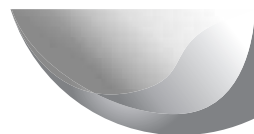


**FONCTIONS** de



ressources  
humaines

**L'ENTREPRISE**

# Encadrer et sécuriser les parcours professionnels



**Des outils pour accompagner les salariés**

Christophe PARMENTIER

DUNOD

*Maquette intérieure : Catherine Combiér et Alain Paccoud*

*Couverture : Didier Thirion/Graphir design*

*Photos couverture : Didier Thirion/Graphir design*

*Mise en page : Nord Compo*

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2011

ISBN 978-2-10-056269-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

|                     |             |
|---------------------|-------------|
| <b>Introduction</b> | <b>XIII</b> |
|---------------------|-------------|

## **Partie I**

|                                                            |          |
|------------------------------------------------------------|----------|
| <b>La sécurité des parcours :<br/>un cadre partenarial</b> | <b>1</b> |
|------------------------------------------------------------|----------|

|                                                                                              |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Chapitre 1 ■ Genèse et perspective de la sécurisation<br/>des parcours professionnels</b> | <b>5</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|

|                      |   |
|----------------------|---|
| Du concept aux faits | 7 |
|----------------------|---|

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| La sécurisation des parcours professionnels en Europe<br>et à l'étranger | 10 |
|--------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| L'émergence du concept en France au travers de discours<br>et de rapports | 14 |
|---------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| De la logique des chiffres à celle des besoins | 16 |
|------------------------------------------------|----|

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Chapitre 2 ■ La sécurisation des parcours professionnels<br/>engage les partenaires sociaux</b> | <b>21</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| La SPP du point de vue des organisations patronales | 24 |
|-----------------------------------------------------|----|

|          |    |
|----------|----|
| Le MEDEF | 24 |
|----------|----|

|          |    |
|----------|----|
| La CGPME | 26 |
|----------|----|

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| L'UPA (Union professionnelle artisanale) | 27 |
|------------------------------------------|----|

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| La SPP du point de vue des organisations de salariés | 27 |
|------------------------------------------------------|----|

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| La CFDT (Confédération française démocratique du travail) | 27 |
|-----------------------------------------------------------|----|

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| L'UNSA (Union nationale des syndicats autonomes) | 29 |
|--------------------------------------------------|----|

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| La CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens) | 30 |
|--------------------------------------------------------------|----|

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| La CGT (Confédération générale du travail) | 31 |
|--------------------------------------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| Force ouvrière | 33 |
|----------------|----|

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement<br>confédération générale des cadres) | 34 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Lorsque les partenaires sociaux convergent | 36 |
|--------------------------------------------|----|

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| La création du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels | 37 |
| Les missions du FPSPP                                                      | 39 |
| La mission de péréquation                                                  | 41 |
| Les autres missions d'information                                          | 41 |

### **Chapitre 3 ■ La sécurisation des parcours professionnels engage les acteurs publics**

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| L'État, le COE et le CES                       | 45 |
| Les régions et les collectivités territoriales | 48 |
| Pôle emploi...                                 | 52 |
| Les prestations et les aides de Pôle emploi    | 53 |
| Le FPSPP et Pôle emploi                        | 55 |

## **Partie II**

### **Les outils de l'encadrement des parcours dans l'entreprise**

#### **Chapitre 4 ■ La sécurité du corps au travail**

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Suivis et contrôles : les visites médicales                                             | 72 |
| Visites médicales                                                                       | 73 |
| Les services de santé au travail                                                        | 75 |
| Prévention et dépistage des risques : accidents du travail et maladies professionnelles | 77 |
| Accidents du travail (AT)                                                               | 79 |
| Maladies professionnelles (MP)                                                          | 81 |
| Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail CHSCT                     | 82 |
| Anticiper et traiter certains risques psychosociaux                                     | 84 |
| Stress et harcèlement                                                                   | 85 |
| Suicides au travail                                                                     | 87 |

#### **Chapitre 5 ■ La sécurité des transitions**

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| Mobilité et employabilité                      | 95  |
| La mobilité professionnelle                    | 95  |
| Les référentiels métiers, emplois, compétences | 96  |
| Employabilité                                  | 101 |
| Les observatoires métiers                      | 104 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) | 105 |
| De la qualification à la compétence                             | 108 |
| La compétence comme fondement                                   | 109 |
| Les accords de GPEC                                             | 112 |
| Les évolutions de la GPEC                                       | 113 |
| La consultation du CE                                           | 115 |
| Les entretiens                                                  | 116 |
| Les principaux entretiens en entreprise                         | 119 |
| Conditions de réussite                                          | 125 |
| <b>Chapitre 6 ■ La sécurité des évolutions</b>                  | 129 |
| La formation professionnelle                                    | 133 |
| L'évolution du cadre légal et institutionnel de la FPC          | 135 |
| Le départ en formation                                          | 139 |
| L'accueil des salariés en contrats en alternance                | 146 |
| Évaluation et bilan                                             | 150 |
| Évaluer                                                         | 150 |
| Le bilan de compétences                                         | 152 |
| Validation et reconnaissance                                    | 154 |
| Diplômes et CQP                                                 | 157 |
| La validation des acquis de l'expérience (VAE)                  | 158 |
| Le passeport formation                                          | 162 |
| <b>Chapitre 7 ■ La sécurité des perspectives</b>                | 167 |
| Départs volontaires                                             | 170 |
| Démission                                                       | 170 |
| Départ à la retraite                                            | 173 |
| Activités de fin de parcours favorisant les successions         | 178 |
| Ruptures totales ou partielles                                  | 181 |
| Licenciements                                                   | 181 |
| Le chômage partiel                                              | 187 |
| Orientation et projet professionnel                             | 189 |
| Orientation                                                     | 190 |
| Projets professionnels                                          | 194 |
| <b>Épilogue</b>                                                 | 207 |
| <b>Bibliographie</b>                                            | 209 |
| <b>Index</b>                                                    | 213 |



# Remerciements

**J**e tiens tout d'abord à remercier tous les salariés d'entreprises croisés au cours de mon parcours professionnel personnel. Ils m'ont permis de nourrir cette réflexion. Je pense ici plus particulièrement à ceux qui m'ont accompagné en pairs, en collègues, parfois même en copains. Certains me témoignent encore leur confiance et leur amitié. D'autres, différemment placés dans l'idée qu'ils s'en faisaient, en revanche m'ont permis d'aguerrir les arguments. C'est d'abord de lien social dont il s'agit mais tous ne le comprennent pas ainsi.

De nombreux étudiants accompagnés au CEP de Paris-I, à Rennes-II ou au Celsa de Neuilly ont contribué par leurs travaux, leurs réactions ou leurs mémoires à étayer ce travail. Qu'ils en soient vivement remerciés ainsi que ceux qui les encadrent.

Amis et relecteurs ont participé à l'élaboration de ce travail. Christine K. en a été une réelle cheville ouvrière.

Enfin, c'est à ma famille et aux miens que reviennent mes plus vifs remerciements. Merci d'avoir su me préserver ces moments, donc et plus particulièrement merci à Timéo, Sylvie et à Skippy.

*À ma famille, celle dont je viens comme celle qui va s'agrandissant encore.*



« Le grand chef du personnel l'a convoqué à midi :

*"J'ai une mauvaise nouvelle.*

*Vous finissez vendredi.*

*Une multinationale*

*S'est offert notre société.*

*Vous êtes dépassé*

*Et, du fait, vous êtes remercié."*

*Il n'y a plus d'espoir, plus d'espoir.*

*Il ne rentre pas ce soir.*

*Il s'en va de bar en bar.*

*Il n'y a plus d'espoir, plus d'espoir.*

*Il ne rentre pas ce soir. »*

*Eddy Mitchell, Il ne rentre pas ce soir*

Et pourquoi la chanson ? Un art mineur a-t-il dit<sup>1</sup>... Mais ici comme partout, le reflet d'une réalité sociale en mouvement. Un miroir, une psyché fidèle et envoûtante quand elle ose. Elle accompagnera donc en exergue les propos pour recentrer sur les témoignages sociaux.

---

<sup>1</sup> Propos de Serge Gainsbourg.



# Introduction :

## Quand la sécurité encadre les parcours professionnels

*« Je suis le poinçonneur des lilas  
Le gars qu'on croise et qu'on ne regarde pas  
Y a pas de soleil sous la terre, drôle de croisière  
Pour tuer l'ennui, j'ai dans ma veste  
Les extraits du Reader's Digest  
Et dans ce bouquin y a écrit  
Que des gars se la coulent douce à Miami  
Pendant ce temps que j'fais le zouave  
Au fond de la cave  
Paraît qu'il y a pas de sots métiers  
Moi je fais des trous dans les billets*

*J'fais des trous, des p'tits trous, encore des p'tits trous  
Des p'tits trous, des p'tits trous, toujours des p'tits trous  
Des trous de seconde classe, des trous de première classe.*

*J'fais des trous, des p'tits trous, encore des p'tits  
Des p'tits trous, des p'tits trous, toujours des p'tits trous  
Des petits trous, des petits trous, des petits trous, des petits trous. »*  
Serge Gainsbourg, *Le Poinçonneur des Lilas*

**R**éférence s'il en est, Wikipédia ne donne encore aucune définition précise de ce qu'est ou devrait être un parcours professionnel. En revanche, ce site en propose une pour le « parcours initiatique ». Il y est présenté comme « une série d'épreuves morales ou physiques suivie par un jeune homme ou une jeune femme qui lui apportent une plus grande maturité ».

Légifrance, à son tour, ne recense aucun article de loi encadrant le parcours professionnel. Seule alternative pour s'en consoler : des renvois à divers financements ! Paradoxe français, on ne sait manifestement pas vraiment ce dont il s'agit mais il est déjà possible de le financer !

Si le Web n'est effectivement pas prolixe en la matière, il convient de rechercher dans les papiers. Et là, on trouve ! Pour Évelyne Deret<sup>1</sup>, par exemple, la gestion des trajectoires, quand elle existe, s'attache plutôt à des aspects délicats des parcours des individus : parcours d'insertion, parcours d'intégration, parcours dans les métiers sensibles ou parcours de mutation, de reclassement ou de conversion. L'auteur souligne en effet que l'on peut encore considérer la notion de parcours comme une notion émergente, dont s'emparent conjointement tous les champs de pratiques que sont la GRH, la formation, l'orientation, mais avec des approches et des outillages différents du fait même que les usages en sont différents. Elle constate ensuite<sup>2</sup> que pour parler de parcours, classiquement, deux approches sont proposées :

- la première renvoie au sens d'itinéraires de qualification ou de professionnalisation tels qu'ils sont proposés par des institutions (entreprises, administrations, etc.) ou des branches. Il peut alors s'agir de parcours connus, balisés et jalonnés par des pratiques GRH en terme de qualification, mobilités, formation, ou de parcours nouveaux émergents (nouvelles organisations du travail, nouveaux outils) dans des systèmes ;
- la seconde approche concerne le parcours au sens individuel, celui qui est voulu, choisi, construit, négocié par un individu dans un cadre institutionnel (intra-système), ou hors système.

Dans cette suite, la notion de parcours professionnels pourrait être définie comme une démarche d'élaboration d'un itinéraire qui peut se dérouler :

- soit dans un système, en référence à :
  - des parcours traditionnels, pour une mobilité balisée et connue (référentiel, formation, etc.) ;
  - des parcours métier, pour une mobilité d'élargissement vers plus de maîtrise ou d'expertise ;
  - des parcours nouveaux, liés à un changement organisationnel, technologique ou environnemental, pour une mobilité à inventer ;
- soit par rapport à un projet individuel, pour des mobilités nouvelles ou atypiques.

<sup>1</sup> Actualité de la formation permanente, n° 207 Centre Inffo.

<sup>2</sup> *Inffo Flash*, n° 696, 16 au 28 février 2007.



## Avis d'expert

La communauté de recherche sur la formation professionnelle en France, par le biais de sa revue *Éducation permanente*<sup>1</sup>, constatait notamment que la question « des parcours professionnels s'exprime communément dans des cadres de référence liés à l'emploi. De plus, elle est fondée sur une représentation du salarié acteur de sa vie professionnelle, garant de son employabilité et de son adaptabilité. La conjoncture actuelle surinvestit cette dimension et met de côté le rapport entre le parcours et les conditions de réalisation du travail. Pourtant, le travail est une des clefs pour dénouer les contraintes qui pèsent sur l'emploi. Les acteurs : salariés, directions des ressources humaines, partenaires sociaux devraient donc intégrer le travail dans les dispositifs d'évaluation des compétences, la construction d'un projet professionnel ou de formation, la conception des parcours de reconversion...

La prise en compte des conditions de réalisation du travail et de leur impact sur la santé est centrale pour envisager des solutions susceptibles de satisfaire les salariés et les entreprises. »

Quelles que soient les analyses du marché de l'emploi, elles sont nombreuses à s'accorder au moins sur deux constats : la nécessité de prendre en compte la dynamique des parcours professionnels et le constat que, pour certains au moins, les parcours professionnels sont plus discontinus aujourd'hui qu'hier.

Prendre en compte la dynamique des parcours professionnels : il s'agit de passer d'une vision statique de l'emploi qui tend à maintenir coûte que coûte les emplois existants, à une vision dynamique qui protège les mobilités, évite les ruptures brutales, longues ou déqualifiantes, et garantit un certain nombre de droits tout au long de la carrière.

Des parcours plus discontinus pour certains : toutes les analyses font aussi le constat que les mobilités sont plus fréquentes, parfois choisies mais trop souvent subies, que les passages par le chômage sont plus fréquents, qu'il existe un risque d'exclusion important du fait de la longueur des épisodes de chômage ou par manque de qualification, ou encore qu'il existe un fort sentiment d'insécurité professionnelle, au-delà du risque réel de perdre son emploi.

D'autres mettent l'accent sur la finalité comme objectif à poursuivre de manière constante. La sécurisation des parcours professionnels devient un

<sup>1</sup> Présentation du numéro 181 de juin 2010.

leitmotiv des réformes du marché de l'emploi sous ses aspects les plus divers, que ce soit *dans* l'emploi (conditions de travail, formation, progression de carrière, droits du salarié) ou *hors* de l'emploi (insertion sur le marché de l'emploi, accompagnement des demandeurs d'emploi...).

D'autres encore se concentrent plutôt sur les transitions, moments charnières qui doivent être davantage sécurisés : transitions entre formation initiale et insertion sur le marché de l'emploi, transitions d'un emploi à un autre avec leur lot de problèmes de statut ou de qualification, transitions du chômage à l'emploi, transition vers la retraite. Cette approche, notamment reprise par Bernard Gazier<sup>1</sup>, professeur à l'université Paris-I, souligne que les carrières se déroulent de moins en moins au sein d'une même entreprise (les marchés internes) et que le marché de l'emploi est mal armé pour accompagner les mobilités hors de l'entreprise (risques de perte de revenu, de perte de droits, manque de formation...). Le modèle traditionnel de l'emploi stable à vie est bel et bien révolu. Toutefois, la « flexibilité » libérale à tous crins n'est pas la solution « c'est parce que l'on dispose de sécurité que l'on pourra faire preuve de flexibilité, et non l'inverse ». Il s'agit alors de trouver les conditions d'un parcours professionnel stabilisé, où la mobilité ne serait plus crainte et subie mais choisie et collectivement acceptée.

## Un parcours sécurisé et encadré

Au-delà de la question centrale de ce que sont les parcours, et de la recherche de solutions mise en corollaire, l'actualité focalise déjà sur la sécurisation, approche contenue en filigrane du débat ouvert par *Éducation permanente* et plus communément repris dans l'actualité paritaire et sociale. Il s'agit d'un consensus établi. Avant même d'entrer dans le parcours communément admis qui renvoie pour certains à la carrière qu'ils auraient réussie, ou pour d'autres à simple un trajet, il convient de revenir en préalable sur cette sécurité qui par association fonderait le parcours professionnel. Gageons que la notion de parcours, avant d'être professionnel, est bien utilisée dans le cas de déplacements, associée à l'idée de trajet d'un point à un autre. Parcours d'autobus pour les uns, de golf pour d'autres, et, inévitablement : *incident de parcours*. La sécurisation et l'encadrement sont donc des corollaires assez fréquents du parcours.

En effet, la sécurité est à la base un concept polysémique qui revêt une tendance symbolique forte. Dans les textes et les discours on rencontre en effet plusieurs expressions toutes faites utilisant le terme de sécurité dans

<sup>1</sup> B. Gazier, P. Auer, *L'Introuvable Sécurité de l'emploi*, Flammarion, 2006.

diverses acceptions : sécurité sociale ; sécurité alimentaire ; sécurité routière ; sécurité de la vieillesse, sécurité d'État ; barrière de sécurité ; politique de sécurité ; certificat de sécurité ; glissière de sécurité ; sécurité civile ; sécurité grand système informatique... et tout dernièrement sécurité (et sécurisation) des parcours professionnels.

Et peu à peu, par glissement sémantique, la sécurité si souvent invoquée est maintenant convoquée au recours des parcours professionnels. Sur le web à nouveau pris en référence, diverses connotations sécuritaires apparaissent de façon segmentée. Les acceptions sécuritaires les plus fréquentes si l'on s'en réfère aux encyclopédies et autres dictionnaires en ligne, sont proposées au chapitre de la sécurité comme une (nom féminin) : « Situation, état dans lesquels on n'est pas exposé au danger. Tranquillité d'esprit inspirée par la confiance, par le sentiment de n'être pas menacé. Dispositif empêchant la mise en marche intempestive d'un mécanisme. Être en sécurité : n'être exposé à aucun danger. [*militaire*] À distance de sécurité : se dit d'une arme dont le lancement peut être effectué par un moyen de combat hors de portée des moyens de défense adverses (en anglais : *stand-off*). Avec comme principal synonyme la sûreté<sup>1</sup>. »

Dans les faits, la sécurité est un discours qui revêt une connotation de plus en plus politique et sociale actualisée par les médias. Mais dans le « meilleur des mondes », non celui de Voltaire, mais plutôt celui de Huxley, qu'en est-il de la réalité de cette vision bien qu'encore prospective mais de plus en plus partagée et conjuguée. Quels sont les vrais motifs du discours sécuritaire associé aux parcours professionnels sur lequel se focalise actuellement le débat paritaire et social et au travers duquel se reformulent à la fois la question du travail, de l'emploi et de la mondialisation ? Quels sont les stratégies et les objectifs de croissance qui jouent sur le registre d'une insécurité que le traitement médiatique de la précarité amplifie ? Quelle évolution idéologique traduit l'émergence de cette recherche de sécurité à l'heure où la lutte des classes pourrait paraître aux yeux de certains comme un dogme en voie de désuétude ?

Toutefois rien ne laisse présager de la sécurité des parcours professionnels. Dans les textes, apparaît de façon réglementaire la sécurité au travail. Elle renvoie d'abord à des questions de santé pour la sécurité au travail. Puis cette sécurité au travail renvoie à la sécurité sociale, service public de l'État, qui couvre en partie l'ensemble des risques sociaux des travailleurs salariés et des professions libérales, des travailleurs indépendants et des travailleurs non salariés, des salariés agricoles, des personnes travaillant sur le territoire métropolitain de la France, comme des salariés des entreprises qui sont

---

<sup>1</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/pyramide\\_des\\_besoins](http://fr.wikipedia.org/wiki/pyramide_des_besoins)

détachés à l'étranger. La Sécurité sociale fournit les prestations prévues au Code de la Sécurité sociale. L'État en a confié la gestion à divers organismes de droit privé qui, de ce fait, sont chargés d'une mission de service public.

## Des besoins de sécurité dans la vie professionnelle

Sécurité sociale, sécurité au travail ne font plus vraiment débat sur l'utilité du concept. Ils trouvent même de profonds ancrages à partager avec les approches plus émergentes de sécurisation des parcours professionnels.

À la base des théories humanistes, l'humain est vu comme un être plutôt bon se dirigeant vers son plein épanouissement (l'actualisation). Cette approche suppose l'existence du moi et insiste sur l'importance de la conscience et de « la conscience de soi ». Plusieurs auteurs représentent cette école de pensée dont par exemple Carl Rogers (1902-1987) ou Abraham Maslow (1916-1972).

Pour Abraham Maslow<sup>1</sup>, le comportement est aussi un désir conscient de croissance personnelle. Selon Maslow, les besoins humains sont organisés selon une hiérarchie : à sa base, on trouve les besoins physiologiques élémentaires et à son sommet, les besoins psychologiques et affectifs d'ordre supérieur. Ce sont ces besoins qui créent notamment la motivation humaine. La pyramide des besoins est une représentation éponyme de théorie élaborée à partir des observations réalisées dans les années 1940 par Maslow sur la motivation. L'un des premiers articles où Maslow expose sa théorie de la motivation, « A Theory of Human Motivation », est paru en 1943. Il ne représente alors pas cette hiérarchie sous la forme d'une pyramide. Cette représentation s'est imposée dans le domaine de la psychologie du travail, pour sa commodité dans les années soixante-dix.

### La pyramide de Maslow

La pyramide est constituée de cinq niveaux. Nous recherchons d'abord, selon Maslow, à satisfaire chaque besoin d'un niveau donné avant de penser aux besoins situés au niveau immédiatement supérieur. Sans surprise, on recherche par exemple à satisfaire les besoins physiologiques avant les besoins de sécurité. Cette pyramide doit avoir une base solide, car une erreur de construction du soubassement entraînera un affaissement de l'ensemble. À chaque étage une anomalie de construction aura pour conséquence un effondrement des étages situés au-dessus et ainsi de suite jusqu'au sommet.

