entre les entreprises et donc entre les salariés, face à l'utilisation même de ces droits. En effet, quelle que soit sa taille, chaque entreprise serait en mesure d'optimiser la mobilisation de ces droits.

Dans la mesure où les entreprises amélioreraient leur anticipation des parcours des actifs, « l'inquiétude porte(ra) davantage sur la place qui sera accordée aux chômeurs dans cette nouvelle configuration [d'anticipation des évolutions]. Si leur requalification n'est pas assurée, ils **risquent de demeurer en dehors** d'entreprises et d'institutions publiques de plus en plus recentrées sur un effectif permanent restreint, les demandeurs d'emplois étant soit exclus soit cantonnés dans des positions « intermittentes »²⁷¹. Sur le moyen et long terme cette évolution risque d'alourdir très fortement la charge des collectivités territoriales, et la fiscalité locale en direction desquelles se trouve peu à peu décentralisée l'aide sociale.

Il faut donc éviter que les « vides » entre les dispositifs ne multiplient ces situations personnelles difficiles, de rupture, et n'écartent certaines personnes des droits évoqués dans ce rapport. Elles risquent sans cela d'être enfermées dans le non emploi ou démunies à l'égard de leur retour vers l'emploi.

²⁷⁰ Source : Déclarations fiscales de 2001 traitées par le CEREQ

²⁷¹ CESR de Bretagne, *Perspectives du travail et de l'emploi en Bretagne. Pour une volonté anticipatrice*, Rapporteurs Jean Hamon, Joseph Pennors, 2005 p 24/25

II-3 : La GPEC : un outil d'anticipation et d'adaptation

Pour éviter les situations de fait, plusieurs exemples montrent l'initiative d'entreprises, qui cherchent à anticiper par la formation et par la veille économique. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) indépendamment des plans de sauvegarde de l'emploi, semble ainsi être un outil pertinent pour atteindre cet objectif. Tout d'abord parce que la GPEC anticipe les évolutions technologiques et économiques pour conserver les compétences des salariés dans l'entreprise, faire évoluer leurs qualifications et éviter ainsi les départs. Ensuite, elle peut permettre d'organiser (plusieurs exemples en font état) la transposition des compétences des salariés d'une activité à une autre au sein de l'entreprise ou d'une entreprise à une autre. La GPEC qui prévoit de satisfaire à la fois les besoins de l'employeur (adaptation aux évolutions) et de l'employé (adapter ses compétences au besoin de la production), incarne donc réellement grâce à l'anticipation, la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels.

Il apparaît aujourd'hui que le rôle de la GPEC a évolué à la suite de nouvelles dispositions réglementaires. En effet, à l'origine, les mesures de GPEC portaient sur l'évolution des métiers et des emplois, à travers la cartographie des compétences ou par exemple la formation. A présent, la GPEC peut être mobilisée pour anticiper sur des restructurations et prévoir des mesures alternatives aux licenciements collectifs pour motif économique.

Une première évolution a résulté de la loi du 3 janvier 2003 relative à la négociation collective en matière de licenciement économique²⁷² qui a prévu que des accords de méthode (donc négociés) pouvaient permettre d'anticiper sur le contenu du plan de sauvegarde et simplifier les procédures de consultation (article L 320-3 du Code du travail). Les accords de méthodes ont ensuite été pérennisés par la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale²⁷³. Dans un second temps, ce même texte de 2005 a prévu que dans les entreprises de plus de 300 salariés, une négociation sera engagée tous les trois ans sur la GPEC (les premières négociations doivent donc être ouvertes avant le 18 janvier 2008) et peut notamment porter sur toutes les mesures alternatives aux licenciements collectifs (article L 320-2 du Code du travail). Sur ces questions, le pouvoir de l'employeur, qui décidait auparavant seul des modalités de la mise en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines, a été réduit.

De ce point de vue, la GPEC doit être un instrument d'anticipation et de prévention des problèmes de sécurisation, le sujet étant dorénavant pleinement intégré à la négociation collective.²⁷⁴ La vocation initiale de la GPEC est de faire progresser les compétences et qualifications dans l'entreprise. Il faut rester attentif à ce que la GPEC ne se transforme pas en outil de flexibilité externe préparant le départ du salarié mais aussi parfois son licenciement. Par ailleurs, au vu des différents changements législatifs, on peut se demander si la GPEC n'est pas en train de devenir un outil qui remplacerait le PSE, alors que son lien avec l'évolution prévisionnelle des métiers doit être réellement mis en avant pour favoriser le reclassement des salariés dans l'entreprise.

Mais si ce reclassement dans l'entreprise est impossible, la mise en place préalable d'un outil permettant de définir les besoins en compétences pour toutes les branches professionnelles d'un territoire, peut être utile pour permettre le reclassement du salarié sur ce territoire. Ainsi la transférabilité des compétences d'une branche à une autre peut bénéficier à la fois aux entreprises du territoire et à leurs salariés. Mais il nécessite le développement d'une ingénierie importante pour construire un référentiel des compétences recherchées sur le territoire.

²⁷² Loi n° 2003-6, JO, 4 janvier 2003, p 255

²⁷³ Loi n° 2005-32, JO, 19 janvier 2005, p 864

²⁷⁴ Cf. Annexe n°VIII, Rapport de Monsieur Franck Héas, Maître de conférence à l'Université de Bretagne Sud, « Observations à propos de la sécurisation des parcours professionnels »

II-4 : Des analyses juridiques, nourries par des rapports nationaux : un besoin de flexibilité des entreprises encadré par la loi :

Si l'anticipation induite par les solutions préalablement présentées peut permettre de sécuriser le fonctionnement de l'entreprise, il existe également des dispositifs de sécurisation des parcours professionnels des salariés lorsque la situation de l'entreprise est problématique. Ils ne font pas l'objet du présent rapport et sont développés dans le rapport «*Retour d'expériences sur quelques grandes mutations et restructurations économiques en Bretagne : leçons à tirer pour mieux agir et anticiper*»²⁷⁵. Ils apparaissent cependant dans les exemples analysés et appellent certaines réflexions.

Ainsi, le code du travail prévoit différentes mesures comme le reclassement des salariés jugés inaptes (article L122-32-5 CT) ou visés par un projet de reclassement économique (article L 321-1 al3 CT). L'utilisation de ces outils peut également être collective dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi qui a pour objectif de favoriser le reclassement des salariés licenciés pour motif économique (art L321-4-1 CT)²⁷⁶.

Par ailleurs, il semble nécessaire de mentionner que les obligations de reclassement pour les salariés déclarés inaptes, ne sont pas toujours appliquées et que bien souvent, lorsque un salarié est déclaré inapte, son licenciement n'est pas évité. Par ailleurs, dans le cadre de la mise en place de cellules de reclassement, l'entreprise doit pouvoir compter sur des soutiens extérieurs à la fois techniques et financiers.

D'un autre côté, lorsqu'il ne s'agit pas d'un licenciement collectif, l'entreprise n'est pas légalement responsable du reclassement du salarié ce qui peut handicaper ce dernier dans sa recherche d'emploi. Les dispositifs collectifs semblent favoriser la réussite des reclassements notamment parce qu'ils proposent un suivi et un accompagnement individuels importants comme le montrent plusieurs exemples développés plus loin. Le fait de limiter les effets de seuil pour le déclenchement de ces dispositifs pourrait donc apparaître comme une solution permettant de réduire les inégalités de situations entre les entreprises et surtout entre les salariés puisque rien ne semble justifier que des salariés licenciés bénéficient de plus de droits quand leur entreprise compte plus de salariés.²⁷⁷

Par ailleurs, différentes propositions de réformes suggèrent que les dispositions réglementaires doivent évoluer pour s'adapter aux nouvelles normes de la vie économique.

Ainsi, en 2005, le **rapport CAHUC ET KRAMARZ** avait proposé de moduler l'indemnité de licenciement en fonction de l'ancienneté et du montant du salaire de la personne licenciée, tout en déréglementant le licenciement. L'idée se fondait sur le raisonnement selon lequel plus le salarié aurait de l'ancienneté dans l'entreprise, moins la propension au licenciement existerait car cette solution serait plus onéreuse pour l'entreprise. Une autre suggestion visait à proposer que, à l'occasion du licenciement, une contribution de solidarité soit versée pour aider au reclassement du salarié ou participer à l'indemnisation d'assurance chômage²⁷⁸. En effet, les entreprises reçoivent actuellement peu d'incitations financières directes pour prendre en compte le coût social du chômage dans leur gestion de main d'œuvre. Les cotisations chômeurs financées par l'employeur sont indépendantes de son comportement de gestion de main d'œuvre.

²⁷⁵ Rapport du CESR de Bretagne, juin 2007

²⁷⁶ Annexe n°VII « Dispositifs existants de sécurisation des parcours professionnels » par Monsieur Franck Héas, maître de conférence à l'Université de Bretagne Sud

²⁷⁷ Barthélémy Jacques, Cette Gilbert, Verkindt Pierre-Yves, *Contrat de travail, sécurisation des parcours professionnels et efficacité économique*, Rapport au Conseil d'orientation pour l'Emploi, 26 décembre 2006

²⁷⁸ P. Cahuc, F. Kramarz, *De la précarité à la mobilité, Vers une sécurité sociale professionnelle*, Rapport au ministre d'Etat, ministre de l'Economie et des Finances et au ministre de l'Emploi, Paris, La documentation française, 2005. Cf également Annexes n°IV et VIII

Le **rapport BLANCHARD ET TIROLE**²⁷⁹ de 2003 avait, quant à lui, avancé l'idée de réorganiser les indemnités de licenciement avec des taxes pour responsabiliser les entreprises au regard des coûts sociaux.²⁸⁰ La plupart de ces propositions sont d'ordre économique et ne suffiraient pas à elles seules à conjuguer la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels. Au vu des différents exemples étudiés, **les solutions permettant de conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels se situeraient également nécessairement sur le plan juridique.**

Ce qui est en jeu à terme, c'est donc aussi **une évolution du droit du travail pour conjuguer la protection des droits des salariés avec la définition d'un cadre adapté aux nouvelles réalités de l'entreprise.** Il s'agit alors de sécuriser la relation au travail pour favoriser l'emploi²⁸¹.

Or, actuellement comme le remarque **Monsieur Antoine LYON CAEN**²⁸², cette sécurisation des salariés face à leur contrat de travail est remise en cause. En effet, le contrat de travail permet aux salariés d'avoir un statut juridique : l'emploi. Ce statut est caractérisé par deux composantes: la réglementation des termes principaux de l'échange entre l'employeur et le salarié dans une relation de subordination pour le second et d'autorité pour le premier, et un aménagement des risques dans la relation d'emploi, qui déresponsabilise le salarié en cas de risque du marché ou d'incident de travail. Ce régime est aujourd'hui remis en cause par la diversité des contrats et la diversification des régimes de contrat de travail ainsi que par la redistribution des risques via le transfert vers le salarié de certains risques assurés jusqu'ici par l'entreprise. C'est ce que montrent l'évolution de la structure des rémunérations, la monétarisation des ruptures du contrat de travail pour contourner la justification de licenciement par l'extension de la séparation de « gré à gré », qui réduirait la capacité d'intervention du juge... Dans le prolongement des expériences analysées ici, des solutions équilibrées apportant par l'innovation juridique une meilleure conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours sont nécessaires.

II-5 Le dialogue social et le droit conventionnel comme instruments pour favoriser l'activité de l'entreprise et sécuriser les parcours professionnels

Comme le montrent les changements législatifs concernant la GPEC, le **rôle des partenaires sociaux**, dans la recherche de conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels, est de toute première importance. En effet, la mise en place de solutions préventives ou curatives au sein d'une entreprise, la création de nouveaux dispositifs de sécurisation des parcours professionnels, doivent se faire par le biais du **dialogue social** afin que tous les partenaires concernés se sentent impliqués. Il s'agit donc de **favoriser la représentation du personnel pour promouvoir le dialogue social et la négociation.**

Cependant à cet égard, comme à d'autres, **la taille de l'entreprise reste un élément majeur d'inégalité** : la négociation collective semble effectivement plus difficile à mettre en œuvre dans les Très Petites Entreprises et les Petites et Moyennes Entreprises, qui ont une moindre représentation du personnel et une faible sinon absente tradition de négociation. Or, le dialogue entre partenaires sociaux apparaît comme une clé de sécurisation des parcours professionnels²⁸³.

Pour mutualiser les moyens et mettre en réseau les différentes actions proposées sur un territoire, il est important de développer les négociations interprofessionnelles, de branches et d'entreprises. En effet, les conventions collectives

²⁷⁹ O. Blanchard, J. Tirole, *Protection de l'emploi et procédures de licenciement*, Rapport au Conseil d'analyse économique, 2003.

²⁸⁰ Cf. Annexe n°VIII, Rapport de Monsieur Franck Héas, op.cit

²⁸¹ Camdessus Michel, *Le sursaut, vers une nouvelle croissance pour la France*, 2004

²⁸² Intervention du professeur LYON - CAEN, lors du colloque « *Sécuriser les parcours professionnels* », organisé par l'UNSA, le 23 janvier 2007 à Paris

²⁸³ Rapport du CES National « *La sécurisation des parcours professionnels* », juin 2007

(qui traitent l'ensemble des conditions de travail) et les accords collectifs (qui n'en traitent qu'un point particulier) entre salariés et employeurs peuvent être conclus et s'imposer à différents niveaux que ce soit le niveau interprofessionnel, professionnel, au niveau de la branche, des entreprises ou des établissements. Ils peuvent aussi avoir un champ territorial variable : national, régional ou local. **La démarche conventionnelle permet alors d'adapter la négociation au niveau le plus approprié.**

Les conventions collectives peuvent être étendues. Cette procédure permet alors aux pouvoirs publics de rendre une convention applicable, et de ce fait obligatoire, à tous les employeurs, même non signataires, entrant dans son champ d'application professionnel et territorial. Cela permet d'unifier les conditions de travail des salariés dans une branche donnée. Dans ces conditions, la convention étendue devient obligatoire pour tous les employés et les employeurs de son périmètre d'extension, ce qui permet d'harmoniser et de coordonner les dispositifs existants en termes de sécurisation des parcours professionnels sur un même territoire.

L'exemple des Groupements d'employeurs illustre parfaitement ce constat : l'objectif est d'adopter des statuts collectifs plus appropriés aux spécificités des groupements d'employeurs (et conjuguer les conventions collectives de branches), le droit conventionnel se présente alors comme un outil de sécurisation des parcours professionnels au sens où il permet de faciliter l'action des groupements d'employeurs (dispositifs présentés dans l'exemple I-2 de ce rapport). En effet, la loi du 2 août 2005 a rétabli l'article L 127-8 du Code du travail pour inciter les partenaires sociaux à la négociation : les organisations professionnelles représentant les groupements d'employeurs et les organisations syndicales représentatives peuvent conclure des accords sur la polyvalence, la mobilité et le travail à temps partagé des salariés des ces groupements²⁸⁴.

II-6 : Le décloisonnement juridique est indispensable pour progresser vers un cadre général nécessaire à la sécurisation des parcours

Le décloisonnement juridique qui peut naître des **conventions collectives interprofessionnelles** apparaît comme une clé indispensable pour coordonner et étendre les dispositifs existants au niveau territorial adéquat. Mais la capacité du droit conventionnel à atteindre cet objectif reste à **nuancer**. En effet, s'il apparaît comme un nouveau mode de régulation du droit du travail, le droit conventionnel n'est accepté et appliqué que parce qu'il est choisi par ceux qui l'ont élaboré. Il peut être appréhendé comme une réponse potentielle à la sécurisation des parcours puisqu'il propose une solution mixte créée à partir d'un outil juridique et d'une part d'invention. Mais les conventions collectives où les acteurs choisissent la norme qui s'impose à eux ne sont réalisables que **lorsque règne un relatif consensus** dans l'entreprise, et elles ouvrent également de nouvelles possibilités de contentieux.

La négociation collective est par ailleurs différente selon l'entreprise, la branche professionnelle ou le territoire concerné, ce qui peut être préjudiciable à la mise en œuvre cohérente d'un dispositif réellement continu et homogène sur un territoire. De plus, si elle n'est pas relayée par des dispositions de généralisation, la qualité du dialogue social, inégale selon les entreprises et selon les branches, peut accentuer les écarts et les inégalités entre les secteurs ou entreprises où le dialogue social est le plus avancé et les autres,.

Au-delà du cadre conventionnel qui ne peut supprimer l'ensemble des obstacles à la sécurisation, le décloisonnement est donc encore nécessaire pour harmoniser les dispositions juridiques entre branches, entre filières et assurer un cadre global garantissant des transitions sans ruptures et inégalités.

²⁸⁴ Cf. Annexe n°VIII, Rapport de Monsieur Franck Héas, op.cit

III- LA TERRITORIALITE DE LA CONJUGAISON DE LA FLEXIBILITE ET DE LA SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS : LE TERRITOIRE COMME ESPACE DE DECISION, DE MUTUALISATION ET DE MISE EN ŒUVRE

Ce décloisonnement et l'expérimentation permettant d'avancer dans cette voie passe par la mobilisation locale des acteurs pour susciter et diffuser des initiatives. Cette dynamique territoriale (1) illustrée ici par 34 exemples, s'appuie sur deux leviers efficaces et économes en moyens, la coordination et la mutualisation (2).

III-1 : Susciter des dynamiques territoriales

La conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels implique donc une activité et une mobilisation réunissant différents acteurs qu'ils soient privés ou publics, sur un même territoire. La collecte, à l'échelle régionale, des différentes initiatives présentées dans ce rapport, montre que **l'instauration d'une dynamique territoriale serait bénéfique afin de mutualiser les moyens et de coordonner les actions sur un même territoire**²⁸⁵. En effet, l'absence de référence commune pour les entreprises (d'où la nécessité de développer la négociation collective interprofessionnelle) et pour les salariés (d'où la nécessité de décloisonner et d'uniformiser les différents dispositifs existants) freine ou empêche la mise en œuvre de solutions innovantes et homogènes à l'échelle d'un territoire.

L'innovation territoriale et la notion de « **territorialité** », les exemples analysés ici en témoignent, sont des moteurs décisifs, du fait du rôle prépondérant du contexte économique et social sur les parcours professionnels (à l'échelle du bassin d'emploi, du bassin de vie) mais aussi du fait de la capacité d'action des acteurs locaux et des collectivités territoriales sur des problèmes qui se posent au sein de leur territoire d'ancrage. A cette échelle de proximité se manifeste **la capacité à constituer et mobiliser des réseaux**²⁸⁶. Cette capacité est déterminante pour l'attractivité d'un secteur professionnel comme pour celle d'un territoire.

Par ailleurs, la prise en charge de la sécurisation comme contrepartie de la flexibilité et de la mobilité ne peut être uniquement imputée à la collectivité. Elle doit s'associer directement les entreprises dans leur politique de gestion des ressources humaines, de gestion prévisionnelle des emplois, d'organisation et de formation.

*Raymond Soubie²⁸⁷ prolonge cette analyse en avançant l'idée **qu'il faut donner aux acteurs sociaux les outils juridiques appropriés** pour garantir la performance économique de l'entreprise et offrir les protections sociales nécessaires aux salariés. Il s'agit alors de prendre en compte tout l'environnement de l'entreprise, mobiliser tous les acteurs de terrain responsables du suivi et de l'accompagnement des demandeurs d'emplois, sur un territoire, pour renouveler le dialogue social à tous les niveaux et ainsi aboutir à la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels.*

III-2 : Coordonner et mutualiser

Il semble donc nécessaire d'envisager une coordination et une mutualisation des risques liés à la flexibilité, tant du côté des entreprises que du côté des salariés. La mise en place d'un cadre fédérateur en tant que référence homogène qui permettrait ainsi à chaque salarié de construire son parcours selon une géométrie variable, mais avec des garanties égales, à l'échelle du même territoire, apparaît alors comme un objectif ambitieux mais indispensable.

Ce cadre territorial, à l'échelle d'un bassin d'emploi, viserait alors, pour conjuguer la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels, à assurer :

²⁸⁵ Voir la rubrique I de ce rapport, « *Coordonner et innover avec les territoires* »

²⁸⁶ Extrait du Compte rendu de la réunion du 14 février 2007, op.cit page 3

²⁸⁷ Soubie Raymond, « *Comment sécuriser les parcours professionnels ?* », dans les Echos du 13 février 2007

- des modalités de participation à la sécurisation valant pour l'ensemble des entreprises,
- un socle des droits et de devoirs communs à tous les salariés, en termes de travail et d'activités, de revenu, de formation, de promotion, de droits sociaux et économiques,
- des règles aménageant et garantissant la transférabilité des droits lorsque le salarié change de position professionnelle ou sort de l'emploi,
- des passerelles entre les dispositifs aujourd'hui cloisonnés.

Les exemples analysés ici conduisent à la conclusion qu'il faut **renforcer des partenariats territoriaux entre les partenaires sociaux, l'Etat** (représenté par la Direction Régionale du travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), **le Conseil régional** (compétent sur les politiques de développement économique et de formation professionnelle et continue), **et les différentes collectivités. Mobiliser tous les acteurs impliqués** (entreprises, services publics (emploi/formation/insertion), associations) **doit conduire à une active concertation et coordination sur un même territoire, afin de mutualiser les moyens techniques, financiers et humains, existants dans un souci de plus grande efficacité et d'efficience.** En effet, à coût constant, **la superposition des dispositifs est dispendieuse pour les entreprises et pour la collectivité sur le plan économique, et pour les actifs sur le plan social.** La mutualisation et la coordination permettent en revanche d'améliorer l'efficacité avec des coûts réduits.

* *

*

La nécessité de la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels est plus que jamais d'actualité, comme il a été montré dans la première partie du rapport. Des solutions existent pour résoudre cette équation comme l'illustre le vivier d'expériences composé par les 34 actions présentées. Mais elles forment autant de briques exploratoires similaires à un puzzle incomplet, sans parvenir à créer une architecture solide et harmonieuse. En effet, ces expérimentations territoriales sont multiformes, multi partenariales et se juxtaposent sans véritable cohérence.

Si cette multiplication de dispositifs parcellaires et éclatés permet d'avancer, elle n'exonère pas cependant d'une réflexion générale. De nouveaux dispositifs restent donc à inventer pour créer des passerelles entre les différents temps d'un parcours professionnel et coordonner l'offre existante. Tous les partenaires (partenaires sociaux, Etat, collectivités territoriales, SPE, Assedic, etc.) doivent alors se réinterroger sur leur rôle, chacun à leur niveau.

Il s'agira donc, de s'interroger dans une troisième partie conclusive, sur la forme que pourrait prendre le partenariat entre les partenaires sociaux, l'Etat et la Région à l'échelle régionale. Partenariat dont l'objectif serait de constituer une dynamique territorialisée de sécurisation des parcours qui permettrait de développer l'ingénierie sociale locale.

TROISIEME PARTIE :

Pour une dynamique
partenariale de
conjugaison de la
flexibilité avec la
sécurisation des parcours
professionnels en
Bretagne

Au terme de cette démarche, le CESR souhaite dégager les préconisations prioritaires dont la mise en œuvre permettrait de faire avancer de façon décisive la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels en Bretagne.

Les partenaires sociaux et les acteurs régionaux de l'insertion ont été déjà largement évoqués, ils sont « au commencement » et au plus près des projets et initiatives pour la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels. Leur rôle est une clé du succès pour cette démarche.

Rappelons que la consultation et le rôle de proposition des partenaires sociaux ont été renforcés au niveau national en amont de la discussion des certains projets de réforme. Désormais « tout projet de réforme envisagé par le Gouvernement qui porte sur les relations individuelles et collectives du travail, l'emploi et la formation professionnelle et qui relève du champ de la négociation nationale et interprofessionnelle, fait l'objet d'une concertation préalable avec les organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel en vue de l'ouverture éventuelle d'une telle négociation. »²⁸⁸.

A l'échelle régionale ce rôle de proposition est tout aussi fondamental. Soulignons en particulier l'importance du rôle de la Commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi (COPIRE)²⁸⁹, organismes interprofessionnels paritaires régionaux compétents en matière de formations et de qualifications, ainsi que d'insertion professionnelle des jeunes, et en particulier les jeunes en très grandes difficultés. Ils sont qualifiés pour établir des liaisons avec les administrations, les commissions ou comités ayant des compétences en matière d'emploi (ANPE, AFPA, UNEDIC, ASSEDIC, APEC, comités régionaux de la formation professionnelle). Plusieurs accords interprofessionnels et avenants²⁹⁰ ont renforcé leurs missions pour l'étude de moyens et la formulation de propositions, notamment territoriales (en matière de perfectionnement et réadaptation professionnelle et en matière de CIF, d'orientation de la formation professionnelle, de contrat d'insertion). Ils sont compétents, par exemple pour faire des propositions à la Région en matière de formation professionnelle en tenant compte des contrats d'objectifs conclus entre la Région et une ou plusieurs organisations professionnelle d'employeurs et des accords de branche lorsqu'ils existent. Ils ont aussi pour rôle d'établir la liste d'organismes de formation habilités pour certaines formations (insertion en alternance).

Si **l'Etat** est en charge de la politique de l'emploi, la **Région** lui est également associée dans le cadre des contrats de projet, et on pourrait imaginer qu'elle ne serait qu'un acteur mineur dans ce domaine.

Mais il n'en est rien car **la territorialisation de la problématique s'impose** avec évidence. Tous les acteurs locaux ont un rôle à y jouer. Les compétences et actions du Conseil régional, en lien avec les propositions des partenaires sociaux, sont aussi un moteur important pour favoriser la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels.

En effet, du côté des entreprises les besoins en main d'œuvre sont localisés, la volatilité de l'activité n'est pas aussi fréquente qu'on peut l'imaginer, il s'agit donc de réussir à mobiliser, à former et à reconverter, une ressource souvent locale. De même, du côté des salariés, la localisation est également un paramètre déterminant pour les opportunités de trouver un emploi et d'évoluer dans l'emploi. Il est certain que, au-delà des migrations alternantes, navettes quotidiennes, les mobilités physiques sur longue distance, lorsqu'elles imposent un déménagement, se heurtent à de nombreux obstacles (transport, logement, vie familiale...) une fois passée la période de première entrée en activité. C'est **l'attractivité régionale** qui est ici en jeu.

De plus, l'élargissement de la décentralisation ces dernières années a augmenté la part des responsabilités transférées aux collectivités locales en matière de prise en charge des

²⁸⁸ Loi n° 2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social

²⁸⁹ Les COPIRE ont été créées par l'accord national interprofessionnel du 10 février 1969 sur la sécurité de l'emploi

²⁹⁰ Accord national interprofessionnel du 3 juillet 1991, avenant du 5 juillet 1994, accord national interprofessionnel du 23 juin 1995.

solidarités de la pauvreté, d'aide et d'assistance. Le transfert du RMI en 2004, et de l'allocation personnalisée d'autonomie mise en place à partir de 2002 (APA), et celles pour les personnes handicapées renforcent la nécessité **des dynamiques locales de prévention et d'insertion**. L'intérêt général impose une anticipation concertée pour la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels. La dynamique régionale de l'emploi est fondamentale pour prévenir l'ampleur du risque de précarisation.

De sorte que **les logiques de projets territoriaux**, d'organisation territoriale, d'externalités²⁹¹ offertes aux entreprises, de qualité de l'appareil de formation et de formation continue prend ici une importance de premier plan. Elles seront déterminantes pour permettre aux territoires de la région de conserver et d'amplifier le dynamisme des entreprises qui y sont implantées, tout en développant leur attractivité. Ces projets territoriaux permettront aux femmes et hommes de résider, d'occuper un emploi, et d'évoluer professionnellement sur ces territoires.

Ainsi, **avec les partenaires sociaux, les décideurs des politiques régionales** en matière de formation et d'emploi, qu'il s'agisse de l'Etat pour la conduite de la politique de l'emploi en région, ou du Conseil régional, avec ses compétences décentralisées peuvent **renforcer une dynamique régionale** de conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels qui sera déterminante pour le développement économique et social en Bretagne²⁹²,.

Les politiques et les orientations de l'Etat et celles de la Région qui, dans nombre de leurs volets évoquent l'emploi et, dans certains cas, la sécurisation des parcours, ne seront pas détaillés ici et nous renvoyons sur ce point à l'ANNEXE n° VI de ce rapport. Précisons simplement que, au titre du Programme d'Actions Stratégique de l'Etat en région (PASER), l'Etat prend des initiatives importantes. Les contrats de projets lui associent la Région pour certaines d'entre elles, et le Conseil régional conduit aussi sur ses politiques des actions importantes que nous évoquerons plus loin.

Il s'agit donc aujourd'hui de permettre que des actions décisives et mutualisées soient plus largement conduites en Bretagne (1), et pour cela de faire vivre et développer un partenariat régional durable (2).

3-1- POUR DES ACTIONS DECISIVES ET MUTUALISEES A L'ECHELLE REGIONALE

3-1-1- Un partenariat multiple en recherche de cohérence

L'ensemble des acteurs, partenaires sociaux en premier lieu, Région et Etat, doivent coordonner, faire converger et mutualiser leurs actions et leurs moyens. Ils doivent mobiliser leurs outils juridiques et intellectuels, financiers et humains pour faciliter la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours et **rendre possibles les transitions professionnelles sans ruptures**.

Ils peuvent, ensemble, **en se concertant, et selon leurs propres prérogatives respectives**, jouer un rôle moteur sur ces questions à l'échelle du territoire régional. Les initiatives conventionnelles conduites par les partenaires sociaux au niveau de l'entreprise et des interprofessions constituent la première étape. Elles peuvent être complétées par les adaptations législatives et réglementaires dont l'Etat a la charge. Elles peuvent être également soutenues et amplifiées par les politiques de la Région et des collectivités territoriales dans leurs domaines de compétences.

²⁹¹ Elément qui dans l'environnement économique et social de l'entreprise affecte plus ou moins le cours de son activité. (Par exemple, la qualité du système de formation, les transports, l'organisation territoriale, la présence de réseaux d'acteurs actifs, de services publics de qualité, etc.).

²⁹² Rappelons qu'en 1996 le premier rapport de la section prospective du CESR *Les grandes tendances fascicule V Emploi, cohésion sociale, formation*, interrogeait déjà : « les collectivités territoriales peuvent-elles expérimenter des innovations de contractualisation locale avec les secteurs professionnels pour favoriser les recrutements et aménager la précarisation ? » V, p 73

L'objectif sera **la mise en cohérence** de la diversité des initiatives régionales sur les territoires et l'expérimentation **d'innovations coordonnées** pour les diffuser sur le territoire régional et mettre en place une meilleure conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels. Cette conjugaison devra être recherchée dans les trois dimensions fondamentales que sont **la progression dans l'emploi par un réel parcours, le renouvellement des qualifications et des compétences, la préservation du revenu et le maintien des droits sociaux.**

Les actions à susciter et à poursuivre devraient consister à :

- anticiper les évolutions techniques et des qualifications dans les entreprises,
- anticiper les besoins de formation et de qualification tout au long de la vie (GRH, GPEC, Observatoires emploi-formation...) pour tous,
- mettre au point une réelle transférabilité des droits,
- organiser au mieux l'information de tous sur les droits
- orienter les personnes vers les organismes d'accompagnement,
- permettre de mener à bien les formations professionnelles nécessaires,
- rendre possible les mobilités géographiques,
- assurer les garanties de revenus tout au long des transitions entre les différentes positions successives occupées.

3-1-2- Faire vivre une dynamique régionale de sécurisation et contribuer à coordonner les acteurs

Un des constats de l'étude est que les initiatives existent, qu'elles impliquent l'Etat et les collectivités (territoires), les partenaires sociaux syndicaux et patronaux (entreprises) et les individus, mais **que la mise en cohérence des initiatives locales et des politiques, est exceptionnelle.** C'est donc sur ce point important et décisif en matière d'égalité sociale et territoriale, que pourraient se concentrer les actions nouvelles à conduire en Bretagne.

Comme ce n'est donc **pas seulement la diffusion des initiatives mais bien leur mise en cohérence et leur complémentarité** sur les différents territoires en Bretagne, qui pose problème, c'est bien un domaine où la collectivité territoriale régionale et l'Etat peuvent apporter avec les partenaires sociaux une valeur ajoutée territoriale qui n'est pas négligeable.

Pour ce qui concerne la Région l'insistance doit porter **non pas sur le fait qu'elle ferait « à la place de »** ou serait "pilote", ou "chef de file", dans ce domaine aux acteurs multiples, **mais qu'elle ferait avec ses partenaires**, à leurs côtés, et répondrait efficacement aux besoins qu'ils expriment.

Insistons sur l'idée qu'elle peut **soutenir** des initiatives et que **la priorité serait donnée ainsi à la mutualisation et la coordination de dispositifs d'aménagement des transitions.** Ces derniers pourraient être encouragés par les politiques de la Région. Cela suppose qu'elle participe activement à **l'action conjuguée** des différents acteurs, chacun dans leur rôle, mais de façon convergente et non éclatée. Chaque acteur doit concourir à initier et coordonner l'initiative territoriale pour la sécurisation des parcours et l'amélioration de la qualité de l'emploi. L'Etat, responsable de la politique de l'emploi, et les autres collectivités territoriales, les partenaires sociaux, la Région et les autres collectivités territoriales, les Pays, ainsi que les différents organismes acteurs régionaux et locaux ; l'Etat, acteur clé central avec la réglementation et les initiatives possibles de la DRTEFP, la COPIRE, les ANPE, les ASSEDIC, l'ARACT, le GREF, les DDTEFP, les 17 missions locales pour l'emploi, Maisons de l'emploi et les maisons de l'emploi et de la formation professionnelle et tous les acteurs.

Cette mise en cohérence **se réalisera aux différentes échelles du territoire**, depuis le bassin d'emploi jusqu'à la région. Le niveau régional représente aussi une échelle adaptée en ce sens qu'il est un cadre stratégique à la fois décentralisé (Conseil régional) et déconcentré (Etat en région), pour **plusieurs schémas et contrats sur le territoire** (Contrats de projets, Schéma Régional Emploi Formation (SREF), Schéma Régional de Développement Economique (SRDE), Schéma Régional d'Aménagement et de Développement du Territoire

(SRADT), Contrats territoriaux des 21 pays). Ces différents contrats et schémas peuvent contribuer à nourrir une synergie des initiatives. Cela convergera en outre avec les initiatives des partenaires sociaux aux deux niveaux de la **négociation collective** que sont le niveau régional et le niveau local.

3-1-3- A travers ses politiques et ses initiatives, la Région exerce des compétences en lien avec les trois niveaux déterminants de la dynamique de sécurisation

L'activation des politiques de la Région devrait avoir un effet de levier important, car elle conduit déjà et peut envisager des actions dans le cadre de son budget. C'est ce que l'on voit si l'on reprend les trois niveaux des politiques fondamentales de la Région : la formation et formation professionnelle continue, le développement économique et l'aménagement du territoire²⁹³. Elles concernent directement **les trois dimensions essentielles** dans la démarche de conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels :

- **l'individu** : au titre de ses politiques, elle s'adresse directement aux individus (formation, formation professionnelle continue, SREF). En matière de formation en particulier, l'objectif d'adaptation des compétences et qualifications apparaît clairement dans la SREF. Le Conseil régional a commencé à construire une « sécurisation des parcours de formation » qui pourrait servir de noyau dur pour ses politiques. Autour de ce noyau dur s'organiserait une stratégie régionale coordonnée avec l'Etat pour la « sécurisation des parcours professionnels».

- **les entreprises** : au titre de l'aide aux entreprises, elle intervient par ses politiques de développement économique. En matière de développement économique, c'est un des leviers incitatif pour conjuguer flexibilité et sécurisation qui peut être actionné. Mais c'est aussi l'Agence économique avec ses partenaires; et les objectifs officiels (inscrits) de l'AEB. La mise en place de l'agence économique de Bretagne représente un instrument territorial régional qui peut être utilisé pour la promotion de la conciliation entre flexibilité et sécurisation des parcours professionnels. En effet elle témoigne d'une « *volonté de s'inscrire dans une politique dynamique de l'emploi tant quantitative que qualitative* », dans une fonction de « *coordination des acteurs* » (art 4) et de « *force de proposition* », en mettant l'action sur « *l'initiative entrepreneuriale* » et sur « *l'innovation sociale qui recouvre l'économie sociale, la qualité du travail et les conditions de son exercice, la responsabilité sociale et environnementales dans les entreprises* ». Il s'agit de s'appuyer aussi sur « *le renforcement du rôle des structures interprofessionnelles de concertation entre les partenaires [qui] est certainement un enjeu majeur pour la construction de politiques interprofessionnelles et territoriales* »²⁹⁴.