<sup>1</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/pyramide\\_des\\_besoins](http://fr.wikipedia.org/wiki/pyramide_des_besoins)

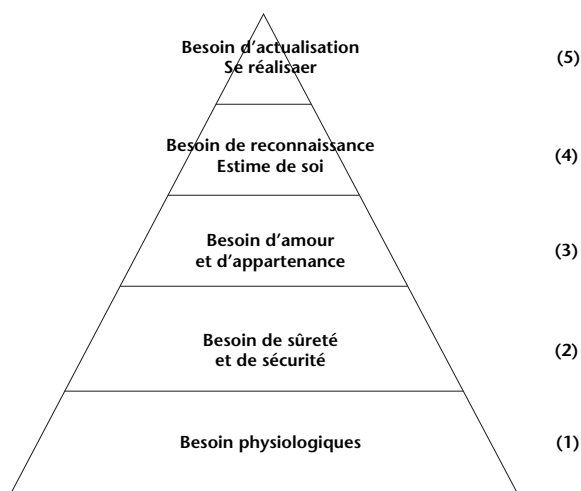
À la base de la pyramide, on trouve les besoins liés au maintien de la vie (respiration, alimentation, élimination, maintien de la température, repos et sommeil, activité musculaire et neurologique, contact corporel, vie sexuelle). Ces besoins sont fondamentaux. C'est la sécurité du corps au travail notamment.

L'étage supérieur représente les besoins psychologiques : de sécurité (protection physique et psychologique, emploi, stabilité familiale et professionnelle), de propriété (avoir des choses et des lieux à soi) et de maîtrise (pouvoir sur l'extérieur). C'est à ce niveau notamment qu'intervient déjà et plus particulièrement la sécurisation des parcours professionnels.

Le troisième étage est représenté par les besoins sociaux : d'affectivité (être accepté tel que l'on est, recevoir et donner amour et tendresse, avoir des amis et un réseau de communication satisfaisant), d'estime de la part des autres (être reconnu comme ayant de la valeur) et d'appartenance (on vit en société et notre existence passe par l'acceptation des autres avec leurs différences, ainsi que par l'appartenance à un groupe). L'appartenance révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association...).

Le quatrième étage, c'est le besoin d'estime de soi-même et d'autrui : sentiment d'être utile et d'avoir de la valeur, point de départ de l'acceptation de soi et du développement de l'indépendance. L'individu se définissant par rapport à ses relations, ce besoin appartient au pôle « relationnel » de l'axe ontologique. Le besoin d'estime des autres prolonge le besoin d'appartenance. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

Ce besoin une fois satisfait, on peut alors accéder au sommet de la pyramide, arriver à la réalisation de soi (accroître ses connaissances, développer ses valeurs, « faire du neuf », créer de la beauté, avoir une vie intérieure). ■



De nombreuses variantes de la pyramide de Maslow<sup>1</sup> existent. Les degrés d'incertitude, l'acceptation de l'insécurité au travail, les effets de celle-ci sur son parcours professionnel, sur la gestion de la mobilité sont devenus objets d'étude. Il semble, d'après l'une d'elle menée au niveau européen par Laurence Rioux et Alexandre Deloffre, que « la crainte du chômage suscite un sentiment répandu d'insécurité professionnelle au-delà du risque réel de perdre son emploi<sup>2</sup> ».

Cette étude montre que les déterminants du sentiment de sécurité apparaissent très proches dans les secteurs public et privé, malgré des politiques de gestion des ressources humaines différentes. Dans les deux secteurs, la satisfaction vis-à-vis de la sécurité de l'emploi est corrélée à certaines caractéristiques objectives et surtout de son emploi. Le type de contrat de travail (temporaire ou permanent) est logiquement la variable la plus importante.

De plus, alors que l'ancienneté dans l'emploi joue incontestablement un rôle protecteur, son impact est paradoxal. En effet, certains salariés anciens, en contrat permanent, ne se sentent pas plus en sécurité que d'autres arrivés plus récemment et soumis à des contrats plus précaires.

Les deux auteurs montrent également que les caractéristiques sociales et les parcours individuels influencent aussi le sentiment d'insécurité bien qu'ils ne jouent pas toujours sur le maintien dans l'emploi : ceux qui ont déjà connu un épisode de chômage ou encore les personnes qui ont un enfant à charge et qui n'ont pas de conjoint sont plus inquiets. Pour ces personnes, le sentiment d'insécurité va au-delà du seul risque statistique de perdre son emploi, car s'y ajoutent des composantes subjectives.

En outre, les deux auteurs avancent que des écarts importants en termes de satisfaction existent entre les pays européens. Le clivage se produit entre les pays du Nord, plus satisfaits, et ceux du Sud, plus inquiets. Ces écarts peuvent s'expliquer par des différences institutionnelles ou culturelles, même si la rigueur de la protection de l'emploi semble n'avoir aucun effet sur la satisfaction...

Au-delà des discours démagogiques, des connotations psychosociologiques, des exploitations médiatiques ou des artefacts politiques, la sécurisation des parcours professionnels devient un concept qui prend peu à peu une réelle

---

1 <http://www.marketing-strategique.com/Pyramide-de-Maslow.htm> – <http://webilus.com/illustration/la-pyramide-des-besoins-de-maslow-illustree-20>.

2 Comparaison européenne ECHP sur des individus sans les quinze pays de l'Union européenne interrogés entre octobre 2000 et octobre 2001 sur leur satisfaction vis-à-vis de la sécurité de leur emploi. Rapport d'étape provisoire sur la sécurisation des parcours professionnels, mars 2007, Paris, Conseil d'orientation pour l'emploi, p. 46.

dimension sociale et productive. Le salarié, le manager, le responsable des ressources humaines, l'élu et le citoyen peuvent en intégrer les fondements pour en assumer la pleine portée.



## Avis d'expert

### Parole de ministre

« ...Je voudrais rappeler qu'à mes yeux, notre principal défi est de réussir à faire du salarié l'acteur de son parcours professionnel. Je crois que nous avons la responsabilité de permettre aux salariés qui, au cours de leur carrière, font le choix de changer d'emplois, d'entreprises ou de secteurs, d'être accompagnés. La mise en place de ces parcours sécurisés est un enjeu fort. Et c'est un enjeu fort du dialogue social dans le cadre du nouveau contexte issu de la loi de modernisation du dialogue social. »

Gérard Larcher, 13 février 2007.

D'où vient cette idée d'encadrer les parcours professionnels des salariés d'entreprise ?

Maslow aide à comprendre :

- les salariés recherchent la sécurité de leurs parcours professionnels ;
- un parcours sécurisé est un parcours encadré ;
- il existe des besoins de sécurité y compris dans la vie professionnelle.



## Partie I



# La sécurité des parcours : un cadre partenarial

*« C'était un cordonnier, sans rien de particulier  
Dans un village dont le nom m'a échappé  
Qui faisait des souliers si jolis, si légers  
Que nos vies semblaient un peu moins lourdes à porter  
Il y mettait du temps, du talent et du cœur  
Ainsi passait sa vie au milieu de nos heures  
Et loin des beaux discours, des grandes théories  
A sa tâche chaque jour, on pouvait dire de lui  
Il changeait la vie. »*

Jean-Jacques Goldman, *Il changeait la vie*



**A**vant que les entreprises ne relayent sur leur terrain des orientations pour encadrer et sécuriser les parcours professionnels, la recherche de l'origine puis du développement de l'idée, voire du concept, permet d'en comprendre les significations sociétales, économiques pour le devenir de chaque salarié.

La sécurité des parcours professionnels répond sans aucun doute à un besoin. Elle pourrait même, comme cela a été montré dans l'introduction, correspondre à une quête comprise dans la hiérarchie des besoins à satisfaire. Il n'en reste pas moins qu'avant même d'être défini, le terme fait polémique. Pour les uns on « nous en rebat les oreilles » et pour d'autres il s'agit « d'un vœu pieux ».

Effectivement, interrogé par l'AEF sur la modernisation du marché du travail suite au projet d'accord du 11 janvier 2008 auquel étaient parvenus les partenaires sociaux, Jean-Emmanuel Ray<sup>1</sup> Professeur à l'université Paris I-Sorbonne, directeur du Master professionnel « Ressources humaines », déclarait alors :

« La double légitimité de l'éventuelle loi future (sociale avec cet accord interprofessionnel, politique avec la transposition par le législateur, du moins si le gouvernement le reprend tel quel) est évidemment intéressante, stabilisant nécessairement les points actés. En droit du travail, l'insécurité dont on nous rebat les oreilles est avant tout due aux changements incessants de celui-ci... Plus généralement, la « sécurisation des parcours professionnels » se concentre surtout sur les diverses techniques légitimement destinées à dédramatiser la rupture du contrat (transférabilité du DIF, élargissement des cas et amélioration de l'indemnisation du chômage...). Bref, malgré quelques articles sur la mobilité professionnelle ou la GPEC, cette sécurisation est moins destinée aux salariés en poste qu'à amortir le choc pour ceux qui vont perdre leur emploi.

D'autres observateurs avertis peuvent affirmer comme J.-M. Luttringer qu'il existe une survalorisation du discours sur la formation qui, so-disant, nous sauverait tous de la crise. Or, si l'on regarde attentivement les

---

<sup>1</sup> *Droit du travail, droit vivant*, Éditions Liaisons, 2007.

faits : il n'est pas si simple que cela d'aller en formation. La sécurisation des parcours professionnels est un bel objectif, mais, pour l'instant, cela demeure du domaine du vœu pieux<sup>1</sup>. »

Dans un cas comme dans l'autre, la critique porte sur l'existence même du concept. Il convient donc véritablement et avant tout de le définir. Mais vouloir sécuriser et encadrer des parcours c'est d'abord en comprendre l'origine et la fin hors l'emploi, puis c'est jalonner et baliser l'alternance quotidienne et récurrente des départs et retours dans l'emploi. De fait, différentes composantes et institutions structurent et encadrent ces passages dans et hors l'emploi, passages que chaque salarié construit au quotidien comme tout au long de sa vie de salarié.

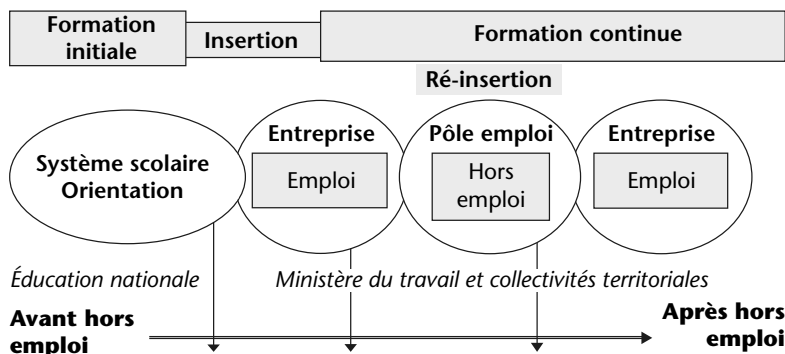


Figure 1 – Le cadre du parcours professionnel

On le voit, différents partenaires institutionnels sont engagés au côté des salariés dans cette quête de sécurité. Avant de revenir longuement sur le rôle de l'entreprise, il convient dans un premier temps d'identifier les sources de la réflexion au niveau national, européen et international pour en comprendre les fondements.

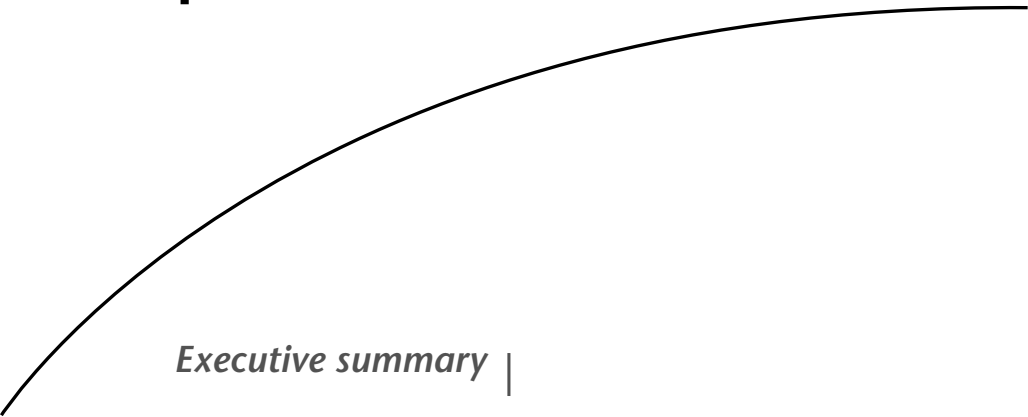
Son périmètre n'est sans doute pas encore parfaitement circonscrit, comme le confirme l'observation de la demande des salariés, des engagements de l'État et de ses partenaires sur les bassins d'emploi que sont les collectivités territoriales, mais de nombreuses initiatives voient le jour. D'ores et déjà, différents partenaires institutionnels sont engagés au côté des salariés dans leur quête de sécurité.

Et bien entendu au sein des branches, *via* les OPCA notamment, dans les entreprises, au côté des collectivités, les partenaires sociaux affirment leur présence dans ce débat d'un nouveau genre. Un débat dont l'émergence face à la crise et ses effets collatéraux ne fait que se confirmer.

<sup>1</sup> Article paru dans *Le Quotidien de la formation*, le 19 avril 2010.

## Chapitre 1

# Genèse et perspective de la sécurisation des parcours professionnels



### *Executive summary* |

- ▶▶ **Si largement employée aujourd'hui**, l'association entre les parcours professionnels et la sécurité qui les encadre se structure progressivement et évolue au rythme des nécessités et crises qui jalonnent notamment le marché de l'emploi depuis plusieurs décennies.
- ▶▶ **Les modèles scandinaves** ont largement contribué à la formalisation de ce concept à la française. Repris progressivement par de nombreux discours et rapports, peu à peu la sécurisation des parcours professionnels fait irruption dans la rhétorique des partenaires sociaux et faire désormais référence dans certains textes législatifs.

1. Genèse et perspective de la sécurisation  
des parcours professionnels

*« Chômage au fond de la vallée  
C'est là la vraie fatalité  
Voici qu'en la nuit étoilée  
Un sans-emploi nous est donné  
Séraphin Deudroit il se nomme  
Il était cadre et respecté  
Aujourd'hui pôvre petit homme  
Voilà que tu es licencié  
Quand la cloche sonne  
C'est à l'Armée du Salut  
Que se rassemblent les hommes  
Les hommes qu'ont tout perdu  
Armée froide qui résonne  
En haillons et peu vêtus  
Plus de trois millions entonnent  
Le chant triste et monotone  
C'est la chanson du chôm'du. »*

Chanson Plus Bifluorée, *Chômage au fond de la vallée*

## Du concept aux faits

Les fondements théoriques d'une recherche de sécurité permettant d'encadrer les parcours professionnels peuvent être admis. La pyramide de Maslow notamment (présentée dans l'introduction) et la hiérarchie des besoins de sécurité qu'elle présente font référence dans de nombreuses recherches. Sur cette base, par exemple, l'étude conduite par Laurence Rioux et Alexandre Deloffre (2007) montre qu'en Europe, « la crainte du chômage suscite un sentiment répandu d'insécurité professionnelle au-delà du risque réel de perdre son emploi ». Cette étude souligne aussi que les déterminants du sentiment de sécurité apparaissent très proches dans les secteurs public et privé, malgré des politiques de gestion des ressources humaines différentes. Dans les deux secteurs, la satisfaction vis-à-vis de la sécurité de l'emploi est liée à certaines caractéristiques objectives du travailleur et, surtout, de son emploi. Le type de contrat de travail en constitue la variable la plus importante.

Les deux auteurs soulignent aussi que les caractéristiques sociales et les parcours individuels influencent le sentiment d'insécurité, bien qu'ils ne jouent pas toujours sur le maintien dans l'emploi. Le sentiment d'insécurité dépasse le seul risque statistique de perdre son emploi, en y ajoutant des composantes subjectives. En période de crise économique, ces enjeux actuels prennent une importance accrue.

Dès le début des années 1990, la littérature anglo-saxonne consacrée au développement de carrière a commencé à augmenter sur ces sujets d'actualité. Pour de nombreux auteurs<sup>1</sup>, les contraintes économiques plus fortes dans les années 1990 ont provoqué des changements importants dans les structures organisationnelles et fonctionnelles des entreprises. Alors, la vision traditionnelle du développement de carrière à l'intérieur même d'une entreprise devait être remise en cause. De plus, certaines pratiques organisationnelles associées aux restructurations des entreprises ont fortement réduit les possibilités d'avancement et ont affaibli d'autant la volonté des salariés de mener une carrière à l'intérieur d'une seule et même organisation<sup>2</sup>.

En outre, les restructurations plus fréquentes et occasionnant de nombreux licenciements, ont généré une instabilité et une insécurité importantes. Plusieurs facteurs se sont ainsi conjugués pour provoquer

<sup>1</sup> Brousseau, Driver, Eneroth et Larsson, 1996.

<sup>2</sup> Evans, Gunz et Jalland, 1997 ; Hall, 2002 ; Heslein, 2005 ; Reitmer et Schneer, 2003.

de fait une véritable remise en question de l'approche sécurisante du développement de carrière. Conjointement et logiquement le besoin de sécurité demeure une des variables significatives dans différents modèles visant à définir ce que représente une « carrière réussie<sup>1</sup> ».

### **Sondage : les « parcours professionnels des salariés »**

Un sondage ANACT réalisé par TNS-Sofres<sup>2</sup> montre que les salariés savent aujourd'hui qu'ils ne passeront plus toute leur vie dans la même entreprise et qu'ils changeront de métier et plusieurs fois d'employeurs. Le parcours professionnel, la carrière se construisent désormais au fil des expériences et des opportunités : emplois successifs, chômage, interruption d'activité... Ce sondage révèle que les salariés manifestent un désir d'évolution dans leur vie professionnelle, en particulier les hommes de 30 ans des grandes entreprises. La principale motivation est un meilleur salaire pour 56 % d'entre eux. Un travail trop stressant (40 %) est également cité parmi les causes de ce désir de changement. Trois salariés sur cinq (61 %) ont déjà « changé de métier » au cours de leur carrière. La proportion est encore plus élevée chez les trentenaires. C'est chez eux que la mobilité professionnelle est la plus forte : ils sont 68 % à déclarer avoir exercé plusieurs métiers, sans doute en raison de la difficile entrée dans la vie active avec son lot de stages à répétition.

Dans leur carrière, les salariés français ont eu, en moyenne, 4,2 employeurs ; ceux des petites structures ayant semble-t-il avoir eu un parcours moins linéaire que ceux des grosses organisations. L'âge influe évidemment sur le nombre d'employeurs, mais le niveau de qualification aussi. Près d'un tiers des ouvriers mentionnent six entreprises et plus, la moitié des professions intermédiaires en déclarent une à deux. Sans surprise, on constate un écart important entre les entreprises privées et le secteur public qui, seul, offre jusqu'à présent une réelle stabilité dans l'emploi.

La formation est très largement considérée comme la meilleure façon de développer son « capital compétences » pour se maintenir dans l'emploi et/ou changer de métier. Mais ce consensus est en fait relatif ; car quand on examine la vision des efforts nécessairement consentis par chacun pour se former les visions sont très différentes : 80 % des salariés se disent prêts à consacrer du temps personnel à la formation et à utiliser le droit individuel à la formation (DIF), le bilan de compétences ou encore la validation des acquis de l'expérience (VAE), alors que seulement 34 % des dirigeants les croient disposés à utiliser leur temps pour développer leurs compétences. Au final moins de 30 % des salariés y ont recours...

1 Schein, 1990 ; Parker et Chusmir, 1991 ; Dyke et Murphy, 2006.

2 Sondage réalisé pour l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) et Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) par téléphone auprès de 818 salariés actifs occupés par TNS Sofres pour la 5<sup>e</sup> Semaine pour la qualité de vie au travail organisée du 29 mai au 6 juin 2010 : « Les parcours professionnels des salariés ».

Dans le même ordre d'idée, seuls 6,7 % des dirigeants pensent que la principale motivation de changement des salariés est l'envie de progresser, alors qu'un salarié sur trois déclare avoir changé de job pour évoluer... ■

En raison des différentes pratiques organisationnelles, la mobilité entre les entreprises s'est accrue, ce qui a conduit à l'émergence d'une main-d'œuvre périphérique à l'entreprise, assez spécialisée pour y travailler avec succès, amenant les frontières organisationnelles à s'effriter<sup>1</sup>. Cela a conduit certains chercheurs en sciences sociales et théoriciens à proposer de nouveaux concepts dont par exemple celui de carrière sans frontières, qui se démarque de la vision plus traditionnelle d'une carrière bâtie au sein d'une seule et même organisation. Ces nouvelles approches impliquent aussi des changements importants sur la représentation et la description du cheminement d'un salarié et donc de son parcours professionnel. Dans cette perspective, certains auteurs décrivent la carrière comme étant « un parcours individuel progressif de travail et d'apprentissage, et ce, tout au long de la vie<sup>2</sup> », faisant ainsi référence explicite au concept de parcours professionnel.

Cette notion de parcours est également établie et partagée<sup>3</sup> par certains auteurs qui, constatant que les organisations ne sont simplement plus en mesure d'offrir un « travail pour la vie » commencent à développer des dispositifs permettant aux salariés de développer leur employabilité. Dans cette suite, logique, l'État et les collectivités devraient aussi jouer un rôle de soutien afin d'aider les salariés à affronter les nouvelles réalités des parcours professionnels, en mettant en place des dispositifs d'information et d'orientation professionnelle. Ce nouveau contexte de mobilité professionnelle accrue conduit à considérer de plus en plus les salariés comme les acteurs responsables de la gestion de leur carrière. Et de fait, assez naturellement, la tentation grandit de déresponsabiliser les entreprises et les institutions à cet égard<sup>4</sup>.