Cette action viserait à répondre à la nécessité d'une **dynamique territoriale de développement économique et social** coordonnant les acteurs, en particulier avec la dynamique d'initiative et de cohésion impulsée par la Région et la dynamique de modernisation impulsée par la DRTEFP. Dans les prolongement des actions concertées de la Région et de l'Etat pour la conjonction de leurs moyens respectifs dans les maisons de l'emploi et de la formation professionnelle, des expérimentations concertées entre les acteurs pourraient être impulsées pour amplifier une dynamique de sécurisation des parcours professionnels non seulement à travers la formation mais aussi sur les compétences gérées par l'Etat, qui est en charge de la politique de l'emploi.

- **les territoires** : au titre de l'aménagement du territoire, elle intervient, par le biais de l'effet de levier territorial en particulier dans la politique des pays (contrats de Pays) et dans le CPER (Contrat de Projet). **Avec l'aménagement du territoire**, la recherche de l'attractivité et la question de la cohésion sociale et territoriale, on doit évoquer le rôle des initiatives de la Région en lien avec les contrats de Pays (en cohérence avec la SREF et avec la politique des Pays, et au-delà avec les contrats de projets (cf. plus loin). Cette question a

²⁹³ Cf. Annexe n° VI

²⁹⁴ Le CESR reprend la proposition du rapport de M. Gérard Lindeperg, *Les Acteurs de la Formation professionnelle: pour une nouvelle donne*, Rapport au Premier ministre Septembre 1999

bien sa place dans le cadre d'un agenda 21 régional intégrant les dimensions économiques et sociales du développement.

Ces trois fils directeurs conduisent à préconiser **trois axes d'action pour développer en Bretagne une conjugaison maîtrisée de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels**.

3-2- DEVELOPPER UN PARTENARIAT REGIONAL DURABLE :

Au terme de cette réflexion, il apparaît nécessaire de formuler trois types de préconisations à l'attention des acteurs régionaux et en particulier du Conseil régional.

3-1- Réunir une conférence régionale territoriale permanente

Une conférence territoriale permanente des partenaires régionaux serait utile pour impulser et évaluer les progrès sur le chemin de la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels.

Cette table-ronde pourrait rassembler (peut être à partir de la COPIRE mais aussi avec des acteurs qui n'y sont pas encore représentés –notamment le secteur agricole et les acteurs professionnels de l'insertion engagés auprès des personnes aux parcours professionnels précaires-) les représentants régionaux des partenaires sociaux, de l'Etat et de la Région, avec comme unique thématique de travail, l'amélioration en Bretagne de la conjugaison entre flexibilité et sécurisation des parcours professionnels.

Ses missions pourraient être de :

- **Réaliser un suivi périodique et une évaluation** des modalités de la conjugaison entre flexibilité et sécurisation des parcours professionnels en Bretagne.
- **Définir des axes prioritaires** d'initiatives permettant d'améliorer la situation
- **Favoriser la coordination** des initiatives pour permettre la réalisation des points suivants :

- Etablir une **cartographie des moments de ruptures** et des dispositifs en œuvre en Bretagne pour définir des objectifs. Un objectif prioritaire des partenaires régionaux sera de faire l'inventaire et la description des moments de rupture qui dans les parcours ne sont pas accompagnés de possibilités de transition transformant la précarité en sécurisation du parcours. Il s'agira également de cartographier les dispositifs en œuvre, afin de repérer les failles du système. Les parcours non sécurisés deviennent des parcours d'obstacles, la Région et l'Etat, en lien avec les partenaires sociaux, par leurs diverses initiatives, peuvent repérer et tenter de corriger ces obstacles à travers des dispositifs régionaux qu'il leur appartient de construire, d'expérimenter et de faire vivre.

- Mobiliser **des recherches régionales** en matières de sciences juridiques et de sciences humaines pour améliorer la connaissance des freins à la sécurisation et celle des leviers d'action et recueillir le point de vue des intéressés eux-mêmes sur leurs parcours professionnels, leurs attentes en matière de sécurisation et leurs idées sur les solutions qui peuvent être mises en œuvre. En particulier en matière juridique, le repérage des obstacles à la transférabilité des droits et la recherche de solutions pour lever ces obstacles.

- Dresser **l'inventaire des partenariats territoriaux**. Cet inventaire visera à favoriser les échanges d'initiatives, et à la constitution de réseaux efficaces. Il constituera une ressource collective pour permettre la mobilisation de tous les acteurs, en particulier dans le cadre des pays, avec l'Etat (DRTEFP) Conseil régional (Politiques de développement économique, de formation, d'égalité), les entreprises et les syndicats de salariés, le GREF, la COPIRE, le CCREFP (comité consultatif régional de l'emploi et de la formation professionnelle), les services publics (emploi - formation...), les associations...

3-2- Conforter les initiatives des partenaires territoriaux

A cet égard, la Région pourrait, avec l'Etat, chacun dans leurs domaine de compétences, contribuer à :

- **Soutenir les initiatives des partenaires sociaux, des entreprises, et encourager des négociations interprofessionnelles, des négociations de branches et d'entreprises**, concourant à la sécurisation des parcours, que ce soit l'appui aux démarches de VAE, de GPEC, la mise en œuvre du DIF dans les TPE, le développement de groupements d'employeurs, par exemple, en particulier dans le cadre du SRDE.
- **Promouvoir des démarches de partenariats territoriaux** associant les services de l'Etat (DRTEFP), du Conseil régional (Politiques de formation, de développement économique, d'égalité), des Conseils généraux, les partenaires sociaux et leurs instances (la COPIRE notamment), les entreprises, l'ANPE et les ASSEDIC, les chambres consulaires, les établissements et organismes de formation et de formation continue, d'apprentissage, les maisons de l'emploi et de la formation, les missions locales, les associations.
- **Favoriser des démarches des collectivités territoriales** conjuguant flexibilité et sécurisation par les politiques territoriales de la Région. En région Bretagne, les bassins d'emploi et les Pays sont des échelons territoriaux adaptés à l'expérimentation²⁹⁵. De son côté, la négociation collective peut aussi être mise à profit, outre au niveau national, aux deux niveaux régional et local. Et ce, notamment à travers le SRADT et les contrats de projets et de pays sont des leviers pour ces actions.
- **Encourager les initiatives qui visent à faire émerger** la connaissance qu'ont les personnes concernées elles-mêmes de l'insécurité de leurs parcours professionnels et des dispositifs, organismes ou initiatives contribuant à y remédier

3-3- Mobiliser les politiques du Conseil régional sur ses compétences

Les priorités pour la Région consisteraient à :

- **Mettre en cohérence ses différentes politiques** autour du thème de la sécurisation des parcours professionnels, depuis l'enseignement et l'orientation (Lycées) et l'apprentissage, jusqu'à la formation professionnelle continue, et l'aide aux entreprises. L'ensemble peut s'inscrire dans la valorisation de la territorialisation des politiques autour des contrats de pays, et la valorisation des projets de territoires des Pays.
- **Conforter la mise en œuvre de ses aides individuelles** concourant à la sécurisation des parcours à travers les programmes de la formation initiale et de la formation professionnelle continue selon les orientations inscrites dans la stratégie régionale emploi-formation. La formation initiale et continue, comme l'indique dans son rapport le CES national, est très certainement un domaine structurant pour les démarches de sécurisation des parcours professionnels à l'échelle des régions.
- **Mutualiser avec les autres Conseils régionaux ses démarches innovantes en faveur d'une conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels.** Plusieurs conseils régionaux, notamment la Région Rhône-Alpes, la Région Limousin ont entamé des démarches fortes sur ce thème. Sous l'angle

²⁹⁵ Rapport du CESR de Bretagne, « *La coopération territoriale, Outil de développement régional* », Rapporteurs Alain Even, et Guy Jourden, 2005

juridique comme sous l'angle technique, sous l'angle des expérimentations et de leurs leçons, ces questions méritent le rassemblement des efforts des uns et des autres dans une démarche d'intérêt général.

- **Lancer un appel à projets territoriaux.** Cet appel d'offre (ou appel à projets) régional multi partenarial s'effectuerait à destination des Pays, sur le thème de l'innovation sociale pour encourager des approches transversales cherchant à concilier le développement des mobilités avec la sécurisation des parcours professionnels. Il s'agirait de permettre à des solutions nouvelles d'émerger et se diffuser, sur les territoires où les acteurs travailleraient en concertation afin de mettre en synergie les différents dispositifs existants. Des organismes tels que l'Agence économique de Bretagne et le GREF pourraient également être mobilisés et jouer un rôle moteur pour mettre en place cette proposition.

3-4- Encourager des expérimentations juridiques

Des expérimentations juridiques plus avancées qui réuniraient les partenaires sociaux pourraient être envisagées afin de développer dans un cadre officiel des solutions innovantes conjuguant flexibilité et sécurisation des parcours professionnels.

Les exemples analysés dans ce rapport montrent qu'il est possible que ces différentes initiatives produisent **des résultats positifs** dans une région, comme la Bretagne, où les partenariats sont actifs.

Cependant, ce rapport a également montré que pour transformer en transitions des risques de rupture, dans des situations parfois atypiques, des **dérogations remettant en cause les dispositions juridiques** étaient parfois nécessaires. Il faut alors dépasser les obstacles juridiques et institutionnels qui freinent la mobilité et la sécurisation des parcours. Une telle démarche pourrait s'appuyer sur un approfondissement de la concertation au niveau régional entre les partenaires sociaux, la DRTEFP, et le Conseil régional. Ainsi la simple juxtaposition de dispositifs, aussi nombreux et divers soient-ils, pourrait ne pas suffire à assurer pour tous, dans l'équité, sur tous les territoires et dans la diversité du tissu des entreprises, une continuité des parcours professionnels et leur conjugaison avec la flexibilité. Les inégalités entre les territoires, entre les entreprises, et entre les individus pourraient par conséquent s'accroître, faute de mise en cohérence et faute de généralisation de certains dispositifs. Ainsi, si des obstacles juridiques subsistaient, l'expérimentation permise par la Constitution (articles 72 et 73) ²⁹⁶ pourrait permettre de poursuivre dans d'autres conditions.

Mais avant qu'une telle expérimentation soit éventuellement proposée, il sera indispensable que les partenaires avancent dans le sens d'une coordination et réalisent ensemble l'état des lieux des problèmes juridiques à résoudre. Cet état des lieux rendrait plus efficace une telle initiative.

²⁹⁶ Cf. : Annexe n° VI

Auditions

Liste des personnes auditionnées pour les fiches noyaux

FICHE CTP : A Vitré :

- Madame BOUTON DURAND, Responsable de la cellule transition
- Monsieur MAISONNEUVE, Coordonnateur de la Maison de l'emploi du Pays de Vitré
- Mesdames ALEXANDRE-DUBOIS et GARDET, Monsieur MARTIN, Adhérents au CTP
- Madame EYRAUD et Monsieur LE COSTAOUËC, Chefs d'entreprise

A Morlaix :

- Madame ROLLAND, Responsable de la cellule transition
- Monsieur GUENGANT, Responsable interprofessionnel de la CFDT de Morlaix, Membre du Comité de pilotage local
- Monsieur PIERREL, Chef d'entreprise
- Deux adhérents au CTP

FICHE CF GOMMA :

- Monsieur BAUDRY, DRH de l'entreprise Barre Thomas
- Monsieur CASTEL, Président du CODESPAR, représentant la CFDT
- Monsieur JESTIN, Vice président du CODESPAR, représentant l'UDE 35 et la CCI
- Monsieur GUERIN, Secrétaire du CE de l'entreprise Barre Thomas
- Monsieur BOURDIN, Représentant la section CFDT de l'entreprise Barre Thomas
- Madame GUYARD, Représentante du cabinet Catalys

FICHE ARMOR LUX :

- Monsieur GUEGUEN, Directeur général de l'entreprise
- Madame AUDEBERT, DRH de l'entreprise
- Mesdames LE PAGE et WEBER, Représentantes syndicales
- Mesdames GOAER et LE CAM, Salariées de l'entreprise

FICHE DOMICILE ACTION

- Monsieur DESCOTTES, Directeur de l'association (entretien)
- Une salariée aide à domicile de l'association (entretien)
- Une des deux gestionnaires de planning de l'association (discussion informelle)

FICHE ADIEPH

- Monsieur VILLENEUVE, Directeur de l'ADIEPH
- Madame GRALLAND, Directrice adjointe (également psychologue clinicienne) de l'ADIEPH
- Madame LORENZO, Responsable départementale du service social de la CPAM
- Monsieur HAMEAU, Médecin du travail
- Madame GUILLO, Chargée de mission de l'association médicale interentreprises du Morbihan et localités limitrophes (AMIEM)
- Monsieur CADORET, Usager du module

FICHE FUTE :

- Monsieur LAMOUREUX, Directeur de THOMSON R&D France
- Monsieur GUILLOU, Responsable du Développement des Compétences de THOMSON Rennes
- Monsieur BARRE, Directeur du service de la Formation Continue de l'Université de Rennes 1
- Monsieur LECARPENTIER, Délégué Syndical CGC à THOMSON R&D France
- Monsieur UNGARO, Maître de conférence à l'IFSIC
- Messieurs COSMAO et HIRON, Ingénieurs en développement logiciel

Tableau récapitulatif des personnes contactées pour la description des différentes actions :

RUBRIQUE	N° des actions	INTITULE	CONTACT
COORDONNER ET INNOVER	I-2	La mise en place d'un groupement d'employeurs départemental dans le secteur agricole	Madame Sylvie ROPERS et Monsieur Michael ALEXANDRE, responsables de Terralliance
	I-2 bis	Le développement d'une gestion des ressources humaines partagées chez un groupement d'employeurs multisectoriel	Monsieur Philippe POTIN, directeur d'Adelliance
	I-3	Création de dispositifs innovants par les agences d'intérim	Monsieur Patrice LE BER de F.A.C.E Madame Chantal POIRIER de Manpower Madame Claire SALLIC de l'UBS
	I-4	Le reclassement de professeurs d'enseignement agricole, technologique ou professionnel vers le primaire ou le collège	Madame DALLERAC du Rectorat Monsieur Jean-Claude TILLY de la FEP CFDT Monsieur GALLON, de la DRAF Monsieur DORVEAUX de Formiris
	I-6	La mise en place de dispositifs de reclassement pour les salariés des secteurs des technologies de l'information et de la communication et de l'automobile en Ille et Vilaine	Monsieur Philippe LE COQ, directeur de la MEIF Madame Véronique FAUCHEUX de Rennes Métropole Monsieur Jean CASTEL du CODESPAR
	I-7	Initiative de formation dans le secteur des métiers du bâtiment	Madame Véronique FAUCHEUX de Rennes Métropole
	I-8	Mise en place d'une maison de l'emploi, de l'insertion et de la formation professionnelle	Monsieur Philippe LE COQ, directeur de la MEIF
SE CONCERTER	II-2	La mise en place d'un dispositif de redéploiement interne chez EDF	Monsieur James LABBE de la direction régionale d'EDF
	II-3	Un exemple d'utilisation d'un dispositif de GPEC dans les PME et TPE	Monsieur Daniel LEBEC de portance Ingénierie
	II-4	Un exemple de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans l'agro-alimentaire	Monsieur Didier BOURSEUL de Lnalp Crehen
	II-5	L'utilisation de la gestion concertée pour faire face à une crise majeure	Monsieur Joël CHERITEL, Président de RETIS, Madame VILLEJOURBERT, DRH et Monsieur Bruno BELLIS, DAF
	II-6	Une initiative concertée de formation externe suite à un licenciement	Monsieur Patrick JEZEQUEL, de l'ADIT Monsieur Stéphane CAMELI, ancien salarié de CORVIS

AMENAGER	III-2	Création de la charte régionale de qualification d'aide à domicile	Monsieur Jean Julien L'AZOU de la DRASS Mademoiselle Anne Catherine BASLE de Catalys
	III-3	Réaménagement du temps de travail des agents d'entretien de la ville de Rennes	Madame Danièle TOUCHARD du bureau des temps de Rennes
	III-4	Mise en place d'un plan de gestion des personnels contractuels au Centre Hospitalier Universitaire de Rennes	Madame Anne GALLET, de la DRH du CHU de Rennes
	III-5	Le Développement de la complémentarité des emplois saisonniers	Madame Gaëlle CORCUFF de Rhuys Emploi
ACCOMPAGNER	IV-2	Mise en place d'une démarche de prévention pour éviter les troubles musculo-squelettiques dans le secteur de l'agro-alimentaire	Monsieur Frédéric HUON de la société Jean Caby de Lampaul Guimilliau
	IV-3	Reconversion d'un ouvrier devenu invalide à la suite d'un accident de travail par la formation externe	Monsieur BERNARDO DO REGO
	IV-4	« Directement vers l'emploi » Action pour l'emploi des personnes de plus de 50 ans	Madame Tiphaine RIOU de Rennes Métropole
	IV-5	Accompagnement d'une personne de plus de 50 ans dans la fin de son parcours professionnel	Madame Annick BROCHOIRE de l'Association des Compagnons Bâtisseurs Bretagne
	IV-6	Accompagnement individuel multi partenarial et dans la durée débouchant sur une formation	Mesdames Brigitte BEAUPERIN et Eve LEMARCHAND de l'association Le relais Retiers
DEVELOPPER ET VALORISER	V-2	Obtention d'une promotion interne grâce au suivi d'une formation	Monsieur Yann ROUXEL, salarié et Madame Sonia KRAWCZYK, chargée de formation de Delta Dore
	V-3	Une réorientation professionnelle grâce à la formation externe	Madame Frédérique DUFRESNE
	V-4	Suivi d'une formation pour un jeune chef d'entreprise dans le cadre de la reprise de l'entreprise familiale	Monsieur Johan POUIVE

Annexes I à X

L'objet de ces annexes techniques est à travers la synthèse de documents, pour certains d'entre eux directement utilisés par le groupe de travail, d'apporter au lecteur de ce rapport des éléments complémentaires de référence et des pistes pour prolonger cette réflexion.

Ces dix annexes ont été rédigées par l'équipe technique du CESR à l'exception des annexes VII et VIII rédigées par Monsieur Franck HEAS et l'annexe V qui émane de Prisme-Limousin.

Sommaire des annexes

<i>ANNEXE I</i>	
<i>Un changement de contexte porteur de défis.....</i>	<i>269</i>
<i>ANNEXE II</i>	
<i>Flexibilité, sécurité, insécurité, de quoi parle-t-on ?.....</i>	<i>271</i>
<i>ANNEXE III</i>	
<i>Les besoins de sécurisation pour l'entreprise et quelques problèmes de l'entreprise associés à la flexibilité.....</i>	<i>281</i>
<i>ANNEXE IV</i>	
<i>Une question latente depuis 20 ans et fortement d'actualité à l'échelle européenne.....</i>	<i>287</i>
<i>ANNEXE V</i>	
<i>Tableau descriptif du parcours professionnel</i>	<i>301</i>
<i>ANNEXE VI</i>	
<i>Compétences de l'Etat et des régions, politiques de la Région Bretagne, et initiatives d'autres régions.....</i>	<i>303</i>
<i>ANNEXE VII</i>	
<i>Dispositifs existants de sécurisation des parcours professionnels.....</i>	<i>315</i>
<i>ANNEXE VIII</i>	
<i>Observations à propos de la sécurisation des parcours professionnels.</i>	<i>319</i>
<i>ANNEXE IX</i>	
<i>LA NOMENCLATURE INTERMINISTERIELLE PAR NIVEAU DE FORMATION (1969)</i>	<i>333</i>
<i>ANNEXE X – QUELQUES DONNEES CHIFFREES</i>	
<i>A- Taux de chômage BIT région Bretagne et départementaux</i>	
<i>En données corrigées des variations saisonnières.....</i>	<i>335</i>
<i>b- Les huit catégories de chômeurs (données brutes).....</i>	<i>336</i>
<i>c- LES MOTIFS D'INSCRIPTION A L'ANPE (données brutes).....</i>	<i>337</i>

ANNEXE I

UN CHANGEMENT DE CONTEXTE PORTEUR DE DEFIS

« La globalisation croissante des économies, (est) liée au processus continu d'ouverture des frontières, à l'accélération des mouvements internationaux d'échanges de biens, de services et de capitaux, à la volatilité accrue des investissements à la surface du globe... (...), à un accroissement des flux de marchandises et des flux de capitaux, des échanges de savoir-faire, des exigences accrues de rentabilité de capitaux de plus en plus mobiles, une accélération des processus de localisation et relocalisation des unités productrices.....(avec) Une transformation continue des processus de production et le renouvellement incessant des produits, liés à des innovations quasi-permanentes et à l'émergence ainsi qu'à la diffusion de nouvelles technologies (...).A cet égard, nous assistons aujourd'hui à une intégration croissante et de plus en plus intense des effets technologiques dans les processus d'organisation de la production, avec un effet en retour sur les flux de marchandises, sur l'organisation des sous-traitance, sur les stratégies de complémentarités et de réseaux développées par les entreprises en compétition sur le marché mondial. Tous ces phénomènes ont bien évidemment des traductions en termes d'activités locales, d'emploi, de compétences nécessaires pour se maintenir dans la compétition mondiale.

La modification des processus d'organisation des systèmes politiques économiques et sociaux se confirme également, avec un approfondissement des tendances à la dérégulation, à la privatisation, au redéploiement du périmètre des activités publiques au profit des activités marchandes (...) Simultanément, poussées par les succès effectifs et les atouts d'une décentralisation en marche, on note que bon nombre de collectivités locales souhaitent assurer des responsabilités croissantes (...). La réforme de la décentralisation s'inscrit dans ce contexte, (...), déplaçant ainsi l'initiative, la responsabilité. (...) Simultanément, la demande des citoyens d'une participation plus étroite aux processus décisionnels interroge la démocratie représentative à l'échelle locale en valorisant simultanément les processus participatifs et la thématique de la subsidiarité. (...) ».

« Toutes ces évolutions font peser de lourdes menaces sur les économies et les obligent à des adaptations ou même à des réorientations continues, tant elles contribuent à modifier leurs règles de fonctionnement. En tout cas, elles constituent pour elles de redoutables défis. (...) L'instabilité est durablement installée au cœur des économies : la compétition se révèle de plus en plus vive entre des acteurs souvent très éloignés ; le nombre des grands producteurs se réduit tandis que leurs dimensions s'accroissent. Ce phénomène, initialement concentré sur les activités les moins qualifiées; se diffuse aujourd'hui rapidement en direction des activités les plus qualifiées, il n'épargne pas des domaines comme la recherche et l'ingénierie. Les territoires voient se multiplier les opérations de délocalisations/relocalisations, tandis qu'ils sont confrontés à des processus permanents de restructurations ou de disparitions d'activités existantes et d'émergences d'activités nouvelles. Ils voient également se développer la dématérialisation d'un nombre accru de processus, la multiplication des opérations effectuées à distance et donc traitées au plus près soit du marché soit de centres de production à très bas coût. Dans le même temps, tous ces soubresauts s'accompagnent souvent de la remise en cause de certains emplois désormais dans la plupart des types d'activités, sans qu'existent de « niches » où la protection serait certaine et durable ; ils provoquent ainsi une montée importante du chômage ou son maintien à des niveaux trop élevés avec le développement d'inégalités de toutes sortes, et le risque d'amplification et de pérennisation des phénomènes d'exclusions.

Au cœur de cette concurrence accrue, quand se développe « la société de l'innovation », si les coûts constituent encore un élément différenciateur majeur, les éléments hors coûts deviennent de plus en plus importants pour consolider l'attractivité et la compétitivité des territoires : il s'agit de la qualité des produits (fiabilité, sécurité...), mais aussi de la capacité à satisfaire des besoins précis (adaptabilité), à répondre plus vite à la demande (réactivité), à proposer en permanence de nouveaux produits (créativité), à accélérer les processus de l'innovation et du transfert de technologies, à développer , à créer toutes sortes de services nécessaires aux populations et aux entreprises.

Ces nouvelles formes de compétition contribuent à remettre continuellement en cause les stratégies des acteurs ainsi que celle des territoires : elles placent la mobilité, l'adaptation, l'innovation et la circulation de l'information au cœur des processus concurrentiels ; elles obligent les entreprises à accentuer la recherche de valeur ajoutée à chaque stade des filières ; à bien des égards, celle-ci les invite à une « sortie par le haut », condition souvent incontournable de maintien des emplois et d'un accroissement des revenus.

Tandis que la compétition revêt un caractère de plus en plus plurifonctionnel, l'immatériel prend une place croissante : le niveau de formation et le potentiel de la recherche, l'enseignement supérieur, la formation personnelle et la formation professionnelle, la capacité d'adaptation et à se former tout au long de sa vie, l'aptitude à l'innovation, à la création d'entreprises et d'activités, la maîtrise des informations, aptitude à l'autonomie..., sont des modalités incontournables et essentielles de l'essor régional ; la consolidation de la cohésion sociale et l'affirmation de la culture dans toutes ses dimensions ainsi que de la culture régionale comme repère, fondée sur un patrimoine vivant et ouvert au monde deviennent des enjeux majeurs.

Enfin et de plus en plus, les territoires, et leur organisation, revêtent un caractère stratégique. Dans une économie mondialisée, homogénéisée et dématérialisée, les espaces locaux apparaissent comme les configurations spatiales où s'organisent au mieux les répliques et où se construit le développement endogène : la qualité des échanges et les fluidités des interactions entre les éléments qui les constituent sont dorénavant des éléments majeurs de leur compétitivité ; les réseaux de coopération et d'information entre les acteurs politiques, économiques et sociaux sont des modalités d'organisation qui deviennent indispensables ; une mobilisation locale forte et confiante, appuyée sur une volonté partagée et assurée de s'ouvrir aux défis nouveaux, est une condition déterminante de leur essor. (...) Elle se révèle continuellement comme une source de qualité, de réactivité et de création de valeur ajoutée indispensable au développement durable de la Bretagne. »

Source : *7 orientations prioritaires pour la Bretagne*, CESR de Bretagne - Mise à jour 2004-
(Extraits)

ANNEXE II

FLEXIBILITE, SECURITE, INSECURITE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

- 1- FLEXIBILITE, MOBILITES, INSECURITE, SECURISATION...DE QUOI PARLE-T-ON ?
2- Définir l'insécurité des parcours professionnels²⁹⁷

1- FLEXIBILITE, MOBILITES, INSECURITE, SECURISATION...DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le concept de flexicurité recouvre plusieurs dimensions qui doivent toutes être considérées

A un premier niveau, être flexible, dans une vision positive c'est savoir s'adapter sans rompre, faire preuve d'élasticité et de souplesse, malléable, fléchir en s'adaptant aux circonstances, au contexte changeant, aux évolutions. Cela peut s'appliquer autant à « un geste quotidien ou une tâche, qu'aux évolutions profondes qui vont bouleverser les représentations et les valeurs. L'entreprise flexible est faite d'hommes soucieux d'identifier les mutations et évolutions de leur environnement, de ne pas les subir mais de réagir pour les retourner au profit de l'entreprise ». ²⁹⁸

La contrepartie, c'est un impératif d'adaptation qui dans le même mouvement, porte alors sur le salarié, et sur son implication dans le processus d'adaptation. Convaincu ou non, il doit également se révéler adaptable, flexible, polyvalent, car dans cette démarche « la capacité d'adaptation et à se former tout au long de sa vie, l'aptitude à innovation, à la création d'entreprises et d'activités, la maîtrise des informations, aptitude à l'autonomie..., sont des modalités incontournables et essentielles ». ²⁹⁹

Mais, plus précisément, la flexibilité peut être définie dans ses différentes variantes, qui appellent des adaptations elles-mêmes parfois différentes.

La flexibilité de la production et de l'emploi prend diverses formes.

La flexibilité peut être interne ou externe. Et se décliner de différentes façons dans l'entreprise.

Flexibilité fonctionnelle, organisationnelle, interne

Interne, la flexibilité concerne l'ajustement du temps de travail et l'adaptation des compétences des salariés par rapport aux besoins de l'entreprise. La flexibilité fonctionnelle³⁰⁰ ou organisationnelle, interne, se rapporte aux techniques qui « sans affecter le statut juridique du salarié modifient l'allure du travail en vue d'en permettre le meilleur ajustement possible aux exigences de la production et de la productivité ». ³⁰¹

Son mouvement est celui d'une « adaptation, dans le temps de l'entreprise et de son personnel, de nature à éviter les mesures déstabilisatrices du type licenciements, recours au travail précaire ou externalisation » elle n'écorne pas, en principe, les statuts mais contribue à leur stabilité par recombinaison interne de l'activité.

Néanmoins, elle ne demeure pas sans incidence sur la pénibilité du travail », et met en œuvre différents leviers :

- La flexibilité du temps de travail dans sa durée, l'aménagement par annualisation, le temps partiel ou le travail de nuit...pour les besoins de l'entreprise (à-coups et fluctuations de la production) ou suivant les attentes du salarié (répartition souple du travail sur l'ensemble de la vie professionnelle)

²⁹⁷ Analyse effectuée principalement à partir d'éléments du rapport du CERC *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques* 2005

²⁹⁸ P. Jocoü et P. Meyer, *La logique de la valeur* cité in Jacques Le Goff (2006) *Du silence à la Parole*. PUR. p 485

²⁹⁹ 7 priorités pour la Bretagne (mise à jour 2004). CESR de Bretagne

³⁰⁰ D'après Le Goff Jacques (2006) *Du silence à la Parole*. PUR. p 486 et suivantes

³⁰¹ Le Goff Jacques (2006) *Du silence à la Parole*. PUR. p 485

- La flexibilité de l'organisation technique, afin de fabriquer des produits différents à partir d'une même organisation de base,
 - La flexibilité des fonctions pour l'adaptation de la main d'œuvre, la polyvalence, l'enrichissement des tâches,
- La flexibilité des compétences, avec des missions de la formation professionnelle de moins en moins appliquées « à des savoir qu'il suffirait d'entretenir par simple reproduction », mais à des compétences évolutives et « à la capacité d'évoluer » pour accompagner les mutations,
- La flexibilité de la rémunération, avec l'intéressement, et « l'individualisation des comportements de mobilisation et d'implication dans le travail ».

La flexibilité externe et statutaire

La flexibilité externe se construit à l'extérieur de l'entreprise, elle est synonyme de contrats temporaires, de licenciements, de décentralisation de la production. La force de travail est alors, un outil à ajuster en fonction des besoins ³⁰². Cette flexibilité externe est en priorité une action sur les volumes des effectifs en lien avec les besoins quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise dans ses différentes phases d'activité. Elle se traduit en interne par l'utilisation des différents types de contrats et de statuts, les coups qui n'ont pu être absorbés par les heures supplémentaires (flexibilité interne) étant prioritairement absorbés par le recours à l'interim, puis au CDD et enfin le CDI. L'interim peut s'avérer un choix volontaire, en particulier chez certains jeunes, mais il a souvent pour effet de développer la précarité. Dans de nombreux cas, une partie des activités est également reportée hors de l'entreprise par des extériorisations ou externalisations, en se séparant des activités qu'elle ne considère pas ou plus comme son cœur de métier, ou à la sous-traitance par des entreprises indépendantes. Ces deux dernières modalités reviennent à reporter vers d'autres entreprises les aléas du marché et la gestion des fluctuations des besoins en main d'œuvre.

L'entreprise peut également recourir au licenciement, forme qui, dans les années 1980-2000, a « largement prévalu en France comme au Royaume-Uni faute, pour une large part, d'une stratégie concertée d'adaptation »³⁰³. La mise en place au début des années 2000 de dispositifs de prévention des licenciements (loi de modernisation sociale du 7 janvier 2002) visait à mieux définir les règles en la matière, autour de la notion de « sauvegarde de l'activité de l'entreprise », avec le souci du reclassement des salariés et des « mesures de responsabilisation des grandes entreprises à l'égard de leur environnement économique »³⁰⁴.

...et diverses déclinaisons

- de la flexibilité

Laurent Duclos et Jean-Yves Kerbourc'h, dans leur étude « *Organisation du marché du travail et flexicurité à la Française* », ³⁰⁵ définissent d'autres déclinaisons de la flexibilité :

Elle peut être **salariale** lorsque l'employeur ajuste les niveaux de rémunération en fonction de la production de l'entreprise. La flexibilité est **quantitative externe** quand l'employeur ajuste ses effectifs en fonction des besoins de l'entreprise. Elle est qualifiée de **quantitative interne** lorsque l'ajustement se fait à l'intérieur de l'entreprise par des mécanismes d'aménagement du temps de travail. Enfin, on parle de flexibilité **fonctionnelle interne** quand l'employeur adapte et utilise les compétences des employés en fonction de ses besoins. La flexibilité sera **fonctionnelle externe** si l'entreprise décentralise sa production par la sous-traitance par exemple.

- et de la sécurité...

La sécurité peut également recouvrir des réalités diverses, présentées par Laurent Duclos et Jean-Yves Kerbourc'h. **La stabilité** de l'emploi garantie par un emploi pérenne avec le même

³⁰² Le Goff Jacques, « *Flexibilité et précarité n'ont pas forcément le même sens* », Telos-Agence Intellectuelle, 25 novembre 2006

³⁰³ Le Goff Jacques (2006) *Du silence à la Parole*. PUR.p 490

³⁰⁴ Le Goff Jacques (2006) *Du silence à la Parole*. PUR.p 492

³⁰⁵ Duclos Laurent et Kerbourc'h Jean-Yves, *Organisation du marché du travail et « flexicurité » à la Française*, Octobre 2006

employeur ou quand la sécurité de l'emploi garantit l'obtention rapide d'un emploi, pour le salarié, grâce à des politiques actives du marché du travail. La **sécurité de conciliation** doit permettre de concilier vie privée et emploi de qualité. Quant à la **sécurité de revenu**, elle établit l'assurance pour le salarié, de bénéficier d'un revenu de remplacement s'il est au chômage.

Au-delà des différentes acceptions que peuvent prendre les termes de sécurité et de flexibilité, il s'agit, dans l'analyse de la mobilité, de **ne pas cantonner le besoin de flexibilité aux entreprises et le besoin de sécurité aux salariés**. En effet, la flexibilité, la mobilité, la souplesse dans les horaires ou les périodes de travail peuvent également être recherchée par le salarié, on parlera ici de mobilité choisie. Dans le même sens, la sécurité peut être un atout pour l'entreprise qui doit pouvoir s'appuyer sur une quantité de main d'œuvre stable et confiante, dont elle connaît et contribue à renouveler la qualité. Par conséquent, le sens du concept de Flexicurité varie en fonction du sens que l'on donne à la flexibilité ou à la sécurité. Au cœur de cette problématique de flexibilité et de sécurisation des parcours professionnels, on rencontre deux notions importantes, celle **d'employabilité** et celle **d'employeurabilité**. Du côté des actifs, leur employabilité est leur capacité à occuper un emploi et à évoluer dans l'emploi ou d'un emploi à un autre. Du côté de l'entreprise, l'employeurabilité est la capacité de l'entreprise à devenir et/ou à rester employeur, à accompagner les évolutions de son activité par une reconnaissance, une mise à jour et une mise en valeur des qualifications et des compétences des salariés.

2- Définir l'insécurité des parcours professionnels³⁰⁶

L'insécurité est plus que l'instabilité³⁰⁷

Dans l'esprit du rapport établi par le CERC, notre approche retient que l'insécurité se caractérise par un aspect objectif, l'instabilité de la relation d'emploi et la difficulté à trouver un emploi, ou à en retrouver un après avoir quitté un emploi, aspect que renforce un sentiment subjectif d'insécurité également entretenu ou renforcé par d'autres sources d'instabilité.