Ce concept de carrière sans frontières, à l'intérieur duquel s'inscrivent les parcours professionnels, comporte cependant, certaines difficultés qu'il importe de traiter attention car elles sont liées<sup>5</sup> :

- au manque de connaissances quant aux nouvelles conditions de travail qui en résultent ;

1 Mallon, 1999 ; Osterman, 2000.

2 Watts, 1996.

3 Duncan et Oates, 1996 ; Gabaldon, 2003.

4 Cappelli, 2000 ; Mallon, 1999 ; Templer et Cassey, 1999.

5 Danny, Mallon et Arthur, 2003.

- à l'importance de maintenir un équilibre entre les intérêts individuels et organisationnels ;
- au développement de nouvelles normes tout aussi contraignantes que les anciennes ;
- à une trop grande responsabilisation de l'individu à l'égard de la gestion de sa carrière, ce qui le place en face d'un fort degré de risque.

Présentant des fondements théoriques construits autour du concept de « sécurisation des parcours professionnels », cette revue de littérature plutôt anglo-saxonne à consonance libérale montre bien qu'une certaine filiation théorique du concept émerge de façon assez similaire entre les différentes approches internationales et paradigmes économiques.

En effet, dans toutes les analyses, le socle de réflexion et de référence ancre prioritairement le concept dans le champ de l'emploi et de la mobilité. La conjoncture est un élément déterminant de son émergence et particulièrement dans un contexte sensible accru par l'instabilité où le salarié est alors remis en logique d'acteur. La responsabilité sociétale des partenaires institutionnels comme celle de l'entreprise est toutefois encore peu évoquée dans cette revue de littérature. Mais cette approche a été mieux affinée dans les faits en Europe et en France.

## La sécurisation des parcours professionnels en Europe et à l'étranger

Nos pratiques sociales hexagonales sont enrichies par les modèles européens et anglo-saxons. À la base d'une réflexion sur la sécurité des parcours professionnels, la flexisécurité danoise et scandinave est souvent citée en exemple. Raymond Soubie, président du Conseil d'orientation pour l'emploi, le soulignait lors d'un récent colloque<sup>1</sup> :

*« Chacun s'est emparé de cette notion de "flexisécurité", popularisée par l'exemple danois, puis de celle de sécurisation des parcours professionnels, ou encore de sécurité sociale professionnelle. Mais au-delà de cet objectif de meilleure adéquation de l'offre et de la demande de travail, il est clair qu'il n'y a pas d'accord sur ce que pourrait être le contenu d'une politique publique de sécurisation des parcours professionnels. »*

<sup>1</sup> CAS COE, « La sécurisation des parcours professionnels », 13 février 2007.

## La sécurité des parcours professionnels telle qu'elle émerge au Québec

Au Québec, les pratiques institutionnelles ne sont pas aussi formellement affirmées en ce sens. Elles ne sont pas explicitement dédiées à la sécurisation néanmoins, elles existent pour partie depuis les années 1990. Une situation économique difficile, un taux de chômage élevé et des problèmes de compétitivité dans un contexte de concurrence mondiale accrue ont mis en avant-plan le faible niveau de qualification d'une forte proportion de la population active. Cette situation mène à l'adoption en 1995 d'une loi favorisant « le développement de la main-d'œuvre » (Miller, 2008).

Tout comme en France, une approche de partenariat entre les différents acteurs économiques et sociaux est recherchée. Elle est structurée par la création d'une agence gouvernementale, Emploi-Québec. Cette agence est orientée par la Commission des partenaires du marché du travail qui regroupe des représentants provenant des milieux patronaux, syndicaux et communautaires. Cette commission doit prioritairement gérer la loi favorisant le développement de la main-d'œuvre et la formation, de même que le cadre de ce développement et la reconnaissance des compétences (Miller 2008<sup>1</sup>).

Mises en œuvre par des structures de gestion partenariales liées aux principaux secteurs économiques, appelés « comités sectoriels », les mesures visent un apprentissage structuré et qualifiant permettant d'acquérir des compétences transférables qui mènent à une qualification officiellement reconnue. Ce cadre mis en place pour le développement et la reconnaissance des compétences cherche également à favoriser la mise en œuvre de programmes et de mesures de formation professionnelle ayant un effet structurant à la fois pour les entreprises et la population active. En effet, ses objectifs touchent tout autant la stabilité de la population salariée d'une entreprise que la mobilité interentreprises.

Ainsi, bien que le concept de sécurisation des parcours professionnels ne constitue pas, sur le strict plan sémantique, un enjeu aussi présent au Québec qu'en France, certains des objectifs poursuivis dans ce cadre et particulièrement ceux liés à la formation professionnelle ou au développement des compétences, se rejoignent sur le fond plus que sur la forme. De cette manière, la mobilité interentreprises, appuyée sur la transférabilité et de la reconnaissance des compétences, contribue de fait à une pratique de sécurisation des parcours. Au Québec tout comme en France, un fonds provenant des contributions des entreprises est aussi consacré au développement de la main-d'œuvre. Il recourt à des règles de financement différentes mais il témoigne d'une volonté similaire d'investissement. ■

1 Voir notamment les présentations de Louise Miller, FTQ, « Séminaire sur les nouveaux enjeux de l'emploi » 25-26 sept. 2008 au Québec : <http://www.ftq.qc.ca>.

Le concept de flexicurité apparaît aux Pays-Bas comme dans de nombreux pays scandinaves. Le gouvernement, par une loi sur la flexibilité et la sécurisation sociale (Flexibility and Security Act) de 1999, voulait corriger le déséquilibre entre l'inflexibilité des salariés permanents et l'insécurité des salariés précarisés (Jørgensen, Madsen, 2007). Pour y parvenir, il a d'un côté réduit la sécurité d'emploi des équipes permanentes et, de l'autre, il a augmenté la sécurisation sociale des salariés atypiques, en particulier celle des intérimaires.

Au Danemark aussi, les autorités se sont saisies très tôt du concept mais l'ont abordé dans des termes assez différents. Là-bas, sous le terme de « triangle d'or », une politique fondée sur une protection légale minimale protège contre le licenciement tout en assurant une certaine garantie financière aux chômeurs. De même leur réinsertion dans l'emploi est un des objectifs poursuivis.

L'Allemagne connaît une discussion sur la flexicurité dès la fin des années 1990 (WSI-Mitteilungen, 2000). Toutefois, elle reste cantonnée au cercle des experts et ne bénéficie d'aucun réel appui politique (Keller, Seifert, 2002, pour un résumé cf. Kronauer, Linne, 2005).

À la lecture des politiques nationales et des rapports nombreux traduisant la complexité de la réflexion dans un contexte incertain, la Commission européenne a lancé fin 2006 un nouveau débat sur la flexicurité avec la production d'un livre vert sur la modernisation du droit du travail (European Commission 2006). Elle souhaitait ainsi accroître la flexibilisation du marché du travail tout en se préoccupant avec la même exigence de la sécurité de l'emploi. Ce souci explicite ne pouvait toutefois masquer le fait que, jusqu'à présent, l'équilibre entre les deux composantes de cette sécurité n'a pas été trouvé. D'où la recherche d'une nouvelle stratégie<sup>1</sup>.

La discussion lancée par ce livre vert de la Commission européenne : *Moderniser le droit du travail pour relever les exigences du XXI<sup>e</sup> siècle* (European Commission, 2006) est enrichie de « principes communs » (European Commission, 2007) qui ne portent pas seulement à une idée sur les réformes des cadres institutionnels du marché du travail. En même temps, et avec la même vigueur, la Commission souhaite réellement sécuriser l'emploi ; le fondement de la flexicurité voulant en outre porteur d'une prise en compte améliorée des demandes de flexibilité

<sup>1</sup> H Seifert, A Tangian, « Flexicurité : Quel équilibre entre flexibilisation du marché du travail et sécurisation sociale ? », *Revue de l'IRES*, n° 56, 2008/1.

des parcours des salariés. Cette approche triangulaire ambitieuse appelle de ce fait simultanément un changement d'orientation important. En effet, l'idée de base de la flexicurité comprend une prise de distance à l'égard de la flexibilisation pure et simple au profit d'une réelle attention apportée aux perspectives d'évolution des salariés.

Le nouveau concept directeur de flexicurité, visant l'intégration de la stratégie d'emploi de l'Union européenne et des objectifs de Lisbonne<sup>1</sup> est basé sur une perspective micro-économique. Les stratégies de flexibilisation sont fondées sur une amélioration des conditions de l'offre du marché du travail.

Dans cette recherche de solutions, la Commission européenne n'a toutefois pas comblé les faiblesses conceptuelles dans les explications ultérieures où elle formule ce que sont les « principes » et les « composantes » centraux de la flexicurité<sup>2</sup>. Au nombre de quatre, ils sont déclinés comme suit :

1. des accords flexibles, fiables et acceptables doivent être sécurisés par des lois sur le travail, des accords collectifs et des formes d'organisation du travail modernes ;
2. des stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie doivent assurer l'adaptation permanente et la capacité d'emploi des salariés ;
3. des mesures efficaces d'activation du marché du travail doivent aider les personnes à assumer les changements économiques rapides, raccourcir les durées de chômage, et faciliter les transitions à de nouveaux types d'emploi ;
4. des systèmes de sécurité sociale modernisés, offrant une garantie de revenu adaptée, doivent promouvoir l'emploi et aider à la mobilité sur le marché du travail.

La formulation ouverte de ces quatre composantes tiendrait notamment à la méthode de coordination proposée par la Commission. Elle laisse ainsi aux États membres la responsabilité de déterminer les contenus et moyens du concept de flexicurité. Ils doivent donc décider au niveau national :

- comment est organisée et financée la formation tout au long de la vie ;
- quel ensemble de mesures doit intervenir sur le marché du travail et avec quelle portée ;
- quel sens donner à la modernisation des systèmes de Sécurité sociale et comment ceux-ci doivent s'organiser et se financer.

<sup>1</sup> « Flexicurité : quel équilibre entre flexibilisation et sécurisation ? » (Keune, Jepsen, 2007),

<sup>2</sup> European Commission, 2007, p. 12.

Ces orientations de la Commission sur la flexicurité ne souffrent pas seulement d'un manque de concrétisation conceptuelle. Il leur manque aussi une analyse des relations établies entre flexibilité et sécurisation de l'emploi.

## L'émergence du concept en France au travers de discours et de rapports

La France fait écho à ces réflexions et constats établis en Europe notamment. S'il n'existe pas encore de définition légale, claire et acceptée de ce que représenterait la sécurisation des parcours professionnels, il existe en revanche depuis mars 2010 un fonds paritaire<sup>1</sup> à cet effet. Ceci constitue vraisemblablement un enjeu certain du débat actuel avec néanmoins consensus implicite entre les partenaires sociaux, les branches professionnelles et les acteurs du développement des compétences à l'échelle nationale comme au sein des régions et des bassins d'emploi.

Dans la continuité de la flexisécurité scandinave, et en reprenant fréquemment les bases, plusieurs rapports en France ont contribué à forger les représentations de la sécurisation des parcours professionnels faisant émerger de fait une nouvelle sécurité

### Les principaux rapports français qui construisent la notion de sécurité des parcours professionnels

En 1995, le **rapport Boissonnat** propose d'introduire un contrat d'activité passé entre un salarié et un groupe d'entreprises afin de faciliter la mobilité d'une entreprise à une autre, et de mutualiser les coûts des reconversions entre plusieurs employeurs. À l'époque, ce type de contrat touche surtout le secteur agricole (20 000 salariés dépendent de groupements d'entreprises).

En 1999, le **rapport Supiot** développe l'idée d'un « droit de tirage social », sorte de fonds qui donnerait au salarié la possibilité de disposer d'un pécule pour pratiquer une activité non rémunérée (formation, travail bénévole, travail domestique). L'idée est de faire face à la transformation du travail et d'établir des passerelles « sécurisantes » pour passer d'une activité à une autre.

Dans un avis publié le 16 juillet 2003, le Conseil économique et social prône notamment la « sécurisation des parcours professionnels » dans le cadre d'« une nouvelle forme de participation sociale ».

<sup>1</sup> Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) en lieu et place du Fonds unique de péréquation (FUP).

En 2004, le **rapport Camdessus** reprend la notion de sécurité des parcours professionnels alors qu'il propose de « contribuer à éclairer, pour les Français et leur représentation nationale, les choix économiques et budgétaires à venir, en faveur de la croissance ».

En 2004, le **rapport de Virville** formule cinquante propositions pour « sécuriser les relations de travail » et « favoriser le dialogue social ».

En décembre 2004, un important rapport, « de la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle », dit **rapport Cahuc-Kramarz**, envisage un monde nouveau, celui de la « sécurisation de la précarité » dans le domaine juridique et institutionnel. ■

Dans les faits, la flexisécurité scandinave a aussi servi de modèle à la construction pratique du concept français de sécurisation des parcours professionnels. En effet, au début de ce nouveau siècle, le Danemark et la Suède avaient respectivement un taux de chômage de 5,4 % et 6,3 %, alors que le taux de chômage en France est au mieux supérieur à 9,7 %. Si l'on en croit de nombreux rapports cités précédemment, dans ce pays on pourrait établir corrélation certaine entre la mise en œuvre de la flexisécurité et un taux de chômage plus faible. Les principes de base de la flexisécurité y sont abordés ainsi :

- démarche proactive et délibérée développée de façon coordonnée et synchronique (lier l'action sur la flexibilité à celle sur la sécurité), basée sur un échange ;
- en mettant la priorité sur les groupes fragilisés dans et hors du marché du travail ;
- centrée sur les moments de transition ;
- à la recherche d'une cohérence entre formes de flexibilité et dispositifs de sécurité.

Dès lors, il est donc admis de rapprocher sécurisation des parcours professionnels et flexisécurité. Pourtant, ces deux notions ne se recourent pas complètement, si l'on admet que la flexisécurité n'est qu'une des voies envisageables pour sécuriser les parcours professionnels. Afin de décliner pratiquement ces notions, il est possible de partir du constat que le marché de l'emploi français souffrirait de rigidités et que le meilleur moyen d'améliorer l'emploi, et par là même la sécurité d'emploi des salariés, serait de le fluidifier. Mais il est aussi possible de raisonner à l'inverse, si l'on fait plutôt le constat que le marché de l'emploi en période de crise s'est déjà flexibilisé et que l'urgence serait plutôt d'instaurer des sécurités nouvelles pour restaurer un équilibre. Il peut s'agir finalement de s'inspirer du modèle scandinave, alliant souplesse

du contrat de travail et une certaine sécurité de revenu et d'emploi d'une part, mais de le penser d'autre part dans le cadre de nos traditions sociales bien ancrées.

La perspective de sécurité des parcours professionnels déclinée à la française, et souvent évoquée depuis le rapport Boissonnat de 1995, montre notamment que, dans un contexte de parcours professionnels instables, il est préférable d'attacher les droits et acquis des travailleurs à la personne, plutôt qu'à l'emploi occupé. Le rapport Boissonnat, actualisé notamment en 2004 par le rapport Camdessus, a été repris par les partenaires sociaux qui se sont depuis approprié cette nouvelle rhétorique.

Au regard de ces différentes approches, il convient de souligner que trois thèmes peuvent constituer des éléments propres à élaborer une définition. Sans jamais prétendre proposer une quelconque alternative à la lutte des classes, il se dégage un certain consensus des mesures proposées en réponse par les partenaires sociaux. Toutefois ces dernières n'en sont pas moins empreintes d'un certain regard social et sans doute aussi teintées d'idéologie :

- le droit du travail (contrat du travail/droit au licenciement : droits attachés à la personne) ;
- l'accompagnement des demandeurs d'emploi (service public de l'emploi, assurance-chômage, dispositifs d'insertion professionnelle, anticipation et accompagnement des restructurations) ;
- la formation et l'orientation professionnelle (accompagnement de l'évolution des métiers et des compétences).

Rioux et Deloffre (2007) soulignent également que les partenaires sociaux semblent globalement assez en accord pour mettre « l'accent sur l'amélioration des dispositifs existants : le service public de l'emploi, l'assurance-chômage, les dispositifs de formation professionnelle, mais aussi la gestion prévisionnelle des compétences et les contrats aidés ». Cependant, « si le constat semble communément partagé, aussi bien par les représentants des employeurs que par les syndicats de salariés, la manière de rendre ces dispositifs plus efficaces ne l'est pas nécessairement ».

## De la logique des chiffres à celle des besoins

Dans la suite de ces rapports les chiffres appellent effectivement à envisager de nouvelles approches de la relation travail emploi du point de vue des salariés. La revue de littérature proposée au début de ce chapitre

l'a confirmé, le temps est fini où l'on travaillait toute sa vie au sein de la même entreprise sans changer de métier. Les mobilités se sont fortement accrues mais la durée moyenne dans l'emploi reste élevée en France ; l'insécurité de l'emploi mesurée par le risque d'être au chômage d'une année sur l'autre n'a pas progressé. Cependant le sentiment d'insécurité reste fort en France.

Ces paradoxes peuvent être expliqués en partie par les inégalités de parcours : les jeunes et les salariés les moins qualifiés notamment voient leurs parcours professionnels marqués par des épisodes de chômage plus fréquents, souvent longs (plus d'un an de chômage), au détriment de leurs revenus (« travailleurs pauvres » du fait du faible nombre de jours travaillés et non d'un salaire faible) et au détriment de leur qualification. Pour ces populations, le risque d'exclusion du marché de l'emploi est fort. Constamment à la frontière de l'emploi et du non-emploi, leur situation est précaire. En ce sens, il existe un risque de segmentation du marché de l'emploi qui prend en France des figures diverses : CDD d'une part, CDI de l'autre, salariés de PME d'une part, salariés de groupes internationaux de l'autre.

Le groupe de travail « Prospective métiers et qualification<sup>1</sup> » propose une approche basée sur diverses hypothèses, dont le but est de dégager les évolutions les plus probables des métiers à l'horizon 2015. La conclusion de ces travaux est double :

- les nombreux départs à la retraite des années à venir ne permettront pas par eux-mêmes de faire reculer massivement le chômage ;
- faute d'anticipation et d'un effort collectif suffisant en matière de qualification, certains métiers risquent de ne pas trouver les salariés à la mesure de leurs besoins. Le risque est réel d'une coexistence paradoxale d'un chômage massif et d'offres d'emploi non satisfaites.

L'INSEE confirme en rappelant qu'« en vingt-cinq ans (entre 1981 et 2006), l'économie française a créé plus de 2 millions d'emplois supplémentaires<sup>2</sup> ». De même, « depuis le début des années 2000, environ 85 % des salariés du privé occupent le même emploi d'une année sur l'autre ». Par ailleurs, et « selon les chiffres d'Eurostat, l'ancienneté moyenne dans un même emploi reste élevée et progresse même en France : de dix ans et demi en 1992 à plus de onze ans en 2000<sup>3</sup> ».

1 C. Seibel, Ch. Afriat, *Avenirs des métiers*, rapport du groupe « Prospective des métiers et qualifications », Commissariat général du plan, Paris, La Documentation française, 2002.

2 Rapport d'étape provisoire sur la sécurisation des parcours professionnels, mars 2007, Paris, Conseil d'orientation pour l'emploi, p. 12.

3 *Idem*, p. 36.

Dès lors, le marché du travail français peut paraître assez fluide puisque « chaque jour ouvrable en moyenne environ trente mille personnes perdent leur emploi et dix mille emplois sont détruits ; en parallèle 30 000 personnes trouvent un emploi et dix mille emplois sont créés<sup>1</sup> ». Il apparaît en outre que le nombre d'heures travaillées en France se situe largement dans la moyenne européenne : « La durée effective moyenne du travail est en effet de 1 536 heures par an en France, un chiffre supérieur à celui des Pays-Bas (1 375 heures) où le travail à temps partiel est particulièrement répandu, de niveau comparable à celui du Danemark<sup>2</sup>... »

Ces données semblent donc conforter le fait que le marché du travail français serait plutôt sécurisant. Toutefois, le propos doit être nuancé : Le taux de chômage est passé de 8 % pour atteindre à la fin des années quatre-vingt-dix le taux de 12 % (1994, 1996, 1997) et se stabilise en 2010 à plus de 10 % ; de plus les périodes de chômage subies sont souvent de longue durée : en 2003, 16,7 mois par rapport à une moyenne OCDE de 12,2 mois. À cela s'ajoute le fait que « de façon globale les transitions sont aujourd'hui plus nombreuses sur le marché du travail qu'il y a vingt ou trente ans<sup>3</sup> » : 16,5 % en 2001 contre 12 % entre 1974 et 1985.

En outre si l'emploi peut apparaître stable, « on peut aussi avancer que cette situation traduit un manque de dynamisme de notre marché de l'emploi, le manque d'opportunités de carrière et la crainte des risques liés aux mobilités professionnelles. Cela se confirme par le caractère pro-cyclique des rotations de main-d'œuvre, en particulier des démissions : en haut de cycle, davantage de salariés changent volontairement d'emploi<sup>4</sup> ».

La situation française semble donc contrastée : elle « se caractérise par la conjonction paradoxale d'une relative stabilité globale de l'emploi et d'un sentiment grandissant d'insécurité professionnelle fondé sur certaines réalités du marché de l'emploi. Cette situation n'est pas propre à la France : l'Autriche et la Grèce garantissent également un niveau important de stabilité de l'emploi, mais acceptent plus d'insécurité. En revanche, d'autres pays comme les Pays-Bas ou le Danemark

1 *Idem*, p. 16.