Nous retenons donc pour cette recherche de sécurisation que *« la sécurité de l'emploi » désigne le fait, pour une personne, de demeurer employée sans interruption notable, même s'il y a changement d'entreprise », la sécurité de l'emploi étant mesurée par « le risque de se retrouver « durablement » sans emploi ».* Mais nous intégrons également comme élément d'insécurité le fait qu'une perte involontaire d'emploi (mobilité/flexibilité externe ou mobilité/flexibilité interne) *« peut avoir des conséquences assez défavorables pour le salarié, même s'il en retrouve assez rapidement une autre : le nouveau contrat de travail peut être plus fragile, la rémunération inférieure (...) ou la protection sociale complémentaire moindre (...) de plus, la période de chômage entre deux emplois s'accompagne en général d'une baisse de revenu ».*

L'insécurité est évaluée dans les études en termes de transition entre l'emploi et le chômage ou entre l'emploi et le non emploi, situations incluant les facteurs objectifs (par l'inscription au chômage, mais de nombreuses personnes, pour des motifs divers ne s'inscrivent pas ou plus au chômage) mais aussi subjectifs (passage à l'inactivité comme lors de retraites anticipées, ou par exemple abandon du travail par des femmes découragées face aux difficultés).

Il semble, selon le CERC, que sur 1969-2002 « l'insécurité globale de l'emploi ne s'est que faiblement accrue, de 7% en 1969 à 7,5% en 2002, mais avec des périodes plus basses (6,3% en 1974) ou plus hautes (9,3% en 1994) qui dépendent de la croissance économique. L'insécurité de l'emploi s'est accrue assez sensiblement et de manière continue depuis le milieu des années 70, avec une réduction sensible dans les années 1995-2001. Le manque de recul ne permet pas de déterminer s'il s'agit d'une inversion de tendance.

La difficulté de retrouver un emploi après en avoir quitté un s'est accrue. Le taux annuel de transition entre chômage et emploi s'est réduit ; d'environ 60% dans les années 70 il oscille entre 30% et 36% depuis cette date, et la durée des épisodes de chômage s'est allongée.

³⁰⁶ Cette Analyse est effectuée principalement à partir d'éléments du rapport du CERC *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques* 2005, les autres références sont également précisées.

³⁰⁷ *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques* 2005, notamment pp 70-73

L'instabilité une source d'insécurité sur laquelle on peut agir³⁰⁸

Comparée aux autres européens, la probabilité pour un salarié d'occuper un an après le même emploi et la probabilité de se retrouver sans emploi sont toutes deux légèrement supérieures à la moyenne européenne. Par conséquent situation de la France montre qu'il y a « un peu plus de stabilité de l'emploi et un peu moins de sécurité de l'emploi qu'en moyenne de l'Europe »

Mais « la croissance de l'instabilité de l'emploi est sans doute une tendance lourde, liée notamment aux transformations de la demande vers plus de services et aux changements dans les modes de production et de gestion de la main d'œuvre ». L'instabilité se transforme en insécurité lorsqu'elle se traduit pour les salariés par une transition qui échoue à éviter des ruptures, ou par l'inquiétude face à une telle perspective.

Cependant l'impact de l'instabilité sur l'insécurité *peut être infléchi grâce à la création d'emploi* et si dans les années 90 l'insécurité s'est accrue, en phase avec la croissance de l'instabilité, durant d'autres périodes (1997-2001 notamment), de fortes créations d'emplois suscitent des opportunités d'embauche et génèrent une stabilisation de l'insécurité, car les nouveaux entrants sur le marché du travail ou les personnes en transition d'un emploi à un autre peuvent alors retrouver plus rapidement un emploi. Ainsi, « pour que la hausse de l'instabilité de l'emploi ne se traduise pas par plus d'insécurité, il faut que la création d'emploi soit suffisamment forte ».

Mais, *la création d'emploi seule ne suffit pas à elle seule à réduire l'insécurité*. Il faut également que la demande d'emploi des entreprises puisse trouver réponse dans l'offre d'emploi, dans les meilleurs délais, et si possible à proximité. Faute de quoi les recrutements sont difficiles, l'ajustement entre l'offre d'emploi et la demande d'emploi se traduit alors localement par un allongement des périodes de chômage, par des mobilités contraintes ou par le recours à une main d'œuvre « importée », ou par une pénurie de main d'œuvre. Il faut aussi par conséquent, pour réduire cette insécurité qui affecte le développement des entreprises, que les entreprises puissent anticiper sur leurs évolutions et que les salariés en recherche d'emploi puissent, par anticipation ou de façon rapide, s'adapter aux nouveaux besoins affichés localement par les entreprises.

C'est ici qu'intervient l'articulation entre les besoins des **entreprises**, les capacités, les compétences et les attentes des **salariés ou des travailleurs indépendants**, ainsi que la capacité des **territoires** à mobiliser leurs ressources pour favoriser la mise en adéquation de ces deux composantes.

Les exemples retenus et analysés dans ce rapport portent donc sur ces trois dimensions : *entreprise, salariés et travailleurs indépendants, territoire*, qui nous paraissent indissociables pour réduire la traduction de l'instabilité en insécurité, pour combiner donc mobilité-flexibilité dans l'emploi et sécurisation des parcours professionnels des personnes.

En effet, les acteurs peuvent par leurs initiatives transformer *l'instabilité de l'emploi*, entendue comme fragilité de la relation continue d'emploi entre un salarié et une entreprise. Elle peut alors, laisser la place à une certaine sécurisation. Par exemple lorsque l'entreprise favorise l'acquisition de compétences qui rendront possible la mobilité des salariés, et quand le comportement de ceux-ci, par leurs initiatives et leur mobilisation offre les meilleures chances de reconversion.

Les exemples développés mettent ainsi en valeur la diversité des initiatives des partenaires contribuant à concilier la sécurisation avec la flexibilité et la mobilité.

Des inégalités face à l'instabilité selon les secteurs, les entreprises, et les qualifications³⁰⁹

³⁰⁸ CERC *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques* 2005. p77-78

³⁰⁹ CERC *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques* 2005. P 79 à 89 notamment ;

L'instabilité moyenne évolue, mais elle recèle aussi des inégalités de situation, selon les types d'entreprises et selon les secteurs économiques, avec deux facteurs qui apparaissent comme déterminants, la taille de l'entreprise et la branche d'activité.

La taille de l'entreprise.

Ainsi en tenant compte des effets sectoriels « la proportion des emplois instables diminue avec la taille » de l'entreprise, mais ceci en partie parce que le risque de disparition des petites entreprises (25% des pertes d'emplois des petites entreprises) est plus important. En revanche si l'on observe des entreprises pérennes en 1995, il apparaît que « l'emploi est moins instable dans les petites entreprises que dans les grandes », avec une variation de la durée moyennes d'emploi dans l'entreprise de 13 ans pour les entreprises de moins de 20 salariés à 10 ans (20 à 50 salariés), 11 ans (50 à 499 salariés) et 12 ans pour les plus de 500 salariés.

Le secteur d'activité

Que l'on considère l'ancienneté dans l'entreprise ou les mouvements de la main d'œuvre (taux de rotation), la stabilité dans l'emploi est la plus forte dans l'industrie, puis la construction, plus faible dans les services et le commerce (respectivement 10 ans ; 7,8 ; 6,6 et 6,5 ans d'ancienneté moyenne sur la période 1985-1999).

Dans les activités tertiaires, l'intérim offre la plus grande instabilité puisque 80% des heures travaillées dans ce secteur en 2000 le sont par des employés restant moins d'un an ; de même que dans les services opérationnels aux entreprises ou l'hôtellerie - restauration (28%), et les activités culturelles (25%). Les taux de rotation de la main d'œuvre y sont aussi très élevés, supérieurs à 110%, en 2002, dans les services opérationnels aux entreprises ou l'hôtellerie - restauration, et de 82% dans les services personnels fournis par des entreprises, ou le commerce de détail (66%).

L'emploi non qualifié

Cela s'explique notamment par des caractéristiques propres ou de saisonnalité, ainsi que « les modes de gestion de la main d'œuvre » ou « des conditions de travail peu satisfaisantes » et aussi une mobilité volontaire plus importante des salariés et des taux de départ élevés liés aux « conditions de travail difficiles en termes d'horaires et de flexibilité, s'ajoutant aux faibles rémunérations », et souvent de forts taux de CDD.

Mais la part de l'emploi non qualifié dans l'hôtellerie - restauration et les services personnels est passée de 40% en 1984 à 50% en 2002 ; ces secteurs tertiaires à forte instabilité de l'emploi ont aussi connu « un fort dynamisme de l'emploi depuis vingt ans et notamment une intensification du recours à l'emploi non qualifié »³¹⁰. Certains métiers non qualifiés dans ces secteurs connaissent en particulier une forte hausse tels que les assistantes maternelles, gardiennes d'enfant, travailleuses familiales ou les vendeurs en alimentation et caissiers de magasin, employés de libre service, agents de sécurité et surveillance ou serveurs de café ou restaurant...

Concernant la qualification, l'effet d'insécurité est clair puisque « le taux de sortie du chômage vers l'emploi se réduit avec la qualification », et « le risque d'insécurité des non qualifiés est nettement plus élevé que pour les autres salariés ». De plus l'écart « s'est accru pour presque toutes les sous-catégories depuis au moins le début des années 80 »

La sous-traitance et l'externalisation

La sous traitance, l'externalisation de certaines fonctions et le recours fréquent à l'intérim expliquent en partie l'importance de l'instabilité constatée dans le secteur tertiaire et sa moindre importance dans l'industrie et la construction qui présentent une apparente stabilité des taux de rotation. On constate ainsi une corrélation entre l'augmentation dans l'industrie du recours à l'intérim et à la sous-traitance et une baisse de l'emploi non qualifié. Ces pratiques « conduisent à reporter hors des entreprises (et notamment hors des grandes entreprises) et souvent vers le secteur des services (pour la sous-traitance générale), une part notable de l'instabilité de l'emploi. », principalement pour des emplois non qualifiés.

Cela conduit à un double mouvement : certaines entreprises ont pu ainsi « garder des travailleurs qualifiés et continuer à leur offrir des carrières stables avec une forte ancienneté », tandis que « le recours à une main-d'œuvre peu qualifiée par le biais de l'intérim ou de la sous-traitance a conduit à renforcer l'instabilité des peu qualifiés, les ajustements aux variations conjoncturelles étant plus brutaux ». Ce mouvement représente une forme de déversement de l'instabilité de l'emploi et de l'insécurité qui en découle, de

³¹⁰ CERC *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques* 2005. p82

certaines secteurs vers d'autres secteurs, de certaines entreprises (les plus grandes) vers d'autres (les plus petites).

Des salariés inégalement affectés par l'instabilité et l'insécurité³¹¹

Sur longue période, on constate « une progression de l'insécurité de l'emploi, compensée à la fin des années 90 de façon importante », et accompagnée d'une forte élévation du sentiment d'insécurité, sentiment qui peut être perçu le plus fortement par des personnes qui ne sont pas forcément les plus exposées à l'instabilité de l'emploi ou à son insécurité. En effet la réalité du risque de perte d'emploi et la perception que le travailleur en a ne coïncident pas toujours ».

Une insécurité qui touche plus fortement les moins qualifiés

Les travailleurs *non qualifiés*, en particulier ouvriers et employés, sont plus fortement affectés par l'instabilité de l'emploi et « soumis à une mobilité professionnelle particulièrement élevée ». En 2000, 27% des heures travaillées par des travailleurs non qualifiés le sont par des travailleurs restant moins d'un an dans l'entreprise, contre 17% pour l'emploi qualifié et 15% l'emploi très qualifié. Cela tient au fait que les savoir-faire spécifique de l'entreprise, plus faibles chez les non qualifiés rendent « moins intéressant pour l'entreprise de conserver ce type de main d'œuvre qu'elle peut renouveler à faible coût ».

Une *faible ancienneté* dans l'entreprise génère également une plus forte instabilité dans l'emploi, notamment parce que l'ancienneté rend souvent plus coûteux le licenciement (préavis, indemnités). Observer l'existence de carrières chez le même employeur montre cependant la stabilité dont ont bénéficié de nombreux salariés recrutés avant 1975, pour un tiers dans la fonction publique et un cinquième dans l'industrie, avec une plus grande stabilité dans les grands groupes, certains (banque, assurance) s'avérant aussi stables que la fonction publique. Néanmoins « **la forte instabilité qui caractérise les salariés à faible ancienneté fait qu'ils sont davantage victimes de l'insécurité** »³¹². De plus « la plupart des études suggèrent que l'insécurité de l'emploi s'est accrue pour les travailleurs de faible ancienneté, surtout peu qualifiés, alors qu'elle est stable pour les plus anciens ».

Mais stable ne signifie pas négligeable ; en effet une *plus grande ancienneté* tend aussi, par certains cotés, à engendrer de l'insécurité en jouant « un effet négatif sur la probabilité de retrouver un emploi »³¹³. En effet la durée d'indemnisation du chômage est alors plus longue, le montant d'indemnisation également, et « le salaire de réserve », salaire au dessous duquel le chercheur d'emploi, soucieux d'éviter un déclassement, préférera poursuivre sa recherche d'emploi. Il peut s'en suivre une période de chômage prolongée, et un retrait qui peut aussi compliquer le retour à l'emploi.

Les *fonctions les plus stables* en 2001 (présence chez le même employeur depuis le début de carrière, et durant plus de 20 ans), sont celles de cadres et professions libérales (41%) puis professions intermédiaires (36%) et employés qualifiés (32%). *Les moins stables* sont les employés non qualifiés (5%) les ouvriers non qualifiés et les artisans commerçants (11%) puis les ouvriers qualifiés (17%).

De même il faut noter que l'écart se creuse, l'inégalité s'accroissant, entre les cadres (progression de 10% de stabilité depuis 1982), et les travailleurs non qualifiés (+4% seulement sur la même période).

Une insécurité qui frappe plus fortement les jeunes, et qui n'épargne pas les seniors

Cette insécurité n'est pas nouvelle, Serge PAUGAM rappelle que « le débat sur la « nouvelle pauvreté » au milieu des années 80 était fondé sur la prise de conscience que des franges importantes de la population sortaient des mailles du système de protection sociale. Il

³¹¹ CERC *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques* 2005. p129

³¹² CERC *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques* 2005. p89

³¹³ CERC *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques* 2005. p89

s'agissait en particulier des chômeurs en fin de droits, mais aussi des jeunes n'ayant jamais travaillé »³¹⁴. De même, Louis CHAUVEL insiste sur l'« apparition d'inégalités intergénérationnelles nouvelles »³¹⁵, et le fait que « la situation française est beaucoup plus porteuse d'une situation délétère au détriment des jeunes, la situation qui leur est faite est particulièrement propice à ne pas savoir où on va »³¹⁶.

Pour les jeunes, *l'entrée dans la vie professionnelle*, qui englobe le choix du métier, l'ajustement des compétences au métier ou la disponibilité à la mobilité, est un processus par définition instable, on a pu dire que nombre d'entre eux se trouvaient contraints « d'errer dans le *labyrinthe de l'insertion* »³¹⁷. Ainsi, parmi les salariés de moins de 25 ans (souvent moins qualifiés), 40% des heures travaillées le sont par des salariés restant moins d'un an dans l'entreprise. Cette part se réduit ensuite, 20% pour les 25-35 ans et 14% pour les plus de 35 ans. Cette « tendance à la réduction de l'instabilité avec l'âge est incontestable ».

Inégalité également dans l'âge moyen d'entrée en premier emploi stable (entendu comme un emploi de plus de 6 mois). Elle a augmenté entre les générations 1954 et 1970 pour les ouvriers et les employés, elle est restée stable pour les cadres et les professions intermédiaires.

De même, si la probabilité d'accéder à un emploi stable a augmenté pour toutes les catégories socioprofessionnelles sauf pour les ouvriers, l'instabilité a progressé de la génération 1954 à la génération 1970, qui présente des trous de carrière plus nombreux. En outre le temps de présence sans emploi a augmenté pour les jeunes de moins de 25 ans de 10% à 20% entre 1977 à 1989, pour se stabiliser ensuite jusqu'en 1999, une évolution du même type mais plus modérée s'observant pour les 25-35.

En termes de sécurité et d'insécurité du parcours professionnel, si « l'instabilité dans l'emploi des jeunes est plus élevée, leur probabilité de passer du chômage à l'emploi l'est aussi », ce qui « tend à réduire, à instabilité donnée, le risque d'insécurité (c'est-à-dire le risque de demeurer durablement sans emploi après en avoir quitté ou perdu un) ». Néanmoins, **les jeunes de moins de 25 ans, compte tenu de la forte instabilité de leurs emplois, « au total sont plus touchés par l'insécurité de l'emploi »**. Ainsi en 2002, se retrouvaient en chômage ou inactivité alors qu'ils travaillaient un an plus tôt : 17, 5% des moins de 25 ans, 12% des moins de trente ans, mais 5% des 30-50 ans. Cette insécurité est très sensible à la conjoncture ; mesurée au travers des transitions entre emplois et non emploi elle évoluerait comme celle des 30-50 ans et ne se serait pas accrue, en revanche elle augmenterait si l'on considère les transitions entre emploi et chômage.

Pour *les seniors* de plus de 50 ans en revanche on ne dispose pas d'études chiffrant le degré d'instabilité, bien que l'on sache que des facteurs comme la santé, les qualifications, le niveau de diplôme et le type de métier, ainsi que la proximité de la retraite influencent certainement l'instabilité dans l'emploi et le traitement des transitions. Néanmoins si **le risque de passer de l'emploi au chômage pour les plus de 50 ans** est de 4,5% en 2002, contre 8,5 pour les moins de 30 ans, ce risque **s'est accru au cours des vingt dernières années**, puisqu'il n'était que de 2% en 1983, avec une augmentation de la part des sorties vers le chômage. Ainsi, 35% des sorties de l'emploi des plus de 50 ans en 2002 se faisaient vers le chômage, contre 10% seulement en 1983. **Cette insécurité est accrue par la difficulté plus forte pour les seniors de retrouver ensuite un emploi**. Parmi ceux qui ont perdu leur emploi, seuls 12,4% des chômeurs de plus de 50 ans en 2001 ont retrouvé un emploi un an plus tard alors que c'était le cas pour 37,2% des 30-50 ans. De plus ils sont le **plus fortement touchés par les licenciements économiques**, ceux-ci représentent 10% des sorties de l'emploi, mais 30% concernent les plus de 50 ans.

³¹⁴ Serge Paugam. *Le salarié de la précarité*, PUF, 2000.

³¹⁵ Louis Chauvel, *Les nouvelles générations devant la panne prolongée de l'ascenseur social*. Disponible en ligne.

³¹⁶ Emmanuel Defouloy, Jeunes au travail, quand rechercher un emploi c'est découvrir l'inégalité entre les générations, in *La France invisible*, Dir Stéphane Beaud, Joseph Contavreux, Jade Lingard. Pp80/87, ed La Découverte 2006, cf aussi Louis Chauvel, **Le destin des générations. Structure sociale et cohortes en France au xx^e siècle** PUF, 1998, Robert Castel, Claudine Haroche, propriété privée, propriété sociale, propriété de soi édition Fayard 2001, chap III, « individus par défaut »

³¹⁷ Commissariat général au plan *Le travail dans vingt ans*. Rapporteur Jean Boissonnat. Ed O.Jacob 1995 p 298

Une insécurité accrue par un sentiment d'insécurité plus fort que l'insécurité « objective »³¹⁸

Considéré en 2001, le sentiment d'insécurité en emploi « semble suivre de très près l'insécurité « objective »³¹⁹. Il s'est « nettement dégradé du milieu des années 80 (où 64% des salariés français de grandes entreprises se disaient satisfaits de la sécurité de leur emploi) jusque 1996 (où ils ne sont plus que 50%, soit une chute de 15 points) », puis « a connu une amélioration sensible depuis ».

Sa perception est liée « avant tout au type de contrat », puisque entre 1994 et 2001, 63% des travailleurs en CDD se déclarent insatisfaits de la sécurité de leur emploi (quelle que soit ma durée du CDD), contre 25% des travailleurs en CDI. Seule « l'obtention d'un emploi en CDI » permet d' « améliorer significativement le sentiment de sécurité ».

De 1994 à 2001, le sentiment de sécurité des travailleurs temporaires ne s'accroît pas, bien que la conjoncture économique se soit améliorée et que leur risque de perdre leur emploi ait diminué; en revanche pour les salariés permanents la réalité du risque de perdre leur emploi comme la perception qu'ils en ont s'amélioraient.

Paradoxalement l'insécurité est ressentie plus fortement par les salariés anciens (plus de 5 ans dans l'emploi) que les salariés récents pourtant « objectivement » plus touchés. (Moins de 2 ans).

Ce sentiment dépend fortement de l'âge. Les plus de 50 ans apparaissent significativement plus satisfaits que les moins de 50 ans, eux-mêmes plus inquiets entre 30 et 50 ans qu'en deçà de 30 ans. Ainsi paradoxalement, « les personnes les plus inquiètes pour la sécurité de leur emploi (les 30-50 ans) sont celles qui risquent le moins de le perdre ».

L'explication tient probablement au cycle de vie, les responsabilités familiales, les enfants à charge, les charges d'emprunt, accentuant pour eux la tension par anticipation des conséquences d'une éventuelle perte d'emploi, sachant qu'en cas de perte d'emploi ils restent plus longtemps sans emploi et « subissent une plus forte perte salariale » que les plus jeunes. D'autres éléments comme le sexe ou le diplôme ne semblent pas influencer sur le sentiment d'insécurité, à l'exception de l'expérience du chômage qui abaisse nettement, pour celui qui a vécu cette situation, le sentiment de sécurité.

Ce sentiment d'insécurité intègre une évaluation des conséquences de ce qu'entraînerait le chômage. Il est ainsi **accru par la conscience des « trois conséquences d'un épisode de chômage »**, que sont « une baisse de revenu plus ou moins prononcée », « une perte de capital humain d'autant plus importante que l'épisode se prolonge », et « une possible décote salariale lors du retour à l'emploi », à quoi s'ajoutent notamment les pertes liées à l'ancienneté dans l'entreprise et aux dynamiques des parcours continus.

En revanche la satisfaction à l'égard de la sécurité s'améliore avec « une bonne organisation de la protection sociale, une aide efficace à la recherche d'emploi, ou des transitions facilitées entre différents états ou différents emplois ». De même, selon le rapport du CERC, « dans les pays où le chômage est correctement indemnisé, où le retour à l'emploi se fait rapidement, où les agences pour l'emploi apportent une aide significative aux chômeurs, le risque de perte d'emploi est mieux supporté ». En revanche, « contrairement à ce qu'on pourrait attendre, une protection de l'emploi plus rigoureuse ne semble pas améliorer la perception que les travailleurs ont de la sécurité de leur emploi », et un contrôle des caractéristiques du salarié et de son emploi, « on obtient une absence de lien entre sentiment de sécurité et rigueur de la protection de l'emploi ».

On peut probablement inférer de ces différents éléments d'analyse de l'insécurité et de sa perception par les salariés que **l'action sur les conditions de la transition, donc sur le parcours des travailleurs et les éléments de l'environnement qui peuvent le sécuriser, est de nature à favoriser à la fois la sécurité objective (par l'anticipation des évolutions) et la sécurité subjective, par l'accompagnement du travailleur dans l'épisode de la transition professionnelle.**

³¹⁸ CERC *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques* 2005. p 130 à 136 notamment.

³¹⁹ CERC *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques* 2005. p130

ANNEXE III

LES BESOINS DE SECURISATION POUR L'ENTREPRISE ET QUELQUES PROBLEMES DE L'ENTREPRISE ASSOCIES A LA FLEXIBILITE

1-Le besoin de sécurisation pour les entreprises et pour les employeurs

2- Quelques exemples de problèmes posés aux entreprises par la flexibilité

1-Le besoin de sécurisation pour les entreprises et pour les employeurs

La sécurisation recherchée par l'entreprise est celle de l'entreprise elle-même et de son activité, elle vise à l'efficacité pour assurer son dynamisme économique par sa productivité et sa compétitivité, ce qui suppose de disposer durablement des personnels compétents et performants, évoluant au rythme des besoins de l'activité..

Elle comprend par conséquent la question de la sécurisation des parcours professionnels des entrepreneurs pour favoriser le développement de leur entreprise, qui se pose fortement dans le cas des PME, et TPE, et pour les entrepreneurs individuels, notamment dans le secteur de l'artisanat et de l'agriculture. Cette sécurisation doit permettre la mise à jour de leurs compétences qui doivent être de plus en plus diversifiées, permettre également de sécuriser la transmission de l'entreprise pour sa pérennisation. Elle suppose également, pour l'entrepreneur, le besoin de pouvoir faire face à des aléas économiques et à des reconversions personnels en cas d'échec, lui permettant de retrouver un emploi au même titre que les autres actifs.

Plus généralement la sécurisation pour l'entreprise consiste à pouvoir développer sa productivité et consolider ou réorienter son activité. Une sécurité réside pour elle dans l'assurance qu'elle pourra rencontrer sur le marché du travail, dans des délais répondant à ses besoins, une population active adaptée aux évolutions de ses besoins, formée et qualifiée, capable d'évoluer en compétences pour répondre aux transformations de ses activités et de son organisation.

Elle consiste aussi à pouvoir faire face aux hauts et aux bas de l'activité, et ajuster de façon souple et flexible la main d'œuvre occupée dans l'entreprise selon les besoins et les flux de son activité. Cela signifie la possibilité de réduire ou d'augmenter rapidement la main d'œuvre lorsqu'il est nécessaire. Cela signifie également de pouvoir donc d'une part, en interne, réorienter les salariés vers d'autres fonctions dans l'entreprise lorsqu'elles existent ou peuvent être créées, par la formation professionnelle et l'ensemble des dispositifs de formation continue, ou, dans les autres situations, hors de l'entreprise. Ce qui peut se traduire par des réorganisations de postes, des reconversions internes à l'entreprise lorsque c'est possible, ou par des reclassements dans une autre entreprise, ou par des licenciements lorsqu'ils s'avèrent indispensables.

La sécurisation pour l'entreprise c'est également pouvoir trouver rapidement sur le marché du travail lorsque la ressource interne et la formation ne le permettent pas dans les délais nécessaires, des actifs supplémentaires répondant aux besoins en qualifications et en compétences adéquats. Cela signifie pouvoir utiliser des formules de recrutement adaptées, ponctuelles ou sur des durées limitées, à temps complet ou non complet, par des recrutements directs ou indirects (intérim) ou par des coopérations avec d'autres entreprises (sous-traitance, co-traitance...).

La sécurisation consiste également, pour l'entreprise à réussir à créer et à entretenir un climat de confiance interne à l'entreprise, favorable à la mobilisation des énergies pour le développement de son activité. Cela suppose d'attirer et de réussir à conserver de « bons

professionnels », à capitaliser sur son investissement dans les actifs en place, valoriser les savoir-faire internes et le capital que représente la connaissance de l'entreprise, de sa culture, de son environnement acquis par l'expérience dans l'entreprise, en favorisant le maintien dans l'entreprise des salariés déjà expérimentés. Ceci en privilégiant la valorisation des compétences internes, pour rentabiliser dans l'entreprise les investissements en formation, plutôt qu'un renouvellement trop rapide des actifs qui constitue une charge supplémentaire et peut être source d'une perte de savoir-faire souvent acquis sur la durée. Cela pose pour l'entreprise la question de la fidélisation de ses salariés, question dont l'importance va s'accroître avec la croissance des départs en retraite et le risque de tension quantitative et qualitative qu'ils vont créer sur le marché du travail au tournant de la présente décennie. Cette dernière préoccupation et le besoin de renouvellement des compétences associé aux transformations de l'activité supposent donc des possibilités d'organiser des mobilités des salariés, d'organiser de façon active des renouvellements des compétences et des qualifications et formations orientées vers les besoins à venir.

Cette sécurisation est, bien sûr, en relation directe avec la qualité du « climat social » qui règne dans l'entreprise, et du dialogue social entre les partenaires sociaux en son sein.

Cela pose également la question des liens de l'entreprise avec l'ensemble des externalités qui dans son environnement proche facilitent plus ou moins son développement. C'est notamment le cas de son territoire d'implantation, de son bassin d'emploi, et des compétences développées par la formation sur ce bassin d'emploi ou au-delà, avec l'utilité de connaître précisément les compétences disponibles. Un des enjeux pour les entreprises sera dans les années de basse pression démographique qui s'annoncent, de réussir à stabiliser les actifs nécessaires dans un périmètre géographique proche ou à développer de nouvelles formations en relation avec les collectivités pour anticiper sur les besoins à venir. Elles devront également s'avérer attractives pour attirer de nouvelles qualifications et compétences à l'occasion des départs en retraite des seniors³²⁰.

La capacité d'anticipation n'est cependant pas partagée également par toutes les entreprises, les inégalités face à cette sécurisation de l'entreprise sont importantes, elles tiennent à plusieurs facteurs, dont le type d'activité (qui induit une obsolescence plus ou moins rapide des compétences et un besoin variable de renouvellement), le bassin d'emploi et le territoire (qui offrent plus ou moins de ressources), l'âge des salariés de l'entreprise, mais aussi la taille de l'entreprise et à ses moyens, ainsi que la qualité des emplois dans l'entreprise, leur rémunération, la réputation de l'entreprise, etc..

Par ailleurs les situations de sous-traitance ou de co-traitance mettent beaucoup de petites entreprises en situation de dépendance à l'égard d'entreprises plus importantes qui, en externalisant certaines phases de leur production ont également externalisé la gestion des aléas économiques en termes d'emploi³²¹. Cela crée dans les plus petites entreprises une double instabilité. Celle liée à la dépendance à l'égard des commandes et du chiffre d'affaire qu'elles permettent, et donc des décisions des plus grandes entreprises en matière de stratégie de production. Celle liée à la dépendance en termes de flux d'activité, et de besoins en qualification pour assurer la production, donc de gestion des emplois et de mise à jour des compétences. Ce report des aléas transfère au PME/PMI et TPE une charge supplémentaire dont s'exonèrent ainsi les plus grandes entreprises.

De plus les PME/PMI et TPE pour la capacité d'anticipation sont à l'égard de cette sécurisation dans une situation moins favorable que les grands groupes, elles disposent d'une organisation, d'un contexte d'activité, et de moyens réduits pour favoriser la mobilité par la formation anticipée, et risquent donc de pâtir plus lourdement sur un territoire donné, de départs affectant leur stabilité et leur développement.

³²⁰ Cf. notamment, Prospective de la démographie de la Bretagne et ses impacts économiques et sociaux CESR de Bretagne 2000, et les derniers scénarios de l'INSEE Bretagne et Prospective des modes de vie en Bretagne CESR de Bretagne.

³²¹ Cf notamment Rapport du CESR de Bretagne, *Retour d'expérience sur quelques grandes mutations et restructurations économiques en Bretagne*. Rapporteur Gérard Maise, 2007 pp 54/55

Les entreprises ont donc besoin de sécuriser leur activité en permettant que se développent plusieurs types de mobilités, les mobilités internes, pour améliorer la mobilisation interne des compétences, les mobilités externes pour recruter de nouvelles compétences ou adapter en les modifiant les compétences dont elles disposent. Cela suppose des mobilités géographiques, mais aussi des mobilités inter-entreprises et interbranches, avec le développement de la reconnaissance des transcompétences qui favorise le passage d'un secteur d'activité à un autre.

Alléger cette insécurité reportée vers les PME/PMI et TPE renvoie ainsi à la question du partage des risques et des coûts de l'instabilité qui pèsent proportionnellement plus fortement sur les petites entreprises. Ces risques et coûts de gestion de l'emploi, de la formation, entraînent un besoin de mutualisation des moyens entre ces entreprises, et de la mise en commun des outils les plus performants pour organiser une mobilité sécurisée sur le marché du travail.

2- Quelques exemples de problèmes posés aux entreprises par la flexibilité

La flexibilité interne et la flexibilité externe comportent des points communs mais aussi des différences en termes de développement pour l'entreprise comme de conséquences pour la sécurisation des parcours des travailleurs.

La mobilité associée à la flexibilité est ambivalente du point de vue de l'entreprise comme du point de vue des salariés.

En effet, d'une part elle peut créer dans certains cas des opportunités qui se traduisent pour l'entreprise comme pour le salarié par la mise en valeur, éventuellement le développement par la formation, de nouvelles compétences mieux adaptées aux nouveaux besoins de l'entreprise et que peut mettre en œuvre le salarié sur un nouvel emploi. Cette opportunité d'un changement de poste peut se traduire par une mobilité où la contrainte rencontre les aspirations du salarié, et conduire à une transition vers un autre emploi qui peut s'accompagner d'une promotion, en qualification ou/en revenu. Mais ce n'est pas toujours le cas. De façon globale, on peut ainsi considérer qu'une très faible qualification constitue pour les salariés un handicap pour se saisir de ces opportunités, car les capacités de reconversion sont, dans cette situation, moins immédiates. C'est cette différence qu'anticipent en partie les entreprises lors des recrutements lorsqu'elles recherchent dans un souci de flexibilité, pour anticiper les évolutions possibles de leur activité, des candidats tendant à la polyvalence, « adaptables », aptes à évoluer dans leur emploi.

Mais d'autre part la flexibilité, dans sa traduction en mobilité pour les salariés, tend à écarter de l'emploi, le plus souvent par des mobilités externes, les salariés pour lesquels précisément la reconversion est la moins rapide, la moins facile, ou impossible dans leur activité. Certes ces salariés se retrouvent alors sur un marché du travail où ils sont censés se saisir d'autres opportunités, mais retrouver un emploi peut s'avérer alors compliqué. En effet, dans cette interruption du parcours professionnel, sans formation nouvelle, c'est l'espoir d'une évolution dans le métier qui est brisé, le fait de retrouver un emploi s'accompagnera souvent d'une stagnation sinon d'une baisse du revenu, et de la perte de l'ancienneté par exemple, et de certains des droits préalablement acquis (DIF par exemple). De plus le bassin d'emploi peut ne pas offrir d'issue à court terme, le licenciement peut alors s'accompagner d'une période de chômage prolongée, d'une désinsertion sociale, d'une difficulté accentuée à revenir vers l'emploi. La mobilité est alors contrainte, la flexibilité tend alors à se traduire non seulement en instabilité, en transition d'un emploi vers un autre, mais en insécurité, en rupture du parcours professionnel durablement interrompu.

Si ces évolutions peuvent concerner l'ensemble des salariés, la distinction entre les plus qualifiés et les moins qualifiés est également une distinction dans le degré d'insécurité qui accompagne la flexibilité au désavantage de ces derniers.

Pour l'entreprise **la flexibilité externe** peut la conduire à se séparer de salariés disposant d'une connaissance précise du travail, de l'organisation, des relations au sein de l'entreprise,

ou/et des salariés pour lesquels il avait été fait un investissement en formation. Ainsi elle peut-être « une voie pleine de dangers pour la « capitalisation » des savoir-faire de l'entreprise et pour l'action de moyen-long terme ; en outre elle fait peser lourdement l'incertitude économique sur les salariés et précarise une partie des actifs, ceux que leur âge ou leur absence de diplômes exposent plus que d'autres aux ruptures ».³²²

La flexibilité interne pose des difficultés différentes ; en effet, moins préoccupante pour le salarié, elle « ne remet pas brutalement en cause la relation d'emploi mais elle suppose un « marché interne » du travail, et nécessité des efforts de formation continue et de gestion prévisionnelle des compétences individuelles » or « beaucoup d'entreprises, en particulier les petites et moyennes, ne sont pas en situation d'organiser en leur sein cette mobilité ni d'en supporter les coûts ».³²³ A cet égard, dans les évolutions actuelles la formation devient un élément central des stratégies d'adaptation, « elle ne peut plus être que permanente. Ce n'est plus une question d'obligation mais de *nécessité impérative* »³²⁴. On peut noter que « de droit, l'obligation devient *contrainte irréprouvable*, pour l'entreprise comme pour le salarié », de sorte que souvent « la formation ou la marginalisation, voire l'exclusion : l'alternative laisse peu de choix, au risque d'une dualisation accentuée du marché du travail entre ceux qui peuvent maintenir leur employabilité par acquisition des nouveaux savoirs et les autres, les « technophobes » (Y. LASFARGUES) menacés de perdre pied ». De fait les personnes à faible niveau de qualification peuvent se trouver écartées d'un nombre de plus en plus important d'emplois, éviction amplifiée encore par « le mouvement de surqualification y compris des tâches les plus modestes »³²⁵.

Certaines incidences des délocalisations sur la sécurisation des parcours professionnels

Les effets des délocalisations ne concernent pas seulement les grands groupes (Doux, Alcatel, Gomma...), car sous l'impact de la compétition qui génère des délocalisations directement visibles sont induites des délocalisations indirectes, moins directement perceptibles, de l'emploi, par des retombées négatives sur l'activité des entreprises sous-traitantes ou co-traitantes.

Le recentrage des entreprises sur leur cœur de métier est aussi une façon de sécuriser la relation à l'emploi pour l'entreprise ; au lieu d'être directement responsable de l'emploi qu'elle mobilise, elle est relayée dans cette fonction par l'entreprise sous-traitante. On peut penser que les politiques d'externalisation d'activité conduites par les grandes entreprises ont au moins un double effet sur l'emploi dans les petites entreprises. D'une part elles génèrent des marchés créateurs d'emplois, et conduisent à activer l'embauche dans les PME et les TPE ; d'autre part, elles conduisent aussi à reporter sur ces entreprises les fluctuations de l'activité, et donc à externaliser une partie de la flexibilité. La souplesse gagnée ainsi développe l'interdépendance entre les entreprises sur un territoire. L'entreprise mère lorsqu'elle s'appuie sur une sous-traitance forte génère, en cas de chute d'activité, des ondes de répercussion sur l'emploi dans le territoire.

Cela se traduit par un accroissement de l'instabilité de l'emploi dans les PME, la pérennisation des emplois y devenant parfois problématique. On reporte ainsi vers les entreprises sous-traitantes les ajustements de main-d'œuvre associés aux aléas de production, ce qui souligne aussi l'interdépendance des entreprises, dans un réseau de co-traitance ou de sous-traitance, à l'égard de la sécurisation des parcours des salariés.

En corrélation avec cette instabilité, l'insécurité de l'emploi est aussi affectée puisque « beaucoup d'entreprises, en particulier les petites et moyennes, ne sont pas en situation d'organiser en leur sein cette mobilité ni d'en supporter les coûts »³²⁶; outre le périmètre

³²² Commissariat général au plan *Le travail dans vingt ans*. Rapporteur Jean Boissonnat. Ed O.Jacob 1995. p 284

³²³ Commissariat général au plan *Le travail dans vingt ans*. Rapporteur Jean Boissonnat. Ed O.Jacob 1995. p 284

³²⁴ Le Goff Jacques (2006) *Du silence à la Parole*. PUR.p 487

³²⁵ B. Schwartz cité in Le Goff Jacques (2006) *Du silence à la Parole*. PUR.p 488

³²⁶ Commissariat général au plan *Le travail dans vingt ans*. Rapporteur Jean Boissonnat. Ed O.Jacob 1995. p 286

réduit d'emplois offerts pour une mobilité en leur sein, les politiques d'anticipation, de formation, de GPEC, sont plus difficiles à conduire dans les PME et les TPE dont les moyens sont à cet égard plus réduits.

Inégalités des entreprises face à la sécurisation

Les moyens des grands groupes ne sont pas ceux des PME et TPE. Les grands groupes disposent d'un éventail de métiers et d'un nombre d'emploi qui facilite les mesures de mobilité interne (en période de crise ou hors crise) ils disposent aussi d'un réseau de sous-traitants où ils peuvent en partie externaliser leurs difficultés internes, ils disposent de moyens financiers et de formation qui facilitent en partie la sécurisation, ils assurent des formations continues plus souvent que les PME TPE, ils ont une plus grande capacité à anticiper, de même qu'à effectuer des reclassements internes.

Les grands groupes simplifient également leur gestion de l'emploi par l'intérim, la sous-traitance, par l'externalisation des fonctions, leur insécurité se trouve en partie déversée vers les PME et TPE qui sont leurs sous-traitants. Celles-ci doivent résorber une partie des pressions à la productivité accrue que leur impose leur situation de sous-traitants.

De plus, divisées et elles-mêmes en compétition avec d'autres sous-traitants, elles doivent accroître leur productivité, réduire notamment leurs coûts de main-d'œuvre. Leurs moyens pour assurer de la formation sont réduits, elles recourent également à l'intérim et recrutent sur des contrats non durables pour s'assurer de la flexibilité de leurs moyens. Elles cherchent aussi de la sorte une possibilité de renouveler à moindres frais leurs compétences (mobiliser par l'intérim, ponctuellement une main-d'œuvre dont elles n'ont pas à assurer la formation, est une source d'économie).

Les interdépendances entre entreprises pour la flexibilité affectent la sécurisation des parcours

Cela pose la question de l'indépendance et du cloisonnement des démarches dites de sécurisation des parcours, entre grands groupes et PME/TPE. Une coordination-mutualisation dans une optique de solidarité au sein de réseaux productifs, en particulier à l'échelle locale du bassin d'emploi des moyens semble une piste à développer. Elle était envisagée dans l'optique du *contrat d'activité* qui proposait de « rapprocher » le statut des travailleurs salariés de celui des travailleurs indépendants », pour « un développement de la responsabilité sociale des donneurs d'ordre et maîtres d'ouvrage à l'égard des travailleurs indépendants qui agissent pour leur compte ou chez eux », et ceci « dans le sens des logiques de coopération et de mutualisation ».³²⁷

Par conséquent, le périmètre spatial et temporel de la réflexion sur la sécurisation **ne peut-être cantonné à un lieu isolé qui serait l'entreprise**, ni à la situation de la personne dans une entreprise donnée. Cela s'impose bien sûr comme point de départ lorsque la situation est celle d'une crise non anticipée, mais cela n'est pas compatible, sur la durée du parcours professionnel (appelé à une mobilité accrue), avec une anticipation de l'insécurisation.

L'anticipation (consubstantielle à la sécurisation) impose de raisonner au-delà du cercle géographique et temporel de l'emploi du moment dans une entreprise donnée, pour être élargi géographiquement au périmètre des entreprises, du territoire, et temporellement au parcours suivi par la personne dans son évolution que l'on veut rendre plus linéaire et moins chaotique.

Le parcours de l'individu ne dépend pas uniquement de l'activité de son entreprise d'accueil, il dépend de l'environnement et de la stratégie de cette entreprise, par rapport à l'amont de son activité (qui est son donneur d'ordres), et par rapport à son territoire.

³²⁷ Commissariat général au plan *Le travail dans vingt ans*. Rapporteur Jean Boissonnat. Ed O.Jacob 1995. p 299

ANNEXE IV

UNE QUESTION LATENTE DEPUIS 20 ANS ET FORTEMENT D'ACTUALITE A L'ECHELLE EUROPEENNE

La prise en compte du besoin de souplesse et d'ajustement apparaît assez tôt au tournant des années 80³²⁸, mais représente « une réalité composite » qui peine alors à être précisément définie, et ce n'est qu'autour des années 90 qu'elle se réaffirme plus fortement, conduisant l'ensemble des partenaires sociaux à en préciser, avec une recherche d'équilibre, les objectifs et les moyens. En effet, puisque « en dépit des inflexions de la politique de l'emploi et de la modernisation des services publics, le chômage et la précarité demeurent des maux persistants », ceci oblige « les esprits les plus imaginatifs à penser autrement l'organisation du rapport salarial ».³²⁹

Un rapport précurseur propose en France en 1995 le « contrat d'activité »

Dans ce contexte, le concept de Flexicurité a été mis peu à peu à l'agenda français. La quantité de rapports parus depuis une dizaine d'années traitant de l'évolution de marché du travail et des solutions à apporter au chômage, se fait l'écho de cette réflexion engagée désormais au niveau français.

Le rapport précurseur en France, « *Le travail dans 20 ans* », issu d'une groupe présidé par Jean BOISSONNAT, (paru en 1995) pour le Commissariat au Plan, présentait un diagnostic selon lequel le vieillissement de la population, l'augmentation de la mobilité et de la mondialisation engendreraient des changements dans le monde du travail qu'il faudrait anticiper. Il faisait déjà des préconisations précises pour pallier aux transformations de la société. Il se proposait de « donner aux entreprises une souplesse et une réactivité qui visent une meilleure compétitivité, en s'appuyant sur une organisation coopérative, et (...) une flexibilité mutualisée » pour « concilier souplesse productive, évolution du travail et continuité des parcours professionnels, [d'] ouvrir de nouveaux espaces et de nouvelles périodes de mobilité et de responsabilité assortis de garanties en termes d'identité socioprofessionnelle, de revenu et de statut ».³³⁰ Pour cela il définissait trois objectifs : « la prise en compte des évolutions sociétales, techniques, économiques en cours, de façon à actualiser et élargir le cadre de la relation d'emploi qu'est aujourd'hui le contrat de travail », « répondre aux attentes des hommes et des femmes qui vivent ou vont vivre ces mutations du travail » et « donner au système productif les capacités d'adaptation requises pour (...) réagir rapidement aux évolutions (quantitatives et qualitatives) de la demande (...), impératif de réactivité de souplesse, de réversibilité, en termes de spécialisation, de choix d'organisation, de compétences et d'allocation de ressources ».³³¹ Ainsi, le *contrat d'activité*, individuel proposé par ce rapport qui « vise à favoriser une mobilité qui n'est pas synonyme de précarité, d'insécurité ou d'exclusion (...) a pour objectif de concilier la demande d'autonomie et le désir de mobilité avec la continuité indispensable aux parcours individuels »³³². Adapté au rythme et à la diversité des itinéraires professionnels avec une continuité des droits et des obligations, un tel contrat estimait ce rapport serait une solution à envisager tout comme le droit à la formation tout au long de la vie ou un renouveau du partenariat social.

La réflexion est relancée et devient un impératif 10 ans plus tard

Une sécurisation des parcours professionnels...

³²⁸ Jacques Le Goff *Du silence à la Parole*. PUR.p 485 (2006)

³²⁹ Michel Lallement *Le travail. Une sociologie contemporaine*. P 536 ed Gallimard, Folio Essais (2007)

³³⁰ Commissariat général au plan *Le travail dans vingt ans*. Rapporteur Jean Boissonnat. Ed O.Jacob 1995 p 286

³³¹ Commissariat général au plan *Le travail dans vingt ans*. Rapporteur Jean Boissonnat. Ed O.Jacob 1995 p 283/284, Rapport présenté par J..Boissonnat lors du Forum prospective du CESR de Bretagne le 6 juin 1996.

³³² Commissariat général au plan *Le travail dans vingt ans*. Rapporteur Jean Boissonnat. Ed O.Jacob 1995p 284

Cette question était évoquée également dans le Rapport du commissaire au Plan, M. CHARPIN sur les perspectives de la France³³³. Il y était développé les éléments suivants dans un chapitre -La sécurisation des parcours professionnels ; dans les termes ci-après :

« Le dynamisme des entreprises, leur contribution à la croissance, à l'emploi et à l'augmentation des revenus, reposent sur leur capacité à saisir les opportunités et à s'adapter à une demande diversifiée et évolutive. Les travailleurs se trouvent dès lors exposés à des possibilités nouvelles mais aussi à des risques croissants de changement de fonction, voire d'entreprise.

C'est dans ce cadre qu'Alain SUPIOT a proposé, dans son rapport à la Commission européenne de 1999³³⁴, de promouvoir un " état professionnel des personnes ", susceptible de mettre en cohérence les objectifs de mobilité et de sécurité. Il serait fondé sur un ensemble de droits de tirages sociaux, individuels mais gérés collectivement, organisés en quatre " cercles ", allant des droits universels jusqu'aux droits du salarié, en passant par les droits liés au travail non professionnel et ceux liés à l'activité professionnelle.

Dans cette logique, quelques orientations pourraient guider un programme à moyen terme : développer des dispositifs permettant au salarié de combiner des relations avec plusieurs employeurs par la définition d'un droit de la mise à disposition, par l'extension des groupements d'employeurs, par la progression du droit des groupes et des réseaux d'entreprises, par la possibilité de négociations multi-entreprises (négociations de site ou territoriales) ; assouplir certaines règles de l'indemnisation du chômage et du calcul des retraites pour moins pénaliser les passages fréquents par le chômage ; stabiliser et simplifier les aides à l'emploi de façon à favoriser des mobilités positives.

Enfin, telle qu'elle fonctionne actuellement, la formation professionnelle continue bénéficie principalement aux salariés en situation stable. En revanche, les salariés exposés au risque sont peu concernés, alors même qu'elle pourrait jouer un rôle décisif dans la sécurisation des parcours professionnels de cette catégorie. L'enjeu est de taille : il s'agit de passer d'une obligation de dépense aux effets insatisfaisants à l'établissement d'un droit individuel, transférable et collectivement garanti ; il s'agit aussi d'entrer dans une logique de qualifications et de compétences, reconnues et validées tout au long de la vie professionnelle".

... et/ou une sécurité sociale professionnelle

En 2004, les réalités économiques confirmant le besoin de réactivité des entreprises et le besoin de sécurisation des parcours des personnes, le thème reprend de l'importance avec trois nouveaux rapports qui s'interrogent sur les changements à apporter au monde du travail français pour allier compétitivité et baisse de la précarité de l'emploi.

Dans le rapport *«De la précarité à la mobilité: vers une sécurité sociale professionnelle»*, commandée par le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et le Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale, Pierre CAHUC et Francis KRAMARZ proposent de créer une «sécurité sociale professionnelle». Pour cela, ils souhaitent la création d'«un guichet unique» destiné aux demandeurs d'emploi et impliquant une personnalisation de l'accompagnement. Ils recommandent également la suppression des emplois précaires pour créer un contrat de travail unique à durée indéterminée donnant droit à une «indemnité de précarité» versée au salarié et donnant lieu à une «contribution de solidarité» correspondant à une taxe payée par l'entreprise qui licencie. Les maisons de l'emploi ainsi que le PARE s'inscrivent dans la logique de ce rapport.

Au niveau économique, le rapport de Michel CAMDESSUS, *«Le sursaut - Vers une nouvelle croissance pour la France»*, rédigé pour le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, tente de définir un «nouveau modèle de croissance» qui s'appuie sur l'investissement, le progrès technique et l'emploi. Pour cela il préconise d'aller vers une «économie de la connaissance» qui favorise la formation et l'innovation, de «préférer l'emploi à l'assistance» en agissant entre autres sur l'emploi des jeunes et des seniors et de dynamiser le marché des biens et des services pour relancer l'emploi et la compétitivité. Ce rapport s'inscrit dans la logique de la stratégie de Lisbonne, définie au niveau européen.

³³³ *Les perspectives de la France*. Documentation Française, 2000

³³⁴ Références du rapport : *Au-delà de l'emploi*, sous la direction de A. Supiot, Paris, Flammarion, 1999, 321 p.

Dans le prolongement du rapport CAMDESSUS, mais cette fois si à travers le volet social de la politique de l'emploi, le rapport de Michel DE VIRVILLE, pour le Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, intitulé «*Pour un code du travail plus efficace*», réfléchit à **un droit du travail plus lisible et plus accessible qui répondrait à sa double mission: protéger le droit des salariés tout en fournissant un cadre adapté à l'activité des entreprises**. Ce rapport privilégie deux thèmes : **sécuriser la relation de travail pour favoriser l'emploi et faciliter la représentation du personnel pour encourager le dialogue social**. Le moteur de la modernisation du droit au travail doit être **la négociation**, notamment de branche.

L'étude de ces différents rapports montre combien la conciliation entre flexibilité-mobilité et sécurisation des parcours des personnes, quel que soit le nom qu'on lui donne, ceux-ci recouvrant des réalités et des ambitions communes sinon strictement identiques, (Flexicurité , flexsécurité, sécurisation des parcours, sécurité sociale professionnelle, statut du travailleur...) devient une notion perçue comme impérative et prioritaire en France Elle s'impose, puisque rendre l'économie française plus compétitive tout en protégeant l'emploi doit concilier flexibilité et sécurité.

Les politiques publiques se sont déjà en partie orientées dans le sens d'une plus grande flexibilité ; par exemple le Contrat Nouvelle Embauche vise à permettre à une entreprise d'embaucher un salarié en CDI tout en pouvant le licencier sans motivation dans les deux premières années. Le salarié en cas de rupture du contrat dans les deux premières années, bénéficie de garanties connues à l'avance: une période de préavis dont la durée progresse avec l'ancienneté, une indemnité de rupture calculée en fonction de l'ancienneté, une allocation forfaitaire versée s'il n'est pas pris en charge par l'assurance chômage, dès qu'il a travaillé 4 mois dans l'entreprise et un accompagnement renforcé par le Service Public de l'emploi pour l'aider à retrouver un emploi, financé par une contribution de l'employeur de 2% du montant total de la rémunération brute. Il peut bénéficier de la convention de reclassement personnalisé sous réserve de l'accord des partenaires sociaux³³⁵.

UNE DEMARCHE QUE L'ON RETROUVE EN EUROPE ET DANS LE MONDE

L'OCDE ET LA «FLEXICURITE»:

L'OCDE a lancé dès le début des années 1990 une stratégie pour l'emploi pour pallier au chômage de masse. Au départ, cette stratégie se veut être l'application de la théorie libérale qui prône la déréglementation du marché du travail: «On peut atteindre un taux d'emploi élevé grâce à des prestations sociales limitées et une faible imposition, des lois modérées sur la protection de l'emploi et un nombre restreint d'accords collectifs. De relativement grandes inégalités de revenus seront le prix à payer»³³⁶. Mais l'exemple des pays nordiques qui maintiennent un taux de chômage relativement faible sans appliquer à la lettre cette stratégie, conduit l'OCDE à remettre en cause cette politique pour l'Emploi. «De bons résultats peuvent aussi être obtenus avec un système fondé sur la négociation collective et le dialogue social, avec de généreuses prestations et de réelles mesures d'activation pour les demandeurs d'emploi, ainsi que sur une législation protectrice qui aide au dynamisme du marché de l'emploi tout en apportant sécurité aux travailleurs. Les inégalités sont alors plus faibles, mais le coût pour le trésor public s'alourdit»³³⁷. Le thème de la «flexicurité» est donc également à l'étude au niveau de l'OCDE à travers la stratégie pour l'emploi révisée.

Cette idée est reprise dans les «Perspectives pour l'Emploi 2007», l'OCDE incite ses pays membres à «*améliorer les réglementations en matière d'emploi et les systèmes de protection sociale de façon à aider les individus à s'adapter à l'évolution des marchés du travail*». Considérant que «*la perspective des délocalisations peut sans doute accroître la vulnérabilité des emplois et des salariés dans les pays développés*», elle fait le constat d'un inversement

³³⁵ *Le Contrat Nouvelle Embauche*, dossier du Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement.

³³⁶ Blöndal Sveinbjörn, Torres Raymond, *Stratégies pour l'emploi: les solutions efficaces*, L'observateur de l'OCDE, n° 255, mars 2006

³³⁷ Blöndal Sveinbjörn, Torres Raymond, *Stratégies pour l'emploi: les solutions efficaces*, L'observateur de l'OCDE, n° 255, mars 2006

des inégalités de salaires dans tous les pays à l'exception de l'Irlande et de l'Espagne. Ce rapport considère également que « *la mondialisation exige la mobilité pour éviter que les travailleurs ne se trouvent pris au piège d'emplois qui n'offrent pas d'avenir* » et fait l'éloge de la flexicurité en donnant en exemple, le dispositif autrichien « *des comptes épargne individuels qui suivent les travailleurs tout au long de leurs parcours professionnel* ». Enfin, « *les travailleurs qui perdent leur emploi devraient être couverts par des systèmes de protection sociale favorables à l'emploi (grâce à)... des mesures d'indemnisation suffisantes... des mesures d'activation qui favoriseront le retour à l'emploi* ».

Dans son rapport 2007 consacré à la France, l'OCDE revient également sur cette question en précisant que les inégalités ou la pauvreté au travail sont moins fortes en France que dans la moyenne des autres pays de l'OCDE, et que malgré cela, le pourcentage des personnes pensant qu'elles encourent un risque de devenir pauvre est plus élevé en France. Ainsi, selon ce rapport « l' « insécurité » semble préoccuper une forte proportion des actifs ainsi que des chômeurs ». L'OCDE en voit l'origine dans « une prise de conscience d'un certain dualisme du marché du travail ». L'OCDE souligne ensuite le contraste entre les « insiders » aux emplois à durée indéterminée, bien protégés, et les « outsiders » aux emplois précaires. Ce qui conduit cet organisme à considérer que « *pour lutter contre la pauvreté, les politiques doivent chercher à accroître le taux d'emploi et la durée annuelle travaillée, plutôt que renforcer le lien entre le salarié et une entreprise particulière* ». Cet accroissement de la flexibilité n'est en revanche pas mis en relation avec des propositions relatives à la question de la sécurisation des parcours professionnels. L'idée suggérée est que la flexibilité renforcée par une remise en cause des CDI qui bénéficient aux « insiders », serait nécessaire pour fluidifier le marché du travail, ce qui bénéficierait en retour aux « outsiders ». Ce rapport évoque également les conditions nécessaires pour améliorer l'efficacité des politiques publiques en matière d'emploi en France. Il s'agit, pour l'OCDE, de mieux mobiliser les ressources déjà en œuvre, ce qui nécessite de renouer plus efficacement le lien à l'emploi en orientant par anticipation les dispositifs vers le maintien dans l'activité. L'importance des compétences décentralisées par l'Etat vers les collectivités, en particulier en matière de formation, de lutte contre l'exclusion et la précarité, notamment des personnes âgées, ne doit pas totalement désengager l'Etat par rapport à ces politiques. En effet, il convient de clarifier les compétences et les responsabilités de chacun pour rechercher un meilleur rapport efficacité/coût. Pour l'OCDE, il apparaît que le système de protection sociale français arrive assez bien à préserver de la pauvreté la plupart des individus mais qu'il est moins efficace lorsqu'il s'agit d'éviter l'exclusion sociale en facilitant l'intégration sur le marché du travail. Dans ce domaine également, les politiques et l'action des différents organismes concernés doivent être mieux coordonnées.

L'UNION EUROPEENNE, LA FLEXIBILITE ET LA SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS POUR DEVELOPPER «L'ECONOMIE DE LA CONNAISSANCE LA PLUS COMPETITIVE ET LA PLUS DYNAMIQUE DU MONDE»³³⁸

Face à l'accroissement des problèmes économiques et sociaux, l'Union Européenne a très tôt joué un rôle en matière de politique de l'emploi. Cette question relève encore aujourd'hui de la compétence des Etats Membres mais elle constitue désormais «une question d'intérêt commun» (article 2 du traité CE). Plus précisément, les Etats Membres et la Communauté s'attachent «à élaborer une stratégie coordonnée pour l'emploi et en particulier à promouvoir une main-d'œuvre qualifiée, formée et susceptible de s'adapter ainsi que des marchés du travail aptes à réagir rapidement à l'évolution de l'économie" (article 125 TCE). Aujourd'hui les pays de l'UE doivent s'approprier les défis que sont la mondialisation et les innovations technologiques sans pour autant sacrifier le modèle social européen qui doit lutter contre l'exclusion sociale, les discriminations, et promouvoir la justice et la protection sociales (article 1-3-3 TCE).

En 1997, le traité d'Amsterdam lance la stratégie européenne pour l'emploi (SEE) qui doit répondre à plusieurs objectifs dont les principaux sont les suivants :

- un niveau d'emploi élevé au niveau européen

³³⁸ Stratégie de Lisbonne issue du traité de Lisbonne de mars 2000

- la promotion d'une main d'oeuvre qualifiée, adaptable, possédant un haut niveau de formation,
- Des marchés du travail plus réactifs aux changements économiques.

Le traité de Lisbonne en mars 2000 marque un tournant décisif pour la SEE, le Conseil Européen se fixant alors pour mission de faire de l'Europe, d'ici 2010, «l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde». Pour y arriver, l'UE se fixe trois objectifs de soutien à l'emploi:

- Le plein emploi : l'UE doit atteindre:

Un taux d'emploi global de 67 % en 2005 et de 70 % en 2010

Un taux d'emploi des femmes de 57 % en 2005 et de 60 % en 2010

Un taux d'emploi des travailleurs âgés (55 à 64 ans) de 50 % en 2010.

- Un travail de qualité et productif: le but est ici, de renforcer le dialogue social, pour améliorer la "qualité intrinsèque" du travail. La qualification et la formation tout au long de la vie ainsi que la conciliation de la flexibilité et la sécurité, apparaissent comme des critères essentiels pour atteindre ce but.

- Le renforcement de la cohésion sociale et insertion : l'objectif est de promouvoir l'accès à des emplois de qualité pour l'ensemble des personnes aptes à travailler, tout en luttant contre la discrimination sur le marché du travail.

La notion de flexicurité est peu à peu mise à l'agenda européen, pour répondre aux évolutions du monde du travail et en s'inspirant du modèle danois. Le rapport KOK, paru au printemps 2004 pointe les résultats décevants en matière de croissance et d'emploi de l'UE et propose de réviser la stratégie de Lisbonne. Dans ce cadre, la flexicurité apparaît comme une réponse aux difficultés économico-sociales rencontrées par les Etats Membres. La ligne directrice pour l'emploi numéro 21 illustre cette réalité, elle stipule qu'il faut : «Favoriser la flexibilité en la conciliant avec la sécurité de l'emploi et réduire la segmentation du marché du travail» pour atteindre les objectifs de la SEE.

La flexicurité définie par la Commission Européenne est perçue comme «une stratégie politique destinée à améliorer en même temps la flexibilité du marché du travail, de l'organisation du travail et des relations d'emploi, d'une part, et la sécurité d'emploi et de revenus, d'autre part».

Si les notions d'adaptabilité, de mobilité et de sécurité sont des postulats anciens de la SEE, le terme de «flexicurité», inspiré du modèle danois, est plus récent. A la demande des Présidences autrichiennes et finlandaises en 2006, une réflexion a été lancée au niveau européen sur la "flexisécurité" et sur la question de l'adaptation des salariés et des entreprises à la mondialisation. Elle doit aboutir à un rapport prévu pour juin 2007 (voir plus loin) qui doit établir des préconisations sur ce sujet. La Direction «Emploi, Affaires Sociales et Egalité des Chances» de la Commission Européenne a d'ailleurs, indiqué en février dernier que; si la stratégie de réforme de l'UE était créatrice d'emploi, il était nécessaire de produire des réformes plus rigoureuses, afin de mieux équilibrer flexibilité et sécurité sur le marché du travail³³⁹.

Dans le même sens, le Livre Vert intitulé «Moderniser le droit du travail pour répondre aux défis du 21^{ème} siècle» a été adopté par la Commission le 22 novembre 2006. Ce document lance un débat public sur les adaptations du droit au travail à l'économie moderne. L'enjeu central est de concilier flexibilité et sécurité sur le marché du travail comme le montre la définition de ce concept proposée par la Commission européenne : « *La flexicurité est une formule globale de politique du marché du travail qui combine des arrangements contractuels suffisamment flexibles (permettant aux entreprises et aux salariés de s'adapter aux changements) et la sécurité pour les travailleurs qui peuvent conserver leur emploi ou en trouver un nouveau rapidement tout en étant assurés de disposer d'un revenu adéquat entre deux emplois. A la base de ce système : une formation tout au long de la vie, des politiques actives du marché du travail et de hauts niveaux de protection sociale* »³⁴⁰

Le projet de communication prévu en 2006 (voir ci-dessus) par la Commission européenne « *Vers des principes communs de flexicurité : des emplois plus nombreux et de meilleur*

³³⁹ Communiqué de presse de la Commission Européenne «le nouveau rapport (Rapport conjoint sur l'emploi 2006-2007 du Conseil «Emploi, Politiques Sociales, Santé, Consommateurs») indique que la stratégie de réforme de l'Union européenne est créatrice d'emploi», 19 février 2007

³⁴⁰ Commission européenne, *L'emploi en Europe*, 6 novembre 2006, Memo/06/404.

qualité en combinant flexibilité et sécurité » est paru en juin 2007. Il considère que la mise en place de la flexicurité nécessite la création de principes communs à tous les Etats membres qui seraient les suivants :

- La souplesse et la sécurisation des dispositions contractuelles (du point de vue tant des employeurs que des travailleurs – des travailleurs en place comme des exclus), des stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie, des politiques actives du marché du travail efficaces et des systèmes de sécurité sociale modernes afin de renforcer la mise en oeuvre de la stratégie pour la croissance et l'emploi, de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité et de consolider les modèles sociaux européens, en proposant de nouvelles formes de flexibilité et de sécurité pour améliorer la capacité d'adaptation, l'emploi et la cohésion sociale.

- un équilibre entre droits et responsabilités des employeurs, des travailleurs, des personnes à la recherche d'un emploi et des pouvoirs publics.

- L'adaptation de la flexicurité aux situations, aux marchés du travail et aux relations industrielles propres à chaque État membre.

- La réduction de l'écart qui sépare les travailleurs en place et les exclus du marché du travail. Les travailleurs en place ont besoin d'être préparés aux transitions entre les emplois et d'être protégés pendant celles-ci. Les exclus – y compris les personnes sans emploi, parmi lesquelles les femmes, les jeunes et les migrants sont sur-représentés – ont besoin, eux, de points d'accès aisés au marché du travail et de tremplins pour leur permettre de progresser vers des contrats de travail stables.

- L'encouragement de la flexicurité interne mais aussi externe. Une souplesse suffisante pour recruter et licencier doit s'accompagner de transitions sûres entre les emplois. La mobilité ascensionnelle doit être facilitée, de même que la mobilité entre les situations de chômage ou d'inactivité et de travail.

- Le soutien à l'égalité entre les hommes et les femmes en promouvant l'égalité d'accès à des emplois de qualité pour les femmes et les hommes et en offrant des possibilités de concilier la vie professionnelle et la vie familiale, ainsi qu'en donnant les mêmes chances aux travailleurs migrants, jeunes, handicapés et plus âgés.

- Le développement d'un climat de confiance et de dialogue entre les pouvoirs publics et les partenaires sociaux, dans lequel tous sont prêts à assumer la responsabilité du changement et à définir des ensembles de politiques équilibrés.

- la répartition équitable des coûts et des bénéfices, notamment entre les entreprises, les individus et les budgets publics, avec une attention particulière à la situation spécifique des PME.

Ce projet définit également quatre parcours « modèles », élaborés à partir des meilleures pratiques observées au sein de l'Union européenne :

1er parcours: « résoudre le problème de la segmentation contractuelle »

Ce parcours vise à répartir la flexibilité et la sécurité de manière plus égale au sein de la population active. Il fournit des points d'accès au marché du travail pour les nouveaux venus et soutient leur progression vers de meilleurs contrats en favorisant le passage du CDD au CDI. Le contrat à durée indéterminée serait redéfini pour inclure la mise en place progressive d'une protection de l'emploi. Il s'agirait au début d'une protection de base, puis celle-ci serait progressivement élargie avec la durée d'occupation du poste, jusqu'à être "complète". Cette approche liée à la durée des fonctions garantirait une progression automatique vers de meilleures conditions contractuelles; le risque d'être "prisonnier" de contrats moins protecteurs serait ainsi réduit. En ce qui concerne *l'apprentissage tout au long de la vie*, les employeurs et les pouvoirs publics devraient collaborer pour améliorer les possibilités de formation des travailleurs temporaires. Les politiques actives du marché du travail seraient conçues pour soutenir non seulement les chômeurs (de longue durée), mais aussi les

personnes qui doivent passer par de fréquentes périodes de chômage. La confiance entre les *partenaires sociaux* serait consolidée en leur donnant la possibilité de rendre les bénéfices du changement visibles au niveau local.

2ème parcours : « développer la flexicurité au sein de l'entreprise et offrir la sécurité lors des transitions » :

Ce parcours classique présente un intérêt pour les pays dont le marché du travail enregistre peu de mouvements. Il permet d'augmenter les investissements destinés à favoriser l'aptitude à l'emploi, afin de permettre aux travailleurs, au sein des entreprises, de mettre constamment à niveau leurs compétences et d'être ainsi mieux préparés aux futurs changements des méthodes de production ou de l'organisation du travail. Ce parcours dépasse aussi le cadre d'un emploi et d'un employeur particuliers en instaurant des systèmes qui garantissent des transitions sûres et fructueuses entre les emplois en cas de restructurations d'entreprises et de licenciements. Les conventions collectives définiraient des besoins de compétences pour chaque profession, prévoiraient la mise en place des structures de formation nécessaires pour acquérir ces compétences et fixeraient des délais pour leur acquisition par les travailleurs. Dans les secteurs dominés par les PME, une coopération sectorielle serait utile pour mettre en place des politiques efficaces de développement du capital humain. Les *politiques actives du marché du travail* mises en oeuvre par les services publics de l'emploi contribueraient au succès des transitions entre les emplois (voir ci-dessus). En outre, les services publics de l'emploi se concentreraient sur les chômeurs de longue durée. Le rôle principal des *systèmes de sécurité sociale* serait de garantir le caractère conditionnel des prestations et le contrôle efficace des efforts de recherche d'emploi

3ème parcours : « remédier à l'insuffisance des compétences et des opportunités au sein de la main-d'œuvre »

Ce parcours classique présente un intérêt pour les pays principalement confrontés au défi d'une insuffisance marquée de compétences et d'opportunités au sein de la population. Il donnerait plus d'occasions aux personnes peu qualifiées d'entrer sur le marché du travail et de développer leurs compétences afin de parvenir à se maintenir durablement sur ce marché. Les contrats permettraient aux travailleurs peu qualifiés d'accéder au marché du travail à des conditions favorables aux employeurs potentiels, mais également de progresser vers des contrats plus stables en améliorant leurs compétences et en bénéficiant d'une relation de travail plus permanente. Les politiques d'apprentissage tout au long de la vie offriraient des opportunités à la main d'oeuvre, en commençant par le système éducatif de base. Les mesures d'incitation à l'égard des travailleurs seraient aussi renforcées, par exemple en mettant en place un système de comptes individuels de formation. Les *politiques actives du marché du travail* distingueraient clairement les chercheurs d'emploi suffisamment qualifiés de ceux qui ont besoin de renforcer leurs compétences. Les *systèmes de sécurité sociale* comporteraient des mesures d'incitation pour les allocataires peu qualifiés et veilleraient à la conditionnalité de ces allocations, de manière à garantir que l'acceptation d'un emploi soit rentable, si nécessaire en accordant des prestations supplémentaires ou en réduisant celles-ci progressivement.

4ème parcours : « améliorer les chances des allocataires sociaux et des travailleurs informels ».

Ce parcours classique présente un intérêt pour les pays qui ont récemment connu d'importantes restructurations économiques, qui ont abouti à une augmentation sensible du nombre d'allocataires sociaux de longue durée ayant de maigres perspectives de retour sur le marché du travail. Il vise à améliorer les chances des allocataires sociaux et à réduire le travail informel au profit du travail formel par le biais de politiques actives du marché du travail efficaces et de systèmes d'apprentissage tout au long de la vie combinés à des allocations chômage suffisantes. Les *dispositions contractuelles* garantiraient que les travailleurs employés dans les nouveaux secteurs de l'économie - dont un grand nombre travaillent sur des contrats à durée déterminée ou des contrats intermittents - bénéficient de niveaux de protection adéquats. *L'apprentissage tout au long de la vie*, les systèmes d'éducation et de formation professionnelle seraient développés en collaboration étroite avec les entreprises, en fonction des besoins du marché du travail. La coopération entre les organismes de sécurité sociale et les services publics de l'emploi serait renforcée pour que les *politiques actives du marché du travail* soient efficaces. Les politiques actives du marché du

travail cibleraient les chômeurs de longue durée et les travailleurs handicapés, ainsi que les travailleurs menacés de licenciement. En ce qui concerne *les systèmes de sécurité sociale*, les allocations chômage seraient portées à un niveau suffisant, pour permettre aux chômeurs de chercher un emploi sans devoir recourir à des emplois informels. La capacité des *partenaires sociaux* serait renforcée, par exemple en développant les droits de négocier les aspects clés des conditions de travail, y compris le temps de travail. Les gouvernements encourageraient la création de grandes organisations d'employeurs et de travailleurs et leur fusion au sein d'instances élargies.