2 Rapport d'étape provisoire sur la sécurisation des parcours professionnels, mars 2007, Paris, Conseil d'orientation pour l'emploi, p. 27.

3 Rapport d'étape provisoire sur la sécurisation des parcours professionnels, mars 2007, Paris, Conseil d'orientation pour l'emploi, p. 32.

4 *Idem*, p. 37.

parviennent à concilier une instabilité plus grande de l'emploi et moins d'insécurité<sup>1</sup> ».

Au-delà du « ressenti » évoqué en introduction notamment, le COE propose les indicateurs suivants :

- la mesure de l'instabilité de l'emploi : fréquence des changements d'employeurs, ancienneté dans le même emploi ;
- la mesure de l'insécurité de l'emploi : la proportion d'individus qui, étant en emploi à une date donnée, se trouvent sans emploi exactement un an après, la durée moyenne passée au chômage et la récurrence du chômage, en conséquence la perte de revenu liée à ce chômage durable.

Il est vraisemblable que la progression de l'instabilité s'explique par l'accroissement de l'emploi temporaire « les formes particulière d'emplois, qui représentaient moins de 6 % de l'emploi total au début des années 1980, atteignent aujourd'hui plus de 13 %<sup>2</sup> ».

Finalement, « 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. Si un départ volontaire, une fin de contrat ou un licenciement – événements mettant fin à la relation d'emploi avec une première entreprise – sont rapidement suivis d'une nouvelle embauche, la situation bien est différente de l'entrée dans le chômage durable. La sécurité de l'emploi est donc mesurée par le risque de se trouver "durablement" sans emploi<sup>3</sup> ».



## Avis d'expert

**La chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP)**, avec l'appui de son centre d'orientation (BIOP), a organisé le 8 octobre 2009 la première *Nuit du parcours professionnel* à la bourse de commerce de Paris. Cet événement gratuit s'adressait à tous les salariés s'interrogeant sur leur parcours professionnel. La « Nuit du parcours professionnel » a été l'occasion pour les salariés de rencontrer tous les acteurs concernés qui ont répondu à leurs questions, et les ont informés sur les dispositifs d'aide, les programmes existants et les débouchés.



1 *Idem*, p. 30.

2 *Idem*, p. 34.

3 Rapport d'étape provisoire sur la sécurisation des parcours professionnels, mars 2007, Paris, Conseil d'orientation pour l'emploi, p. 31.

» Il ressort de cette rencontre que, dans un monde en constante évolution, il est essentiel que les salariés puissent piloter leur carrière professionnelle. Mais l'interrogation qui accompagne cette affirmation est tout aussi forte : disposent-ils des informations et conseils nécessaires pour être véritablement proactifs dans leur démarche ?

D'ailleurs, une enquête conduite par la CCIP révèle l'importance de ce besoin d'information : 52 % des Français déclarent en effet ne pas savoir à qui s'adresser pour suivre une formation continue (enquête CCIP/Infraforces juin-juillet 2008).

La sécurisation des parcours professionnels n'apparaît donc pas en lettres d'or dans une déclaration formalisant son existence. Toutefois, force est de reconnaître que le concept fait école tant en France qu'en Europe et que les communautés de chercheurs et de praticiens en entreprise y décèlent une nouvelle alternative à la généralisation de la précarité de l'emploi. Comme le soulignait Raymond Soubie<sup>1</sup>, « il est clair qu'il n'y a pas d'accord sur ce que pourrait être le contenu d'une politique publique de sécurisation des parcours professionnels », mais les orientations et stratégies politiques et sociales peuvent effectivement déjà s'en saisir pour construire et argumenter des dispositifs dans et hors de l'entreprise.

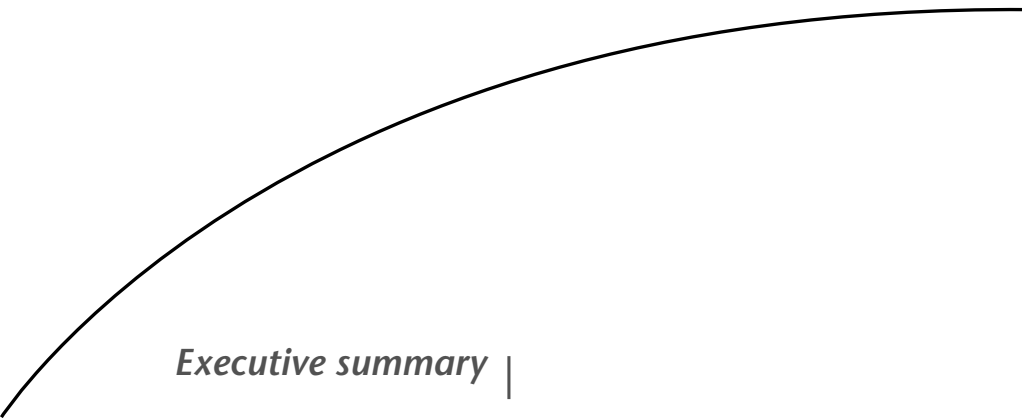
## L'essentiel |

- » **La sécurité, une spécificité « à la française » ou un état d'esprit européen ?**
- » **C'est d'abord un cadre partenarial** construit tant sur des faits que des concepts, en France et en Europe.
- » **Le concept a été décliné et repris** en France dans des discours et des rapports et confirmé par des analyses de terrain.

<sup>1</sup> CAS COE, « La sécurisation des parcours professionnels », 13 février 2007.

## Chapitre 2

# La sécurisation des parcours professionnels engage les partenaires sociaux



### *Executive summary* |

- ▶▶ **Les partenaires sociaux** ont chacun leur point de vue sur la sécurisation des parcours professionnels. Ces points de vue ont récemment convergé pour que soit mis en œuvre depuis le début de l'année 2010 le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels.
- ▶▶ **Toutefois, depuis lors**, ce fond peine encore à trouver ses marques et sa réelle identité.



**2.** La sécurisation des parcours professionnels  
engage les partenaires sociaux

*« De tous les côtés, tous les côtés, tous les côtés  
De tous les côtés chômage, tous les côtés tous les côtés, dommage  
Je donne pour les mêmes, en somme qu'ont pas de jouets  
Je donne pour les cancre pas aux surdoués  
Je donne, c'est la crise aux entreprises. »*

*Zebda, Chômage*

En France les partenaires sociaux sont les véritables promoteurs de cette réflexion engagée sur la sécurisation des parcours professionnels. Mais, comme le constate notamment le COE, chacun d'eux voit encore midi à sa porte : « Sans prétendre à l'exhaustivité... la sécurisation des parcours professionnels semble être un objectif communément partagé, il renvoie à des analyses et à des pistes de réforme très diverses<sup>1</sup>. »

Il semble toutefois, que les partenaires sociaux soient globalement assez en accord pour mettre « l'accent sur l'amélioration des dispositifs existants : le service public de l'emploi, l'assurance-chômage, les dispositifs de formation professionnelle, mais aussi la gestion prévisionnelle des compétences et les contrats aidés<sup>2</sup> ». Cependant « si le constat semble communément partagé, aussi bien par les représentants des employeurs que par les syndicats de salariés, la manière de rendre ces dispositifs plus efficaces ne l'est pas nécessairement ». De fait, les déclarations d'intention renvoient essentiellement à des pratiques de terrain.

Les représentants des employeurs évoquent la réflexion sur le marché du travail avant d'aborder la notion de sécurisation des parcours professionnels. Ils insistent plus « sur le fait que la question de la sécurisation des parcours professionnels résulte de l'existence d'un chômage de masse, dû au manque de création d'emplois. Les moyens proposés passent en particulier par une réforme du droit du travail dans le but d'en atténuer, sinon d'en supprimer, les éléments susceptibles de freiner l'embauche : réforme de droit du licenciement, réforme du contrat du travail afin de mettre en œuvre des formes de contrats plus souples, notamment sur les conditions de rupture du contrat [...] ».

D'après le COE, « cette approche met aussi l'accent sur l'employabilité des salariés, c'est-à-dire sur leur capacité à trouver un emploi qui corresponde à la fois aux qualifications du salarié et aux besoins de l'entreprise. À ce titre la formation et l'orientation professionnelle, mais aussi l'apprentissage et l'alternance, sont des moyens à développer pour sécuriser les parcours professionnels, notamment pour les petites entreprises de certains secteurs qui peuvent rencontrer des difficultés à recruter<sup>3</sup> ».

Les représentants des salariés, quant à eux, partent plutôt de l'évolution du marché du travail et du changement d'attitude des entreprises.

---

1 Rapport d'étape provisoire sur la sécurisation des parcours professionnels, mars 2007, Paris, Conseil d'orientation pour l'emploi, p. 10.

2 *Ibid.*, p. 11.

3 *Ibid.*, p. 12.

Dans ce contexte en perpétuelle évolution, leur objectif est que le salarié ne soit pas totalement dépendant :

*« Certes le chômage est en partie à l'origine de la dégradation des parcours professionnels mais les pratiques des entreprises et les conditions de travail ont aussi évolué, sous une pression accrue des marchés. Aussi ne s'agit-il pas seulement de créer des emplois mais aussi de définir des droits nouveaux, attachés à la personne et transférable tout au long de la vie professionnelle, quel que soit l'employeur ou le statut de l'emploi<sup>1</sup>. »*

« Il s'agirait de droits universels garantis par la collectivité, indépendants de l'existence d'un contrat de travail » ou « de droits attachés à la personne et transférables, mais qui auraient pour source le contrat de travail et dont l'objet ne serait pas le maintien dans l'emploi en tant que tel mais la formation professionnelle, une assurance-maladie complémentaire ou encore un renforcement des droits à l'assurance chômage ».

Trois thèmes se dégagent des réponses apportées par les différents syndicats. Ils sont parfois marqués de certains partis pris idéologiques :

- le droit du travail (contrat du travail/droit au licenciement : droits attachés à la personne) ;
- l'accompagnement des demandeurs d'emploi (service public de l'emploi, assurance chômage, dispositifs d'insertions professionnels, anticipation et accompagnement des restructurations) ;
- la formation et l'orientation professionnelle (FI, FTLV, accompagnement de l'évolution des métiers et des compétences).

## La SPP<sup>2</sup> du point de vue des organisations patronales

### Le MEDEF

Le MEDEF parle en général davantage d'amélioration ou de plus grande fluidité du marché du travail que de sécurisation des parcours professionnels. Pour le MEDEF, cette sécurisation ne représente qu'un moyen pour renforcer la dynamique du marché du travail. Le MEDEF part du principe que le modèle français est déjà sécurisant. Son directeur général

<sup>1</sup> Rapport d'étape provisoire sur la sécurisation des parcours professionnels, mars 2007, Paris, Conseil d'orientation pour l'emploi, p. 12.

<sup>2</sup> Sécurisation des parcours professionnels.

le confirmait d'ailleurs et notamment par ces propos : « Sur le papier, notre système est sécurisant : 90 % des emplois sont en CDI ; la probabilité de perdre son emploi est de l'ordre de 5 à 7 % ; l'ancienneté moyenne est de 12 ans<sup>1</sup>. »

La question qui reste toutefois posée porte sur l'origine et les ressorts de la persistance d'un fort sentiment d'insécurité. Dès lors, l'objectif du MEDEF, qui reconnaît ce sentiment est logiquement soucieux de le faire diminuer :

- en pariant sur la croissance ;
- en augmentant la capacité des salariés et des demandeurs d'emplois à retrouver un emploi rapidement ;
- en développant un système éducatif plus qualifiant.

Pour cette organisation patronale, l'objectif principal est donc de retrouver le plein-emploi. Certains « modèles » de parcours sécurisés ont certes été proposés mais n'auraient pas prouvé leur efficacité en termes d'emploi. Pour l'illustrer et sans entrer dans le détail de l'analyse, le MEDEF évoque volontiers la fonction publique à la française ou la flexisécurité à la danoise. Puis il milite pour la diminution des contrats courts considérés comme contre-productifs et qui s'opposent la liberté et la flexibilité dont ont besoin les employeurs.

Le MEDEF propose alors une méthode dite de « délibération sociale » et de la confrontation. Il invite donc les partenaires sociaux à débattre sur les approches du marché du travail. Les échanges portent essentiellement sur trois points : l'assurance-chômage, le contrat de travail, la sécurisation des parcours professionnels afin d'en faire un état des lieux. Cette étape est indispensable « parce qu'il ne peut fondamentalement pas y avoir de bonne thérapeutique s'il n'y a pas au préalable de diagnostic<sup>2</sup> ».

Le thème prioritaire abordé par la « délibération sociale » est la sécurisation des parcours professionnels : il est nécessaire d'identifier les étapes de ce qu'elle pourrait être et de constater ou pas l'existence de dispositifs adéquats. Le deuxième thème est le contrat de travail. Il convient de dresser une cartographie des contrats existants et de faire le point sur leurs impacts dans les entreprises, en matière de salaire... En dernier lieu, il s'agit de savoir si l'assurance-chômage verse un revenu de remplacement ou un revenu de complément.

---

1 Colloque « La sécurisation des parcours professionnels », (13 février 2007), Paris, Centre d'analyse stratégique et Conseil d'orientation pour l'emploi, p. 13.

2 Discours de Laurence Parisot à l'issue de la rencontre du 23 octobre 2006 avec les partenaires sociaux, site du Medef.

Dès lors et dans le contexte de la délibération sociale, la réflexion sur certains points semble incontournable :

- l'équilibre entre les droits et devoirs au sein de l'assurance-chômage ;
- la flexibilité du contrat de travail qui doit évoluer vers un contrat unique ;
- la formation professionnelle : le DIF en est la première avancée ;
- la formation initiale : revalorisation de l'alternance et efforts d'adaptation de l'Éducation nationale ;
- la diversité.

Concernant plus particulièrement la flexibilité du contrat de travail, le MEDEF propose une refondation du droit du travail : le contrat de travail est considéré comme un obstacle à la flexibilité dans les entreprises, donc à leur compétitivité et, *in fine*, aux réponses qu'ils avancent pour aboutir à la sécurisation des parcours professionnels. « Les règles du droit du travail doivent être revues afin de trouver les réponses adéquates au développement d'une société de l'information et de la connaissance et, en particulier, de permettre de nouvelles formes d'activité<sup>1</sup>. » La complexité du Code du travail créerait en fait un climat « d'insécurité juridique » car il laisserait trop de place à « l'interprétation juridictionnelle ».

## La CGPME

La CGPME, pour sa part met plutôt en relief l'importance de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de la société qui est le meilleur garant de l'équilibre entre productivité et emploi.

En outre, la territorialisation, c'est-à-dire la mise en œuvre d'actions engagées au niveau des bassins géographiques d'emplois, est un des moyens pertinents – dans la mesure où on lui donne les moyens financiers – d'améliorer la réponse à la demande de sécurisation des parcours professionnels. Cependant, le vice-président de la CGPME ajoute que « cela doit s'inscrire dans une prospective raisonnable. Les documents de la DARES et du CAS [...] donnent des ressources sur ce que seront les métiers de 2015 ; Ils permettent de faire de la prospective en matière de formation, si possible au-delà du socle assuré par l'État. Changer les formations sera long mais il faut un début à tout<sup>2</sup> ».

1 A. Bevort, M. Lallement, Ch. Nicole Drancourt, *Flexicurité, la protection de l'emploi en débat*, Paris, La Documentation française, coll. « Problèmes politiques et sociaux », n° 931, 2006, p. 56.

2 Colloque « La sécurisation des parcours professionnels », (13 février 2007), Paris, Centre d'analyse stratégique et Conseil d'orientation pour l'emploi, p. 29.

## *L'UPA (Union professionnelle artisanale)*

D'après l'UPA, les PME embauchent en proportion autant que les grandes entreprises licencient économiquement. L'UPA souhaite la mise en œuvre d'un service qui, pour accompagner les chômeurs, essaierait de reconnaître les parcours personnels. En effet, la combinaison de l'expérience des demandeurs d'emploi, de la VAE et de la formation de contrat de professionnalisation permettrait de valider ou de réorienter le parcours des individus.

De surcroît, les incitations à l'embauche sont nécessaires pour les employeurs : l'UPA croit par expérience à l'importance des micro-actions en partenariat avec des acteurs locaux tels Pôle emploi, les collectivités territoriales...

Par ailleurs, Marc Westrelin, membre de l'UPA et du Conseil d'orientation pour l'emploi complète en argumentant qu'il faut « faire le lien entre la sécurisation des parcours professionnels et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Or la reprise et la création de petites entreprises artisanales constituent l'un des facteurs de cette sécurisation<sup>1</sup> ».

## La SPP du point de vue des organisations de salariés

### *La CFDT (Confédération française démocratique du travail)*

Pour la CFDT, la sécurisation des parcours professionnels est un objectif qu'elle assigne à l'ensemble de sa politique revendicative, plus qu'un catalogue de propositions en prêt-à-porter. La CFDT pense que les fortes mutations passées et à venir qui traversent notre société ne permettent plus de garantir une sécurité dans l'emploi de chaque salarié. C'est donc sur le parcours professionnel qu'elle veut déplacer les garanties nouvelles nécessaires.

Poursuivre cet objectif implique de repenser de nombreux champs du marché de l'emploi : les politiques de l'emploi dans le sens le plus large, les politiques sectorielles, le rôle des partenaires sociaux, etc. Une telle logi-

---

<sup>1</sup> *Ibid.*, p. 40.

que appelle à intégrer une grande diversité de parcours professionnels et à coordonner l'action d'une multiplicité d'acteurs (pouvoirs publics, salariés, entreprises, services publics de l'emploi, services publics de la formation, territoires). Il s'agit donc de construire de nouveaux modes de régulation, soit en améliorant les dispositifs existants soit en inventant des garanties nouvelles soit encore et surtout en alliant ces deux démarches.

Étant donné la complexité des questions posées, la CFDT estime qu'il faut prioriser les champs à couvrir.

*Premier champ : la responsabilité sociale des employeurs.* La sécurisation des parcours professionnels doit devenir un sujet porteur, elle doit prendre au plus tôt du sens dans les entreprises en irriguant les politiques de gestion des entreprises et le dialogue social. La question de la protection sociale et de son financement s'inscrit dans ce champ.

*Deuxième champ : la lutte contre les inégalités auxquelles font face les salariés.* Il s'agit d'abord de réduire les inégalités entre salariés des PME et salariés de grands groupes. Il s'agit ensuite d'instituer des solidarités intra-groupes et avec la sous-traitance selon des principes de transférabilité et de mutualisation. Trop de salariés « échappent » en effet, selon la CFDT, aux protections prévues par la loi et les conventions collectives, notamment en cas de licenciement.

Par ailleurs, certains droits sont formels, par exemple combien de licenciements pour motif personnel masquent en réalité des licenciements économiques. La CFDT souhaite rendre opératoires pour tous les droits existants. Très souvent les salariés des PME sont moins bien protégés que ceux des grandes entreprises, il s'agit d'adapter les droits chaque fois que nécessaire pour une réelle équité. Pour y parvenir, plusieurs voies peuvent être explorées : par exemple, le développement de commissions paritaires locales, notamment pour les sujets de conversion et de formation ; la mise en place de délégués de sites.

La CFDT réfléchit aussi à une rénovation du contrat de travail : la pluralité des contrats rend la situation confuse aussi bien pour les employés que pour les employeurs. Pour autant, un contrat unique ne lui paraît pas être la solution. Il faut s'interroger sur les droits qui doivent être attachés à l'emploi et à l'entreprise, et ceux qui doivent être attachés à la personne.

*Troisième champ : la remise à plat de l'assurance chômage.* Elle suppose une clarification du rôle de chacun des acteurs : partenaires sociaux, pouvoirs publics, collectivités territoriales, etc.

Pour la CFDT, d'autres champs importants sont aussi à examiner en parallèle : la qualité des carrières professionnelles, la question de la sécurisation des parcours ne se réduisant pas aux ruptures ; mais aussi les « à côté » de l'emploi : le logement, le transport, la santé, l'accès au crédit, etc.

« Nous ne pouvons pas améliorer la situation des salariés sans inscrire une approche globale de l'accompagnement et de la formation dans une politique macro-économique et sectorielle ; car rendre plus dynamique cette dernière devrait participer à construire un meilleur marché de l'emploi et faire en sorte que les ruptures se fassent les moins douloureuses possible pour les salariés<sup>1</sup> » confirme Marcel Grignard, responsable régional de la CFDT.

Pour la CFDT, la sécurisation des parcours professionnels est donc un « enjeu fondamental ». Elle intègre la mobilité professionnelle sur tous les axes ; la flexibilité et les transitions à assurer pendant les ruptures professionnelles sont les nouvelles règles du jeu, d'où l'importance de négocier collectivement de nouveaux droits.

## *L'UNSA (Union nationale des syndicats autonomes)*

Le constat de la dualité du marché du travail repose sur l'existence d'une forte précarité professionnelle pour les uns et d'une sécurité d'emploi assortie d'une mobilité professionnelle pour d'autres. La mobilité ou l'instabilité ne sont pas synonymes de précarité. Or, de 1985 à 2005, le travail précarisé est passé de 7 % à 18 %, et constitue donc la frange prioritaire de la population salariée à sécuriser.