Les critiques émises par le Parlement européen

Mais le Parlement européen s'est montré très critique envers le rapport de la Commission qui était selon les eurodéputés, trop centré sur la flexibilité. En effet, dans sa résolution du 11 juillet 2007 sur la modernisation du droit du travail nécessaire pour relever les défis du XXI^e siècle, le Parlement européen estime que « *la définition que donne la Commission de la notion de "flexicurité" dans son livre vert est trop stricte* »; et rappelle que « *le mot "flexicurité" est une combinaison de la flexibilité et de la sécurité sur le marché du travail, censée favoriser l'augmentation tant de la productivité que de la qualité des emplois tout en garantissant la sécurité et en permettant aux entreprises de mettre en œuvre la flexibilité nécessaire à la création d'emplois pour répondre à l'évolution des besoins du marché; estime que les exigences en matière de flexibilité et de sécurité ne sont pas contradictoires et se consolident mutuellement* ». Par ailleurs, le Parlement désapprouve le cadre analytique présenté dans le livre vert, selon lequel « *le contrat de travail classique à durée indéterminée est dépassé, qu'il accentue la segmentation du marché et creuse le fossé entre les "travailleurs intégrés" et les "exclus", et qu'il doit donc être considéré comme un obstacle à la croissance de l'emploi et au renforcement du dynamisme économique* ». 8 eurodéputés sur 10 jugent ainsi que le CDI à temps plein doit rester la norme.³⁴¹ D'autre part, le Parlement réfute également l'idée développée par Monsieur Protasiewicz, rapporteur du Livre vert de la Commission, selon laquelle le fait « *d'enfermer le droit du travail dans un cadre trop rigide peut décourager les employeurs* » et fait observer que la Commission se limite au droit individuel du travail. Le parlement souhaite, en effet, promouvoir le droit collectif du travail comme l'un des moyens d'accroître tant la flexibilité que la sécurité pour les travailleurs et les employeurs. Le Parlement européen a néanmoins adopté le texte de la Commission en y intégrant ses modifications.

Des critiques et des interrogations émanant de la Confédération européenne des syndicats³⁴²

La confédération européenne des syndicats a publié à son tour en juillet 2007 un rapport qui s'interroge sur l'équilibre et la nouveauté de l'approche de la flexicurité de la commission européenne, et la considère « déséquilibrée et à peine nouvelle »³⁴³.

Après avoir souligné le caractère récent de la montée en puissance d'un thème qui semble faire consensus tant au Parlement qu'à la commission et même parmi les partenaires sociaux, thème qui fait désormais monter la pression sur les gouvernements pour l'adaptation de leurs politiques, ce texte présente un court rappel historique et analyse les raisons qui conduisent la commission à mettre en avant ce concept ; puis il s'attache à la critique de la conception de la flexicurité défendue par la commission.

En préambule à ses critiques ce rapport estime qu'il est « excessivement réducteur » d'imputer au seul mode de gestion du marché du travail les succès ou les échecs en matière d'emploi et de chômage, et que la notion de flexicurité, bien qu'apparemment consensuelle n'est pas précisément définie, ni comprise à l'identique par tous les partenaires.

³⁴¹ Source : Rivais Rafaële, « *HUIT eurodéputés sur dix jugent que le CDI à temps plein doit rester la norme* », dans Le Monde du 13 juillet 2007

³⁴² texte en anglais, traduction et synthèse CESR.

³⁴³ Maarten Keune and Maria Jepsen, *Not balanced and hardly new : the European Commission's quest for flexicurity*. European Trade Union Institute (ETUI-REHS).WP 2007.01

Selon ce rapport, la commission, qui a sa propre conception de la notion met en avant la nécessité d'adaptation et de réactivité de l'économie avec comme corollaire « que les travailleurs doivent accepter des transitions plus fréquentes et rester employables », tandis que « certains types de sécurités doivent être garantis pour rendre les mobilités acceptables par les travailleurs ». La flexicurité est censée apporter « des passerelles adaptées durant les périodes de transition », en rééquilibrant flexibilité et sécurité afin de réduire la segmentation des marchés du travail, source d'une augmentation de la précarisation préjudiciable à l'intégration dans l'emploi. Ceci conduit aux 5 éléments de la flexicurité proposée la commission, qui sont :

- 1- l'incitation à des aménagements contractuels adaptant la flexibilité des salariés et des employeurs
- 2- des politiques actives du marché du travail aidant les transitions entre emplois et les transitions de l'inactivité à l'emploi (activation)
- 3- des formations tout au long de la vie permettant d'assurer l'employabilité tout au long de la vie professionnelle
- 4- des systèmes de sécurité sociale garantissant que les travailleurs sont soutenus de façon adéquate lorsqu'ils sont hors de l'emploi, et facilitant la mobilité et les transitions sur le marché du travail
- 5- une implication active des partenaires sociaux, dans un objectif de consensus.

Parallèlement, selon ce rapport, la commission en mettant l'accent sur la mobilité critique une protection excessive de tous les emplois qui nuirait au final à la protection de l'emploi. Ceci remettant en question par une plus grande instabilité de l'emploi les protections traditionnelles de l'emploi, au profit de « nouvelles » formes de protection. La commission remplace ainsi la notion de sécurité conçue comme protection contre le risque par la capacité à s'adapter aux changements. Lesquelles ? *L'employabilité* en premier lieu, clé d'une réussite des transitions lors des mobilités, pour retrouver un nouvel emploi. Ensuite, la *modernisation des systèmes de sécurité sociale*, mais en renforçant l'incitation à prendre un emploi et à rester durablement dans l'emploi ou en apportant une aide personnelle aux personnes les plus éloignées de l'emploi ; mais aussi en rendant la travail plus incitatif et les aides plus restrictives, pour pousser à se saisir de tout type d'emploi. Il n'est, selon ce rapport, pas précisé en quoi consistent la « sécurité sociale garantissant que les travailleurs sont soutenus de façon adéquate lorsqu'ils sont hors de l'emploi ».

La vision critique de ce rapport considère que cette conception soulève au moins deux questions fondamentales :

Première question celle du réel équilibre entre flexibilité et sécurité, sachant que l'accroissement de la flexibilité se fera, estime ce rapport, « indubitablement au détriment de la sécurité de l'emploi pour les travailleurs » ; la « nouvelle sécurité » sensée résulter de l'employabilité et de l'activation compensera-t-elle ce surcroît de flexibilité ? La commission répond en invoquant une *nouvelle conception de la sécurité* associée à une capacité d'adaptation au changement par la formation permanente qui constituerait garantie pour conduire à l'emploi, considéré comme lui-même comme la meilleure sécurisation. La commission, poursuit ce rapport met aussi en avant une *nouvelle conception de la solidarité*, la « *solidarité compétitive* ». Elle suggère que la compétitivité est la clé de la solidarité, en minimisant la nécessité d'une solidarité redistributive ; solidarité qui s'inscrit non pas contre le marché, mais avec et dans celui-ci, en facilitant les ajustements du marché du travail.

Par conséquent, selon ce rapport, dans la flexicurité proposée par la commission l'accroissement de la flexibilité n'est pas compensé par un accroissement de la sécurité, mais par la transformation de « vieilles sécurités » réduites et remplacées par de « nouvelles sécurités ». Il ne semble donc pas s'agir d'un échange gagnant-gagnant ni d'une diminution des effets négatifs de la flexibilité. On peut donc difficilement considérer cette proposition comme équilibrée, car elle renforce la flexibilité désirée par les employeurs et réduit les protections de l'emploi et des revenus pour les salariés. Seules contreparties la formation tout au long de la vie et des politiques actives du marché du travail. De sorte que, comparées aux « anciennes » protections, les « nouvelles » semblent assez virtuelles. En effet, bien qu'il soit généralement vrai que les mieux qualifiés voient leur risque de chômage diminué, l'accès à l'éducation ou à la formation n'apporte pas des garanties absolues aux individus.

Deuxième question : qu'y a-t-il de neuf dans cette proposition ? S'agit-il réellement d'une nouveauté ou d'une nouvelle présentation d'un message ancien ? La réponse est rapide, car les points essentiels ici (des contrats plus flexibles, l'employabilité, la formation tout au long de la vie, l'activation des dépenses, rendre l'activité attractive, des politiques actives du marché du travail et le dialogue social) sont déjà présents depuis longtemps dans les politiques de la commission, et la flexicurité ressemble à un vieux vin dans un flacon neuf. En revanche l'insistance sur la flexicurité comme concept central d'une politique de l'emploi est nouvelle, avec le risque que l'on réduise la politique européenne de l'emploi à cette seule dimension, au seul bénéfice des objectifs économiques, et au détriment de la dimension sociale.

En conclusion ce rapport doute que cette conception de la commission emporte le consensus et estime que les autres partenaires européens doivent développer de façon plus précise quelle conception de la flexicurité il est possible de mettre en avant en Europe.

LA FORMULE DANOISE DE « FLEXICURITE » : UNE SOLUTION TRANSPOSABLE ?

Le Danemark a mis en place dès 1993, une politique de l'emploi conciliant flexibilité et sécurité afin de lutter contre un chômage de masse. Ce choix a permis au Danemark de bénéficier d'une baisse du taux de chômage qui est passé de 12% en 1993 à 5 % en 2001. En 2005, son taux d'emploi³⁴⁴ était de 68,1%, selon les chiffres de la Commission Européenne (il était de 58,5% en France). Pour obtenir de tels résultats le modèle danois repose sur un «triangle d'or» qui s'appuie sur «une mobilité de la main d'oeuvre importante aussi bien au niveau sectoriel que géographique liée au régime très libéral de protection de l'emploi qui facilite l'embauche et le licenciement.

Le second élément est un système étendu de protection sociale qui garantit aux travailleurs un niveau élevé d'assurance d'emploi. Ce régime d'assurance public est l'une des principales raisons pour laquelle les partenaires sociaux ont accepté le système de protection d'emploi libéral. Le troisième sommet du triangle est une politique active de l'emploi, notamment par le biais de formation pour les chômeurs ainsi que des mesures incitatives de retour à l'emploi »³⁴⁵. Le dialogue social est une condition essentielle pour le succès de ce modèle qui, est le résultat de longues négociations et de compromis entre les partenaires sociaux. Il faut donc contextualiser le modèle danois, avant de vouloir le transposer.

L'idée de la Flexicurité, dont le Danemark est le meilleur ambassadeur, a cependant suscité le débat et a été reprise par des institutions telles que l'OCDE ou l'UE, même si les conceptions de ce système sont différentes. Une transposition terme à terme n'est pas possible, mais les exemples issus d'autres cultures peuvent suggérer des pistes de réflexion intéressantes³⁴⁶.

UNE QUESTION JURIDIQUE QUI MET EN JEU SOUS CERTAINS ASPECTS LE CONTRAT DE TRAVAIL

Si de nombreux pays font de la Flexicurité un outil de lutte contre les problèmes sociaux-économiques rencontrés, l'enjeu ce de processus se situe en amont. En effet, il s'agit de faire face aux évolutions des formes de mise au travail qui remettent en cause le droit du travail. «Sous des variations diverses, le modèle de l'entreprise fordiste est devenu au cours du 20^{ème} siècle, le modèle européen dominant. La caractéristique fondamentale de ce modèle réside dans la prépondérance du contrat de travail à temps plein non temporaire et standardisé, fondé sur l'échange entre un haut niveau de subordination et de contrôle disciplinaire au bénéfice de l'employeur et un haut niveau de stabilité et de compensation des prestations sociales et de garanties pour l'employé»³⁴⁷.

Comme le remarque Monsieur Antoine LYON-CAEN, professeur à Paris X,³⁴⁸ le contrat de travail permet aux salariés d'avoir un statut juridique : l'emploi. Ce statut est caractérisé par deux

³⁴⁴ Le taux d'emploi rapporte le nombre d'emplois en équivalent temps plein à la population d'un âge donné. Ce sont ici les 15- 64 ans qui sont concernés.

³⁴⁵ Dossier spécial d'Agenda Social de mars 2006

³⁴⁶ Dominique Méda, Alain Lefebvre, *Faut-il brûler le modèle social français?* Seuil 2006

³⁴⁷ ¹¹Rapport A. Supiot, « *Au delà de l'emploi : transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe* », rapport de la Commission Européenne, 1999

³⁴⁸ Intervention du Professeur Lyon-Caen, lors du colloque « Sécuriser les parcours professionnels » Organisé par l'UNSA le 23 janvier 2007 à Paris

composantes : la réglementation des termes principaux de l'échange entre l'employeur et le salarié, et un aménagement des risques dans la relation d'emploi qui déresponsabilise le salarié en cas de risque du marché ou d'incident de travail. Il est évident, aujourd'hui, que ce régime est remis en cause par la diversité des contrats et la diversification des régimes de contrat de travail, par la redistribution des risques via le transfert vers le salarié des risques assurés jusqu'ici par l'entreprise (évolution de la structure des rémunérations, monétarisation des ruptures du contrat de travail pour contourner la justification de licenciement...).

Selon le rapport SUPLOT, ces transformations remettent en cause le postulat du contrat de travail: subordination contre sécurité. Le droit du travail semble devoir évoluer et il est nécessaire d'établir un nouveau statut intégrant l'individualisation et la mobilisation des carrières professionnelles. Le droit du travail doit donc s'adapter aux formes nouvelles d'organisation du travail et dépasser le simple cadre du contrat de travail pour s'attacher à la personne et non seulement à son emploi. Dans cette perspective, la négociation collective constitue l'outil le plus adéquat pour permettre de s'adapter aux transformations des formes de travail. Pour Antoine LYON-CAEN, ce phénomène de diversification des formes de mise au travail et le transfert des risques vers le salarié justifient la réflexion sur la transition professionnelle entre deux contrats de travail. Cette transition se construit par différents procédés que sont : l'activation des dépenses de l'assurance chômage, l'utilisation des organisations intermédiaires (Associations Intermédiaires, Groupement d'Employeurs) ou le fait d'attacher les droits à la personne indépendamment du contrat. Cela permettrait de sécuriser le parcours du salarié tout en n'entachant pas le besoin de flexibilité des entreprises. Le code du travail devrait alors être remanié et simplifié pour devenir compréhensible sans l'intervention du juge. La judiciarisation accrue³⁵⁰ des rapports entre entreprises et salariés est alors au coeur de cette question.

Rattacher les droits à la personne ?

Rattacher les droits à la personne, en les détachant du seul contrat de travail qui relie à l'entreprise est tentant dans un contexte où de nombreux jeunes peinent à entrer en activité, de nombreuses femmes restent longtemps au chômage, de nombreux seniors ont des difficultés à retourner dans l'emploi.

Ces droits pourraient être le droit à un revenu, à une couverture sociale, à la formation...Cela représenterait pour l'individu l'avantage d'universaliser ses droits en les séparant du seul lien à l'entreprise et on peut envisager, à l'extrême, qu'ils soient même dissociés totalement de la seule notion d'emploi, en les rattachant à la notion de position successives d'une personne au cours de sa vie : formation, emploi, chômage, activité associative, formation continue...Cela supposerait que ces droits soient collectivement garantis, tant pour leur définition, que pour leur attribution et pour leur accès, et usage. Cela supposerait donc que soient mis en place des dispositifs de guichet et de comptabilisation des droits assurant la parfaite transférabilité de l'ensemble des droits d'une personne lorsque sa position par rapport à son entreprise et par rapport à l'emploi se modifie.

Cela représenterait pour les entreprises une sécurisation financière face aux aléas des besoins en main-d'œuvre et aux licenciements, dans la mesure où l'entreprise d'embauche ne porterait pas seule mais solidairement avec d'autres entreprises sa relation au salarié, et la charge induite par la séparation. On assisterait alors dans l'hypothèse d'une mutualisation des coûts entre les entreprises, à une nouvelle forme de socialisation des conséquences de la perte d'emploi.

Dans un tel cas, la formule qui serait alors à mettre en œuvre doit être soucieuse d'équilibrer deux autres dimensions de la sécurisation que sont d'une part le contrôle du juge, en particulier sur les motifs du licenciement, en application du Code du travail, et d'autre part, la

³⁵⁰ Alain Faujas « Une forte judiciarisation des rapports entreprises/salariés », Le Monde, Edition du 07.06.05

volonté des entreprises de réduire les risques de contentieux qui sont, pour elles, source de risque juridique³⁵¹. Le tout devrait s'inscrire dans une orientation qui favoriserait une meilleure conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels. Ainsi, à travers la question de la transférabilité, la continuité et la mutualisation des droits constitués semble ici un point décisif de la capacité d'une évolution de ce type à renforcer et non à diminuer la sécurisation des parcours.

Modifier les types de contrats et les modalités de « séparation » ?

Les discussions portées actuellement par les partenaires sociaux, concernent notamment les avantages et les inconvénients d'un éventuel contrat unique³⁵² ainsi que les modalités de rupture des contrats..

L'enjeu sous-jacent est pour les entreprises une plus grande facilité à déclencher mais aussi à interrompre l'embauche, à un moindre coût économique et avec de moindres délais,

L'utilité d'un contrat unique et son adaptation aux besoins des entreprises comme aux besoins des salariés prête encore largement à discussion actuellement.

Mais à côté et en toile de fond de la question du type de contrat, est également évoquée la question du type de séparation possible entre employeur et employé, la notion de « séparation par consentement mutuel » est alors parfois évoquée³⁵³. Certains milieux de l'entreprise proposent d'aller jusqu'à une « séparabilité » à l'amiable par analogie avec le divorce par consentement mutuel. Dans sa version radicale, il s'agirait selon ceux qui l'envisagent, d'« une rupture par consentement mutuel qui ménagerait l'intérêt moral et financier des deux parties » sur le modèle du divorce par consentement mutuel³⁵⁴, il est alors proposé que la « séparabilité » soit aménagée et appliquée « aux licenciements individuels »³⁵⁵, de telle sorte que la séparation serait librement négociée, avec une contrepartie financière associée au départ qui libérerait l'entreprise de toute autre obligation à l'égard du salarié. Conséquence directe de ce consentement mutuel, « sauf vice du consentement, ce mode de séparation échapperait au contrôle du juge »³⁵⁶. Sont évoqués dans cette hypothèse, la possibilité d'un délai de rétractation par le salarié, une libre négociation de l'indemnité de rupture ou un minimum plancher qui « ne puisse être inférieur à ce qu'aurait perçu le salarié dans un licenciement classique », et également « que cette rupture donne droit aux allocations chômage »³⁵⁷.

Cela signifierait, en outre, que le licenciement ainsi négocié et marchandé d'un commun accord transformerait profondément les règles actuelles du droit du travail, dans lequel aucun licenciement ne peut échapper au contrôle puisque « quel que soit le motif de son licenciement, le salarié peut saisir le conseil de prud'hommes s'il considère que le licenciement n'est pas justifié ou est irrégulier »³⁵⁸.

L'enjeu de la conjugaison entre flexibilité et sécurisation des parcours professionnels est, pour les actifs, de trouver facilement un emploi, de bénéficier au maximum des aubaines d'embauche, mais également de pouvoir effectuer un réel parcours professionnels écartant les risques de précarisation, en particulier si le contrat est dissocié du parcours dans une entreprise. Il est aussi de conserver et développer, quel que soit le mode de contrat qui serait finalement mis en œuvre, les éléments de sécurisation. Il s'agit par exemple de la conservation de l'ancienneté acquise et de son transfert lors du passage d'une entreprise à une autre ou dans une position « hors emplois » si la mobilité doit être plus intense ; de l'accumulation progressive des droits engrangés par la situation dans l'emploi et de leur

³⁵¹ Cf « La Guerre du CNE n'est pas finie » – Michel Verpeaux – AJDA – juillet 2007 et « 2 ans après son entrée en vigueur, le CNE à la peine » les Echos août 2007

³⁵² « Le contrat unique devra être unique » - entreprises et Carrières n°802 mars 2006

³⁵³ Cf. les propositions du MEDEF dans « Besoin d'air » ; Florence Parisot – 2007 p 98/100

³⁵⁴ idem

³⁵⁵ idem

³⁵⁶ idem

³⁵⁷ idem

³⁵⁸ Salarié, de l'embauche à la retraite. Ed Francis Lefebvre.2006 p245

conservation entre deux emplois ; de la transférabilité des droits sociaux et des droits à la formation, etc.

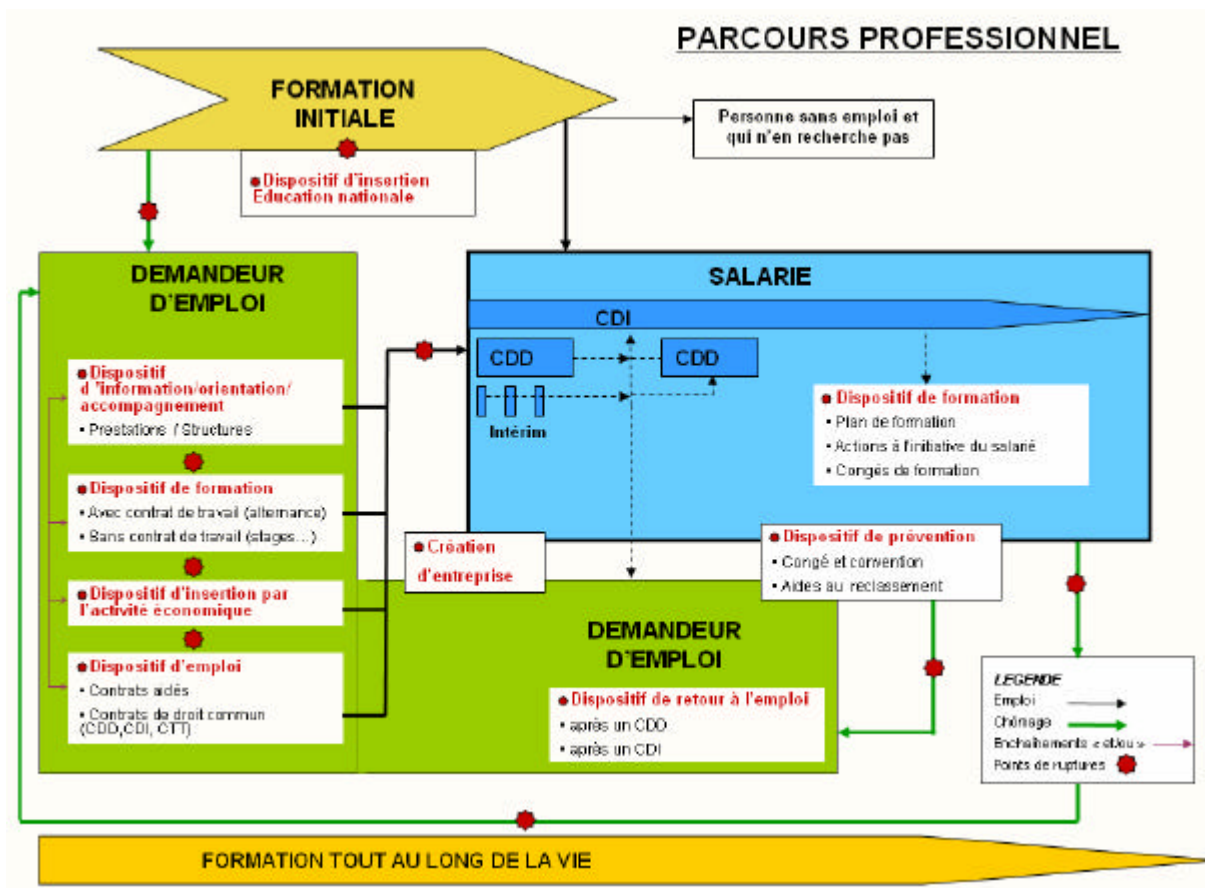
Ainsi la perspective d'une séparation « librement consentie » poserait notamment les questions suivantes : Celle du libre consentement et d'une relation équilibrée à l'occasion de la décision, qui risque de mettre le salarié dans une position de fragilité à l'égard de son employeur ; celle des coûts sociaux résultant d'une telle séparation volontaire, qui reposeraient sur la collectivité à défaut d'une cotisation complémentaire ou d'un régime d'assurance additionnel préalable ; celle de la conservation effective des droits acquis par le salarié avant son départ de l'entreprise en termes de formation par exemple, mais aussi en termes de dynamique de carrière: comment sont-ils conservés, et reconduits dans la nouvelle position du salarié après licenciement ? A défaut de cotisations et de mutualisations interentreprises préalables, ces droits risquent de disparaître en même temps qu'est interrompue l'acquisition de nouveaux droits (retraite...). Le parcours au lieu d'être sécurisé ne risque-t-il pas de devenir plus souvent cahotique, avec une succession de contrats interrompus volontairement avec simplement contrepartie financière immédiate, en dehors de toute progression individuelle régulière ? Le juge du travail étant écarté de cette procédure, le droit du travail ne se trouve-t-il pas ainsi « détricotté », et sa portée réduite ?

Rattacher les droits à la personne via un statut ?

Cette autre tendance se distingue de la précédente car elle intégrerait la continuité en prenant la personne comme axe, mais le statut comme référence incontournable. C'est la piste que semblait ouvrir la notion de contrat d'activité proposée par Jean Boissonnat. Par définition, le statut est constitutif d'un ensemble de droits. Cela supposerait que soient précisément définis l'objectif et les modalités de ce statut, et son inscription dans un régime juridique de protection sous le contrôle du juge.

ANNEXE V

TABLEAU DESCRIPTIF DU PARCOURS PROFESSIONNEL



Source :
 Prisme Limousin. Centre de ressources.
 Carré Jourdan-13 cours Jourdan 87000. Limoges.
 Coordonnées :
www.prisme-limousin.fr

ANNEXE VI

COMPETENCES DE L'ETAT ET DES REGIONS, POLITIQUES DE LA REGION BRETAGNE, ET INITIATIVES D'AUTRES REGIONS

1- Les compétences de L'Etat en région

Sur cette question très liée aux politiques de l'emploi, la coopération régionale doit étroitement **associer l'Etat à la Région**. En effet, la politique de l'emploi est une des compétences majeures conservées par l'Etat et pour laquelle le caractère stratégique de l'échelon régional déconcentré a été renforcé. Les services de l'Etat sont désormais rassemblés en 8 pôles régionaux autour de grandes politiques publiques, dont un pôle « *développement de l'emploi et insertion professionnelle ; culture* ».

On peut noter que **le contrat de projets 2007/2013** comprend, un projet 7 largement influencé par la thématique de la sécurisation des parcours professionnels et intitulé « *favoriser l'égal accès au marché de l'emploi en valorisant particulièrement les compétences des jeunes et des femmes et en anticipant les mutations économiques* ».

Ce projet 7 comprend 5 objectifs intéressant notre thème de réflexion. L'objectif 1 consiste à « *Assurer via le GREF Bretagne et en lien avec les observatoires locaux sectoriels une fonction de veille, d'observation et d'analyse des mutations économiques, sociales, démographiques et de la relation formation-emploi* ». En lien direct avec l'impératif d'anticipation inhérente à la sécurisation des parcours professionnels si l'on veut la concilier avec la flexibilité. Un objectif 2 vise à « *Inciter les entreprises à anticiper les mutations économiques et accompagner les mutations* », avec en particulier l'agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) et des actions des entreprises sur l'organisation du travail et les qualifications. Le troisième objectif est de 3 « *Sécuriser les parcours professionnels et développer les compétences pour mieux faciliter les reclassements professionnels ou les reprises d'activités* ». L'objectif 4 veut « *Passer de l'égalité de droit à l'égalité de fait entre les hommes et les femmes et faciliter l'accès à l'emploi des jeunes* ». L'objectif 5 consiste à « *Développer et conforter l'offre de formation pour permettre au territoire de chaque Maison de la Formation et chaque Maison de l'emploi de bénéficier de services de formation de proximité et ouvrir au plus grand nombre des services d'hébergement et de restauration des centre AFPA-Développer la formation à distance* ».

On retrouve donc ici des dimensions inhérentes aux besoins que nous avons repérés pour favoriser la sécurisation des parcours telles que l'anticipation (une fonction de veille, d'observation et d'analyse des mutations de tous ordres), la formation (veille et analyse de la relation formation-emploi, offre de formation, développement des compétences), la mobilité (reclassements, reprises d'activité), la territorialisation (mutualisation des observatoires locaux, décloisonnement des services locaux...). Soulignons également, dans l'optique d'une recherche de synergie des acteurs régionaux, le fait que le projet d'action stratégique de l'Etat en région Bretagne (PASER) établi en 2004 comprend une priorité 2 consacrée à « *anticiper et accompagner les mutations économiques* ».

A contrario, on notera que le volet n°3 du contrat de projets intitulé initialement « *Valoriser les filières clefs de l'économie régionale pour créer de la valeur ajoutée et de l'emploi* » a donné place à un volet « *Conforter la performance de notre système d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation* » sans aucune référence à l'emploi, qui le CESR l'a souligné dans son avis sur le contrat de projets, n'est pas directement lié à la performance du système d'enseignement supérieur.

2- Les compétences de la Région Bretagne qui permettent son intervention

La conjugaison de la flexibilité avec la sécurité qui est recherchée repose sur **l'articulation cohérente** des besoins et ressources des territoires, des entreprises et des individus. Pour cela la région dispose de compétences et de responsabilités essentielles

- *Concernant les territoires* la Région a la charge de l'aménagement du territoire (SRADT), élément essentiel pour créer un environnement de qualité propice à la performance des entreprises comme à la qualité de vie des personnes.

- *Concernant les entreprises*, elle est très directement compétente pour l'aide aux entreprises et en charge du SRDE (schéma régional de développement économique).

- *Concernant les individus*, la Région met en œuvre des actions collectives et des aides individuelles. Elle a la charge de la formation initiale dans la période qui précède, pour le plus grand nombre, l'entrée dans la vie active, avec les lycées, les lycées professionnels et technologiques, et l'orientation des élèves en fin de second cycle. Elle a également à sa charge la formation professionnelle continue et l'apprentissage. Elle est en charge du schéma régional des formations et des formations professionnelles.

Ce potentiel d'action s'inscrit dans un agenda 21 régional, environnemental, économique et social.

Par conséquent la concordance de ces trois dimensions et des possibilités d'action de la région dans ces domaines en fait un acteur majeur susceptible d'élaborer avec les partenaires sociaux une stratégie régionale conjuguant efficacement flexibilité et sécurisation des parcours professionnels.

2-1 Les missions confiées à la Région et la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels

Le Conseil régional règle, par ses délibérations, les affaires de la Région³⁵⁹. Bénéficiant d'une « clause générale de compétence » (constitution art 72), la Région a vocation à se saisir de toute question d'intérêt régional pour promouvoir le développement économique, social, culturel et scientifique de la région et l'aménagement de son territoire et pour assurer la préservation de son identité, dans le respect de l'intégrité, de l'autonomie et des attributions des Départements et des Communes. Comme les autres collectivités locales elle dispose d'une clause générale de compétences et a « *vocation à prendre les décisions pour l'ensemble des compétences qui peuvent le mieux être mises en œuvre à leur échelon* ». A ce titre et avec les compétences confiées par la Loi, rien n'interdit au Conseil régional de prendre des initiatives en propre, dans le respect des textes en vigueur, en vue de la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels, et de se concerter avec l'Etat et d'autres collectivités et partenaires pour coordonner des actions.

Nous aborderons successivement les domaines de la formation (1), du développement économique (2), de l'aménagement du territoire (3).

2-1-1 La formation

- La formation initiale :

La Loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales confie à la Région l'adoption du schéma prévisionnel des formations des collèges et des lycées ainsi que le recrutement et la gestion des personnels techniciens, ouvriers et de service exerçant leurs missions dans les lycées. Ce schéma des formations est en lien avec deux problématiques associées à la sécurisation des parcours professionnels, celle de la **relation formation-emploi** et celle de la **formation tout au long de la vie**³⁶⁰.

³⁵⁹ Loi du 7 janvier 1983, art 1, paragraphe 1

³⁶⁰ Sur ce thème voir : Yves Morvan (dir) *La formation tout au long de la vie*, PUR 2006.

Dans le prolongement de ces compétences la Région s'intéresse également à **l'orientation** des élèves, au sortir de la formation initiale ainsi qu'au passage vers l'enseignement supérieur. L'orientation³⁶¹, en amont de l'entrée dans la vie professionnelle constitue un outil qui doit favoriser la conjugaison entre les aspirations des élèves, les besoins des entreprises, la mobilité et la continuité de parcours professionnels sécurisés.

- la formation professionnelle et l'apprentissage

- Des compétences

La Région détermine et conduit les actions **d'apprentissage** et de formation professionnelle continue. Elle dispose d'une entière liberté dans le choix des opérations financées et arrête chaque année le programme d'actions en la matière. L'Etat demeure compétent pour les actions dont la portée dépasse le cadre d'une seule région et pour l'agrément des maîtres, le contrôle pédagogique et la délivrance des diplômes nationaux³⁶². De plus, la Région a en charge deux missions qui confortent son rôle dans la formation des jeunes; d'une part l'élaboration du Plan régional de développement des formations professionnelles des jeunes, d'autre part la gestion des formations qualifiantes depuis le 1er juillet 1994 et des formations pré-qualifiantes pour les jeunes, depuis le 1er janvier 1996³⁶³.

La Région a vu, en 2002, ses compétences renforcées pour l'établissement d'un plan régional de développement des formations professionnelles. Ce plan inclut des priorités relatives à l'accès ou au retour à l'emploi et la progression professionnelle des jeunes et adultes, l'information, l'orientation et la validation des acquis professionnels, avec la signature obligatoire d'une convention avec l'AFPA pour la détermination du schéma régional des formations professionnelles. Elle assure aussi la gestion des indemnités d'apprentissage.

La Loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales a précisé que la Région définissait et mettait en œuvre la politique d'apprentissage et de formation professionnelle des jeunes ou des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation. Elle prévoit l'organisation par les Régions du réseau des centres d'information et de conseil sur la validation des acquis et de l'expérience et la gestion des actions menées par l'AFPA³⁶⁴

La loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 instaure un contrat d'objectifs (et de moyens) entre l'Etat, les Régions et d'autres partenaires visant au développement de l'apprentissage. Par exemple, récemment a été signée une convention pour le développement de l'apprentissage qui vise deux objectifs : premièrement établir une filière diplômante de qualité favorisant l'évolution « tout au long de la vie professionnelle » ; ensuite s'inscrire dans une « dynamique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». Cette convention permettra de signer des contrats d'objectifs et de moyens spécifiques avec d'autres partenaires.

- Des actions

Dans le cadre de sa **stratégie régionale emploi-formation** (SREF), le Conseil régional a retenu la « sécurisation des parcours professionnels » parmi ses 5 orientations, s'y ajoutent en particulier deux autres objectifs : « l'affirmation d'une gouvernance claire » et « la mise en œuvre de partenariats ». La Région au titre de la formation professionnelle cherche actuellement à mettre en place un nouveau dispositif de formation intitulé « Trajectoire » qui a pour objectif de sécuriser les parcours des demandeurs d'emploi et des stagiaires de la formation professionnelle par une approche individualisée à statut garanti. Elle cherche à combiner pour cela la **garantie de rémunération, l'accompagnement pédagogique personnalisé, la progression dans un parcours individualisé, et la prise en compte du parcours dans sa globalité, de l'orientation à l'insertion professionnelle**³⁶⁵. Cette expérience territorialisée, en lien avec les Maisons de la Formation, illustre le type

³⁶¹ J.Y. Savidan, M. Peron, *Le processus d'orientation des jeunes en Bretagne CESR de Bretagne 2006*

³⁶² loi du 7 janvier 1983 modifiée par la loi n° 84130 du 24 février 1984, lois n° 87-572 du 23 juillet 1987 et n° 92-675 du 17 juillet 1992.

³⁶³ Loi quinquennale du 20 décembre 1993.

³⁶⁴ A compter du 31 décembre 2008, au plus tard.

³⁶⁵ Région Bretagne Décision modificative n°1 au Budget. juin 2007

d'initiatives territoriales concrètes qui peuvent être développées de façon coordonnée pour faire avancer la sécurisation des parcours.

Au sein du Budget actuel du Conseil régional, au titre de la mission IV du budget régional 2007, la région assure directement des responsabilités de formation initiale qui se situent en amont de la sécurisation des parcours personnels mais contribuent à créer pour chacun les conditions d'une bonne insertion dans les milieux professionnels.

Au titre de ses politiques de la mission III « Pour une formation de qualité tout au long de la vie permettant l'égalité des chances », la Région peut **contribuer à la mise en cohérence de dispositifs complémentaires relevant de la Stratégie régionale emploi-formation (SREF)**, et intervenant nécessairement pour certains aspects dans la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels, que sont la formation professionnelle continue, la formation tout au long de la vie et l'apprentissage. La « sécurisation des parcours individuels » est explicitement mentionnée dans les documents de la région³⁶⁶. Ils insistent également sur la multiplicité des partenariats initiés au titre de la « gouvernance régionale » (éducation nationale, ASSEDIC, AFPA, conseils généraux, AGEFIPH). Si la possibilité en était ouverte, ils pourraient très certainement être mis à contribution pour élaborer un dispositif régional de sécurisation cohérent.

Les coopérations pourraient porter en particulier sur **l'articulation harmonieuse, sans rupture**, des positions de chômeur, de Rmiste, de stagiaire en formation professionnelle ou en apprentissage, ou dans un dispositif de VAE³⁶⁷, ou en Congé individuel de formation (CIF), ou en bilan de compétences. Cet axe directeur prolongerait les orientations actuelles visant à faciliter les bilans de compétences, pour une évolution professionnelle ou pour une reconversion, accompagner les projets individuels conduisant à la qualification par l'adaptation des compétences des demandeurs d'emploi, ainsi qu'à permettre l'acquisition de compétences nouvelles pour permettre un retour rapide à l'emploi. L'ensemble se ferait avec les employeurs et les organismes de formation, avec l'appui des partenaires sociaux.

Ces actions de la région s'appuieraient *sur* les maisons de l'emploi et de la formation professionnelle, pour développer un **soutien et un accompagnement personnel et renforcé des transitions**, par des politiques centrées sur une individualisation des parcours. Il s'agit de partir de l'acquis en matière de sécurisation des parcours de formation pour dépasser le cloisonnement des parcours individuels. Les parcours de formation doivent être reliés plus étroitement aux parcours d'emploi. Il faut pour cela créer les passerelles, développer les procédures qualifiantes (VAE) et **instaurer l'harmonisation entre toutes ces étapes dans un continuum de sécurisation du parcours personnel d'activité** (de formation et professionnel, ainsi que d'autres activités comme les activités associatives).

Développer une modalité originale régionale de sécurisation est également en lien direct avec la recherche **d'amélioration de la relation formation emploi**. Cela met en jeu l'information et l'orientation (chap.331), l'aide à la mobilité des demandeurs d'emploi et des jeunes (idem), l'objectif qui consiste à « développer l'observation de la relation emploi formation » (chap.332). Cela concerne aussi la production de diagnostics sur l'emploi et l'offre de formation, en particulier avec le GREF, ainsi que le suivi des trajectoires d'insertion professionnelle de personnes formées.

- L'enseignement supérieur et la recherche :

En plus des compétences évoquées précédemment, la Région prend aussi des initiatives diversifiées pour le développement des enseignements supérieurs. Elle définit et développe les pôles technologiques régionaux et détermine les programmes pluriannuels d'intérêt régional en matière de recherche pour l'exécution desquels elle peut passer des conventions avec l'État, les organismes de recherche ou les entreprises. Elle contribue à la mise en place de l'Université de Bretagne.

³⁶⁶ Budget Primitif de la région III.5

³⁶⁷ Sur ce thème voir notamment : Yves Mens. Le rôle de la VAE dans la construction des parcours individuels d'apprentissage in *La formation tout au long de la vie*, PUR 2006

Des travaux de recherche de l'Université de Bretagne pourraient utilement être soutenus par la région pour faire avancer les dimensions juridiques et techniques de la combinaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours.

2-1-2 Le développement économique

Depuis l'adoption de la Loi sur la démocratie de proximité du 27 février 2002 est instauré un nouveau régime d'aide aux entreprises. La Région attribue les **aides directes aux entreprises** et détermine leur régime; les départements, les communes ou leurs groupements peuvent participer au financement de ces aides directes dans le cadre d'une convention passée avec la Région, chef de file. Rien n'interdit à la région de **mettre ses aides en relation avec des objectifs en matière d'emploi**.

La Loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales confie à la Région un rôle de coordination et de suivi des actions économiques. Elle ouvre la possibilité d'organiser une concertation en cas de déséquilibre intra-régionaux et, à titre expérimental, un schéma de développement économique, comme c'est le cas en Bretagne. La Région peut alors se voir déléguer par l'Etat, (par une convention qui peut associer d'autres collectivités) l'attribution des aides aux entreprises que ce dernier met en œuvre, en prévoyant éventuellement des critères d'attribution dérogatoires.

L'agence économique de Bretagne, au service du développement de la stratégie régionale de développement économique (SRDE), représente un instrument territorial régional qui peut être utilisé pour la promotion de la conciliation entre flexibilité et sécurisation des parcours professionnels. En effet, elle témoigne d'une « volonté de s'inscrire dans une politique de dynamique de l'emploi tant quantitative que qualitative »³⁶⁸, dans une fonction de « coordination des acteurs » (art 4) et de « force de proposition », en mettant l'accent sur « l'initiative entrepreneuriale » et sur « l'innovation sociale qui recouvre l'économie sociale, la qualité du travail et les conditions de son exercice, la responsabilité sociale et environnementale dans les entreprises ».

La région pourrait, avec ses partenaires, **intégrer la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels à cette démarche du SRDE** dans les volets consacrés notamment à :

- la veille et l'intelligence économique, qui doivent permettre la mise en place d'outils mutualisés pour une « observation et anticipation économique et sociale »³⁶⁹ ;
- l'amorçage des clusters³⁷⁰, conçus par la Région comme « un ensemble d'entreprises géographiquement proches entretenant entre elles des relations verticales et horizontales, impliquant un pilotage local et une vision partagée du développement économique ; le tout fondé sur des notions de compétition et de coopération », et associant les collectivités locales.
- l'innovation sociale visant en particulier à « faciliter et amplifier la réinsertion économique », ainsi qu'à « la qualité du travail et de ses conditions d'exercice dans les entreprises » et au « développement de leur responsabilité sociale ou sociétale et environnementale »³⁷¹.

Par conséquent, **ce domaine de l'intervention économique prévu au Budget de la Région est très largement ouvert pour des initiatives en faveur de la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours**. Elles peuvent être déclinées dans le domaine de l'industrie, de l'agriculture, des activités maritimes ou tout autre secteur et de façon transversale. Plus précisément, des **actions innovantes structurant une démarche régionale cohérente** en faveur de la conjugaison pourraient être impulsées fortement dans le cadre des chapitres 223, 224 et 225 du Budget. Des initiatives sont possibles dans le cadre de la mission 2 du budget régional 2007, « pour une économie dynamique au service de filières fortes et créatrices d'un emploi de qualité ». En particulier le volet II-2 « Développer les entreprises pour l'emploi », chapitre 223, « améliorer la qualité de l'emploi, développer l'égalité professionnelle et les compétences humaines ». Ce chapitre prévoit le « soutien aux projets de développement dans les territoires en crise », ainsi que « l'amélioration de la GRH

³⁶⁸ ARDE statuts Préambule.

³⁶⁹ ARDE rapport d'activité 2006 fiche 4 veille et intelligence économique

³⁷⁰ ARDE rapport d'activité 2006 fiche 6 Amorçage de clusters

³⁷¹ ARDE rapport d'activité 2006 fiche 8 innovation sociale

dans les PME », le développement du « contrat pour la performance et le développement de l'emploi durable », engagement pluriannuel entre la région et les entreprises signataires, et une « charte de progrès en faveur des emplois de qualité », élaborée en concertation avec les partenaires sociaux³⁷². Il comprend aussi la promotion de « l'égalité professionnelle » la prévention des « discriminations au travail », et le soutien au développement des groupements d'employeurs, avec la mise en réseau de groupements d'employeurs multisectoriels. Le chapitre 225 « développer l'économie sociale et solidaire, aider l'emploi associatif » est aussi tout indiqué pour une mise en cohérence de parcours individuels qui peuvent transiter par des positions impliquant la participation de plusieurs secteur d'activités.

2-1-3 Compétences en matière d'organisation territoriale et de "planification"

- L'aménagement du territoire

Responsable de la promotion et l'aménagement de son territoire, la Région peut combiner, coordonner ou concentrer les moyens mis en œuvre dans le cadre des compétences qu'elle exerce, en fonction d'objectifs d'aménagement de tout ou partie de son territoire. Ceci l'amène à coordonner ses actions avec d'autres collectivités territoriales, les Pays, l'État ou l'Europe ou à compléter ces actions par des programmes spécifiques.

La loi du 4 février 1995, complétée par la loi du 25 juin 1999 confère à la Région la compétence pour élaborer un **schéma régional d'aménagement du territoire** (SRADT). Il détermine les objectifs à moyen terme du développement régional, après une concertation large (avis des Conseils généraux, du C.E.S.R., des agglomérations, Pays, parcs régionaux, organismes consulaires et associations). Ces textes disposent aussi que la Région est saisie, pour avis, sur les Schémas de services collectifs préalablement à leur adoption. Dans le cadre du SRADT, *des coopérations entre collectivités et des harmonisations de politiques* peuvent être envisagées.

Aux termes de la loi du 29 juillet 1982, la Région conclut avec l'État un Contrat de Plan, qui "définit les actions que l'État et la Région s'engagent à mener conjointement par voie contractuelle pendant la durée du Plan". Ce Plan a été remplacé par **le contrat de projets** qui, nous l'avons vu, comprend des coopérations entre l'Etat et la Région.

La politique régionale d'aménagement du territoire (Mission 1 au Budget régional 2007), avec le levier des 21 contrats de Pays pourrait être utilisée en faveur de la conjugaison de la flexibilité avec la sécurisation des parcours professionnels dans l'optique d'une **dynamique de développement économique et de cohésion sociale et territoriale**

- Le développement durable :

La Région s'est engagée dans la réalisation d'un plan d'action en faveur du développement durable en Bretagne : un **Agenda 21 régional**.

Une politique partenariale en faveur de la conjugaison flexibilité-sécurisation des parcours impulsée à l'échelle régionale pourrait s'appuyer sur les compétences régionales et sur des compétences de l'Etat, déléguées, et s'inscrirait dans les orientations d'un agenda 21 régional soucieux d'un **développement économique, social et environnemental durable**.

2-1-4 le domaine « social-santé »

Dans le domaine de la formation, la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales prévoit le transfert à la Région de nouvelles compétences dans le domaine de la formation initiale des travailleurs sociaux et de certaines professions de santé (agrément et financement d'établissements, aides aux étudiants, plan régional de développement des formations professionnelles valant schéma régional des formations sanitaires et sociales...)

³⁷² Budget Primitif de la région II.7

En ce qui concerne les compétences sanitaires, la Région se voit confier de nouvelles responsabilités en matière de participation à l'organisation de l'offre de soins ainsi que la possibilité d'expérimenter le cofinancement et la coréalisation d'équipements sanitaires. Enfin la Région a la possibilité de contractualiser avec l'Etat pour mettre en œuvre des programmes expérimentaux de santé publique (vaccinations et lutte contre certaines maladies).

Des volets de **la sécurisation des parcours professionnels en rapport avec la santé et la prévention des maladies professionnelles** pourraient être développés, en particulier autour des axes *la santé des jeunes et le domaine du logement*³⁷³ (Mission VIII Pour une Bretagne solidaire), avec le groupement régional de la santé publique (GRSP).

2-1-5 L'extension des compétences de la Région par le partenariat :

Le caractère fragmentaire des transferts de compétence ou la volonté du Conseil régional de **fédérer et de coordonner ainsi que d'impulser les initiatives d'intérêt régional**, l'ont amenée à mettre en place des **procédures de coopération** avec les autres collectivités publiques (communes et groupements, départements, autres régions, Etat).

Ces procédures sont mises en œuvre de manière conventionnelle, notamment dans le cadre du schéma régional, du plan Etat/Région, mais aussi par la mise en place de fonds (conventions ou contrats particuliers) avec d'autres collectivités ou par la création d'organismes communs infra-régionaux, inter-régionaux. D'autres initiatives communes sont possibles et mentionnées précédemment dans les compétences, soit générales, soit partagées de la Région. A titre facultatif est ouverte par la loi du 13 août 2004 la possibilité de créer une instance de concertation entre région, départements, communautés urbaines et communautés d'agglomération. Une « conférence des exécutifs » est réunie annuellement par le président du Conseil régional et pourrait contribuer à coordonner les initiatives..

2-1-6 L'extension des compétences de la Région par l'expérimentation

Le quatrième alinéa de l'article 72 de la constitution permet à l'ensemble des collectivités territoriales, dont la Région, et à leurs groupements d'être habilités à déroger:

- par un règlement et non par la loi et à titre expérimental, *aux dispositions réglementaires qui régissent l'exercice de leurs compétences*. Les collectivités et groupements désireux de participer à l'expérimentation doivent solliciter une habilitation préalable, délivrée par la voie réglementaire. L'expérimentation doit avoir un objet et une durée limités

- par la loi, à titre expérimental, aux dispositions législatives régissant l'exercice de leurs compétences. La dérogation ne peut intervenir pour un certain nombre de matières énumérées dans l'article 73, qui ne mentionne ni le droit du travail ni le droit social ni l'éducation. (en Alsace le droit local régit ainsi le droit des associations, le statut scolaire, le droit communal, l'aide sociale obligatoire, le régime local de l'assurance maladie, etc...).

Les Régions peuvent donc être habilitées à déroger aux dispositions législatives, pour un objet donné et une durée déterminée au nom de la possibilité pour le législateur de différencier le droit applicable sur le territoire national. L'objet de l'expérimentation ainsi que sa durée, qui ne peut excéder cinq ans, doivent alors être définis par un encadrement législatif.

La Constitution limite la possibilité d'expérimentation aux dispositions législatives ou réglementaires relatives **aux compétences des collectivités**. Si, dans leur globalité, ni le droit du travail, ni le droit social n'entrent dans le champ de compétences de ces collectivités l'expérimentation peut en revanche concerner des thématiques particulières pour lesquelles les régions interviennent. Il s'agit notamment de la formation professionnelle des travailleurs, des jeunes et des demandeurs d'emploi, de l'apprentissage, ou de la VAE, thématiques pour lesquelles l'expérimentation pourrait être envisagée. Cette expérimentation ne serait possible

³⁷³ Pour les jeunes « les problèmes se concentrent sur le logement et le travail » Emmanuel Defouloy, Jeunes au travail, quand rechercher un emploi c'est découvrir l'inégalité entre les générations, in *La France invisible*, Dir Stéphane Beaud, Joseph Contavreux, Jade Lingard. Pp80/87, ed La Découverte 2006

que sous la condition d'une habilitation législative, l'organisation de la FPC étant déterminée par la loi.

3- La flexibilité et la sécurisation des parcours professionnels dans les autres Régions françaises

Dans le cadre de ce travail sur la conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels, il nous a semblé pertinent de s'interroger sur les grandes lignes des politiques publiques et les initiatives menées sur ce sujet par les Conseils régionaux d'autres Régions françaises.

Nous avons choisi de focaliser notre enquête autour de 5 Régions:

- Rhône Alpes
- Poitou-Charentes
- Limousin
- Pays de la Loire
- Nord Pas de Calais
- Alsace

Il ressort des différents échanges que, si la question de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels est d'actualité dans la majorité des régions, il n'y a pas de politique encore clairement définie sur ce thème, excepté en Rhône-Alpes. Il est également intéressant de préciser que pour la plupart des régions, c'est le service « Formation » qui est responsable de la sécurisation des parcours, le service « Développement Economique » n'intervient qu'en second lieu.

1- REGION RHONE ALPES

La **Région Rhône Alpes** est pionnière en matière de flexibilité et de sécurisation des parcours professionnels. Le service «sécurité professionnelle, innovation sociale, veille et mutation économiques » est responsable de cette politique. La Région a mis en place un dispositif pour sécuriser les parcours de ses actifs: SECURISE' RA.

En 2005, le CESR Rhône-Alpes a donné sa définition de la sécurisation des parcours : **« Sécuriser les parcours, c'est fournir un nouveau cadre de sécurité permettant de réduire la vulnérabilité individuelle et collective. C'est construire et maintenir la capacité des travailleurs à s'inscrire positivement sur le marché du travail»**. Pour cela la région s'appuie sur ses compétences en formation et développement économique. La VAE, les contractualisations avec les branches professionnelles ou avec les organismes paritaires collecteurs sont des outils essentiels pour construire la sécurisation des parcours. Cette politique s'inscrit dans le Plan Régional pour l'Emploi. Elle s'articule autour de trois axes :

- L'anticipation des enjeux liés aux mutations économiques
- Le développement d'une politique régionale ambitieuse pour la gestion des Ressources Humaines dans les PME
- Le soutien à la reconversion et aux reclassements des salariés licenciés

Le dispositif SECURISE' RA repose sur quatre piliers :

- le recours à un Conseil en Ressources Humaines pour les Petites et Moyennes Entreprises
- le soutien aux Groupements d'employeurs
- la Commission SUEVAL : Suivi et évaluation des fonds régionaux accordés aux entreprises
- Les Contrats territoriaux Emplois Formation (mieux répondre aux besoins en emploi des territoires en améliorant la concertation entre les acteurs locaux, la Région et l'Etat)

Ce dispositif se décline en 6 thèmes d'intervention :

- Recruter, intégrer, fidéliser, répondre aux difficultés de recrutement
- Intégrer, lutter contre les discriminations
- Soutenir, renforcer la mobilité des salariés

- Assurer la gestion des âges et le transfert des savoirs
- Lutter contre toutes les situations de précarité
- Accompagner les mutations

2- REGION POITOU-CHARENTES

Le service « Formation » de la **Région Poitou-Charentes n'a pas encore répondu à l'enquête**. Mais cette région a mis en place en octobre dernier : une "Agence de la formation" pour sécuriser les parcours professionnels. Il incombe à cette « Agence régionale de la formation tout au long de la vie et de l'individualisation des formations » de garantir aux habitants de la région leurs droits à l'information, à l'orientation et à la formation tout au long de la vie. Ses missions comprennent :

- l'amélioration des conditions d'élaboration et de sécurisation des parcours professionnels,
- l'encouragement du développement des ressources humaines et des compétences
- le soutien des territoires dans leur mission d'information, d'orientation et de formation.

L'agence s'adresse aux publics sensibles (jeunes, femmes, seniors, salariés des TPE, travailleurs handicapés, personnes issues de l'immigration...); aux décideurs et financeurs de la formation qui travaillent au sein de la Conférence des financeurs; aux acteurs et partenaires de l'économie, de l'emploi et de la formation, publics et privés.

3-REGION LIMOUSIN :

Comme l'a constaté Monsieur Jean-Paul DENANOT, Président du Conseil Régional du Limousin et³⁷⁴ Président de la Commission Formation Professionnelle et Apprentissage de l'ARF, les régions, comme le souhaite la région Limousin, peuvent aller au-delà de leurs strictes compétences en formation professionnelle continue, pour apporter leur soutien dans les phases critiques des parcours professionnels :

- par le soutien personnalisé aux demandeurs de bilans de compétences et de validation des acquis de l'expérience,
- par une implication forte dans les missions locales (sur la formation mais aussi sur les éléments de l'insertion professionnelle),
- par un travail d'information sur les formations (CARIF/CRIJ...),
- par un travail d'observation du marché de l'emploi (OREF),
- par la prise en charge des salaires des stagiaires lorsque les autres dispositifs ne répondent pas aux cas particuliers,
- par le soutien aux congés individuels de formation,
- par l'aide aux salariés (notamment des TPE/PME) lorsque les fonds de la formation professionnelle de l'entreprise sont insuffisants pour prévenir les évolutions technologiques et assurer la qualification durable des personnels,
- par le soutien à la recherche, à l'innovation et la création/reprise d'entreprises,
- par le soutien aux pôles de compétitivité et à l'initiative économique (incubateurs, pépinières d'entreprises) etc...

Dans son PRDF³⁷⁵ (plan régional pour le développement de la formation) adopté en décembre 2003, après 6 mois d'une large concertation entre les professionnels de la formation, les

³⁷⁴Source : site Internet de la région Limousin, www.cr-limousin.fr

³⁷⁵ En 1993, la loi quinquennale relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle a donné aux Régions la responsabilité d'élaborer un PRDFPJ : un plan régional de développement de la formation professionnelle des jeunes. L'objectif était de programmer à moyen terme les réponses aux besoins de formation des jeunes, en recherchant une complémentarité des différentes voies : la formation initiale (en lycée professionnelle et en apprentissage), et la formation continue des jeunes (contrat d'insertion en alternance et formation des demandeurs d'emploi). La loi de 2002 relative à la démocratie de proximité avait étendu la portée du PRDFPJ : à la formation des jeunes de moins de 26 ans, venait s'ajouter la formation des adultes. Le PRDFPJ devenait alors un PRDF (plan régional de développement des formations). Cela offrait l'opportunité de porter un regard global sur la formation en région. Source : site Internet de la région Limousin

responsables des politiques de l'emploi et de l'insertion, les partenaires économiques et sociaux, les acteurs locaux et les bénéficiaires de formation, la région Limousin dégage trois orientations :

- Mettre la formation au service des femmes et des hommes de la région

Diversité, qualité, adaptation aux besoins des personnes sont les maîtres mots qui président à la construction de l'appareil de formation en Limousin. Reste à garantir l'égalité des chances face à cette offre. Pour cela, il est indispensable d'assurer au mieux la mission de service public en matière d'accueil et d'information pour l'orientation. C'est l'objectif autour duquel la Région mobilisera l'ensemble des professionnels qui interviennent dans ce domaine. Elle les incitera à coordonner leurs moyens, et à s'engager dans des projets fédérateurs, comme la création d'une Cité des métiers.

- Participer au développement économique régional

Facteur d'épanouissement pour les individus, la formation est aussi un élément clé pour la réussite des entreprises. La Région entend donc favoriser les liens entre l'appareil de formation limousin et le tissu économique régional. Mieux prendre en compte les besoins présents et à venir des entreprises, dynamiser la reprise et la création d'activité, faciliter la formation des salariés les plus fragiles, développer les transferts de technologie

- Contribuer à l'attractivité et au développement équilibré du territoire limousin

Le nouveau PRDF propose de consolider les nombreux pôles de spécialités et d'excellence existant en Limousin, de développer leur attractivité et leur ouverture internationale.

Par ailleurs, le schéma régional de développement économique de la région Limousin propose la conduite concertée des politiques de développement économique, par l'instauration d'un dialogue permanent avec les acteurs économiques et sociaux, par une meilleure anticipation des mutations économiques, par la prévention des difficultés des entreprises ce qui peut jouer un rôle dans la recherche de conjugaison de la flexibilité et de la sécurisation des parcours professionnels.

La Région Limousin dispose également d'un outil «le Prisme Limousin³⁷⁶», dont une des missions vise à sécuriser les parcours professionnels. Ce centre de ressources sur l'emploi et la formation en Limousin a été mis en place grâce à l'action conjuguée de l'Etat, de la Région Limousin et des partenaires socio-économiques.

Il rassemble donc en un même lieu, les activités du CARIF (Centre d'animation et de ressources de l'information sur la formation) et de la CRIS-VAE (Cellule régionale interservices sur la validation des acquis de l'expérience), de l'ERPL (Espace ressources pédagogiques du Limousin- professionnalisation des acteurs) et de l'OREF (Observatoire régional emploi formation).

Il est en outre chargé de développer d'autres actions liées aux domaines de l'emploi, de la formation et de l'information sur les métiers dont les missions d'animation du réseau d'accueil, d'information et d'orientation, de la lutte contre l'illettrisme, du développement de la formation ouverte et à distance.

Les fonctions assurées par le centre de ressources s'articulent autour de trois pôles : un centre de ressources documentaire, chargé de faciliter l'accès à l'offre concertée sur la formation et la validation, un observatoire, chargé de l'action prospective, un secteur chargé de l'animation et de la coordination des politiques d'emploi et de formation.

4- REGION PAYS DE LA LOIRE

La **Région Pays de la Loire** ne traite pas de façon approfondie la question de la «sécurité sociale professionnelle ». Néanmoins, à travers **l'étude du CESR des Pays de la Loire**, «A vous de jouer », le thème de la mobilité, thème adjacent à celui de la flexibilité et de la

³⁷⁶ Le Prisme Limousin a élaboré un schéma illustrant un parcours professionnel qui apparaît dans l'Annexe n°V de ce rapport.

sécurisation, est évoqué assez rapidement dans la partie « Jeunes dans la vie active » (en particulier aux pages 359 à 362). Quelques propositions en sont issues :

- « Favoriser l'accès des jeunes travailleurs intérimaires à la formation continue et à la VAE et promouvoir un partenariat entre les entreprises de travail temporaire et le service public de l'emploi »
- « Encourager les branches professionnelles et les structures interprofessionnelles à coordonner leurs efforts pour mieux valoriser les compétences de leurs jeunes collaborateurs, renforcer leur employabilité et communiquer davantage sur la diversité des métiers qu'elles proposent »
- « S'inspirer de certaines expériences étrangères pour mieux anticiper les reconversions professionnelles subies (fondations autrichiennes par exemple) »
- « Accompagner au terme d'une évaluation les nouveaux contrats de transition professionnelle initiés à titre expérimental dans quelques bassins d'emplois français, et qui offrent à des personnes licenciées une période d'un an d'accompagnement rémunéré et personnalisé pour la recherche active d'emploi »

La partie consacrée au chômage des jeunes peut également comprendre (entre les pages 324 et 346) des éléments susceptibles de jouer sur « l'environnement des entreprises ». En effet cette partie insiste notamment sur la nécessité de :

- « Aider les entreprises notamment les PME-PMI à mieux appréhender le recrutement des jeunes diplômés dans un cadre collectif (branches, groupements d'employeurs, etc.) »
- « Soutenir la création puis la consolidation de groupements d'employeurs notamment en zone rurale au moyen d'une communication régionale spécifique sur ce sujet et à l'appui d'une démarche qualité »
- « Coordonner le service public de l'emploi au niveau local, au moyen des maisons de l'emploi, intégrant la question de la formation » en « incitant à travailler sur des projets en phase avec des diagnostics précis portés dans chaque bassin d'emploi sur l'équilibre entre l'offre et la demande d'emploi peu qualifié »

La sécurisation des parcours est ici aussi déclinée à partir des problèmes d'insertion professionnelle rencontrés par les jeunes.

Pour ce qui est des initiatives régionales, la Région Pays de la Loire traite essentiellement cette question à travers **les politiques en direction de la formation professionnelle et de la VAE**.

Dans le domaine économique, il n'y a pas non plus de politiques clairement définies. Les outils, mis en place par la région et qui sont les plus proches de l'idée de sécurisation de l'environnement des entreprises sont les suivants :

- Le développement de logiques de filières autour des pôles de compétitivité
- DINAMIC, outil d'aide à l'adaptation et la modernisation des TPE artisanales,
- L'appui aux démarches coopératives d'intelligence économique,
- Le soutien aux associations de prêts d'honneur pour l'aide à la création et la reprise d'entreprise,
- L'appui à la création de groupements d'employeurs

Ces outils produisent des aides qui répondent à une situation type. Ils ne concernent pas directement la sécurisation des parcours au sens où ils visent à corriger une situation de rupture ponctuelle.

5- REGION NORD PAS DE CALAIS

La **Région Nord pas de Calais** en est encore au stade de l'exploration sur ce sujet. Il n'y a pas encore de politiques définies. Cependant, une mission d'enquête vient d'être lancée, dans le cadre du Schéma Régional de Développement Economique, la première réunion ayant eu lieu le 14 mars 2007. Le service « Formation permanente » est chef de file sur cette question mais il est associé, dans la mission d'enquête au service « Action économique ». L'objectif est de réussir à coordonner l'action des deux services sur cette question.

6- REGION ALSACE :

La **Région Alsace** n'aborde le thème de la sécurisation des parcours qu'à travers la formation et l'orientation des jeunes. Pour tout ce qui concerne les personnes en situation d'emploi, l'Etat est compétent donc la Région n'a pas souhaité intervenir. L'Alsace traite de l'emploi à travers la formation, il n'y a pas d'initiative pour sécuriser les parcours professionnels. (Responsable de la formation professionnelle continue).

Le thème de la flexsécurité possède donc une réelle dimension régionale. Le travail du CESR de Bretagne s'inscrit de manière pertinente dans le prolongement des réalisations de certaines Régions ou en amont de réflexions d'autres Régions. L'étude des initiatives régionales permet de nourrir les réflexions du groupe de travail, en termes de préconisations.

ANNEXE VII

DISPOSITIFS EXISTANTS DE SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

La sécurisation est ici entendue largement, désignant tout dispositif de droit positif susceptible de concourir à organiser une transition professionnelle, dans un objectif d'assurer la continuité dans l'emploi et/ou de favoriser les transitions (document non exhaustif).
Document établi par Monsieur Franck HEAS.

A l'initiative de l'employeur	A l'initiative de l'individu	Service public de l'emploi	Autres
<p><u>Tout au long de l'exécution du contrat de travail</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Négociation triennale dans les entreprises de plus de 300 salariés sur la GPEC, notamment (depuis la loi du 21/12/06) sur les emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques (art L 320-2 CT) - Obligation de l'employeur d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail en veillant au maintien de leur capacité à occuper un emploi et au développement des compétences (art L 930-1 CT) - Périodes de professionnalisation pour favoriser, via la formation, le maintien dans l'emploi des salariés en CDI ; pour les salariés dont la qualification est insuffisante, les salariés de plus de 20 ans d'expérience ou de plus de 45 ans ou les salariés créant ou reprenant une entreprise (art L 982-1 CT) - Plan de formation avec des actions d'adaptation au poste, ou liées à l'évolution et au maintien dans l'emploi ou favorisant le développement des compétences (art L 932-1 CT) 	<p><u>Formation professionnelle continue</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Congé individuel de formation (art L 931-1 CT) - Congé-examen (art L 931-1 et R 931-8 CT) - Congé de bilan de compétences (art L 931-21 CT) - Congé de validation des acquis de l'expérience (art L 900-1 et R 931-34 CT) - Congé jeune travailleur : pour les salariés de moins de 25 ans, sans diplôme professionnel et non liés par un contrat prévoyant une formation professionnelle (type apprentissage) ; 200H par an (art L 931-29 et R 931-13 et s. CT) - Droit individuel à la formation (art L 933-1 CT), dans le cadre duquel des périodes de professionnalisation peuvent aussi être exécutées 	<p><u>ANPE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Favoriser la mobilité géographique et professionnelle et l'adaptation à l'emploi (art L 311-7 1° CT) - Assister les employeurs pour le reclassement de leurs salariés (art L 311-7 2° CT) - Projet personnalisé d'accès à l'emploi (art R 311-3-11 CT) <p><u>Maison de l'emploi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence dans la reconversion des territoires notamment en cas de restructurations, en matière d'aide à la création d'entreprise ou d'anticipation des besoins de main d'oeuvre (art L 311-10 CT) - Possibilité pour les maisons de l'emploi de participer à la mise en œuvre de cellules de reclassement interentreprises (art D 322-7-1 CT issu du décret du 25/04/07) <p><u>Régime d'assurance chômage</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bénéfice d'un revenu de remplacement pour les salariés privés d'emploi (art L 351-1 CT) permettant éventuellement de suivre une action de formation (allocation de retour à l'emploi) 	<p><u>Etat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement des salariés et des entreprises en cas de changement professionnels ou de mutations par le biais de l'ensemble des actions et financement possibles du Fonds national de l'emploi (art L 322-1 CT) - Aide étatique à la reprise ou création d'activité (art L 351-24 CT) ; ACCRE (aide aux chômeurs à la création ou reprise d'entreprise) - Financement par l'Etat et les régions de la rémunération des stagiaires et la formation professionnelle continue, privés d'emploi (art L 961-2 CT) - Aide financière publique aux entreprises, notamment de moins de 300 salariés, pour l'élaboration de plans de GPEC (article D 322-10-14 CT issu du décret du 25/01/07) <p><u>Divers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Groupement d'employeurs (art L 127-1 CT) auxquels peuvent éventuellement participer les collectivités territoriales (art L 127-10 CT)

A l'initiative de l'employeur	A l'initiative de l'individu	Service public de l'emploi	
<p><u>En situation problématique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche d'un reclassement au bénéfice du salarié inapte suite à la réalisation d'un RP (art L 122-32-5 CT) ou d'un événement autre (art L 122-24-4 CT) ou visé par un projet de licenciement économique (art L 321-1 al3 CT) ; l'objectif est la réaffectation dans l'entreprise ou au-delà. - Mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi en cas de licenciement pour motif économique afin d'éviter les licenciements, d'en limiter le nombre et de favoriser le reclassement pour les licenciements qui n'ont pu être évités ; entreprise de + 50 salariés licenciant plus de 10 personnes sur moins de 30 jours (art L 321-4-1 CT) - Congé de reclassement dans les entreprises de +1000 salariés ; suspension du contrat de travail afin que le salarié bénéficie de formations et d'aides au reclassement ; de 4 à 9 mois (art L 321-4-3 CT) OU - Congé de mobilité dans les entreprises de +1000 salariés ; si accord GPEC ; rupture d'un commun accord qui permet au salarié d'effectuer des périodes en entreprises (art L 320-2-1 CT) - Convention de reclassement personnalisé dans les entreprises de -1000 salariés ; accord de rupture, qui permet au salarié de bénéficier d'aides renforcées au reclassement ; jusqu'à 8 mois (art L 321-4-2 CT). 93 058 bénéficiaires au 01/01/07 - Contrat de transition professionnelle dans certains bassins d'emploi ; rupture d'un commun accord pour conclusion d'un contrat avec une filiale AFPA ; jusqu'à 12 mois (Loi 23/03/06 et décret du 14/04/06). 1657 bénéficiaires à fin février 2007 	<p><u>Autres dispositifs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Compte épargne-temps pour accumuler congés payés ou repos compensateur par exemple (art L 227-1 CT) - Congé ou passage à mi-temps pour création ou reprise d'entreprise pendant un an (art L 122-32-12 CT) : pratique dite de l'« essaimage » - Inopposabilité de la clause d'exclusivité pendant un an, à celui qui crée ou reprend une entreprise (art L 121-9 CT) - Contrat d'accompagnement à la création d'une activité économique (art L 127-1 et s. Ccom) : pratique des couveuses d'entreprises entre un bénéficiaire et une personne morale tutrice dans le cadre du contrat dit « d'appui » 	<p><u>Régime d'assurance chômage</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mesures diverses prévues par la Convention d'assurance chômage : (logique d'activation des dépenses) Aide à la validation des acquis de l'expérience Aide à la formation conventionnée (pour répondre à des besoins de qualification identifiés au niveau territorial ou professionnel ou à des tensions dans certains métiers) Aide différentielle au reclassement pour l'allocataire qui reprend un emploi dont la rémunération est inférieure d'au moins 15% à celle de son emploi précédent Aide à l'allocataire recruté en contrat de professionnalisation Aide à l'employeur recrutant en contrat de professionnalisation Aide dégressive à l'employeur recrutant un chômeur de +50 ans ou indemnisé depuis 12 mois (pour les métiers à tension) Aide à la mobilité géographique pour l'allocataire qui accepte un emploi nécessitant un déménagement, une double résidence ou des frais de déplacement et de séjour par exemple Aide à la reprise ou création d'entreprise 	

ANNEXE VIII :

OBSERVATIONS A PROPOS DE LA SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

RAPPORT AU CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL DE BRETAGNE

PAR MONSIEUR FRANCK HEAS

MAITRE DE CONFERENCES A L'UNIVERSITE DE BRETAGNE SUD

DROIT ET CHANGEMENT SOCIAL UMR-CNRS 6028/MSH GUEPIN (UNIVERSITE DE NANTES)

IREJE (UNIVERSITE DE BRETAGNE-SUD)

PLAN

I) La flexibilité

A) L'approche comparatiste de la flexibilité

B) Les types de flexibilité

II) La sécurisation

A) Les questions préalables

B) Quelques propositions concrètes de sécurisation des parcours professionnels

III) Quelques outils de sécurisation

A) A propos des groupements d'employeurs

B) A propos de l'évolution du contenu de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

A) A propos de la place du droit dans la régulation des relations professionnelles

Toute relation professionnelle implique une dimension contractuelle (lien entre l'employeur et le salarié), s'exécute dans une collectivité (l'entreprise) et s'inscrit dans un ensemble plus large qu'est le marché du travail. De ces trois dimensions peuvent immanquablement surgir des aléas qui vont affecter le parcours professionnel des intéressés. En raison de la diversité de ces ruptures et changements, leur prise en compte et leur traitement ne peuvent pas être organisés de façon uniforme. Les voies permettant de mettre en place des transitions professionnelles sont donc multiples.