L'UNSA par son secrétaire national annonce :

*« Pour l'UNSA, il ne s'agit pas de s'opposer par principe à une certaine flexibilité dans l'organisation du travail quand elle est nécessaire. Flexibilité et mobilité sont autant un reflet des ajustements qui s'opèrent sur le marché du travail entre offre et demande, que la conséquence des modifications affectant l'appareil productif, des stratégies des entreprises et les transformations des emplois et des professions. S'il n'y a pas qu'une réponse unique à toutes ces causes, il est nécessaire de lutter contre la précarisation en construisant un "filet de protection professionnelle et sociale" pour les salariés impliquant aussi les entreprises<sup>2</sup>. »*

1 Colloque « La sécurisation des parcours professionnels » (13 février 2007), Paris, Centre d'analyse stratégique et Conseil d'orientation pour l'emploi, p. 41.

2 Ibid., p. 17.

Ce « filet de sécurité » encadrant la sécurité des parcours professionnels serait composé des éléments suivants :

- l'entrée des jeunes dans l'emploi *via* une qualification reconnue, l'orientation, et l'adéquation entre les besoins du marché et les besoins des jeunes ;
- l'anticipation des évolutions des entreprises, des branches, des territoires *via* l'utilisation de la VAE pour repérer les compétences et gérer la mobilité interne et externe par les entreprises ;
- la réforme de la formation professionnelle : le DIF est lié à l'entreprise, mais des questions se posent : son universalité, sa transférabilité, son extension à la région ou à la branche professionnelle sont à examiner ;
- la continuité des droits sociaux qui doivent être rattachés à la personne et non au contrat ;
- le retour à l'emploi qu'il convient de préparer et d'anticiper grâce à une meilleure cohérence entre Pôle emploi, l'État, les collectivités et les demandeurs d'emploi.

Cette démarche doit s'appuyer sur une croissance créatrice d'emplois. L'UNSA refuse une « équité » entre les salariés par la généralisation de l'insécurité de l'emploi.

## *La CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens)*

D'après la CFTC, la réflexion sur la sécurisation des parcours professionnels conduit au concept de statut du travailleur. En effet la CFTC privilégie « le développement d'une continuité des droits et des devoirs, attachés à chaque personne afin d'éviter les zones de non-droits<sup>1</sup> », précise Gabrielle Simon, secrétaire générale adjointe de la CFTC.

Le contrat unique cependant ne répond pas à tous les moments de la vie professionnelle. La coexistence de différents contrats devrait permettre d'endiguer les risques de précarité. L'évolution juridique souhaitable en vue d'une plus forte sécurisation des parcours professionnels passerait par plusieurs actions prioritaires.

- le CDI doit être le contrat référent ;

---

<sup>1</sup> Colloque « la sécurisation des parcours professionnels » (13 février 2007), Paris, Centre d'analyse stratégique et Conseil d'orientation pour l'emploi, p. 27.

- d'autres contrats doivent encadrer et accompagner le salarié au long de son parcours professionnel ;
- les ruptures doivent être contractualisées pour maintenir les rémunérations et améliorer l'accompagnement (avec des cofinancements entre les entreprises, l'Assedic, les OPCA, l'État et les salariés).

La CFTC met en avant l'importance de la contractualisation (*via* la négociation interprofessionnelle et la loi) qui permet la responsabilisation des acteurs.

## *La CGT (Confédération générale du travail)*

La CGT fait d'abord le constat d'une profonde insécurité sociale : il existe un sentiment de vulnérabilité qui dépasse les situations concrètes de précarité et qui s'exprime notamment par des difficultés à se projeter dans l'avenir. Cette situation reflète d'abord une insécurité grandissante face à l'emploi, mais aussi des pratiques managériales plus dures. Aussi la CGT refuse en grande partie la notion de flexisécurité, celle-ci s'étant déjà développée sans pour autant réduire le chômage et s'accompagnant d'un déséquilibre persistant entre la vie professionnelle et la vie sociale et un sentiment accru d'aliénation à l'entreprise.

La CGT estime par ailleurs que les conventions collectives ne suffisent plus à assurer des garanties individuelles : les droits des salariés sont attachés à l'entreprise et non au salarié, les inégalités de droit et de rémunération entre salariés de PME et salariés de groupes s'accroissent. C'est pourquoi elle entend garantir les droits pour tous grâce à un nouveau statut du travail salarié. Il s'agit pour elle de reconquérir la place du travail et de construire des garanties réelles.

Pour la CGT, ce statut du travail salarié passe par des droits attachés à la personne, dont fait partie le droit à une sécurité sociale professionnelle. Ces droits doivent être progressifs, cumulables au fil de la carrière, transférables d'un employeur à l'autre, ce qui suppose de définir des garanties interprofessionnelles. Ces droits sont :

- le droit à l'emploi, avec le CDI à temps plein ou l'emploi statutaire comme règle d'embauche ;
- le droit à une carrière, en termes de rémunération (tout salarié devrait au moins doubler son salaire entre son entrée dans la vie professionnelle et sa retraite) et de qualification (gain d'au moins un niveau de qualification, notamment *via* la formation continue ou la VAE) ;

- le droit à la formation continue, pour une durée garantie égale à 10 % de la vie active (soit 160 heures par an ou 4 ans sur une carrière), à la libre disposition du salarié notamment s'il désire changer de métier ou de branche professionnelle ;
- le droit à une sécurité sociale professionnelle, dont le principe est de prolonger le contrat de travail même en cas de suppression d'emploi ;
- les droits à la vie privée, à la santé, à la retraite, à la démocratie sociale, etc.

Pour la CGT, « la sécurité sociale professionnelle » est un concept plus large que l'addition d'un meilleur accès à la formation, d'un meilleur accompagnement des demandeurs d'emploi, d'une meilleure employabilité. Il évoque plutôt une plus grande liberté du salarié dans sa carrière professionnelle par le biais d'une revalorisation du travail et d'une responsabilisation des entreprises. La « sécurité sociale professionnelle » est donc un droit parmi d'autres qui garantissant la pérennité du contrat de travail jusqu'à l'obtention d'un nouvel emploi, en cas de séparation. Un tel contrat rend caduque la notion de lien de subordination entre salarié et employeur, entreprise ou administration.

Ce contrat serait assorti du maintien de la rémunération jusqu'au reclassement effectif, rémunération financée par des cotisations mutualisées au niveau de la branche professionnelle. Ce mécanisme responsabiliserait l'entreprise donneuse d'ordre vis-à-vis de ses sous-traitants. La CGT insiste aussi sur le développement des services publics pour l'emploi mais aussi pour la formation, notamment la formation scolaire.

Quant au financement, la CGT prône la mise en place d'un pôle financier public et de fonds régionaux pour le développement solidaire des territoires. Elle appelle enfin à une réforme de fond du mode de contribution sociale des entreprises, qui serait fondé sur une double modulation : modulation selon l'évolution de la masse salariale et modulation selon le développement de l'emploi.

Les objectifs de la CGT sont donc de créer un ensemble de droits opposables, transférables, et interprofessionnels constituant la base du nouveau statut du travailleur salarié. Cela traduirait la volonté du syndicat à aller vers l'émancipation du travail et des hommes au travail par une autre répartition des richesses. Cela implique de fait des luttes à tous les niveaux, la création de nouvelles règles, de nouveaux instruments de financement, de régulation, et de contrôle.

## Force ouvrière

Pour Force ouvrière, le but de la sécurisation des parcours professionnels est d'assurer à chaque salarié une continuité dans sa carrière professionnelle. S'agissant de la méthode, d'une part Force ouvrière privilégie le contrat plutôt que la loi, du fait de la liberté de négociation qu'elle laisse aux organisations représentatives ; d'autre part FO ne demande pas nécessairement de réinventer des dispositifs mais d'abord de rassembler et de coordonner des éléments déjà construits encore épars (l'assurance chômage, la formation professionnelle, les contrats aidés...).

Trois notions structurent la réflexion de FO sur la sécurisation des parcours professionnels : anticipation, mutualisation et contractualisation.

*Anticipation.* Il s'agit de mieux accompagner l'orientation professionnelle et les reconversions. Des éléments existent déjà : les travaux de la mission PMQ (« Perspectives des métiers et qualifications ») au sein du centre d'analyse stratégique ; les observatoires de branche, mis en place suite à l'ANI sur la formation professionnelle de 2003, pour suivre l'évolution des emplois mais aussi les orientations à donner à l'organisation, aux technologies, etc. ; les plans de formation dans les entreprises, qui prennent en compte trois temps : le court terme par une obligation d'adaptation au poste de travail, le moyen terme par l'obligation de prévoir l'évolution des emplois, enfin le long terme par le développement de compétences. Une première exigence est que les entreprises s'astreignent à appliquer effectivement ces principes, ce qui demande l'instauration d'une certaine transparence avec les salariés sur les stratégies suivies.

*Mutualisation.* Là aussi des éléments existent déjà comme par exemple l'assurance chômage. Mais il faudrait aller au-delà par la définition de droits, acquis dans le cadre du contrat de travail, attachés à la personne, transférables parce que garantis collectivement. Cela s'applique également aux restructurations. À leur sujet, Force ouvrière plaide en faveur du maintien pendant douze mois, par exemple, du lien contractuel et du salaire en cas de suppression d'emploi. Cela matérialiserait une responsabilité collective des entreprises pour la reconversion englobant donneurs d'ordre et sous-traitants. Le financement, mutualisé, d'un tel dispositif passerait par une cotisation équivalant à 0,30 % de la masse salariale.

*Contractualisation.* Il s'agirait de construire des conventions entre instances paritaires ou avec les territoires, sans nécessairement faire appel

à l'État, pour mieux coordonner des outils de sécurisation des parcours professionnels. Pour les territoires, Force ouvrière prône une contractualisation en deux phases : une première au niveau national entre organismes paritaires, une seconde avec les autres parties (pouvoirs publics, régions, etc.). Des contractualisations seraient par exemple possibles entre les partenaires sociaux gestionnaires de l'Unedic et les OPCA pour financer la formation des contrats de professionnalisation réservés à des demandeurs d'emploi, ou entre organismes paritaires et Conseils généraux pour proposer les CI-RMA aux entreprises. Quant au financement, Force ouvrière prône une taxation à hauteur de 0,50 % des profits non réinvestis pour la revitalisation des bassins d'emploi et un rééquilibrage des exonérations de charges sociales en les modulant par un ratio masse salariale/valeur ajoutée.

### *CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement confédération générale des cadres)*

Pour la CFE-CGC, la problématique de la sécurisation des parcours professionnels doit trouver des solutions à la fois dans la gestion de l'emploi des entreprises – quelle que soit leur taille – et dans les modalités de passage entre entreprises et pour tenir compte des différentes formes d'emploi.

La CFE-CGC insiste en effet sur l'importance de l'accompagnement des changements d'emploi dans l'entreprise, afin de soutenir les personnes et d'encourager leur mobilité professionnelle – elle est par exemple sensible à la pratique du coaching, qui peut favoriser des progressions de carrières.

Elle revendique ainsi un couplage entre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et le développement de compétences transférables par la formation continue, au profit de l'employabilité des personnes : dans la perspective de parcours professionnels continus, et indépendamment du lien privilégié avec une entreprise ou un emploi donné, « le concept de formation tout au long de la vie [...] mérite une actualisation de ses composantes que sont la transférabilité, l'obligation d'employabilité, la mutualisation, l'articulation entre les niveaux (national, régional<sup>1</sup>...) ».

<sup>1</sup> A. Lecanu, « Comment sécuriser les parcours professionnels : l'assurance emploi », *Encadrement Magazine*, n° 136, juillet-août 2006, p. 10.

Si la CGC tient à la notion de carrière individualisée, elle considère également que la formation représente une « valeur collective » dans l'entreprise, et doit en particulier pouvoir bénéficier à toutes les tranches d'encadrement (cadres supérieurs mais aussi encadrement intermédiaire) ; elle plaide également pour une négociation du plan de formation.

La CFE-CGC considère par ailleurs qu'il convient aujourd'hui de travailler à la rénovation des concepts que sont la relation de travail et les responsabilités des parties prenantes, le contrat de travail, l'organisation et les conditions de travail, la rémunération, le statut de l'encadrement.

En cas de perte d'emploi, la sécurisation des parcours professionnels implique d'assurer un revenu de remplacement à tout demandeur d'emploi avec une « allocation minimum pour tout demandeur d'emploi non couvert par l'assurance chômage, quel que soit son âge, d'un montant calculé au prorata du SMIC. Cela impliquerait non seulement de revoir l'ensemble du financement de la protection sociale mais aussi de veiller à ce que ces personnes bénéficient d'un accompagnement efficace<sup>1</sup> ».

Enfin, en termes de financement, la CGC a évoqué la création d'une taxe spécifique, afin que tous – y compris les fonctionnaires, professions libérales... – contribuent à « cet effort [de sécurisation des parcours professionnels] relevant de la responsabilité nationale et non plus uniquement interprofessionnelle ».

Plus généralement, et toujours par la voie d'Alain Lecanu, elle réaffirme aujourd'hui l'idée d'une « cotisation sociale sur la consommation » pour renouveler les modalités de financement de la protection sociale [...]. ».

Par ailleurs, dans le suivi et la sécurisation des parcours, la CFE-CGC est particulièrement attentive aux nouvelles formes d'emploi qui se développent, notamment au portage salarial. Il constitue, pour la CGC, un montage juridique susceptible d'apporter un accompagnement, sur un temps limité, à un salarié engagé dans la création d'une activité indépendante [...]. Mais si le portage peut donc constituer un « sas de transition » entre une activité salariée et une activité indépendante, il ne peut, pour la CGC, devenir un mode durable et permanent de gestion de l'externalisation de salariés, en particulier des salariés âgés. Compte tenu des pratiques en vigueur, la CGC lui préfère aujourd'hui d'autres formes d'emploi – groupements d'employeurs ou entreprises de travail à temps partagé par exemple.

---

<sup>1</sup> La Newsletter de la CFE-CGC, mai 2005.

## Lorsque les partenaires sociaux convergent

Sensibilisés à ces enjeux, les partenaires sociaux engagés pendant les quatre derniers mois de l'année 2007 dans la négociation sur la modernisation du marché du travail ont finalisé un projet d'accord en janvier 2008. « Sécuriser les contrats et améliorer le retour à l'emploi » qui crée notamment un CDD « pour la réalisation d'un objet défini » concernant les ingénieurs et cadres et fixe les règles d'une rupture conventionnelle du contrat de travail. Il prévoit aussi de demander aux pouvoirs publics de prendre les dispositions pour que l'obligation de motiver les licenciements s'applique « à tous les contrats de travail », actant ainsi la suppression définitive du CNE.

Ce projet d'accord sur la modernisation du marché du travail n'est entré en vigueur qu'après l'adoption des dispositions législatives et réglementaires indispensables à son application. Pour certaines de ses mesures, il renvoie à des négociations interprofessionnelles et de branche.

Les principales mesures déclinées dans ce projet sont les suivantes :

- *la rupture conventionnelle du CDI* : le texte prévoit une séparation « à l'amiable » entre l'employeur et le salarié, validée dans un délai de quinze jours par le directeur départemental du travail. L'instauration de ce troisième mode de rupture du CDI, entre le licenciement et la démission, vise à « sécuriser » les départs négociés actuels, souvent à la frontière de la légalité. Le salarié aura droit à des indemnités de rupture et des allocations de chômage ;
- *l'allongement de la période d'essai* : la « période d'essai interprofessionnelle » pourra être comprise entre 1 et 2 mois pour les ouvriers et les employés, entre deux et trois mois pour les agents de maîtrise et les techniciens et 3 et 4 mois pour les cadres. La période d'essai pourra « être renouvelée une fois par accord de branche ». Les organisations patronales réclamaient une période d'essai plus longue et ont dû faire des concessions face aux représentants syndicaux, qui craignaient un « CNE bis » (le CNE prévoyait une période d'essai de deux ans) ;
- *le contrat à « objet défini »* : un nouveau type de CDD, un « contrat à durée déterminée à terme incertain », réservé aux cadres et aux ingénieurs pour un « objet précis », c'est-à-dire pour une mission bien définie, sera créé. La durée « approximative » envisagée devra être mentionnée dans le contrat, celle-ci allant de 18 à 36 mois. Il ne pourra pas être renouvelé. Le contrat à objet défini pourra être rompu un

- an après sa signature. Dans ce cas, le salarié bénéficiera d'une indemnité de rupture égale à 10 % de sa rémunération totale brute ;
- la « portabilité » du DIF : le texte prévoit que le salarié conserve certains de ses droits acquis lors de son dernier emploi. Le salarié dont le contrat serait rompu gardera ainsi 100 % du droit individuel à la formation (DIF) acquis dans son ancienne entreprise, utilisable « en priorité » durant la période où il est demandeur d'emploi. Les salariés pourront conserver leur couverture complémentaire santé pendant « un tiers de la durée de leur droit à l'indemnisation chômage » sans que cette durée puisse être inférieure à trois mois ;
  - les jeunes : les jeunes de moins de 25 ans (ceux qui n'ont pas le droit au RMI), qui ont été « involontairement privés d'emploi » et qui n'ont pas travaillé assez longtemps pour avoir droit aux indemnités de chômage, toucheront une « prime forfaitaire » servie par le régime d'assurance chômage. Par ailleurs, la durée des stages de fin d'étude sera désormais prise en compte dans la durée de la période d'essai et il est demandé de favoriser l'embauche des jeunes (prioritairement en CDI) ayant accompli un stage dans l'entreprise ;
  - indemnités de licenciement : l'indemnité minimale de licenciement sera portée à 1/5<sup>e</sup> (contre 1/10<sup>e</sup>) du salaire mensuel par année d'ancienneté à partir d'un an de présence.

## La création du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels

Au-delà de cette négociation importante, les partenaires sociaux ont aussi créé dans le cadre et suite à l'accord national interprofessionnel (ANI) du 7 janvier 2009, le FPSPP. Il a remplacé dès 2010 le Fonds unique de péréquation (FUP). Les partenaires sociaux ont donc paraphé le 12 janvier 2010, un accord concernant « l'affectation des ressources du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) ».

Ce nouveau fonds est spécialement destiné à promouvoir et financer la formation des salariés les moins qualifiés et des demandeurs d'emploi. Il devrait permettre de former cinq cent mille salariés et deux cent mille chômeurs supplémentaires chaque année. Dès 2009, ce FPSPP est d'abord intervenu en parallèle du Fiso (Fonds d'investissement social),

doté d'un budget de deux milliards d'euros pour coordonner les politiques d'emploi et de formation en période de crise économique.

Aujourd'hui alimenté par une part des contributions obligatoires des employeurs, le FPSPP a donc été progressivement substitué au fonds unique de péréquation (FUP) et au Fiso avec un budget de 900 millions d'euros. Lors des échanges préalables, les partenaires sociaux ont longtemps négocié autour de la mise en œuvre de ce nouveau fonds. Ils craignaient à juste titre une reprise en main par l'État des sommes apportées par les entreprises. Il s'agissait donc de savoir si ce fonds resterait paritaire ou pas. Les partenaires sociaux souhaitent aussi que le FPSPP serve bien à financer les formations des salariés les plus fragiles et des demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi.

Au terme des négociations, les partenaires sociaux et l'État se sont accordés sur l'affectation des ressources financières qui permettent donc au Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnelles de mener à bien les trois missions qui lui sont imparties : la péréquation ; la qualification/requalification et la dématérialisation des services d'information.

Le montant global disponible en 2010 représenterait 1,06 milliard d'euros, comprenant la contribution FPSPP de 13 % reversée par les OPCA et OPCIF et un cofinancement de l'État de 80 millions d'euros complété de 150 millions provenant du Fonds social européen (FSE). La répartition des ressources sera réalisée par appels à projets et conventions entre le FPSPP, les OPCA et les OPACIF/FONGECIF.

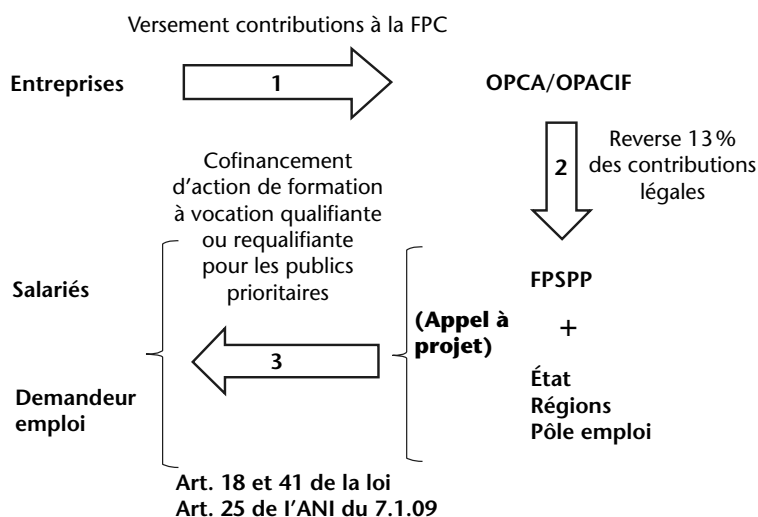


Figure 2.1 – Mise en œuvre du FPSPP

## Organisation du FPSPP dans les textes\*

Le FPSPP a donc succédé au Fonds unique de péréquation (FUP) le 12 mars 2010 à l'issue d'un conseil d'administration extraordinaire du FUP puis à la signature d'une convention-cadre avec l'État le 15 mars 2010. L'arrêté portant agrément du FPSPP a ensuite été publié au Journal officiel le 16 mars.

L'accord est valable jusqu'au 31 décembre 2012. Les partenaires sociaux souhaitent que « la convention-cadre entre le FPSPP et l'État soit conclue pour une même durée ». Ils ont également décidé de se réunir avant le 30 septembre de chaque année pour « aménager les présentes dispositions pour l'année à venir, sur la base de l'évaluation des actions en cours ».