C'est pourquoi une des difficultés premières de la problématique liée à la sécurisation des parcours professionnels résulte des dénominations nombreuses, utilisées par les auteurs et ou les acteurs : « *mobilité protégée* »³⁷⁷, sécurité sociale professionnelle³⁷⁹ (organisations syndicales), flexsécurité ou flexicurité (Commission européenne) ou encore sécuriflex. Cette variété atteste de l'imprécision et de la fragilité du concept sur le plan juridique³⁸⁰.

Au-delà, il est incontestable que ce sujet complexe doit nécessairement être appréhendé de façon pluri-disciplinaire. Ainsi, la thématique de la flexibilité a d'abord émergé en droit du travail dans le cadre des politiques de l'emploi, sociales et fiscales notamment avec les contrats aidés. Puis, la flexibilité a porté sur les rapports de travail dans l'entreprise avec l'essor des contrats atypiques et les aménagements possibles dans l'organisation des prestations de travail (durée, congés, modulation, etc). Aujourd'hui, la tendance à la flexibilité interne à l'entreprise se renforce. C'est pourquoi le droit du travail n'est plus concerné

³⁷⁷ Auer P. et Gazier B., *L'introuvable sécurité juridique*, Paris, Flammarion, 2006, p 53

³⁷⁹ Expression utilisée dès 2001 par la CGT.

³⁸⁰ Moreau M.A., Evolutions du droit du travail, flexibilités et cohésion sociale : vers la recherche de nouvelles voies pour soutenir les restructurations et les transitions, Forum *Concilier flexibilité du travail et cohésion sociale*, Strasbourg, Conseil de l'Europe, 177 et 18 novembre 2005. Dans le même sens : F. Gaudu, La « sécurité sociale professionnelle » : un seul lit pour deux rêves, *Droit Social*, 2007, p 309.

uniquement à la marge. Ce sont les principes fondateurs de cette branche du droit (en tant que droit de protection du salarié ou de réglementation du licenciement par exemple) qui sont affectés. La thématique diffuse au-delà des seules frontières du droit du travail, dès lors qu'il s'agit de sécuriser les parcours professionnels en dehors du seul cadre du contrat de travail. Sur un plan davantage économique et financier, la question demeure liée aux évolutions des modes de production et d'échange (mondialisation), à l'adaptation des marchés du travail, aux mouvements de main d'œuvre et à gestion des entreprises. Au niveau communautaire, la thématique est également appréhendée de façon transversale, notamment au regard des actions de formation professionnelle et de la qualité au travail³⁸¹.

En outre, ces éléments contribuent à alimenter un débat davantage idéologique au sein duquel les solutions proposées s'inscrivent dans un prisme qui oscille entre une organisation libre de la gestion de l'emploi au sein de l'entreprise et une absolue protection des travailleurs. C'est pourquoi il a pu être observé dès la fin des années 1990 qu' « *on identifie fréquemment la recherche de flexibilité à un besoin d'assouplissement du cadre juridique du travail, de la protection sociale et des codes de bonnes conduites. On oppose ainsi flexibilité et sécurité. Cette opposition est d'autant plus facile à faire que le modèle de protection sociale de l'après-guerre, qui était fondé sur l'emploi stable d'un homme adulte amenant par son travail les ressources nécessaires à une famille nucléaire, est rendu caduc par les transformations du marché du travail. Faudrait-il donc ne plus avoir de sécurité pour être flexible et efficient ?* »³⁸².

Nous examinerons donc certains aspects du concept de flexibilité (I), avant de préciser les enjeux d'une logique de sécurisation des parcours professionnels (II) et d'en présenter enfin quelques dispositifs (III).

I) La flexibilité

L'examen de quelques expériences étrangères d'assouplissement du marché du travail, des formes d'emploi ou de la protection des personnes (A) permet de constater que la flexibilité recouvre des acceptions variées (B).

A) L'approche comparatiste de la flexibilité

Au-delà de la diversité des pratiques nationales de flexibilité, une approche comparatiste permet d'observer que les finalités visées par les dispositifs ne sont pas tant éloignées³⁸³. Quelques exemples sont ici mentionnés.

En Allemagne, le programme électoral de la CDU de 2005 proposait que le salarié puisse renoncer au moment de l'embauche à la protection contre le licenciement, en contrepartie d'une indemnisation au cas où il serait licencié. Les problématiques sont ici communes au débat français : recours à la négociation contractuelle donc individuelle pour réguler les rapports de travail ; idée que les facilités à rompre le contrat de travail encouragent le recrutement. Néanmoins, il convient d'observer que plus les règles relatives à la protection du licenciement sont allégées (indemnités, procédure, recours), plus se développent des contentieux mobilisant des arguments d'abus de droit ou de discrimination. Pour autant, la loi du 23 décembre 2003 a permis aux entreprises nouvellement créées en Allemagne de conclure des contrats de travail à durée déterminée, sans motifs lors des quatre premières années.

Les références au système en place au Danemark sont répandues et courantes. En effet, en Europe, deux catégories de pays sont parvenues à concilier un marché du travail flexible avec un niveau d'emploi élevé : la Grande-Bretagne et les pays scandinaves. La référence aux seconds est alors d'autant plus massive, que le recours à l'exemple britannique peut s'inscrire dans une approche libérale. Mais, au Danemark où l'action de l'Etat providence est étendue,

³⁸¹ Décision du Conseil de l'UE du 6 octobre 2006, *JOUE*, L 291 ; Livre vert de la Commission sur la flexibilité et la sécurité des relations de travail et la modernisation du droit social, 22 novembre 2006.

³⁸² A. Supiot (dir.), *Au-delà de l'emploi*, Paris, Flammarion, 1999, p 267.

³⁸³ Le discours sur la flexibilité, le droit du travail et l'emploi, *Revue Droit du Travail*, juin 2006, p 48.

la situation ne se caractérise pas uniquement par des embauches aisées et des licenciements facilités (thématiques traitées conventionnellement) : en situation de chômage, l'indemnisation élevée dure plus longtemps qu'en France et l'accompagnement des demandeurs d'emploi est de grande qualité ; la part de contrats à durée déterminée dans l'emploi total est proche de celle mesurée en France ; la pression fiscale est importante ; le droit du travail est essentiellement d'origine conventionnelle ; la protection sociale des personnes hors emploi est généreuse et durable. De ce point de vue, l'idée d'une mise à l'écart du droit dans la gestion des entreprises ne peut pas être d'inspiration danoise³⁸⁴.

En Espagne, plusieurs mesures de flexibilité ont été mises en place. Ainsi, outre le développement du travail temporaire (tout en sachant que le nombre de salariés en contrat à durée déterminée est également très élevé), la promotion des contrats à temps partiel ou de dispositifs de préretraite progressive, les règles de licenciement ont également été assouplies envers certaines catégories de travailleurs présentant des difficultés pour trouver un emploi (jeunes travailleurs pour un premier emploi, travailleurs âgés par exemple). Il s'agit d'une application directe du postulat selon lequel la simplification des règles de rupture du contrat de travail pourrait contribuer au recrutement.

En Italie, le « Statut des travailleurs » (protecteur) issu de la loi du 20 mai 1970 a été progressivement remis en question, à l'exclusion des salariés des grandes entreprises. La protection est dorénavant moindre pour le personnel des petites et moyennes entreprises, l'artisanat ou les services, secteurs qui emploient la majorité des salariés. Or, comme ce sont dans ces activités que les taux d'emploi ont augmenté, l'argument selon lequel l'allègement des contraintes favorise l'emploi se trouve également renforcé. Dans ce cadre, la loi *Biagi* de 2003 encourage la flexibilité afin de limiter le travail dissimulé : multiplication des formes d'emploi temporaire, suppression de l'obligation de motiver le recours au contrat à durée déterminée ou limitation du champ d'application des règles de licenciement par exemple.

Aux Etats-Unis, l'emploi y est « *at will* » (au bon vouloir des parties). Pour autant, certaines protections existent en faveur des travailleurs dans le cadre de contrats syndicaux, pour les salariés qualifiés ou travaillant pour l'administration : protection contre le congédiement injustifié, existence de contrats syndicaux obligeant les employeurs à justifier les fins de contrat, procédures de règlement des litiges, mesures de lutte contre les discriminations, mesures de formation et de paiement d'indemnités en cas de fermeture d'une grande entreprise. Pour les autres, la relation de travail peut cesser sans garantie de procédure ou de motivation. Au surplus, ce sont souvent ces personnes qui ne bénéficient pas de couverture sociale et/ou dont le pouvoir d'achat est restreint (immigrants, non-blancs, jeunes, seniors, handicapés).

De la même manière, les conséquences de la mondialisation et de l'évolution des pratiques au travail ne sont pas reçues dans des conditions identiques. Ceux dont la formation et la qualification sont suffisantes ont davantage d'atouts. Par conséquent, la sécurisation des parcours ne devrait pas être construite de façon identique selon les catégories socioprofessionnelles³⁸⁵. Une autre inégalité susceptible de se cumuler avec les précédentes est probablement liée à la taille de l'entreprise. Dans les TPE, les dispositifs de représentation du personnel sont plus limités et la négociation collective y est moins une habitude. C'est pourquoi il nous semble que les besoins en termes de sécurisation peuvent varier.

A cet égard, les durées du travail et les dispositifs de réduction de ce temps qui y sont liés sont largement inégaux selon le secteur professionnel (artisanat, agriculture), la qualification, la répartition sur l'année, la semaine ou la journée ou encore le type de contrat (développement des emplois à temps partiel). En matière de durée du travail, les inégalités sont également nombreuses³⁸⁶.

Il en résulte que les voies et formes de la flexibilité sont donc multiples. Toutefois, certaines caractéristiques communes existent. En premier lieu, la flexibilité se fonde sur le principe en

³⁸⁴ A. Lefebvre, D. Méda, Le modèle nordique est-il adapté à la situation française, *Alternatives Economiques*, n° 247, mai 2006, p 57 ; B. Meller, A la recherche du meilleur modèle social, Français, ne croyez pas au mirage danois, *Courrier International*, n° 764, 23 juin 2005, p 18).

³⁸⁵ P. Savidan, Les priorités pour l'Etat social, *Alternatives Economiques*, avril 2007, p 70.

³⁸⁶ F.X. Devetter, Les mutations du temps de travail, *Alternatives Economiques*, avril 2007, p 66.

vertu duquel un assouplissement de la réglementation afin de limiter les contraintes résultant de la loi, contribue à faciliter la conduite des activités économiques³⁸⁷. Dans ce cadre, l'existence de facilités à rompre la relation de travail est en second lieu un élément déterminant des embauches³⁸⁸. Enfin, la flexibilité concerne essentiellement les catégories de travailleurs les plus fragilisés sur le marché du travail³⁸⁹. Il s'agit là d'une application de

« *l'effet Matthieu* » qui implique que les garanties, prérogatives et droits sont offerts à ceux qui ont déjà beaucoup³⁹⁰. C'est pourquoi la flexibilité, quelle qu'en soit la forme, peut être source de discriminations.

B) Les types de flexibilité

Plusieurs classifications et types de flexibilité peuvent être envisagés.

A un premier niveau, il est possible de distinguer la flexibilité interne de la flexibilité externe. En interne, la flexibilité s'organise au sein de l'entreprise pour adapter l'exécution des relations de travail en fonction de l'activité économique de l'entreprise : heures supplémentaires, durée du travail aménagée, modulation, travail en équipes, etc. Le corollaire est alors que le personnel devra être pleinement compétent et adaptable. Ce premier type de flexibilité interfère immanquablement avec les problématiques liées à la notion d'employabilité et à la formation professionnelle. En outre, cette flexibilité suppose des contreparties (notamment de rémunération) aux contraintes inhérentes à l'activité. Dans ce cadre, la relation de travail doit être adaptée mais demeure. De ce point de vue, il s'agit d'une forme de flexibilité organisée en contrepartie de compensations. Une autre flexibilité est externe et organisée en périphérie de l'entreprise : contrats de travail temporaires, externalisation d'une partie des activités, licenciements, etc. A l'inverse de la première forme de flexibilité, la relation de travail est davantage une « *variable d'ajustement* ». C'est pourquoi ce type de flexibilité a pu être assimilé à la précarité³⁹¹.

A un second niveau et de manière plus complexe, les types de flexibilité peuvent être présentés différemment, en fonction de l'objet sur lequel ils portent³⁹². Ainsi, en vertu d'une flexibilité salariale, l'activité de l'entreprise détermine les niveaux de rémunération (hypothèses de salaires au rendement puisqu'il est impossible en droit français de faire varier les salaires en fonction du seul volume d'activité de l'entreprise). Selon une flexibilité quantitative externe, c'est l'ajustement des effectifs (contrats temporaires, licenciements) qui permet la souplesse. Selon une autre flexibilité quantitative interne, l'important est de faciliter les variations de la durée du travail. Différemment, par une flexibilité fonctionnelle interne, il doit être possible d'adapter l'utilisation des compétences du personnel en fonction des besoins de la production, ce qui implique d'encourager la polycompétence. Enfin, la flexibilité fonctionnelle externe permet de diffuser l'activité de l'entreprise par delà ses propres frontières (essaimage, sous-traitance, faux indépendants).

Il est possible d'agrèger des formes de sécurité à ces différents types de flexibilité, afin de sécuriser les parcours professionnels des individus. Ainsi, la stabilité de l'emploi offre à la personne la garantie d'une pérennité de l'emploi avec un même employeur, même si l'affectation peut changer. De façon proche, la sécurité de l'emploi qui relève davantage des politiques de l'emploi, vise à assurer un niveau élevé d'occupation générale de la main d'œuvre. Les actions entrant dans cette catégorie sont donc globales et menées au niveau du marché de l'emploi. Différemment, la sécurité de conciliation a pour objectif de faciliter la

³⁸⁷ Ce discours sur le dépérissement du droit afin de libérer les activités n'est pas nouveau : A. Supiot, *Délégation, normalisation et droit du travail*, *Droit Social*, 1984, p 296.

³⁸⁸ S. Béchaux, Les obstacles au licenciement jouent-ils contre l'emploi ?, *Liaisons Sociales*, *Le mensuel*, septembre 2005, p 26.

³⁸⁹ Les observations tirées de expériences des Etats-Unis et de l'Italie sont à cet égard emblématiques.

³⁹⁰ « *L'effet Matthieu* », d'après la parabole des talents, Évangiles de St Matthieu 25/29 : « *car on donnera à celui qui a et il sera dans l'abondance, mais à celui qui n'a pas, même ce qu'il a lui sera retiré* ».

³⁹¹ J. Le Goff, Flexibilité et précarité n'ont pas forcément le même sens, 25 novembre 2006, <http://www.telos-eu.com>.

³⁹² L. Duclos et J.Y. Kerbourc'h, *Organisation du marché du travail et flexicurité à la française*, Conseil d'Analyse Stratégique, 2006, p 19.

conciliation de la vie familiale et privée avec la vie professionnelle, la personne pouvant alors assumer différents engagements dans les sphères privées, professionnelles et sociales. Enfin,

la sécurité du revenu se fonde sur les systèmes d'indemnisation du chômage, de garantie de ressources, voire de protections et d'assistances sociales, l'objectif étant d'éviter les pertes de ressources. En définitive, il apparaît que la flexicurité est la rencontre ou le croisement entre des formes la flexibilité et des dispositifs davantage sécuritaires pour le travailleur.

II) La sécurisation

A l'inverse d'une logique de flexibilité, une démarche de sécurisation des parcours professionnels vise à garantir la pérennité des situations professionnelles, des ressources ou des droits³⁹³ (B). Pour autant, un tel objectif n'est pas sans soulever des questions essentielles qui suggèrent que les références actuelles sont insuffisantes pour appréhender l'ensemble de la thématique (A).

A) Les questions préalables

Dès lors qu'il s'agit d'envisager des parcours professionnels sécurisés pour les travailleurs, un certain nombre de questions préalables se posent.

En premier lieu, le concept peut interroger sur le plan juridique. En effet, la juxtaposition de l'exigence de flexibilité avec la conservation d'un système sécurisé est contradictoire : la notion de flexsécurité est par nature ambivalente. En effet, cette flexsécurité se fonde sur un compromis, un équilibre ou une conciliation (est-ce possible ?) entre le renforcement de la liberté donnée à l'entreprise dans la gestion de la main d'œuvre et la protection des salariés dans leur emploi contre les licenciements et pour sécuriser leurs parcours professionnels³⁹⁴. Au cœur du débat, se pose donc la question de l'application d'un important principe constitutionnel qu'est la liberté du travail (Préambule de la Constitution du 26 octobre 1946) : ce principe se décline en effet d'une part en la liberté d'entreprendre reconnue aux employeurs et d'autre part, la liberté de travailler reconnue aux actifs. Schématiquement, l'objectif de recherche d'une flexsécurité imposerait des emprunts cumulés au système anglo-saxon qui serait libéral et au système japonais de l'emploi à vie. Cette idée d'une sécurité inhérente au travail est très ancienne. Dans le système français et à partir du XIX^{ème} siècle, afin de sortir les populations ouvrières de la misère, des prérogatives, droits et avantages ont été attachés à la situation de salarié. L'objectif était de sécuriser les existences des individus. Dès lors, le travail (au sens de l'exercice d'une activité professionnelle) est devenu central parce qu'associé notamment à des formes de sécurité³⁹⁵. La problématique de la flexsécurité pose donc la question d'un renouvellement de ces sécurités liées à l'activité professionnelle tant pour les entreprises (sécurité juridique et limitation du risque de contentieux) que pour les salariés (continuité dans le déroulement des carrières).

Dans ce cadre ambitieux, la définition donnée par la Commission européenne est large : « *La flexicurité est une formule globale de politique du marché du travail qui combine des arrangements contractuels suffisamment flexibles (permettant aux entreprises et aux salariés de s'adapter aux changements) et la sécurité pour les travailleurs qui peuvent conserver leur emploi ou en trouver un nouveau rapidement tout en étant assurés de disposer d'un revenu adéquat entre deux emplois. A la base de ce système : une formation tout au long de la vie, des politiques actives du marché du travail et de hauts niveaux de protection sociale* »³⁹⁶. La flexsécurité doit donc faire l'objet d'une approche globale, conciliant une organisation optimale du marché du travail, des possibilités d'organisation souple dans l'entreprise et des protections accordées aux travailleurs (y compris en matière d'assurances sociales).

³⁹³ La loi du 30 décembre 2006 sur la participation contient une partie relative à la « *sécurisation des parcours professionnels* » qui traite du congé de mobilité, de la mise à disposition du personnel d'une structure (privée ou publique) dans une autre entreprise et de la ratification de l'ordonnance sur le contrat de transition professionnelle.

³⁹⁴ Dans le même sens : R. Soubie, Comment sécuriser les parcours professionnels, *Les Echos*, 13 février 2007.

³⁹⁵ D. Méda, *Le Travail*, Paris, PUF, 2004, p 51.

³⁹⁶ Commission européenne, *L'emploi en Europe*, 6 novembre 2006, Memo/06/404.

Une telle approche, par nature ample, impose en second lieu un repositionnement des personnes et un renouvellement du cadre. D'une part, au niveau des personnes, toute logique de sécurisation implique que la formation initiale doit faciliter l'insertion professionnelle avec une maîtrise des savoirs de base. En outre, le système de formation professionnelle continue doit être généralisé quelle soit la taille de l'entreprise ou le niveau de formation initiale des salariés (avec notamment un recours à la validation des acquis de l'expérience). Avec un tel objectif, la question des supports juridiques permettant la continuité des activités professionnelles se pose : statut de l'actif³⁹⁷, contrat d'activité³⁹⁸ ou droit de tirage³⁹⁹.

*Le concept des **droits de tirage sociaux** permet l'utilisation dans des situations différentes, à l'initiative des seuls individus, de droits préalablement acquis. A ce titre, les droits de tirage se distinguent des droits sociaux, destinés traditionnellement à couvrir la réalisation de risques spécifiques (accident du travail, maladie, invalidité, famille, etc). Cette nouvelle figure juridique est caractéristique à un double niveau.*

La nature des droits de tirage sociaux est en premier lieu particulière. En effet, leur finalité est de « faire place à la liberté individuelle dans la définition des droits sociaux » ; c'est pourquoi Alain Supiot évoque un « droit d'initiative » (Au-delà de l'emploi, ouvr. préc., p 90). Ils relèvent par conséquent d'une logique individuelle, puisque leur utilisation, leur tirage sont soumis à la seule appréciation de leur titulaire : l'intéressé choisit seul les circonstances dans lesquelles il souhaite utiliser ses droits.

En second lieu, les droits de tirage se caractérisent par leurs principes de fonctionnement :

« L'individu se constitue une créance sur des provisions dont il pourrait librement faire usage (d'où la notion de droit de tirage). Ce capital ainsi accumulé pourrait être sous forme monétaire et sous forme de droits (par exemple à exercer une activité bénévole, à suivre une formation, tout en disposant pendant ce temps des ressources nécessaires pour vivre. En tous ces points, transparait le besoin d'un cadre collectif. La provision (en argent et en droits) pourrait être alimentée de manière mixte : par l'Etat ou la collectivité territoriale ; par les entreprises dans le cadre de leur contribution à la protection sociale de leurs employés ; par l'individu lui-même dans son effort d'épargne (de temps libre et monétaire) ; par les institutions de sécurité sociale dans le cadre de leurs prestations » (ouvr. préc., p 288).

Outre cette logique collective, la proposition des droits de tirage sociaux se fonde donc sur l'idée de favoriser un état professionnel des personnes offrant les règles juridiques propres à organiser les mutations et transitions, auxquelles les individus sont amenés à faire face au cours de leur existence. Dans ce cadre, la sécurité offerte à un individu n'est plus attachée à l'occupation d'un emploi, mais directement rattachée à la personne et ce, quelle que soit la situation (travail salarié, indépendant, domestique, bénévole, personnel, artistique, etc.).

Au niveau de l'entreprise ensuite, les impératifs sont également nombreux : favoriser les transitions internes et externe (de sortie) avec une transférabilité des droits (prérogatives liées à l'ancienneté, épargne temps, intéressement) ; gestion et maintien d'une main d'œuvre en bon état (inaptitude, santé, conditions de travail, pénibilité) pour faciliter les transitions professionnelles ; éléments liés à la taille de l'entreprise qui impacte sur les solutions à mettre en place (réseaux d'entreprises) ; sécurisation du parcours de l'entrepreneur (question de la continuité des activités économique et de la transmission des entreprises pour un « travail durable »).

D'autre part, la sécurisation des parcours professionnels réinterroge les cadres actuels de réflexion. Sur le plan juridique, outre la place du droit (réglementation ou régulation ; dialectique droit/économie ; analyse économique du droit qui mesure l'utilité et la légitimité de la règle à l'aune d'un critère d'efficacité sur le plan opérationnel), le recours au contrat pour asseoir un parcours professionnel continu peut apparaître problématique. C'est pourquoi la sécurisation doit s'inscrire en priorité dans un cadre collectif et il semble plus judicieux de

³⁹⁷ F. Gaudu, Du statut de l'emploi au statut de l'actif, *Droit Social*, juin 1995, p 535.

³⁹⁸ J. Boissonnat, *Le travail dans vingt ans*, Paris, Odile Jacob, 1995.

³⁹⁹ A. Supiot (dir.), *Au-delà de l'emploi*, ouvr. préc., p 90.

recourir à des droits subjectifs (prérogatives personnelles) reconnus à l'individu. Par voie de conséquence, le cadre institutionnel doit aussi évoluer : rôle du dialogue social (identification des partenaires sociaux, niveaux de négociation) ; implication de l'Etat et des Collectivités territoriales, ainsi que des autres acteurs tels l'ANPE (accompagnement des demandeurs d'emploi) et l'Assedic (activation des dépenses d'assurance chômage) notamment. A cet égard, une instruction du ministre de l'emploi en date du 14 février 2007 prévoit la mise en place d'un accompagnement renforcé de l'ANPE au bénéfice des salariés dont le contrat nouvelle embauche aura pris fin avant la fin de la période de consolidation de deux ans.

Plus largement, la réflexion relative aux marchés transitionnels du travail⁴⁰⁰ se fonde sur l'idée d'une nécessaire recomposition des temps. Classiquement et historiquement, les temps de vie d'une personne se succèdent : formation, activité professionnelle, retraite. Outre cette structuration figée, le schéma se caractérise par une réduction de la période consacrée à l'activité professionnelle de 25 à 55 ans. Or, il serait préférable d'aboutir à un brouillage de ces temps : faciliter l'activité pendant le temps de formation, encourager les périodes de formation et/ou de retrait choisi de l'activité pendant le temps habituellement consacré à l'exercice d'une profession, encourager le cumul d'une pension de retraite avec un revenu tiré d'une activité. Sur le plan juridique, une telle recomposition impose d'organiser davantage de supports et d'outils de transition. Plusieurs réflexions ont été menées dans cette direction sous des dénominations différentes : contrat d'activité (J. Boissonnat), statut de l'actif (F. Gaudu) ou droits de tirage sociaux (A. Supiot).

Ce débat est également lié à la problématique des retraites : la redistribution des temps de formation, d'activité et de repos tout au long de la vie en laissant un libre choix de la répartition aux individus, pourrait permettre de répartir le temps libre sur l'ensemble de l'existence et ne pas le concentrer exclusivement sur la fin⁴⁰¹. Le concept de marché transitionnel du travail s'inscrit dans un cadre proche et aussi large puisqu'il se fonde sur une réforme de la protection sociale, sur la diversification des formes d'emploi et sur une gestion plus souple des cycles d'activité des individus. Toutefois, tout reste à inventer. Notamment, le concept de marché transitionnel du travail vise à reconnaître une signification positive à de nouvelles situations d'emploi, qui sont pour l'instant trop souvent dévalorisées. Ainsi, il serait possible d'associer un temps et des revenus d'emploi à une autre activité. Des exemples déjà existant peuvent être mis en avant : préretraite, activité réduite des chômeurs, congés parentaux, activité en retraite, formation pendant un emploi, compte épargne temps, réduction du temps de travail des parents de jeunes enfants. L'objectif serait alors d'étendre le champ d'application de ces dispositifs pour faciliter les transitions : souplesse, continuité des revenus, continuité des garanties. En conséquence, le rôle de la négociation collective est essentiel sur l'organisation de ces mutations.

Fondée sur une approche territoriale, la démarche du Conseil économique et social de Bretagne est donc pertinente dans le sens où l'objectif est de mettre en exergue des expériences réussies de conciliation de la flexibilité avec une sécurisation plus ou moins acquise des parcours professionnels. Ce cadre d'analyse est en conformité avec le principe communautaire de subsidiarité (article 5 al 2 du Traité CE) : « *dans les domaines qui ne relèvent pas de sa compétence exclusive, la Communauté n'intervient, conformément au principe de subsidiarité, que si et dans la mesure où les objectifs de l'action envisagée ne peuvent pas être réalisés de manière suffisante par les Etats membres et peuvent donc, en raison des dimensions ou des effets de l'action envisagée, être mieux réalisés au niveau communautaire* ». Ce postulat implique que l'action à un niveau quelconque ne doit être envisageable qu'à condition que les objectifs visés ne puissent pas être atteints de façon suffisante par la mise en œuvre d'actions plus efficaces ou plus pertinentes aux niveaux inférieurs. La subsidiarité implique donc l'élaboration des normes « *au niveau normatif le plus*

⁴⁰⁰ B. Gazier, Marchés transitionnels et restructurations : vers une nouvelle gestion collective des transitions, *Revue de l'Ires*, n° 47, 2005/1, p 302.

⁴⁰¹ X. Gaullier, Pluriactivité à tout âge, *Esprit*, décembre 1995, p 24 ; A.M. Guillemard, Equité et redistribution entre générations : un défi pour l'avenir des retraites et de l'ensemble des systèmes de protection sociale, *RIS*, 1999, Vol 52, p 98 ; F. Héas, Temps et retraite, *Bull. soc. F. Lefebvre*, 06/02, p 317 ; F. Héas, *Perspectives pour le système de retraite*, Etude pour le Conseil d'orientation des retraites, juillet 2001, 43 p.

approprié »⁴⁰². C'est dans ce cadre global que plusieurs propositions concrètes de sécurisation des parcours professionnels ont pu être avancées.

B) Quelques propositions concrètes de sécurisation des parcours professionnels

L'objectif de sécuriser les parcours professionnels des personnes n'est pas étranger au droit positif. En effet, il existe déjà dans le Code du travail des dispositifs susceptibles de concourir à la stabilisation des carrières. Les obligations légales de reclassement sont ainsi des dispositifs qui permettent d'appréhender les situations problématiques de restructuration de l'entreprise (article L 321-1 du Code du travail) et d'altération de la santé du salarié (articles L 122-24-4 et L 122-32-5 du Code du travail). L'objet de ces obligations est d'inciter au maintien de l'emploi en cas de projet de licenciement pour motif économique ou d'inaptitude (physique ou mentale) du travailleur. A un moment où la poursuite du contrat de travail peut donc apparaître problématique, l'employeur est tenu d'effectuer des recherches suffisamment diligentes et par conséquent, de tout mettre en œuvre pour éviter le licenciement. A ce titre, les obligations de reclassement participent de la reconnaissance d'un droit au maintien de l'emploi au bénéfice du salarié. La finalité étant d'étudier toutes les solutions alternatives à la rupture du contrat de travail (recherches de réaffectation), les obligations de reclassement doivent alors être exécutées sérieusement et préalablement à la notification du licenciement. Initiée par la jurisprudence depuis bien longtemps sur la base de l'exigence de bonne foi⁴⁰³, l'obligation patronale d'adaptation répond à une finalité proche. L'employeur se doit de veiller au maintien de la capacité de travail des salariés, en étant attentif « à l'évolution des emplois, des technologies et des organisations » et en proposant des formations (article L 930-1 du Code du travail). Par ailleurs, quel que soit le fait générateur (licenciement économique ou inaptitude), les obligations de reclassement doivent être exécutées dans un cadre élargi qui dépasse les seules frontières de l'entreprise. Ce faisant, les obligations de reclassement peuvent contribuer à la sécurisation du parcours professionnel d'un individu en étant le support d'un changement éventuel d'employeur.

Au-delà de ces exemples de droit positif, d'autres propositions sont avancées en doctrine afin de sécuriser les parcours professionnels des individus. Pour l'Institut de l'entreprise, une solution consisterait ainsi à substituer aux prestations de l'assurance chômage, les indemnités de licenciement versées par l'employeur jusqu'à épuisement de celles-ci, l'assurance chômage prenant ensuite le relais⁴⁰⁴.

Devant le Conseil d'orientation pour l'emploi d'autres auteurs ont pu proposer le maintien de la possibilité des contrats à durée déterminée, mais avec un surcoût spécifique et notamment, une majoration de la prime de précarité. De même, une simplification des procédures de licenciement pourrait se fonder sur un recours à l'arbitrage (en remplacement des juridictions de droit commun) organisé par accord collectif majoritaire. La suppression des seuils d'effectif, l'implication plus forte de l'entreprise dans le reclassement du personnel ou le renforcement de la légitimité des partenaires sociaux (ce que vise la réforme de mai 2004 avec l'accord majoritaire) pourraient permettre de fluidifier davantage le marché du travail et donc, de sécuriser les parcours professionnels⁴⁰⁵.

En 2005, un rapport aux ministres de l'Economie et de l'Emploi avait suggéré d'autres réflexions. Il avait été ainsi proposé de moduler l'indemnité de licenciement en fonction de l'ancienneté et le montant des salaires versés, tout en déréglementant le licenciement. L'idée se fondait sur la règle selon laquelle plus le salarié aurait de l'ancienneté dans l'entreprise, moins l'inclinaison au licenciement existerait. Différemment, il avait été avancé que, à l'occasion du licenciement, une contribution de solidarité sera versée pour contribuer au reclassement du salarié ou participer à l'indemnisation d'assurance chômage⁴⁰⁶. De façon

⁴⁰² A. Supiot (dir.), ouvr. Préc. p 200.

⁴⁰³ Ccass. soc. 25 février 1992, *Bull. civ.* 1992, V, n° 122.

⁴⁰⁴ Institut de l'entreprise, *Projet 2007, 15 propositions de réforme*, <http://www.institut-entreprise.fr/index.php?id=854>.

⁴⁰⁵ J. Barthélémy, G. Cette, P.Y. Verkindt, *Contrat de travail, sécurisation des parcours professionnels et efficacité économique*, *JCP éd sociale*, n° 7, 13 février 2007, p 3.

⁴⁰⁶ P. Cahuc, F. Kramarz, *De la précarité à la mobilité, Vers une sécurité sociale professionnelle*, Rapport au ministre d'Etat, ministre de l'Economie et des Finances et au ministre de l'Emploi, Paris, La documentation française, 2005.

proche et afin de responsabiliser les acteurs, il a été envisagé d'instituer un système de bonus malus pour les cotisations sociales, au regard de l'historique de l'entreprise dans la gestion de l'emploi⁴⁰⁷.

Un autre rapport de 2003 avait avancé de réorganiser les indemnités de licenciement avec des taxes pour responsabiliser les entreprises au regard des coûts sociaux. Une suggestion visant à limiter les contentieux proposait de restreindre le domaine d'intervention du juge : par exemple, en matière de licenciement, l'examen du juge ne devrait porter que sur la procédure (forme) et pas sur l'opportunité du licenciement (fond)⁴⁰⁸.

Selon nous, les propositions évoquées sont intéressantes, mais portent sur des solutions générales. Au surplus, la plupart sont d'ordre financier (taxes ou indemnités). Or, il nous apparaît que la solution pérenne n'est pas à ce niveau : une telle démarche pourrait presque relever d'une analyse économique du droit considérant que les réglementations protectrices représentent un frein à l'embauche et donc, au développement des activités économiques. Il serait préférable d'orienter la réflexion davantage sur le plan juridique, vers le renforcement du dialogue social et de la négociation collective. En effet, la confrontation et la discussion amènent à l'échange des points de vue, à l'argumentation et donc, au compromis⁴⁰⁹. De plus, la démarche conventionnelle permet d'adapter la négociation et donc les solutions au niveau le plus approprié (local, territoire ou branche pour impliquer les TPE et les plus grandes structures). C'est pourquoi nous pensons que la sécurisation des parcours professionnels doit être privilégiée au niveau territorial, dans un cadre conventionnel (donc juridique) précis.

III) Quelques outils de sécurisation

Les actions de sécurisation des parcours professionnelles repérées par le CESR de Bretagne sont nombreuses et variées. Les présents développements ne porteront toutefois que sur des mécanismes spécifiques que sont les groupements d'employeurs (A) et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (B). Nous pourrions alors constater que le paradigme d'une régulation des relations professionnelles par le droit peut être largement discuté (C).

A) A propos des groupements d'employeurs (GE)

Les groupements d'employeurs correspondent à un dispositif initié dans les années quatre-vingt (loi du 25 juillet 1985) dans la perspective de pérenniser l'emploi au niveau territorial et de créer un nouveau modèle d'emploi : l'emploi dit à temps partagé. Le schéma se rapproche du prêt de main d'œuvre. Le groupement est organisé sous la forme d'une association de type loi 1901 et recrute des personnels qu'il met à disposition des entreprises adhérentes. Salariés du groupement d'employeurs, les travailleurs bénéficient d'un contrat unique de travail, même s'ils peuvent être amenés à fournir leurs prestations de travail dans plusieurs entreprises. Par un maillage des emplois, l'intérêt est de concilier le besoin de souplesse (besoin non continu de main d'œuvre) avec la légitime recherche de sécurité du salarié. Le dispositif peut donc être considéré comme une forme de sécurisation des parcours professionnels. Néanmoins, les groupements d'employeurs restent peu connus et peinent à se développer : autour de 12000 emplois équivalents temps plein (les chiffres peuvent varier jusqu'à 15000 à 20000)⁴¹⁰.

A cet égard, une étude a été menée en Bretagne, ambitionnant de proposer une lecture renouvelée sur les groupements d'employeurs multisectoriels⁴¹¹. L'étude a donc une dimension régionale. Elle porte en effet sur sept groupements bretons (Adéliance, Atout Pays de Rance, Cornoualia, GE 35, Labour Kenta, Tisserent, Triskell) et regroupe des chercheurs

⁴⁰⁷ M. Camdessus, *Le sursaut, Vers une nouvelle croissance pour la France*, La documentation française, 2004. C'est ce rapport et le précédent qui ont avancé l'idée d'un contrat de travail unique.

⁴⁰⁸ O. Blanchard, J. Tirole, *Protection de l'emploi et procédures de licenciement*, Rapport au Conseil d'analyse économique, 2003.

⁴⁰⁹ Se pose alors la question de l'existence d'acteurs identifiés et légitimes.

⁴¹⁰ *Du fait au droit, diverses figures du temps partagé*, Centre d'Etudes de l'Emploi, n° 77, décembre 2006.

⁴¹¹ *Travailler dans un groupement d'employeurs*, sous la direction de B. Berthe, Rennes, PUR, 2006.

des universités de Rennes 1, Rennes 2 et de l'université de Bretagne Sud. L'étude se veut également pluridisciplinaire : mobilisant les connaissances en économie, gestion et droit, la finalité est d'appréhender les questions liées aux positionnements des individus, à la formation professionnelle, au développement des compétences et aux politiques de rémunérations et pratiques RH. Sur le plan quantitatif, un questionnaire a été envoyé aux 335 salariés des groupements concernés⁴¹².

Il en résulte que les salariés des groupements étudiés sont à 59% des femmes. L'âge moyen des intéressés est de 36 ans et l'ancienneté moyenne est de 2 ans. 34% des salariés sont titulaires d'un CAP-BEP et près de la moitié des entreprises adhérentes ont plus de 100 salariés. Enfin, 60% des salariés travaillent dans deux entreprises différentes et 84% d'entre eux sont titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée, ce qui atteste d'une certaine forme de stabilité professionnelle.

*Sur le plan juridique, plusieurs observations ont été formulées*⁴¹³.

En premier lieu, même s'il s'agit d'une relation de travail triangulaire, donc atypique par rapport au salarié engagé à durée indéterminée, à temps plein par un seul et unique employeur, le contentieux est quasiment inexistant. Le consensus entre les différents acteurs (groupements, entreprises adhérentes, salariés, organisations syndicales) est donc réel. Pour autant, nous avons pu observer une certaine inadaptation du droit du travail. A titre d'exemple, nous pouvons nous interroger sur la licéité des engagements par lesquels les entreprises adhérentes limitent leur liberté de recrutement direct d'un salarié du groupement⁴¹⁴. Quelle peut également être la portée du refus par le salarié d'une affectation dans une entreprise non prévue initialement au contrat ou nouvellement adhérente ? Y a-t-il alors modification du contrat de travail ? Ou encore, est-il envisageable de recourir au contrat à durée déterminée pour accroissement temporaire de l'activité du groupement, en cas d'adhésion nouvelle ou de demande supplémentaire de la part des membres du dit groupement, alors qu'il s'agit de l'activité principale de la structure ? Les interrogations juridiques soulevées par cette forme originale d'emploi demeurent.

En second lieu et en raison de la dimension multi partenariale du dispositif, il nous semble que le fonctionnement des groupements étudiés s'inscrit dans une logique de réseaux : relations régulières entre les entreprises adhérentes, rapports informels, échanges pour des tarifs identiques, pour des démarches de prospection ou encore pour organiser des actions communes de formation. Dans cet esprit a été créé en septembre 2006 le CRGE (centre de ressources des groupements d'employeurs de Bretagne) en vue d'une mutualisation des bonnes pratiques, d'une promotion du dispositif des GE et de soutenir les porteurs de projet⁴¹⁵. La construction d'une collectivité du côté de l'employeur peut donc émerger. A l'inverse, du côté du personnel, la dimension collective est davantage en retrait (faible représentation, éclatement des lieux de travail, peu de relations avec les autres salariés du GE). Un tel décalage peut être source de déséquilibres.

Par ailleurs, le développement de cette forme d'organisation en réseaux renforce les dispositifs d'autorégulation. Ce faisant, cela peut contribuer à l'émergence d'un mode de production de la norme moins centralisé et plus assoupli⁴¹⁶, à la différence des normes classiquement juridiques, c'est-à-dire contraignantes, élaborées de façon uniforme par une autorité tiers et externe⁴¹⁷. Dans un tel cadre, la norme effectivement appliquée est choisie par les acteurs eux-mêmes, conformément au principe communautaire de subsidiarité : la norme directe et opérationnelle est élaborée à l'échelon adéquat le plus approprié et pertinent possible, pour satisfaire au maximum les situations concrètes. Néanmoins, seule s'applique la règle qui aura été librement choisie par les acteurs (ce que nous dénommons « *normes de convenance* »). Par exemple, les groupements d'employeurs étudiés en Bretagne sont très

⁴¹² Le taux de réponse fut de 21% (75 questionnaires retournés), avec un indice global de confiance de 86,60%.

⁴¹³ F. Héas, *Le particularisme des relations professionnelles au sein de groupements d'employeurs bretons*, in *Travailler dans un groupement d'employeurs*, ouvr. Préc. p 29.

⁴¹⁴ Souvent, un préavis de 2 à 3 mois préalable à l'embauche doit être respecté ou il est nécessaire d'obtenir l'autorisation du conseil d'administration du groupement d'employeurs pour procéder au recrutement.

⁴¹⁵ Une démarche identique a été initiée en Poitou-Charentes.

⁴¹⁶ F. Ost, *De la pyramide au réseau, Un nouveau paradigme pour la science du droit*, in *Tisser le lien social*, sous la direction de A. Supiot, Paris, Editions de la maison des sciences de l'homme, p 187.

⁴¹⁷ A. Jeammaud, *La règle de droit comme modèle*, D, 1990, Chronique, XXXIV.

peu concernés par la Charte de la Fédération française des GE qui demeure donc un document contraignant, mais à titre facultatif (!).

En troisième lieu, il nous est apparu que les relations collectives sont limitées au sein des groupements bretons. Ainsi, le droit conventionnel est peu adapté. Le groupement ne pouvant être institué qu'entre entités relevant de la même convention collective, le choix a souvent porté sur une convention *a minima* ou celle d'un des principaux *primo* adhérents. Dès lors, la diversité est de mise : convention collective des industries de la conserve, ou des produits alimentaires élaborés, ou du commerce de gros, ou du textile ou encore celle des coopératives agricoles de céréales, de meunerie, d'approvisionnement, d'alimentation du bétail et d'oléagineux. Les textes conventionnels sont donc parfois très étrangers aux secteurs d'activité dans lesquels les salariés sont mis à disposition : chimie, métallurgie, agro-alimentaire, artisanat, industrie, services, agences immobilières, commerce, professions libérales, transports. De surcroît, les dispositifs de représentation du personnel demeurent minimes. Outre la présence essentiellement de délégués du personnel, les autres institutions représentatives du personnel⁴¹⁸ sont plus rares. Une telle situation ne concourt pas à une activité conventionnelle intense⁴¹⁹. Pourtant, dans la région Nord-Pas-de-Calais, six groupements d'employeurs se sont rassemblés pour impulser un dialogue social et conclure plusieurs accords collectifs en matière de réduction du temps de travail, de prévoyance, de qualifications ou de rémunérations annuelles garanties.

Il n'en demeure pas moins qu'en raison d'un déséquilibre entre la relation contractuelle et la dimension collective du dispositif, les GE pourraient contribuer à développer des relations professionnelles qui s'inscrivent dans une tendance de renforcement du principe d'individualisation, de contractualisation ou de personnalisation des rapports de travail. L'idée est de soutenir que si la dimension collective de la relation de travail est en retrait, alors cela en renforce d'autant l'individualisation et en diminue corrélativement la protection accordée au salarié. Même si cette observation n'est pas spécifique aux groupements d'employeurs, le « *principe de collectivisation* »⁴²⁰ y fait quelque peu défaut.

Pour y remédier, la loi du 2 août 2005 a rétabli l'article L 127-8 du Code du travail pour inciter les partenaires sociaux à la négociation : les organisations professionnelles représentant les groupements d'employeurs (d'où l'intérêt d'une Fédération régionale par exemple) et les organisations syndicales représentatives peuvent conclure des accords sur la polyvalence, la mobilité et le travail à temps partagé des salariés des dits groupements. Par le biais du dialogue social, l'objectif est d'adopter des statuts collectifs plus appropriés aux spécificités des groupements d'employeurs et à leur environnement direct. A ce titre, le droit conventionnel est un élément de la sécurisation des parcours professionnels.

B) A propos de l'évolution du contenu de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Par nature, toute action de GPEC vise à anticiper sur les besoins futurs et à limiter les écarts entre les exigences de production de l'entreprise et les capacités des membres du personnel. De ce point de vue, la GPEC peut être considérée comme un dispositif de sécurisation des parcours professionnels. Observons d'ailleurs, que la sécurité est aussi celle de l'employeur qui ce faisant, restreint les risques d'inadaptation de l'entreprise aux évolutions. Récemment, les tribunaux ont eu à examiner des contentieux dans lesquels était mise en cause la possibilité pour l'employeur de procéder à une restructuration, dès lors que ce dernier n'avait pas antérieurement initiée une démarche de GPEC. Ainsi, les Tribunaux de grande instance de Paris et de Nanterre, dans des jugements respectifs en date du 5 octobre et du 5 septembre 2006 ont décidé qu'un plan de sauvegarde de l'emploi (ex plan social) ne peut être envisagé si l'obligation triennale de négociation sur la GPEC n'a pas été exécutée ou si les mesures de

⁴¹⁸ Comité d'entreprise, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou délégué syndical.

⁴¹⁹ Pourtant, les statuts d'une Fédération régionale des GE de Bretagne ont été déposés, mais la structure est peu active.

⁴²⁰ R. Castel, Droit du travail : redéploiement ou refondation, *Droit Social*, 1999, p 438.

GPEC prévues n'ont pas été mises en œuvre⁴²¹. Pareillement, la cour d'appel de Paris a récemment affirmé qu'un projet de réorganisation de l'entreprise entraînant des réductions d'effectifs est soumis au préalable à l'ouverture de négociations sur la GPEC ; à défaut, la procédure d'information sur la restructuration doit être suspendue⁴²². Dans le sens contraire et à deux reprises, la cour d'appel de Versailles a décidé que la négociation relative à la GPEC n'est pas un préalable obligatoire à l'engagement de la procédure de licenciement collectif⁴²³. Pourquoi ces jurisprudences contradictoires ? Une première explication résulte du fait que l'objet de la GPEC a évolué. A l'origine, les mesures de GPEC portaient sur l'évolution des métiers et des emplois, la cartographie des compétences ou par exemple la formation. A présent, la GPEC peut être mobilisée pour anticiper sur des restructurations et prévoir des mesures alternatives aux licenciements collectifs pour motif économique. Son objet a donc évolué.

Dans un schéma de restructuration de l'entreprise, l'outil adéquat imposé par la loi demeure le plan social, devenu plan de sauvegarde de l'emploi par l'effet de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002⁴²⁴ : en cas de licenciement collectifs pour motif économique de grande ampleur dans une entreprise de plus de 50 salariés, le plan de sauvegarde de l'emploi est un acte unilatéral de l'employeur qui doit prévoir des mesures destinées à éviter les licenciements, en limiter le nombre ou faciliter les reclassements lorsque les ruptures n'ont pas pu être évitées (article L 321-4-1 du Code du travail) . D'un certain point de vue, il s'agit d'une logique de sécurisation des parcours professionnels, puisque la finalité est d'éviter les discontinuités dans le déroulement des carrières.

Une première évolution a résulté de la loi du 3 janvier 2003 relative à la négociation collective en matière de licenciement économique⁴²⁵ qui a prévu que des accords de méthode (donc négociés) pouvaient permettre d'anticiper sur le contenu du plan de sauvegarde et simplifier les procédures de consultation (article L 320-3 du Code du travail). De telles actions qui relevaient initialement du pouvoir unilatéral de l'employeur peuvent également être envisagées conventionnellement. Les accords de méthodes ont ensuite été pérennisés par la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale⁴²⁶. Il s'agissait là d'un premier glissement.

Dans un second temps, ce même texte de 2005 a prévu que dans les entreprises de plus de 300 salariés, une négociation sera engagée tous les trois ans sur la GPEC (les premières négociations doivent donc être ouvertes avant le 18 janvier 2008) et peut notamment porter sur toutes les mesures alternatives aux licenciements collectifs (article L 320-2 du Code du travail). C'est le second glissement.

En dépit des errements jurisprudentiels, les mesures susceptibles d'éviter les licenciements économiques par lesquelles l'employeur va contribuer à sécuriser les parcours professionnels des salariés sont donc pleinement entrées dans le champ du dialogue social. Sur ces questions, le domaine de l'unilatéralisme de l'employeur a été réduit. De ce point de vue, la GPEC doit être un instrument d'anticipation et de prévention sur les problèmes de sécurisation, le sujet étant dorénavant pleinement intégré à la négociation collective. Il se justifie donc qu'il trouve pleinement sa place dans les réflexions du groupe de travail du CESR Bretagne.

C) A propos de la place du droit dans la régulation des relations professionnelles

Plusieurs thématiques issues de la problématique sur les groupements d'employeurs ou la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se retrouvent dans le cadre de la

⁴²¹ N. Queruel, Quand la gestion prévisionnelle remplace le plan social, *Le Monde*, 31 octobre 2006.

⁴²² CA Paris, 7 mars 2007, n° 06/17500.

⁴²³ CA Versailles 29 novembre 2006, CA Versailles 15 novembre 2006, *RJS*, 3/07, n° 322.

⁴²⁴ Loi n° 2002-73, *JO*, 18 janvier 2002, p 1008.

⁴²⁵ Loi n° 2003-6, *JO*, 4 janvier 2003, p 255.

⁴²⁶ Loi n° 2005-32, *JO*, 19 janvier 2005, p 864.

réflexion plus générale sur la sécurisation des parcours professionnels : place du droit, modes de production de la norme, rôle du dialogue social, réseaux.

Le droit ne peut pas (et ne doit pas) tout régenter. Néanmoins, à l'instar de tout type de relation, les relations professionnelles doivent être régulées. Historiquement, il s'agissait là d'une des finalités premières du droit du travail. La réglementation des relations de travail résultait de l'action du législateur : la norme était alors d'application générale (impersonnelle), élaborée par une autorité tiers et susceptible de sanctions. Ce paradigme semble aujourd'hui en recul.

D'une part, plusieurs niveaux d'élaboration des normes sont possibles : outre le cadre national duquel résulte la loi, la norme peut être édictée à un niveau supérieur (droit international, droit communautaire) ou inférieur (branche, profession, entreprise, établissement), y compris sur un plan géographique (région, département, territoire ou bassin d'emploi par exemple)⁴²⁷. D'autre part, selon la norme dont il s'agit, la distance par rapport à une règle juridique classique peut varier. Ainsi, des normes contribuant à réguler les relations professionnelles peuvent présenter un degré de juridicité variable (voire ne pas pouvoir être assimilées à des règles de droit). A cet égard, les modes de production de la norme en droit du travail évoluent et, notamment, la norme peut être davantage incitative que juridique. Par exemple, par le biais du Fonds social européen et d'actions incitatives financièrement, le niveau communautaire contribue à réguler les relations notamment professionnelles⁴²⁸. Dans ce cadre, des mesures extra juridiques ou du moins, dont l'encadrement juridique est très minime, peuvent trouver application dans l'entreprise et contribuer de ce fait au développement des normes de convenance, c'est-à-dire librement choisies et volontaires.

De quoi s'agit-il ? La notion de normes de convenance est hétérogène. Le concept recouvre les dispositifs d'autorégulation (loi négociée ou renvoi à la négociation collective de problématiques dont le législateur se dessaisit), les codes et/ou chartes d'éthique, de conduite ou de déontologie, les pratiques de gouvernance ou encore la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Ainsi, nous pensons que certaines normes qui trouvent application dans l'entreprise et contribuent ainsi à y réguler les relations professionnelles peuvent résulter d'une démarche volontaire. Il s'agit donc de normes encadrant l'activité de l'entreprise et/ou les relations de travail, dont l'existence se fonde sur un choix initial. De telles normes sont agréées parce qu'elles conviennent aux finalités que se sont fixées les sujets : c'est là leur caractéristique essentielle. Ce sont des normes volontaires et délibérées. A l'extrême, il est possible de considérer que de telles normes sont facultatives, dans le sens où, à défaut de volonté explicite de les appliquer, elles demeureront inactives. En effet, ces normes s'inscrivent pleinement dans une dimension de liberté et d'autonomie de la volonté, ce que certains ont pu désigner comme « *l'apparition d'un droit à texture ouverte* »⁴²⁹. Ce qui les caractérise est l'accord de volonté et la manifestation d'un consentement à leur application : elles se fondent donc sur un certain unilatéralisme. A l'inverse, la règle de droit traditionnelle s'impose aux sujets sans que le consentement des intéressés ait été nécessaire, dans l'objectif de fixer une limite aux actions⁴³⁰. De ce point de vue, cette limite externe est ce qui fait « *la force du droit* »⁴³¹.

Or, les réflexions menées par le groupe de travail du CESR de Bretagne sur la sécurisation des parcours professionnels permettent de conclure à un effritement du cadre juridique comme modèle de régulation concrète des relations professionnelles⁴³². En effet, la plupart des expériences de terrains étudiées sont le résultat d'initiatives particulières au sein d'une

⁴²⁷ S. Clavel, F. Héas, Réglementation, déréglementation, re-réglementation : quelle voie pour la production normative communautaire en matière sociale ?, in C. Bourreau-Dubois et B. Jeandidier (dir), *Economie sociale et droit, XXVIe Journée de l'Association d'Economie Sociale*, Paris, L'Harmattan, p 261.

⁴²⁸ F. Héas, Observations sur les processus normatifs en matière de relations professionnelles, *Droit Ouvrier*, juillet 2007, p 354.

⁴²⁹ A.J. Arnaud, De la régulation par le droit à l'heure de la globalisation, Quelques observations critiques, *Droit et Société*, 1997, n° 35, p 12.

⁴³⁰ A. Supiot, *Homo juridicus, Essai sur la fonction anthropologique du droit*, Paris, Seuil, 2005, p 29.

⁴³¹ P. Bourdieu, La force du droit, *Eléments pour une sociologie du champ juridique*, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1986, n° 64, p 3.

⁴³² Dans le même sens : A. Supiot, Délégation, normalisation et droit du travail, *Droit Social*, 1984, p 297 (idée de « *rejet du droit* »).

entreprise, d'un bassin d'emploi ou à l'occasion d'un regroupement d'acteurs et/ou d'institutions. Certes, l'action peut être menée dans un cadre juridique précis, mais qui aura alors laissé place à l'initiative : il dépend des acteurs de se saisir (et donc, éventuellement de ne pas se saisir) des dispositifs légaux préexistants ou d'en aménager le contenu (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, plan de sauvegarde de l'emploi, parcours individuel de formation professionnelle ou par exemple congé de transition professionnelle).

Dans certaines autres situations, les partenaires envisagent une mobilisation précise, dans leur secteur limité d'action (formation des demandeurs d'emploi pour certains types de production agricoles par exemple). Dans d'autres cas enfin, l'action envisagée est due à la concertation d'entités à un niveau précis hors tout cadre juridique pré-établi (partenariat Manpower/Mission locale, transmission d'une entreprise artisanale, module MOA-IJ mis en place à l'ADIEPH du Morbihan par exemple). Outre l'aspect territorial qui est commun, certaines de ces actions correspondent à des expérimentations par lesquelles les partenaires visent à sécuriser peu ou prou des parcours professionnels.

Le droit entendu classiquement n'est dès lors plus le mode unique de régulation des relations professionnelles et il est possible de distinguer le droit dur du droit souple qui peut contenir des indications sur la démarche à suivre, fixer des orientations parfois imprécises (droit flou), sans nécessairement présenter un caractère absolument obligatoire (droit doux), voire des sanctions (droit mou)⁴³³. Il nous apparaît donc que le travail initié par le CESR de Bretagne et les problématiques soulevées à l'occasion de cette étude sur la sécurisation des parcours professionnels contribuent pleinement à alimenter la réflexion sur la place du droit, l'évolution des modes de régulation des relations professionnelles et l'objet possible des réglementations. Il en résulte qu'en l'état actuel du droit positif, les mécanismes de sécurisation des parcours professionnels doivent nécessairement être inventifs. Outre un champ d'application limité sur le territoire, les mesures peuvent être mises en œuvre dans un cadre normatif assoupli, voire inexistant. Dès lors, le recours au droit conventionnel peut être un compromis intéressant à la construction des dispositifs de sécurisation car « *si le droit est certes la plus puissante des écoles de l'imagination, la réalité demeure* »⁴³⁴.

Juin 2007

⁴³³ C. Thibierge, Le droit souple, *Réflexions sur les textures du droit*, *RTDciv*, oct/déc 2003, p 599.

⁴³⁴ J.E. Ray, La loi pour la cohésion sociale : continuité et contournements, *Droit Social*, avril 2005, p 361.

ANNEXE IX

LA NOMENCLATURE INTERMINISTERIELLE PAR NIVEAU DE FORMATION (1969)

Les titres et diplômes homologués sont inscrits sur une liste établie par niveaux (I à V) et par groupes de métiers ou types de formations (Code NSF = Code Nomenclature de Spécialité de Formation).

Les 5 niveaux sont les suivants :

NIVEAU I

Personnel occupant des emplois exigeant normalement une formation de niveau supérieur à celui de la maîtrise.

NIVEAU II

Personnel occupant des emplois exigeant normalement une formation d'un niveau comparable à celui de la licence ou de la maîtrise.

NIVEAU III

Personnel occupant des emplois exigeant normalement une formation de niveau du Brevet de Technicien Supérieur (BTS) ou de diplôme des Instituts Universitaires de Technologie et de fin de premier cycle de l'Enseignement Supérieur.

NIVEAU IV

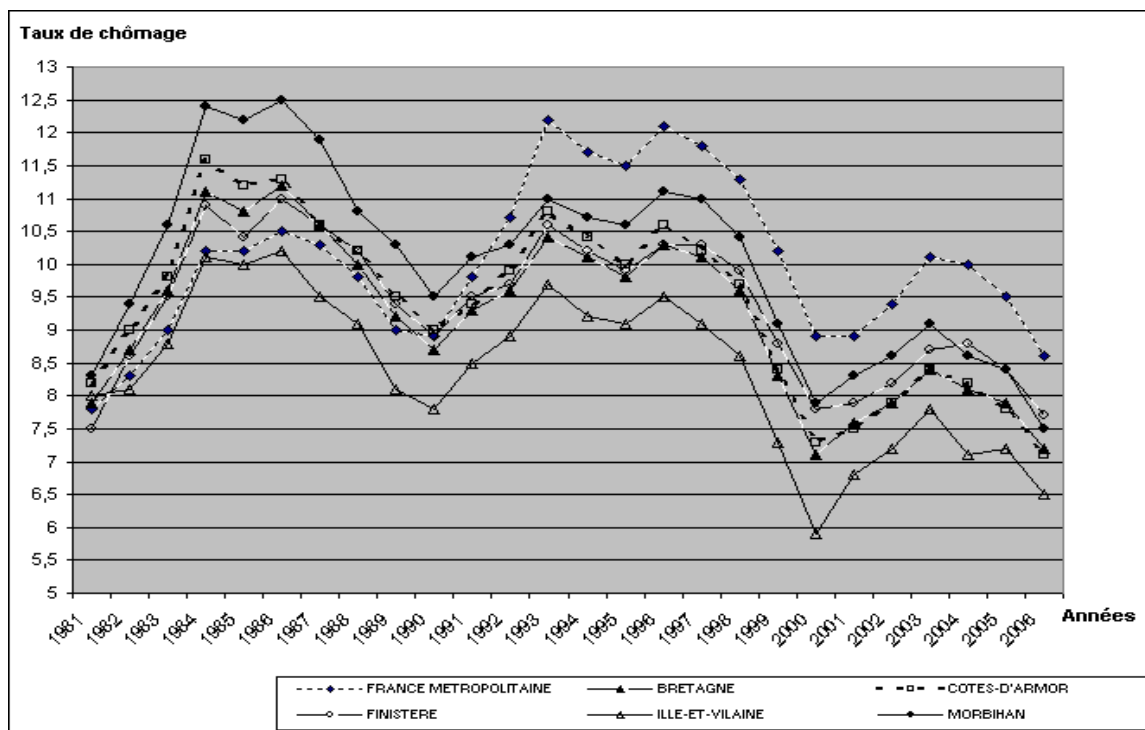
Personnel occupant des emplois de maîtrise ou possédant une qualification d'un niveau équivalent à celui du baccalauréat technique ou de technicien et du brevet de technicien.

NIVEAU V

Personnel occupant des emplois exigeant normalement un niveau de formation équivalent à celui du brevet d'études professionnelles (BEP) ou du certificat d'aptitude professionnelle (CAP) et par assimilation du certificat de formation professionnelle des adultes (CFPA) 1^{er} degré.

Exemple : Brevet supérieur de technicien de l'armée de terre (BSTAT) - Technicien supérieur de maintenance des logiciels : diplôme homologué au niveau III.

ANNEXE X – QUELQUES DONNEES CHIFFREES

A- TAUX DE CHOMAGE BIT REGION BRETAGNE ET
DEPARTEMENTAUX EN DONNEES CORRIGES DES VARIATIONS
SAISONNIERES

Commentaire :

Depuis trente ans, le taux de chômage suit des oscillations parallèles avec un étiage élevé au niveau national, régional et des quatre départements bretons.

L'Ille-et-Vilaine se distingue par son niveau de chômage plus faible en Bretagne, la moyenne régionale s'inscrivant également en deçà de la moyenne métropolitaine.

Taux de chômage	déc-81	déc-82	déc-83	déc-84	déc-85	déc-86	déc-87	déc-88	déc-89
FRANCE METROPOLITAINE	7,8	8,3	9	10,2	10,2	10,5	10,3	9,8	9
BRETAGNE	7,9	8,7	9,6	11,1	10,8	11,2	10,6	10	9,2
COTES-D'ARMOR	8,2	9	9,8	11,6	11,2	11,3	10,6	10,2	9,5
FINISTERE	7,5	8,6	9,5	10,9	10,4	11	10,6	10,2	9,4
ILLE-ET-VILAINE	8	8,1	8,8	10,1	10	10,2	9,5	9,1	8,1
MORBIHAN	8,3	9,4	10,6	12,4	12,2	12,5	11,9	10,8	10,3

Taux de chômage	déc-90	déc-91	déc-92	déc-93	déc-94	déc-95	déc-96	déc-97	déc-98
FRANCE METROPOLITAINE	8,9	9,8	10,7	12,2	11,7	11,5	12,1	11,8	11,3
BRETAGNE	8,7	9,3	9,6	10,4	10,1	9,8	10,3	10,1	9,6
COTES-D'ARMOR	9	9,4	9,9	10,8	10,4	10	10,6	10,2	9,7
FINISTERE	8,9	9,5	9,7	10,6	10,2	9,9	10,3	10,3	9,9
ILLE-ET-VILAINE	7,8	8,5	8,9	9,7	9,2	9,1	9,5	9,1	8,6
MORBIHAN	9,5	10,1	10,3	11	10,7	10,6	11,1	11	10,4

Taux de chômage	déc-99	déc-00	déc-01	déc-02	déc-03	déc-04	déc-05	déc-06
FRANCE METROPOLITAINE	10,2	8,9	8,9	9,4	10,1	10	9,5	8,6
BRETAGNE	8,3	7,1	7,6	7,9	8,4	8,1	7,9	7,2
COTES-D'ARMOR	8,4	7,3	7,5	7,9	8,4	8,2	7,8	7,1
FINISTERE	8,8	7,8	7,9	8,2	8,7	8,8	8,4	7,7
ILLE-ET-VILAINE	7,3	5,9	6,8	7,2	7,8	7,1	7,2	6,5
MORBIHAN	9,1	7,9	8,3	8,6	9,1	8,6	8,4	7,5

B- LES HUITES CATEGORIES DE CHOMEURS (DONNEES BRUTES)

	juil-05	%	sept-05	%	janv-06	%	avr-06	%
Catégorie 1	2 321 745	59	2 432 989	60	2 439 718	59	2 188 283	56
Catégorie 2	439 009	11	445 574	11	439 195	11	421 768	11
Catégorie 3	292 135	7	307 388	8	321 645	8	283 590	7
Catégorie 4	88 056	2	134 511	3	200 133	5	211 892	5
Catégorie 5	100 704	3	107 126	3	137 732	3	148 459	4
Catégorie 6	492 567	12	484 999	12	416 975	10	459 465	12
Catégorie 7	80 646	2	86 692	2	79 978	2	78 224	2
Catégorie 8	127 746	3	28 674	1	115 228	3	119 954	3
Total hors DOM	3 942 608	100	4 027 953	100	4 150 604	100	3 911 635	100
DOM	224 875		229 452		226 170		219 254	
TOTAL	4 167 483		4 257 405		4 376 774		4 130 889	

Source, ANPE, présenté in Patrik Salmon, *Chômage, le fiasco des politiques*, Balland 2006

- Catégorie 1 : Personnes recherchant un CDI à temps complet et n'ayant pas travaillé plus de 78 heures au cours du mois.
- Catégorie 2 : Personnes recherchant un CDI à temps partiel et n'ayant pas travaillé plus de 78 heures au cours du mois.
- Catégorie 3 : Personnes recherchant un CDD ou emploi temporaire et saisonnier et n'ayant pas travaillé plus de 78 heures au cours du mois.
- Catégorie 4 : Personnes sans emploi mais non disponibles (en formation ou en maladie)
- Catégorie 5 : Personnes pourvues d'un emploi, mais à la recherche d'un autre emploi.
- Catégorie 6 : Personnes recherchant un CDI à temps complet et ayant travaillé plus de 78 heures au cours du mois.
- Catégorie 7 : Personnes recherchant un CDI à temps partiel et n'ayant pas travaillé plus de 78 heures au cours du mois.
- Catégorie 8 : Personnes recherchant un CDD ou un emploi temporaire et saisonnier et n'ayant pas travaillé plus de 78 heures au cours du mois.

Commentaire

Sont officiellement comptabilisées comme chômeurs les personnes inscrites sur les listes de l'ANPE, c'est-à-dire qui se sont inscrites à l'Assedic.

Il faut noter qu'un certain nombre de personnes, ne faisant pas ces démarches, ne sont pas comptabilisées ; par exemple une partie des bénéficiaires du RMI, ou des personnes découragées de rechercher un emploi, ou les chômeurs dispensés de recherche d'emploi. Il ne comprend pas non plus les personnes en situation de sous-emploi (temps partiels non choisis) qui sans être chômeurs sont néanmoins demandeurs d'emploi.

Les chômeurs recensés sont classés en 8 catégories selon leur disponibilité et le type d'emploi qu'ils cherchent. Le chiffre officiel médiatisé chaque mois est celui de la catégorie 1, il est "corrigé des variations saisonnières".

C- LES MOTIFS D'INSCRIPTION A L'ANPE (DONNEES BRUTES)

	sept-05	%	janv-06	%	avr-06	%
Licenciement économique	15 266	2,93	16 479	3,96	12 540	4,46
Convention de conversion et reclassement personnalisé	3 391	0,65	2 011	0,48	2 175	0,77
Autre licenciement	51 828	9,94	53 331	12,82	44 151	15,69
Démission	25 761	4,94	21 063	5,06	14 568	5,18
Fin de contrat	160 025	30,69	107 754	25,91	66 255	23,55
Fin de mission	36 638	7,03	43 298	10,41	23 567	8,38
Première inscription	73 744	14,14	30 094	7,24	15 525	5,52
Souhait de reprise d'activité	16 201	3,11	14 911	3,59	13 403	4,76
Fin d'activité non salariée	-		309	0,07	552	0,20
Autre cas	138 525	26,57	126 670	30,46	88 584	31,49
TOTAL (catégorie 1)	521 379	100,00	415 920	100,00	281 320	100,00

Source, ANPE, présenté in Patrik Salmon, Chômage, le fiasco des politiques, Balland 2006

Commentaire

Parmi les nouvelles inscriptions à l'ANPE, les licenciements représentent environ 20%, parmi lesquels moins de 5% sont des licenciements économiques.

Glossaire :

ADIEPH

Association Départementale pour l'Insertion et l'Emploi des Personnes Handicapées

AFPA

Association pour la Formation Professionnelle des Adultes

AFPE

Action de formation préalable à l'embauche

AFPI

Association de Formation Professionnelle de l'Industrie

AFR

Allocation de Formation Reclassement

AGEFIPH

Association nationale de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des handicapés

AGEFOS PME

C'est un Fonds d'Assurance Formation chargé de développer la Formation Professionnelle Continue des salariés des PME. Il bénéficie d'un agrément des Pouvoirs publics en tant que Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) qui l'autorise à gérer et mutualiser les contributions financières des entreprises adhérentes.

AI

Allocation d'insertion
Association Intermédiaire

ANPE

Agence nationale pour l'emploi

APA

Allocation Personnalisée d'Autonomie

APEC

Association pour l'Emploi des Cadres

ARE

Aide au retour à l'emploi

ARFAB

Association régionale de formation pour l'artisanat du bâtiment

ASA

Allocation Spécifique d'attente

ASC

Allocation Spécifique de Conversion

ASI

Appui Social Individualisé

ASS

Allocation Spécifique de Solidarité

BIT

Bureau International du Travail

CAF

Caisse d'Allocations Familiales

CAPEB

Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment

CATS

Cessation d'Activité de certains Travailleurs Salariés

CCAS

Centre Communal d'Action Sociale

CCI

Chambre de Commerce et de l'Industrie

CDD

Contrat à Durée Déterminée

CDI

Contrat à Durée Indéterminée

CDPI

Contrat de Développement Professionnel de l'Intérimaire

CES

Contrat Emploi Solidarité

CIPI

Contrat d'Insertion Professionnelle de l'Intérimaire

CFDT

Confédération Française Démocratique du Travail

CFE

Centre de Formalités des Entreprises

CFE/CGC

Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres

CFTC

Confédération Française des Travailleurs Chrétiens

CGT

Confédération Générale du Travail

CGT-FO

Confédération Générale du Travail - Force Ouvrière

CHSCT

Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

CIE

Contrat initiative emploi

CIF

Congé Individuel de Formation

CIVIS

Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale

CNASEA

Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles

CNIL

Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés

COTOREP

Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel

CPAM

Caisse Primaire d'Assurance Maladie

CPER

Contrat de Projet Etat Région

CRAM

Caisse Régionale d'Assurance Maladie

CRP

Congé de reclassement personnalisé

CTP

Contrat de Transition Professionnelle

DARES

Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques

DDTEFP

Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

DE

Demandeur d'emploi

DEFM

Demandeur d'Emploi en Fin de Mois

DGEFP

Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

DGH

Dotation Global Horaire

DIF

Droit Individuel à la Formation

DRTEFP

Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

EMT

Evaluation en Milieu de Travail

FAFTT

Fond d'Assurance Formation du Travail Temporaire

FAFSAB

Fonds d'assurance formation des salariés de l'artisanat et du bâtiment

FNE

Fonds National pour l'Emploi

FONGECIF

Fond de financement des Congés Individuels de Formation

FSE

Fond social Européen

FTLV

Formation Tout au Long de la Vie

GIP

Groupements d'Intérêt Public

GPEC

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Greta

Groupement d'établissements publics locaux d'enseignement

INSEE

Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

MDPH

Maison départementale des personnes handicapées

MEDEF

Mouvement des Entreprises de France

MEIF

Maison de l'Emploi, de l'Insertion et de la Formation

MOA IJ

Module d'Orientation Indemnités Journalières

OCDE

Organisation de Coopération et de Développement Economiques

OPCA

Organisme Collecteur Agréé

PAIO

Permanence d'Accueil d'Information et d'Orientation

PAP

Projet d'Action Personnalisé

PARE

Plan d'Aide au Retour à l'Emploi

PDITH

Programme Départemental d'Insertion des Travailleurs Handicapés

PSE

Plan de Sauvegarde de l'Emploi

PMI /PME

Petites et Moyennes Industries/ Petites et Moyennes Entreprises

RMI

Revenu Minimum d'Insertion

SEE

Stratégie européenne pour l'emploi

SMIC

Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance

TMS

Trouble Musculo Squelettiques

TPE

Très Petites Entreprises

UBS

Université de Bretagne Sud

UIMM

Union des industries et des Métiers de la Métallurgies

UPA

Union Professionnelle Artisanale

URSSAF

Union pour le Recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'Allocation Familiales

VAE :

Validation des Acquis de l'Expérience

VAP

Validation des Acquis Professionnels