Le comité de suivi paritaire mis en place est composé d'un président actuellement issu du Medef, du vice-président CGT et de quatre représentants désignés par le ministre en charge de la formation professionnelle. Ce comité devrait se réunir au moins une fois par trimestre et autant que de besoin. Des points d'étape jalonnent le parcours de mise en œuvre des missions du FPSPP.

\* Textes de références : arrêté du 12 mars 2010 portant agrément du FPSPP (JO du 16 mars 2010) ; convention cadre État/FPSPP 2010-2012 du 15 mars 2010 et son annexe financière prévisionnelle pour 2010. ■

## Les missions du FPSPP

### ■ Qualification/requalification : une mission en quatre axes

**Axe 1 – Faciliter le maintien dans l'emploi et la qualification ou la requalification des salariés** sont visés en particulier les salariés les moins formés et les moins qualifiés, les plus exposés au risque de rupture de leur parcours professionnel. Priorité est donnée aux salariés des TPE/PME. Opérations mobilisées : actions préalables à des formations, périodes de professionnalisation, CIF (congé individuel de formation), VAE (validation des acquis de l'expérience), formations dans le cadre du chômage partiel. Prévision de financement pour 2010 : 190 millions d'euros (140 millions du FPSPP et 50 millions du FSE).

**Axe 2 – Financer l'accès des demandeurs d'emploi**, indemnisés ou non, à des formations répondant à un besoin du marché du travail identifié à court et moyen termes : POE (préparation opérationnelle à l'emploi) ou formations destinées à répondre à des besoins identifiés par une branche professionnelle, CIF-CDD, formations dans le cadre de CTP (contrats de transition professionnelle)/CRP (conventions de reclassement personnalisé), contrats de professionnalisation, formations à la

création/reprise d'entreprise. Cet axe inclut le financement exceptionnel, en 2010, de l'Afdef (allocation en faveur des demandeurs d'emploi en formation) à hauteur de 160 millions d'euros pour les demandeurs d'emploi en formation arrivant en fin d'indemnisation. Prévision de financement pour 2010 : 350 millions d'euros (200 millions du FPSPP, 80 millions de l'État, 70 millions du FSE).

**Axe 3 – Financer les formations permettant l'acquisition d'un socle de connaissances et de compétences** pour l'ensemble des actifs, salariés ou demandeurs d'emploi (y compris la lutte contre l'illettrisme). L'effort portera en priorité sur les socles de compétences susceptibles d'être mobilisés en situation professionnelle afin de faciliter les mobilités. Prévision de financement pour 2010 : 90 millions d'euros (60 millions du FPSPP et 30 millions du FSE).

**Axe 4 – Financer des projets territoriaux interprofessionnels ou sectoriels.** Prévision de financement pour 2010 : 40 millions d'euros du FPSPP.

## ■ Les appels à projets

La répartition des ressources du FPSPP affectées à sa mission de qualification et requalification sera réalisée par appels à projets et conventions entre le FPSPP, les OPCA et les OPACIF/FONGECIF. Une convention sera conclue entre Pôle emploi et le FPSPP concernant les formations prévues pour les demandeurs d'emploi. Les conseils régionaux et les services déconcentrés de l'État pourront intervenir en complément du FPSPP sur des projets territoriaux. Les projets seront examinés par la commission « sécurisation des parcours professionnels » du FPSPP. Une première vague d'appels à projets a été lancée dès juin 2010. Le contenu de l'appel à projets sera rendu public sur le site du FPSPP ([www.fpspp.org](http://www.fpspp.org)), ainsi que les décisions de répartition prises par le conseil d'administration.

|                                                                                                |                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Faciliter le maintien dans l'emploi et la qualification ou requalification des salariés        | Actions engagées préalablement à des actions de formation, périodes de professionnalisation, congé individuel de formation, VAE, formation dans le cadre de chômage partiel |
| Financer l'accès de DE à des formations répondant à un besoin du marché du travail identifié   | POE, formations visant à répondre à des besoins identifiés par les branches professionnelles, CTP/CRP, CIF-CDD, contrats de professionnalisation pour des publics cibles    |
| Financer les formations permettant l'acquisition d'un socle de connaissances et de compétences | Socles de compétences transférables, savoirs de base, illettrisme                                                                                                           |

Source : V. Le Hénaf, CEP M2.

Figure 2.2 – Projets du FPSPP

## *La mission de péréquation*

Le FPSPP hérite de la mission de péréquation du FUP au profit des OPCA agréés au titre de la professionnalisation et du CIF, élargie à de nouvelles actions. Les fonds redistribués *via* le FPSPP permettront, sous certaines conditions, la prise en charge de contrats et périodes de professionnalisation, de CIF et d'aider au financement de la portabilité du DIF (droit individuel de formation). Le conseil d'administration du FPSPP a défini et publié les nouveaux critères d'affectation des fonds au titre de la péréquation pour tenir compte de son périmètre élargi. La liste et les modalités des critères seront publiées sur le site du FPSPP ([www.fpspp.org](http://www.fpspp.org)).

## *Les autres missions d'information*

Le FPSPP contribuera au financement du nouveau service dématérialisé d'information et d'orientation gratuit qui sera mis en place, conformément à la loi du 24 novembre 2009, pour permettre à toute personne de disposer d'une première information et d'un premier conseil personnalisé en matière d'orientation et de formation. Une convention spécifique sera conclue avant le 1<sup>er</sup> octobre 2010 avec l'État et, le cas échéant, les conseils régionaux. Le FPSPP poursuivra par ailleurs la politique de promotion des contrats de professionnalisation menée par le FUP, notamment le financement des développeurs de l'alternance.

### **Premier bilan en juillet 2010 de la levée de fonds par le FPSPP**

Il n'est pas encore temps de dresser un bilan de la mise en œuvre de ce FPSPP, mais après quelque mois de fonctionnement certains indices prêtent à penser. La presse rapporte dans un premier temps que les versements issus des OPCA et OPACIF au 30 juin 2010 montaient à 817 millions. Un montant raisonnable mais toutefois inférieur de 15 millions d'euros par rapport à la somme attendue. Cet écart interroge. Il pourrait être dû :

- à l'exonération de 50 % du secteur de l'agriculture ;
- à une baisse plus importante que prévue de la masse salariale globale en 2009 ;
- et à un « oubli » de versement de certaines entreprises. Ce dernier point soulève la question du suivi et d'éventuelles sanctions.

Dans le même temps, *Le Monde* du 29 juillet 2010 révèle que dans un document présenté par François Barouin, il est prévu que l'État utilise les fonds du FPSPP à hauteur de 300 millions d'euros (près du tiers des ressources propres) pour le maintien de la prime aux employeurs qui développent de l'alternance ainsi

## 2. La sécurisation des parcours professionnels engage les partenaires sociaux

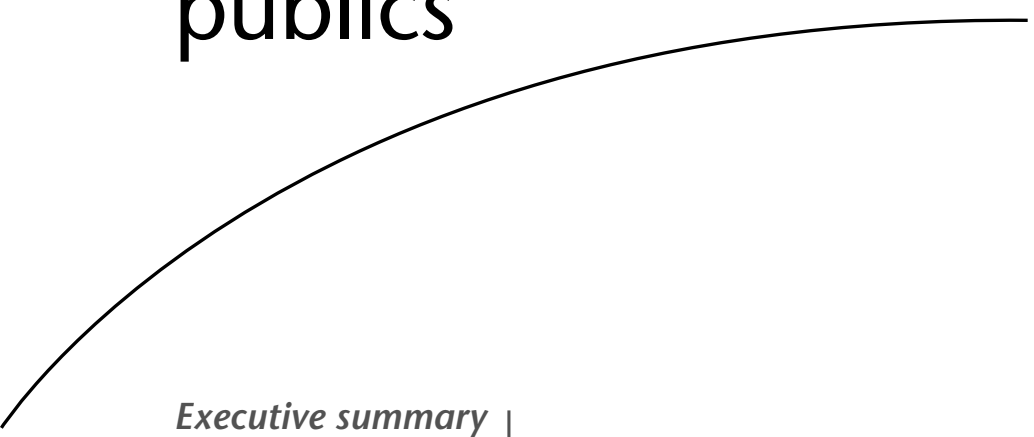
que pour sa contribution à l'AFPA afin d'assurer la rémunération des stagiaires de la formation professionnelle. Cette information a été en outre confirmée par Laurent Wauquiez, secrétaire d'État à l'Emploi. Le patronat et les syndicats ont jugé cette ponction inacceptable. Et considérant les premiers dégâts déjà établis sur la collecte, Anousheh Karvar de la CFDT s'interroge déjà : « L'an prochain, lorsque nous demanderons aux organismes paritaires collecteurs agréés de consacrer 13 % de leurs ressources au fond, que nous diront-ils ? » ■

## L'essentiel |

- ▶▶ **Quels partenaires pour quelle construction ?** La sécurisation des parcours professionnels est un concept assez consensuel et fédérateur puisqu'il engage déjà les principaux partenaires sociaux :
  - organisation patronales : MEDEF, CGPME, UPA ;
  - organisations de salariés : CFDT, UNSA, CFTC, CGT, FO, CGC...
- ▶▶ **Chacun d'eux y met ses propres visions.** Néanmoins, lorsque les partenaires sociaux convergent, ils contribuent notamment à édifier, avec l'État, le FPSPP et en pilotent les missions.

## Chapitre 3

# La sécurisation des parcours professionnels engage les acteurs publics



### *Executive summary* |

- ▶▶ **Essentiellement issue des négociations entre partenaires,** la sécurisation des parcours professionnels prend un tour institutionnel et national.
- ▶▶ **Dans un premier temps,** l'État et ses conseils investissent le concept. Simultanément, les régions et les collectivités embrayent le mouvement.
- ▶▶ **Enfin, Pôle emploi** y trouve les termes d'un engagement rendu consensuel au regard de ses partenaires et de ses publics.

3. La sécurisation des parcours professionnels  
engage les acteurs publics

« Assedic  
*Je t'écirai de temps en temps  
Toi tu m'enverras mon virement  
Directement tout là-bas, dans mon île*

*Assedic  
Enfin ma place au soleil  
A moi les ciels vermeils  
Et les beaux voyages  
M'en priver ce serait dommage.*

*Assedic  
Tu seras ma petite maman  
La maman de tous les gens  
Qui n'ont pas d'argent. »*

Éric Toulis, Assedic

## L'État, le COE et le CES

Comme les négociations autour de la création du FPSPP l'ont montré, l'État est un acteur majeur de la réflexion, de l'impulsion et de la décision de mise en œuvre des politiques favorisant la sécurisation des parcours professionnels. Il a installé à cet effet deux instances qui leur sont plus particulièrement dédiées : le CES et le COE.

Le Conseil économique et social (CES) dont l'existence s'inscrit dans un courant d'idées déjà ancien et favorable à une représentation organisée des forces économiques et sociales. Dès 1925, à la demande des syndicats ouvriers, une première assemblée est créée. L'idée sera reprise en 1946 dans la Constitution de la IV<sup>e</sup> République, puis en 1958 par celle de la V<sup>e</sup> qui crée l'actuel Conseil économique et social. Il s'agit d'une assemblée consultative placée auprès des pouvoirs publics. Par la représentation des principales activités économiques et sociales, le Conseil favorise la collaboration des différentes catégories professionnelles entre elles et assure leur participation à la politique économique et sociale du Gouvernement. Il examine et suggère les adaptations économiques ou sociales rendues nécessaires notamment par les avancées techniques<sup>1</sup>.

« La sécurisation des parcours professionnels doit être un dispositif de droit commun général » et « coordonner les actions de tous et les financements de chacun », avait déclaré Jean-Louis Borloo, alors ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, en mai 2007, au CES (Conseil économique et social).

Le COE : placé auprès du Premier ministre, le Conseil d'orientation pour l'emploi est une nouvelle instance d'expertise et de concertation sur l'ensemble des questions de l'emploi. Le Conseil a été institué par un décret du 7 avril 2005, et installé par le Premier ministre le 6 octobre 2005. C'est une structure pluraliste et permanente, qui est composée de cinquante et un membres : il rassemble, outre sa présidente et son vice-président, des représentants des partenaires sociaux, des parlementaires, des représentants des collectivités territoriales, les directeurs des administrations et organismes publics concernés, des experts des questions du travail et de l'emploi. Ses missions sont larges, puisqu'il s'agit, notamment :

- de formuler un diagnostic sur les causes du chômage, et d'établir un bilan du fonctionnement du marché du travail et des perspectives pour l'emploi à moyen et long terme ;

<sup>1</sup> Art. 1, ordonnance du 29 décembre 1958 relative au Conseil économique et social.

- d'évaluer les dispositifs existants d'aide à l'emploi, aux parcours professionnels et à la formation ;
- de formuler des propositions susceptibles de lever les obstacles de toute nature à la création d'emplois et d'améliorer le fonctionnement du marché du travail.

Le COE peut, en outre, être saisi de toute question par le Premier ministre et les ministres chargés du Travail et de l'Économie. Ses rapports et ses recommandations sont communiqués au Parlement et rendus publics. Le secrétariat général du Conseil est constitué d'une équipe restreinte, qui assure auprès de celui-ci une fonction d'animation, d'expertise et de synthèse. Il prépare les réunions du conseil et en assure le suivi. Il commande aux administrations et organismes d'étude les travaux permettant d'alimenter les réflexions du Conseil. Il élabore des documents d'analyse et de synthèse et prépare, sous l'autorité de ce dernier le rapport remis périodiquement au gouvernement<sup>1</sup>.

Les méthodes de travail ont été déterminées par les membres du Conseil lors de leur première réunion en séance plénière le 26 octobre 2005. Elles reposent sur quelques principes simples :

- l'organisation de réunions de travail sur des thèmes spécifiques, pour alimenter la réflexion des séances plénières. Ces réunions associent les membres du conseil (ou leurs représentants) et des experts compétents sur le thème traité. Les travaux sont menés sous la conduite d'un rapporteur ;
- les séances plénières du conseil sont alimentées à la fois par les productions issues des réunions de travail, et par des contributions extérieures de personnalités diverses. Elles se tiennent, en principe, à un rythme mensuel, selon un calendrier et un programme de travail définis à l'avance. La discussion se déroule à partir d'un dossier rassemblant une documentation argumentée, nécessaire à un partage des connaissances.

<sup>1</sup> [www.coe.gouv.fr/](http://www.coe.gouv.fr/)



## Avis d'expert

Gérard Larcher, ministre du travail, le 13 février 2007

### Rôle du COE dans la sécurisation des parcours professionnels

[...] Beaucoup d'efforts ont été demandés aux salariés en termes de souplesse et de mobilité dans leur carrière. C'était nécessaire compte tenu des nouveaux défis posés par la compétition mondiale. Mais, n'en doutons pas, c'est aussi difficile.

Il est donc de notre responsabilité de réguler l'impact de ces mutations sur la cohésion sociale et d'instituer une véritable sécurisation des parcours professionnels. Dans l'économie de la connaissance et de l'innovation, le facteur humain sera le déterminant essentiel de la compétitivité des entreprises.

Ces dernières années, nous avons déjà mis en place plusieurs outils qui contribuent à la sécurisation des parcours professionnels. S'il reste encore des dispositifs à créer ou à améliorer, nous avons aujourd'hui d'abord besoin d'une doctrine et d'une stratégie pour le faire de manière cohérente. Dans cette perspective, le colloque d'aujourd'hui, qui a été l'occasion de procéder à une analyse approfondie de la question, est une étape importante pour faire avancer cette sécurisation des parcours professionnels.

[...] C'est en effet le cœur de la mission du conseil d'orientation pour l'emploi que de confronter les analyses des partenaires sociaux et de personnes qualifiées de la société civile.

Force est de constater une certaine hétérogénéité des positions des partenaires sociaux sur le sujet. Chaque organisation défend un concept un peu différent, mais je crois pourtant qu'un socle commun se dégage et que le terme de « sécurisation des parcours » permet aujourd'hui de rapprocher les points de vue et d'engager le débat.

L'idée générale de la sécurisation des parcours professionnels consiste à créer des droits (accompagnement, formation, rémunération, protection sociale) attachés à la personne et non plus au statut de salarié afin de lisser les transitions entre les emplois au cours d'une carrière professionnelle...

Colloque CAS-COE, « La sécurisation des parcours professionnels », 13 février 2007.

## Les régions et les collectivités territoriales

L'idée formalisée d'une transition professionnelle est apparue depuis que l'État et le législateur sont intervenus pour chercher à sécuriser les parcours professionnels. En effet, « mis en place à titre expérimental dans certains bassins d'emplois, le contrat de transition professionnelle s'adresse aux salariés dont le licenciement économique est envisagé dans une entreprise non soumise à l'obligation de proposer un congé de reclassement<sup>1</sup> ». La notion de bassin d'emploi prend tout son sens dans le cadre des politiques régionales dévolues. Les initiatives régionales sont déjà nombreuses en ce sens et les collectivités territoriales deviennent les partenaires incontournables de cette réflexion.

La formation professionnelle reste l'une des compétences essentielles, historiques des régions. Il n'en demeure pas moins qu'il est encore souvent nécessaire d'harmoniser les initiatives de l'État et des collectivités territoriales, régions comprises. En effet, lors de l'examen du projet de loi orientation/formation au Sénat, le PRDF (plan régional de développement des formations) est devenu un contrat de plan (CP). À cette fin, les CPRDF doivent être prescriptifs. C'est un des axes forts pour les régions qui prépareront ces contrats de plan dès 2011. « L'un des chantiers majeurs des régions sera également la sécurisation des parcours professionnels en coordination avec tous les acteurs et financeurs de la formation professionnelle » déclare en effet Jean-Paul Denanot, président du conseil régional du Limousin, président de la commission formation de l'ARF (l'Association des régions de France).

De son côté la région Île-de-France par la voie de Françoise Sollicec notamment, déclarait lors d'un colloque que « le comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle s'est également mobilisé pour travailler cette notion de sécurisation de parcours. Une commission de travail a été formée, qui a émis un premier ensemble de préconisations ». [...] « La notion d'accompagnement du parcours, qui dépasse la notion des statuts aussi bien dans une logique de maintien en emploi que d'accompagnement vers l'emploi, est un point important de la sécurisation des parcours... il est important de construire un référentiel partagé de la fonction d'accompagnement et d'étudier sa prise en charge au niveau financier ».

<sup>1</sup> A. Scouarnec, « La prospective des métiers au service des transitions professionnelles : d'une logique du subir à une logique du choisir » (2009), in *Éducation permanente*, référence : n3201.

## Exemple

### **Un exemple d'accord État-région sur la sécurisation des parcours professionnels**

Face à l'amplification de la crise sociale, qui n'épargne pas l'Île-de-France même si elle reste moins touchée que le reste du territoire national, l'État, la région Île-de-France et l'ensemble des partenaires sociaux régionaux ont décidé de mettre en œuvre des actions concertées en matière d'emploi et de formation professionnelle. Une enveloppe de 50 millions d'euros est débloquée.

L'accord sur la sécurisation des parcours professionnels et la consolidation de l'emploi, signé le 16 avril 2009 par Daniel Canepa, préfet de la région d'Île-de-France, préfet de Paris, Jean-Paul Huchon, président du conseil régional et les partenaires sociaux, est le premier de cette ampleur en France. Il a pour objectif de mobiliser tous les leviers disponibles autour de priorités partagées : éviter ou réduire les licenciements, mettre à profit les périodes de sous-activité pour renforcer la qualification des salariés, assurer la reconversion de ceux qui perdent leur emploi.

Cette action partenariale bénéficiera de manière privilégiée aux salariés les moins qualifiés des petites et moyennes entreprises, ceux qui accèdent traditionnellement le moins à la formation et à l'accompagnement en cas de difficultés.

La mobilisation complémentaire des partenaires permettra d'intervenir à la fois en anticipation pour prévenir des situations critiques et en réponse « à chaud » à des difficultés immédiates. Avec l'accord, l'entreprise ou le salarié recevra une réponse unique, coordonnée dans sa logique et son calendrier de mise en œuvre.

Pour mener à bien cette démarche, l'État mobilise le réseau des services du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et engage des moyens en très forte augmentation : 40 millions d'euros y seront consacrés en 2009, contre 7,6 millions d'euros en 2008. La région mobilise spécifiquement 10 millions d'euros en 2009 en faveur de cette convention et, indirectement ses fonds destinés à la formation des demandeurs d'emploi (250 millions d'euros).

À terme, la mobilisation concertée des dispositifs de l'État, de la région d'Île-de-France et des partenaires sociaux pourrait toucher près de cent mille personnes.

Cette convention contribuera à une plus grande efficacité en Île-de-France des dispositifs de formation professionnelle, en cohérence avec les priorités et les outils de l'accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009.

En Bretagne, les mêmes constats produisent des orientations similaires : « L'instabilité professionnelle se traduit trop souvent en insécurité, pour l'entreprise comme pour les salariés », remarque le CESR de

Bretagne dans un rapport, rendu public début octobre 2007, sur la conjugaison entre flexibilité et sécurisation des parcours professionnels. Les responsables d'entreprises, les partenaires sociaux et les autres composantes de la société civile au CESR ont étudié dans le détail trente-quatre initiatives visant à sécuriser les parcours. Collectés dans les quatre départements bretons, ils illustrent la volonté d'éviter les ruptures dans l'activité de l'entreprise et dans les parcours professionnels des actifs grâce à de nouvelles formes d'accompagnement alternant la formation et l'activité professionnelle. Il s'agit aussi d'assurer aux personnes une certaine stabilité de revenus<sup>1</sup> ».

La sécurisation des parcours fait aussi partie des priorités de la région Poitou-Charentes où plusieurs outils ont été mis en place afin de garantir à chaque citoyen un accès à la formation qualifiante et, en cas d'accident de parcours (licenciement économique), une chance de repartir. Ils sont abondamment détaillés sur le site de cette région et dans l'article : « Sécuriser les parcours : une responsabilité partagée » (2006) sur la notion de sécurisation des parcours dans un contexte régional<sup>2</sup>.

En Lorraine enfin, et pour terminer ce trop rapide tour de France, le dispositif « alternative formation au chômage partiel 2009 » a été imaginé au plus fort de la crise pour sécuriser les parcours professionnels des salariés les moins qualifiés des PME régionales<sup>3</sup>. Le conseil régional et les partenaires sociaux ont signé un accord ratifié par l'État pour mobiliser un budget d'un million d'euros financé par le conseil régional. Aucun indicateur ne permet toutefois de cerner précisément l'efficacité du dispositif en termes de sécurisation des parcours professionnels. C'est ce que constate le secrétaire de la CFDT Lorraine lorsqu'il affirme dans cet article que « l'objectif quantitatif est atteint, puisque les fonds programmés ont été consommés. Mais les difficultés du dialogue social rendent impossible toute analyse qualitative. Les entreprises utilisatrices ne se font pas connaître et ne communiquent aucun élément susceptible d'étayer une vision globale des besoins en matière des sécurisations des parcours professionnels ». Constat régional amer mais qui pourrait tout aussi bien s'appliquer à d'autres fonds dans quelques mois...

Comme en témoignent toutefois ces quelques exemples, chaque région, certains conseils généraux, de nombreux bassins d'emploi se dotent de mesures spécifiques et opérationnelles qui participent à l'émer-

1 CESR de Bretagne, Muriel Reymond, chargée de la communication.

2 Article *CARIF INFO*, référence : n2689

3 *Entreprise et carrière*, n° 986, 26 janvier 2010, p. 28.

gence d'un discours identifiable et lisible sur la sécurisation des parcours professionnels. Les initiatives sont d'abord régionales mais elles peuvent, dans certains bassins, émaner d'un conseil général, d'une communauté d'agglomérations, voire même d'une ville. Moins spectaculaires, ces expériences dispersées sont naturellement moins relayées par les médias.

Parmi elles, il convient de souligner les initiatives des groupements d'employeurs. Un groupement d'employeurs est une structure qui embauche un personnel destiné à être mis à la disposition des entreprises membres. À la différence des entreprises de travail temporaire, les groupements d'employeurs ont vocation à conclure un contrat de travail à durée indéterminée avec les personnes recrutées. Dans la seconde édition du livre intitulé *Les Groupements d'employeurs : le travail à temps partagé au service de l'emploi*<sup>1</sup>, il est question d'« ébauche de mutualisation sécurisante », selon les termes du rapport du Conseil économique et social. Le groupement d'employeurs permet aux entreprises adhérentes de se regrouper pour employer une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas, seules, les moyens de recruter. En fonction de leur besoin, les entreprises font appel au groupement. Ce dernier est l'employeur des salariés qui sont titulaires d'un contrat de travail écrit. Ainsi le groupement d'employeurs favorise la stabilité des salariés dans leur emploi en leur offrant de travailler dans plusieurs entreprises regroupées sur un même territoire. Le groupement est ainsi un moyen efficace de fixer/sécuriser une main-d'œuvre dans un bassin d'emploi, notamment en zone rurale. Grâce à la mutualisation de l'emploi, il contribue indéniablement à sécuriser les parcours professionnels des salariés.

Le partenariat entre les institutions et les collectivités locales reste le maître mot dans la sécurisation des parcours notamment ceux des demandeurs d'emploi ne relevant plus directement des compétences de l'entreprise. À ce titre, Vincent Moeneclaey<sup>2</sup> montre que le reclassement des salariés licenciés possède des traits communs avec les politiques de l'emploi actuellement débattues ou mises en œuvre, telles que la construction de parcours professionnels, la flexicurité ou l'activation des dépenses publiques d'insertion professionnelle. Au moyen d'une recherche ethnographique sur le travail de ces acteurs, l'auteur observe quelles formes prennent ces dimensions, notamment de flexibilisation et de sécurisation, et comment elles s'appliquent aux licenciés. Il

1 J. Dalichoux et P. Fadeuilhe, *Les Groupements d'employeurs*, Éditions Liaisons, 2<sup>e</sup> éd. 2008.

2 « Parcours professionnels », « Flexicurité... Que nous enseigne l'observation du reclassement de salariés licenciés ? » (2009) parus dans *Éducation permanente*, référence : n3206.

apparaît que le reclassement propose un cadre très normatif face à l'emploi et au travail, lequel est accepté par un certain nombre de salariés, mais qui est loin de correspondre à tous. C'est dans ce contexte que Pôle emploi va jouer un rôle majeur.

## Pôle emploi...

Au côté de l'État, des partenaires sociaux, des collectivités régionales et locales, Pôle emploi dans sa nouvelle configuration est un maillon fort de la sécurisation des parcours professionnels notamment celui des demandeurs d'emploi. En effet, si l'entreprise est bien un acteur majeur de la sécurisation des parcours des salariés dans l'emploi, Pôle emploi est celui des salariés en retour vers l'emploi.

Parallèlement aux négociations paritaires sur la réforme de la formation professionnelle et l'ANI de 2009, la nouvelle convention pluriannuelle passée entre l'État, l'Unedic et Pôle emploi, dès avril 2009, redéfinissait les objectifs de Pôle emploi pour 2009-2011. Si la notion de sécurisation des parcours professionnels bien que déjà sous-jacente n'y est pas encore une référence forte, sa mission est claire. En effet, Pôle emploi doit donner l'assurance à ceux qui cherchent un emploi de pouvoir réussir leur insertion ou leur transition professionnelle et apporter une réponse efficace aux difficultés de recrutement des entreprises. Pôle emploi doit également coopérer avec les départements pour le retour vers l'emploi des bénéficiaires du RSA, et, avec les régions, pour l'accès à la formation professionnelle des demandeurs d'emploi.



### Avis d'expert

**Catherine Beauvois, directrice adjointe de l'orientation  
et de la formation au Pôle emploi**

« Le système de formation proposé par l'ANPE était plus avantageux avant la fusion avec l'UNEDIC ». [...] « ...la fusion survenue en 2007 a provoqué de la confusion dans l'esprit du public. Aujourd'hui, les gens qui poussent la porte du Pôle emploi ne sont pas nécessairement demandeurs d'emploi. Il s'agit aussi de salariés ayant un besoin de formation ; or, même si nous n'obéissons pas à la règle de mise en concurrence des offres, l'outil de la formation reste complexe ».

Paru dans *Le Quotidien de la formation* du 19 avril 2010.

Très concrètement, l'objectif imparti à Pôle emploi est de déployer un réseau de sites mixtes permettant de réaliser en une seule démarche l'ensemble des formalités liées à l'inscription, à l'indemnisation et à l'accompagnement dans la recherche d'emploi. La nouvelle offre de service de Pôle emploi s'adresse à l'ensemble des demandeurs d'emploi, indemnisés ou non. Cette distinction ne s'impose donc plus pour la recherche des mesures et prestations mobilisables pour les demandeurs d'emploi inscrits.

## *Les prestations et les aides de Pôle emploi*

Outre les prestations d'accompagnement, d'évaluation et les ateliers de recherche d'emploi que l'on retrouve dans la nouvelle offre de services aux demandeurs d'emploi, les conseillers de Pôle emploi peuvent prescrire, selon les besoins et dans le cadre du projet personnalisé d'accès à l'emploi<sup>1</sup>, deux catégories d'aides.

### ■ Des aides à la mobilité pour lever les freins à la recherche ou à la reprise d'emploi

- La *remise de bons de déplacement, de transport ou de réservation* permettant de financer tout ou partie des frais engagés pour une recherche d'emploi (rendez-vous à plus de 60 km aller-retour de sa résidence). Les bons de déplacement et de transport étant réservés aux bénéficiaires des minima sociaux et aux demandeurs d'emploi non indemnisés en ARE.
- Une *aide au déplacement* pour les demandeurs d'emploi qui reprennent, en CDI ou CDD d'au moins six mois, un emploi éloigné de leur résidence pour couvrir tout ou partie des frais de déménagement, de double résidence ou, des frais de déplacement dans la limite de trois mois.
- L'*aide au permis de conduire* (permis B) : 1 200 euros pour couvrir tout ou partie des frais engagés dans le cadre de l'apprentissage des règles d'acquisition du permis de conduire automobile.
- Une *aide à la garde d'enfants pour parents isolés* (AGEPI) qui remplace l'ARAF pour ceux qui, bénéficiaires d'un minimum social (sans ARE) ont un ou plusieurs enfants de moins de 10 ans à charge alors qu'ils entrent en formation ou reprennent un emploi en CDI ou un CDD de deux mois minimum.

---

<sup>1</sup> PPAAE : voir circulaire DGEFP n° 2008/18 du 5 novembre 2008 relative à la mise en œuvre du projet personnalisé d'accès à l'emploi et à l'offre raisonnable d'emploi.

## ■ Des aides au développement des compétences et à la VAE

- Une *aide aux employeurs qui embauchent en contrat de professionnalisation* un demandeur d'emploi de 26 ans minimum (200 €/mois pendant la durée de la professionnalisation et dans la limite de 2 000 euros).
- Le *financement d'actions de formation préalable au recrutement* (AFPR) dans la limite de 3 600 euros pour une formation externe et d'une durée plafonnée à 450 heures sur une période maximum de 4 mois, pour répondre à une offre d'emploi déposée et non satisfaite ; l'employeur devant s'engager à recruter la personne formée en CDI ou CDD d'au moins 6 mois. Cette mesure remplace l'AFPE et l'APR.
- Le *financement d'actions conventionnées* par Pôle emploi pour répondre à des besoins de recrutement identifiés au niveau régional, professionnel ou local. L'action pourra être individuelle ou collective. Pôle emploi assurera la rémunération des bénéficiaires (en RFPE : rémunération formation de Pôle emploi) s'ils ne sont pas ou plus indemnisables en ARE à leur entrée en formation.
- Des *aides aux frais associés à la formation* (AFAF) pour financer les frais de transport, de repas et d'hébergement des demandeurs d'emploi qui suivent une AFPR ou une action conventionnée par Pôle emploi.
- Une *aide à la VAE* pour couvrir tout ou partie des dépenses relatives aux droits d'inscription, aux prestations d'accompagnement et aux actions de validation proprement dites. Les actions de formations prescrites suite à une validation partielle ainsi que les frais associés pourront être financées dans le cadre des actions conventionnées et des AFAF.

### Exemple

#### Un exemple de partenariat entre région et Pôle emploi

En Poitou-Charentes un protocole d'accord cadre pour la formation des demandeurs d'emploi est signé entre la région et Pôle emploi. Les deux parties affirment la complémentarité de leurs interventions :

- Pôle emploi concentre ses moyens, dans la limite de son enveloppe financière, en visant le retour rapide à l'emploi durable pour l'ensemble des demandeurs d'emploi, quel que soit leur statut. Par principe, le périmètre des actions de formation financées par Pôle emploi se situe hors programme régional de formation et exclut de son champ le secteur paramédical et social (sauf la formation des aides soignants et des ambulanciers) ;
- la région Poitou-Charentes, dans la limite de ses crédits, soutient l'ensemble des demandeurs d'emploi, quel que soit leur statut, avec un double objectif :

accompagner leur insertion durable dans l'emploi et faciliter l'élévation de leur niveau de qualification professionnelle dans le respect des principes du compte formation universel régional.

Le protocole d'accord prévoit notamment :

- le cofinancement des actions collectives, si de nouveaux besoins de formation sont repérés et sous réserve que la hiérarchie des financements soit respecté ;
- le cofinancement des formations sanitaires et sociales (aides soignants et ambulanciers) sur la base d'une prise en charge des coûts pédagogiques à hauteur de 20 % par Pôle emploi et 80 % par la région. Pôle emploi prenant en charge la rémunération ;
- le cofinancement du dispositif du conventionnement individuel de Pôle emploi, mobilisable lorsqu'il n'existe aucune autre possibilité au niveau des formations existantes en Poitou-Charentes ;
- le partage du financement des actions liées à la VAE : la région prend en charge l'accompagnement de tous les demandeurs d'emploi. En contrepartie, Pôle emploi prend en charge les frais de déplacement, de repas et d'hébergement, les frais annexes. Pour la formation post-VAE, la région accueillera dans le PRF tous les demandeurs dès lors que ce sera possible. L'offre régionale pourra être complétée d'actions spécifiques pour les formations post-VAE relevant du champ sanitaire et social. Pôle emploi prendra en charge les coûts pédagogiques, la rémunération et les frais annexes de tous les candidats ayant un besoin de formation suite à VAE hors champ sanitaire et social.

## *Le FPSPP et Pôle emploi*

La convention-cadre conclue en mars 2010 avec l'État, et présentée au chapitre 2, précise que le FPSPP pourra aussi financer des contrats de professionnalisation, des CRP et des CTP, ainsi qu'à titre exceptionnel en 2010, l'allocation en faveur des demandeurs d'emploi en formation.

Effectivement et d'un point de vue pratique, en ce qui concerne les demandeurs d'emploi, les ressources du FPSPP devront favoriser le cofinancement par les OPCA et Pôle emploi de formations répondant à des besoins identifiés par les branches professionnelles ou organisées dans le cadre de la préparation opérationnelle à l'emploi (POE). Les bénéficiaires sont des demandeurs d'emploi pour lesquels la formation est nécessaire au retour vers l'emploi et dont le financement ne pourrait être assuré en totalité par Pôle emploi. Le conseil d'administration du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels a donc adopté le 12 mai 2010 les deux premiers appels à projets concernant le contrat de transition professionnelle (CTP : l'expérimentation du contrat de

transition professionnelle, qui devait prendre fin au 1<sup>er</sup> décembre 2009, a été prolongée d'un an : le CTP peut être proposé aux salariés dans le cadre de procédures de licenciement économiques engagées jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2010. Par ailleurs, le dispositif doit être étendu à un total de quarante bassins d'emploi) et à la convention de reclassement personnalisé CRP.

L'objectif poursuivi est de favoriser l'accès des demandeurs d'emplois à des actions de formation dans le cadre de la CRP et du CTP. Les actions financées s'adressent exclusivement à des salariés licenciés pour motifs économiques inscrits dans l'un des deux dispositifs et concernent aussi bien des formations courtes que des actions entrant dans un processus de reconversion professionnelle nécessitant une nouvelle qualification. Pour bénéficier des financements du FPSPP, les OPCA pouvaient répondre à ces premiers appels à projets en déposant un dossier jusqu'au 18 juin 2010. Les décisions d'attribution des fonds sont prises par le FPSPP, après examen de demandes présentées par des porteurs de projets devant une commission *ad hoc*, composée d'administrateurs du fonds à laquelle est invité à participer le commissaire du gouvernement<sup>1</sup>. Le FPSPP rendra public sur son site Internet les décisions de répartition prises par le conseil d'administration.

## L'essentiel |

- **Les principaux acteurs publics engagés auprès des partenaires sociaux pour la sécurisation des parcours professionnels sont :**
  - l'État, le COE et le CES ;
  - les régions et les collectivités territoriales ;
  - Pôle emploi.
- **Ils interviennent chacun selon leur juridiction et recherchent la complémentarité des actions mises en œuvres.**

<sup>1</sup> C. trav., art. R. 6332-106.

## Partie II



# Les outils de l'encadrement des parcours dans l'entreprise

*« Ma petite entreprise  
Connaît pas la crise  
S'expose au firmament  
Suggère la reprise  
Embauche  
Débauche  
Inlassablement se dévoile. »*  
Alain Bashung, *Ma petite entreprise*



**L**es collectivités, l'État, les syndicats et les institutions ne sont pas les seuls partenaires de la sécurisation des parcours professionnels. En effet, les entreprises en sont les acteurs majeurs. Leur engagement auprès des salariés en ce sens peut être envisagé autour de quatre cadrans :

- la sécurité du corps au travail ;
- la sécurité des transitions ;
- la sécurité des évolutions ;
- la sécurité des perspectives.

La première partie de cet ouvrage a permis d'établir que *la sécurité des parcours professionnels* est à la base un concept plutôt polysémique mais qui revêt d'abord une tendance symbolique forte. Tant en Europe qu'en France, dans de nombreux textes de loi et de discours officiels, on rencontre de plus en plus d'expressions utilisant explicitement ces termes de sécurité des parcours professionnels. Par glissement sémantique, la sécurité souvent invoquée est donc plus récemment convoquée pour être associée aux parcours professionnels. Mais au-delà de l'artefact conjoncturel ou du placebo social ce concept de sécurisation des parcours professionnels trouve effectivement un véritable ancrage disciplinaire et une réalité de faits, réinvestie par les collectivités, l'État et les partenaires sociaux. Même si ces derniers sont encore en discussion autour de pratiques dont certaines font déjà écho depuis les entreprises.

### **Pour sécuriser les parcours professionnels depuis l'entreprise : des exemples relevés dans la presse**

Le **Crédit Lyonnais** s'engage... à mettre à profit « les rendez-vous carrière » pour faire un point d'étape approfondi sur le parcours des salariés de plus de 45 ans et envisager de nouvelles orientations dans l'esprit de l'accord d'entreprise.

Au sein d'**EDF et Gaz de France**, quels que soient les métiers, les filières et les collègues, lorsque des écarts sont constatés dans l'évolution de carrière entre les hommes et les femmes, les plans d'actions définiront des mesures correctrices en utilisant notamment les acquis de l'expérience. Le parcours professionnel des agents à temps choisi et en réduction collective du temps de travail fera également l'objet d'un suivi (branches/directions et national).

Dans l'entreprise **Eau de Paris** chaque année, lors de l'entretien d'activité, la contribution professionnelle des salariés, et en particulier des managers est également évaluée d'après leurs actions concrètes pour favoriser l'égalité professionnelle et prévenir toute forme de discrimination. Par ailleurs, lors de cet entretien, les responsables hiérarchiques et les salariés examinent ensemble les perspectives d'évolution professionnelle et les mesures de formation nécessaires, en prenant en compte à la fois les demandes des salariés et les nécessités de service. À cette occasion, ils peuvent évoquer les questions relatives à l'équilibre de la vie personnelle et de la vie professionnelle, et rechercher conjointement des solutions adaptées.

Chez **Renault**, lors de l'entretien annuel, le/la responsable hiérarchique et le/la salarié(e) examinent ensemble les perspectives d'évolution professionnelle et les mesures de formation nécessaires, en prenant en compte à la fois la demande du/de la salarié(e) et les nécessités du secteur.

Les métiers de **Schneider Electric Industries** requièrent traditionnellement et dans leur grande majorité des connaissances et compétences techniques approfondies. Néanmoins, certaines filières de métiers, comme celles relevant du domaine tertiaire, se sont profondément transformées avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et le développement de nouvelles formes d'organisation du travail rendant les activités des salarié(e)s concerné(e)s de plus en plus complexes. Pour tenir compte de cette complexification, Schneider Electric Industries entend faire évoluer ses critères de classement pour les postes et fonctions concernés, permettant ainsi un positionnement adapté dans la grille de classification de l'entreprise.

Au sein de **Thales**, le salarié(e) dont le contrat de travail est suspendu en raison du congé de maternité ou d'adoption, bénéficiera d'une augmentation au moins égale à la moyenne des augmentations de sa catégorie à la même date d'effet que les autres salariés. De même, Thales Air Systems incite ses salariés à anticiper les évolutions de leur métier pour prévenir d'éventuels PSE. Il s'agit de l'accord « Idea » (*Improving Professional Development Through Effective Anticipation*).

Les salariés de la **RATP** sont invités à découvrir la multiplicité des métiers du groupe, en particulier les quatre-vingts « métiers d'appel » où les mobilités internes sont privilégiées. Accompagné par cinq organisations syndicales, un forum métiers a été mis en place pour offrir aux salariés des outils permettant de leur donner une vision en matière d'orientation professionnelle. « Nous souhaitons doubler la mobilité des opérateurs, actuellement de 1 %, d'ici à 2012, celle des cadres avoisinant les 10 % » explique dans les colonnes d'*Entreprise et Carrière* de février 2010, Fabienne Devance, responsable des parcours professionnels et de la mobilité pour l'encadrement. ■

Rien ne laissait présager *a priori* du recours en conciliation à cette sécurité des parcours professionnels. Toutefois, et comme cela a été montré

dans la partie précédente, cette nouvelle demande de sécurisation attachée à la vie professionnelle des salariés renvoie à des fondements théoriques solides comme à des pratiques sociales observées et importées de nos voisins européens. Mais, pratiquement, en France, cette demande résulte aussi de nouveaux modes de gestion économique et sociale. En effet, démanteler des usines, restructurer des bassins d'emploi, délocaliser, favoriser la mobilité ont des corollaires pour s'attacher malgré tout la loyauté des salariés. Les pratiques de la gestion des ressources humaines et du dialogue social en entreprise visent alors à rétablir l'équilibre par des outils et techniques qui traduisent un nouvel encadrement des parcours afin de les sécuriser dans les faits. En entreprise, plusieurs mesures prévalent donc pour encadrer et sécuriser ces parcours. Elles ont d'ores et déjà une existence concrète. L'observation permet d'identifier deux types d'approches qui visent à anticiper le projet et à réguler le trajet.

En effet, au regard du sentiment d'insécurité parfois véhiculé par la vie professionnelle, plus durement vécu par des populations de salariés amortissant ici et là des choix de gestion qui ne sont pas les leurs, les convergences d'approches développées dans les entreprises méritent d'être mieux soulignées. Car c'est d'abord au sein des entreprises et dans l'emploi que se construit la représentation qu'ont les salariés de la sécurité de leur vie professionnelle.

Comme cela a déjà été en partie montré dans la partie précédente, cette sécurité des parcours professionnels est construite et encadrée en partenariat au niveau où elle peut s'engager :

- avec le salarié dans la gestion de son parcours et de son projet professionnel personnel ;
- avec l'entreprise dans l'accompagnement et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- avec les collectivités pour accompagner le retour à l'emploi ;
- avec les branches et les partenaires sociaux pour orienter les dispositifs.

Le rôle et la fonction des entreprises dans cette démarche visant l'encadrement et donc l'accroissement d'une relative sécurité des parcours professionnels, reste maintenant à détailler pratiquement. Mais il convient dans un premier temps de vérifier que les entreprises comprennent déjà bien ce dont il s'agit car pour Bernard Gazier économiste « la sécurisation des parcours professionnels pourrait devenir une priorité dans le débat social<sup>1</sup> ».

---

<sup>1</sup> *Entreprise et Carrières*, n° 986 01/2010.

## Ce que les entreprises comprennent de la sécurité des parcours professionnels

Clava<sup>1</sup> est un cabinet de conseil veillant sur l'innovation dans la formation professionnelle et accompagnant les acteurs dans l'ingénierie, la mise en œuvre et l'évaluation des projets de formation en entreprise. Pour remplir sa mission, Clava développe des études et *benchmark* sur les sujets qui font l'actualité et l'innovation dans la formation professionnelle continue des salariés d'entreprise. Ainsi Clava a conduit entre juin et août 2007 une étude qualitative par entretiens et questionnaires sur un échantillon de cent quarante entreprises plutôt située en région parisienne et réparties suivant les données décrites ci après. Plusieurs questions ont été posées aux entreprises interrogées :

- effectif ;
- mode de gestion RH ;
- existence d'un entretien professionnel ;
- existence d'une démarche de GPEC ;
- contenu attribué à la *sécurisation des parcours professionnels*.

Les réponses obtenues peuvent être en partie synthétisées dans le tableau 1.

**Tableau 1 – Description de la population interrogée par Clava**

| Nb de salariés            | Effectif | %    | Gestion RH              | Effectif | %    |
|---------------------------|----------|------|-------------------------|----------|------|
| Inf. à 1 000              | 48       | 35 % | Centralisée             | 70       | 50 % |
| 1 000/10 000              | 65       | 45 % | Décentralisée           | 40       | 30 % |
| Sup. à 10 000             | 27       | 20 % | Mixte                   | 30       | 20 % |
| Entretien pro             |          |      | Accord GPEC             |          |      |
| Mis en place              | 85       | 60 % | Oui                     | 8        | 5 %  |
| Pas mis en place          | 21       | 15 % | Non                     | 68       | 50 % |
| En cours de mise en place | 34       | 25 % | En cours de négociation | 64       | 45 % |
|                           | Sur 140  |      |                         | Sur 140  |      |

Au terme de ces premiers constats quantitatifs, il convient de souligner que plus l'entreprise compte de salariés plus elle satisfait aux obligations liées à la mise en place de l'entretien professionnel et dans cette

1 [www.clava.fr](http://www.clava.fr).

suite aux accords de GPEC. Ces deux mesures, entretiens et GPEC, d'encadrement des parcours en vue de les sécuriser seront détaillées dans les chapitres suivants.

L'indice de corrélation entre la mise en œuvre des entretiens professionnels et la mise en œuvre de la GPEC est très fort, voisinant près de 80 %. Il marque bien la tendance à une évolution dans la prise en considération du salarié dans un processus collectif de gestion prévisionnelle d'encadrement individuel du parcours professionnel.

Les réponses apportées à la question : « Quel contenu attribuez-vous à la sécurisation des parcours professionnels ? » permettent de distinguer les entreprises qui associent un contenu des autres. Les entreprises interrogées ne sont que 40 % à donner du sens à la sécurisation des parcours professionnels, les autres ne voyant pas encore ce dont il s'agit.

L'indice de corrélation entre la mise en œuvre de la GPEC et l'attribution d'un contenu sémantique et opérationnel au concept de sécurisation des parcours professionnels est moindre... mais il existe. En effet, les entreprises qui donnent un sens à la sécurisation des parcours professionnels sont principalement et presque exclusivement celles qui sont arrivées au terme d'un processus de négociation et de mise en œuvre de la GPEC et donc aussi des entretiens.

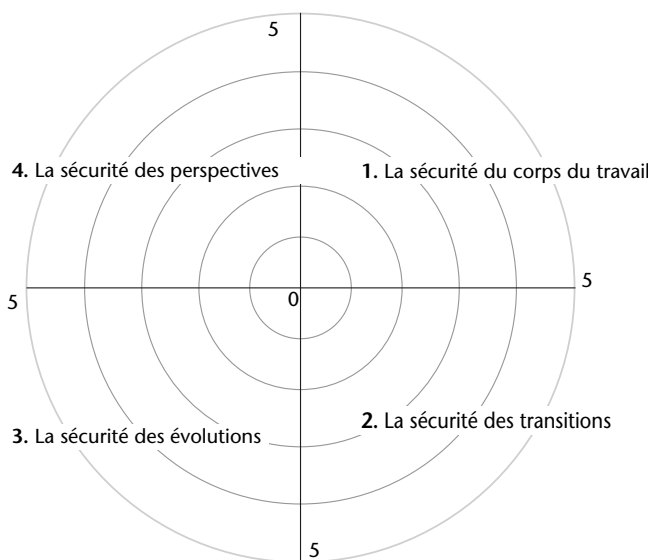
Pour les 40 % qui associent donc un contenu et rattachent certaines pratiques au concept de sécurisation des parcours professionnels, elles y voient en priorité une adéquation entre le parcours professionnel du salarié construit par la formation pour améliorer son employabilité et les besoins du marché du travail. Ce concept de sécurisation est encore nouveau, mal défini globalement et donc réinvesti par les entreprises à leur façon. Pas de doctrine, peu de référence, mais une écoute qui naît et croît en situation de crise. Les réponses encore embryonnaires apportées s'inscrivent essentiellement dans la suite et la continuité de la mise en œuvre des entretiens et de la GPEC.

Au terme de cette étude, la filiation des étapes : qualification, compétences, entretien professionnel, GPEC puis encadrement et sécurisation des parcours professionnels apparaît comme significative auprès de l'échantillon d'entreprises interrogées. Les étapes ainsi ordonnées et consécutives ne constituent pas pour autant un ordre de mise en œuvre. Elles témoignent seulement des pratiques actuelles les plus courantes en matière d'encadrement des parcours et de gestion des ressources humaines.

Depuis l'entreprise, penser qu'il faut encadrer pour sécuriser la vie professionnelle et les parcours des salariés, c'est admettre que l'exercice d'une même profession de bout en bout d'une carrière n'est plus la règle générale. Un salarié sera conduit à changer plusieurs fois de travail dans sa carrière. Il pourrait alors passer par des périodes hors de l'emploi et sera donc plusieurs fois confronté à la recherche d'emploi. Ce n'est pas alors, et seulement, qu'il faut envisager le traitement de cette insécurité, elle doit être co-assumée par les salariés et leurs entreprises. C'est dans l'emploi que l'encadrement et la sécurité des parcours professionnels sont construits. Les partenaires de l'entreprise n'en sont que des relais même s'ils impulsent la dynamique globale et institutionnelle qui émerge des pratiques locales.

Aujourd'hui l'encadrement et la sécurisation des parcours professionnels sont donc d'abord construits dans l'entreprise. La relative sécurité qui découle en partie de l'encadrement y est aussi investie par les partenaires sociaux. À l'instar de la quête de sécurité invoquée en introduction avec la pyramide de Maslow, en entreprise, l'encadrement des parcours en vue de les sécuriser au mieux est construit autour de quatre cadrans identifiés :

- la sécurité du corps au travail ;
- la sécurité des transitions ;
- la sécurité des évolutions ;
- la sécurité des perspectives.



**Figure 1 – Sécuriser et encadrer les parcours professionnels en entreprise**

Comme sur la figure 1, ces axes permettent de délimiter quatre cadrans qui correspondent bien aux quatre niveaux d'encadrement où se conjugue la perspective globale de l'encadrement pour la sécurisation des parcours professionnels. Ces quatre niveaux d'encadrement vont être détaillés et explicités. Puis ces quatre cadrans vont être enrichis de douze axes intermédiaires. Ces derniers peuvent servir de guide pratique pour une autoévaluation de l'encadrement et de la sécurisation des parcours professionnels en entreprise. Ils structurent les propos qui suivent.

Sur chaque axe intermédiaire, une série de cinq items sera proposée, donc au total soixante items. La présence reconnue de l'item dans l'entreprise accorde alors un point. L'addition des points obtenus permet donc de noter chaque axe de 0 à 5. Cette notation allant de 1 à 5 déclinée peut être reportée sur chacun des axes.

Chaque item proposé, chaque axe et chaque cadran permettent progressivement dans cette deuxième partie de construire une représentation finalement assez exhaustive et fiable sous forme de radar, d'un autodiagnostic de la sécurisation des parcours professionnels dans une entreprise.

Il convient de souligner toutefois, que les nombreuses mesures qui vont être abordées par la suite sont déjà en vigueur. Aucune n'est spécifique ou créée pour donner du sens au concept de sécurisation des parcours professionnels. Toutes devraient déjà exister dans l'entreprise. Ce sont leur mise en œuvre et leur combinaison, leur conjugaison qui permettent ainsi de les rassembler pour leur donner alors une portée aussi symbolique qu'opérative dans l'encadrement et la sécurisation des parcours professionnels des salariés d'entreprise.

L'évaluation proposée à partir des soixante items retenus permet d'engager un état des lieux de la sécurité relative des parcours professionnels au sein de l'entreprise. Ce diagnostic peut conduire vers des mesures correctives et d'adaptation en fonction des déséquilibres repérés. À terme, il s'agit bien de rétablir au sein de l'entreprise les bases d'un dialogue social actualisé et conduit par l'écoute des défis récurrents des crises successives et de l'instabilité chronique du marché de l'emploi qui en découle.

Depuis les origines de la réflexion sur la formation tout au long de la vie, l'adéquation travail emploi et formation est marquante. C'est évidemment un paradigme fort de l'encadrement et de la sécurisation des parcours des salariés dans l'emploi. De fait, l'évolution de ces pratiques en entreprise permet de constater que la sécurisation des parcours professionnels

est bien un nouveau phare de la gestion des ressources humaines pour la prochaine décennie. Mais il n'est pas le seul. En effet, deux concepts fortement investis socialement et par certains côtés mieux établis et reconnus viennent déjà enrichir cette approche par les parcours : le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

### **Qu'est-ce que le développement durable ?**

Il s'agit d'un concept à la fois politique, social et économique, défini par l'Organisation des Nations unies (ONU) comme étant la « capacité des générations présentes à satisfaire leurs besoins sans compromettre l'aptitude des générations futures à couvrir leurs propres besoins ». En d'autres termes, les développements harmonieux de la société, de l'économie et de l'environnement sont étroitement liés.

Le concept de développement durable a été formalisé en 1987 à l'occasion des travaux de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement. Il se définit comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Cette prise de conscience a été officiellement entérinée par cent quatre-vingt-deux pays au Sommet de la terre de Rio de Janeiro, en 1992.

Appliqué à l'économie, le développement durable intègre trois dimensions : la dimension économique (efficacité, rentabilité), la dimension sociale (responsabilité sociale) et la dimension environnementale (responsabilité environnementale).

Appliquée au monde des entreprises, la notion de développement durable a conduit ces dernières à être plus attentives aux préoccupations de l'ensemble des parties prenantes (*stakeholders*, « gouvernance ») : personnel, clients et fournisseurs, investisseurs et ONG, qui véhiculent les attentes de la société civile et de l'environnement de l'entreprise. Il s'agit alors pour les entreprises de s'engager dans des démarches de responsabilité sociale et environnementale, ayant une influence sur les pratiques et les processus mis en œuvre sur des domaines tels que les ressources humaines, les pratiques commerciales, l'impact local, etc. ■

### **Qu'est-ce que la RSE ?**

« Au moment où l'Union européenne s'efforce d'identifier les valeurs communes en adoptant une charte des droits fondamentaux, un nombre croissant d'entreprises reconnaissent de plus en plus clairement leur responsabilité sociale et considèrent celle-ci comme l'une des composantes de leur identité. Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite<sup>1</sup>. »

La responsabilité sociale des entreprises est un concept par lequel les entreprises

<sup>1</sup> Commission des Communautés européennes. Livret vert : *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 2001.

intègrent les préoccupations sociales, environnementales dans leurs activités et dans leur interaction avec leurs partenaires sur une base volontaire.

« L'entreprise en tant qu'organisation localisée au cœur des changements économiques et sociaux contemporains constitue une "affaire de société". L'idée de responsabilité sociale de l'entreprise répond à cet enjeu en proposant une représentation élargie de l'environnement des firmes dans ses dimensions non seulement économiques et financières, mais aussi sociales, humaines, culturelles, politiques et écologiques<sup>1</sup>. »

Cependant, ces termes recouvrent des réalités fort larges, les champs concernés par la RSE sous-entendent de nombreux éléments, ce qui n'en facilite pas la compréhension et l'appropriation par les entreprises.

Les questions de responsabilité sociale sont de plus en plus débattues dans l'espace public. Ce concept récent, initialement confiné au discours dirigeant, est maintenant utilisé par les acteurs sociaux (ONG, syndicats et société civile) qui se le sont véritablement approprié. Un projet de norme (ISO 26000) est né en 2009, avec pour objectif d'uniformiser le concept de RSE et *a fortiori* d'en faciliter l'accès. Il est le résultat d'un compromis entre les différentes catégories de parties concernées (gouvernement, entreprises, syndicats, consommateurs, ONG, conseils et chercheurs). Environ quatre-vingt-dix pays ont participé à son élaboration.

Le concept de RSE se définit alors par « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ;
- est dirigé dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations<sup>2</sup>. » ■

Mais sur le terrain, discours et mesures législatives ne suffisent pas complètement à transformer la réalité. À l'image de l'assurance qualité de type ISO, plutôt que de cultiver l'ambiguïté d'une sécurité des parcours professionnels idéale et hypothétique, les partenaires de l'emploi et de la formation, les salariés et les institutions pourraient déjà

1 J.-P. Gond, J. Igalens, *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2008, p. 105.

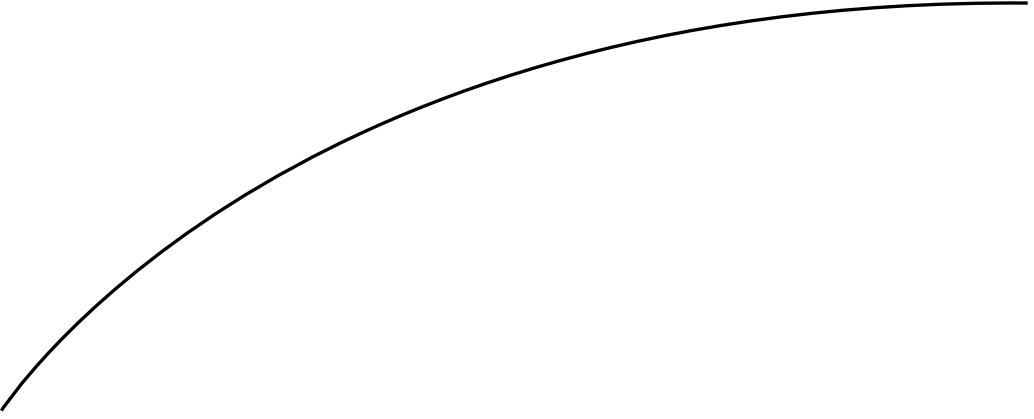
2 M. Capron in Actes de la conférence : « Entre poudre aux yeux et révolution managériale, la RSE a-t-elle les capacités à aider les entreprises à sortir de la crise ? », organisé par l'association 4D, mardi 7 juillet 2009.

s'engager dans la voie d'une mise sous assurance sécurité des parcours professionnels. Cette approche permettrait de considérer que cette sécurisation se construit par l'encadrement progressivement et par étapes. Il convient à présent d'en détailler la méthode.

Au côté des partenaires publics et sociaux, les entreprises contribuent et encadrent les parcours professionnels.

## Chapitre 4

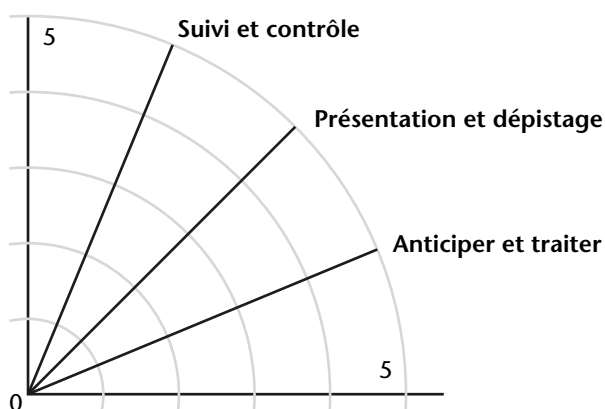
# La sécurité du corps au travail



### *Executive summary* |

- ▶▶ **Premier domaine à sécuriser en entreprise**, celui des corps physiquement au travail, en prévenant les interruptions de parcours de toute nature et en engageant une réelle stratégie d'encadrement des retours et de prévention des départs.
- ▶▶ **Trois axes d'action** permettent d'y parvenir.

*« Le travail c'est la santé  
Rien faire c'est la conserver  
Les prisonniers du boulot  
N'ont pas de vieux os.  
Ils bossent onze mois pour les vacances  
Et sont crevés quand elles commencent  
Un mois plus tard, ils sont costauds  
Mais faut reprendre le boulot.  
Dire qu'il y a des gens en pagaille  
Qui courent sans cesse après le travail  
Moi le travail me court après  
Il n'est pas près de m'attraper. »*  
Henri Salvador, *Le travail c'est la santé*



## La sécurité du corps au travail

Le temps est révolu où certains travaillaient toute leur vie au sein de la même entreprise sans même changer de métier. Malgré tout, c'est encore le lot de nombreux salariés du public comme les enseignants par exemple, mais ce n'est plus vraiment celui des salariés du privé. C'est d'ailleurs ce que confirme le sondage ANACT réalisé par TNS-Sofres<sup>1</sup>. Passer toute sa vie professionnelle dans la même entreprise n'est plus de mise pour de nombreux salariés et ils le savent. Quadras et même trentenaires ont déjà changé de métier, voire même plusieurs fois d'employeurs. Multiforme, le parcours professionnel se construit désormais au fil des expériences : emplois successifs, chômage, interruption d'activité, accidents ou maladies... Ce sondage de l'AFPA-ANACT<sup>1</sup> révèle aussi qu'au cours de leur parcours professionnel, les salariés manifestent un désir d'évolution dans leur vie professionnelle. Ce désir est par exemple plus fort pour les hommes de 30 ans des grandes entreprises. La principale motivation poussant à évoluer est la recherche d'un meilleur salaire pour 56 % d'entre eux. Cependant, un travail trop stressant (40 %) est également souvent cité parmi les causes de changement. Toutefois, que l'évolution soit subie ou choisie cela n'enlève rien au désir de sécurité qui l'accompagne.

Trois salariés sur cinq (61 %) ont donc déjà changé de métier au cours de leur carrière. La tendance est encore plus nette chez les trentenaires

<sup>1</sup> Sondage réalisé pour l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) et Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) par téléphone auprès de 818 salariés actifs occupés par TNS-Sofres pour la « 5<sup>e</sup> Semaine pour la qualité de vie au travail » organisée du 29 mai au 6 juin 2010, sondage cité en page 8.

pour lesquels la mobilité professionnelle est maintenant la plus forte. En effet, 68 % d'entre eux déclarent avoir déjà exercé plusieurs métiers. C'est sans doute en raison des difficultés de plus en plus importantes pour entrer dans la vie active et des stages à répétition qui jalonnent ce véritable parcours initiatique. Dans leur carrière, les salariés français ont eu, en moyenne, 4,2 employeurs. Les salariés des petites structures paraissent avoir eu un parcours moins linéaire que ceux des grosses organisations. L'âge influe évidemment sur le nombre d'employeurs, mais le niveau de qualification aussi. Près d'un tiers des ouvriers mentionne six entreprises et plus, la moitié des professions intermédiaires n'en déclare qu'une à deux. L'écart se creuse entre les entreprises privées et le secteur public qui, sans surprise, offre une plus grande stabilité dans l'emploi.

La succession de ces différentes périodes d'emploi pose alors d'abord la question de l'encadrement et du suivi de la santé des salariés au cours de ces parcours de plus en plus hachés. En effet, et les études le montrent, les parcours professionnels participent à la préservation ou à l'altération de la santé des personnes, même après leur sortie d'emploi ; en sens inverse, la santé peut provoquer des ruptures ou des réorientations dans la vie professionnelle. C'est à l'évidence le premier axe autour duquel se construit la sécurisation des parcours professionnels en entreprise.

L'enquête « Santé et itinéraire professionnel » (SIP) le montre. Menée fin 2006-début 2007 elle souligne des liens étroits entre les parcours professionnels passés et l'état de santé des personnes au moment de l'enquête. Les salariés dont les parcours sont peu marqués par la précarité ou les mauvaises conditions de travail se déclarent plutôt en bonne santé ; ce sont d'ailleurs souvent les plus qualifiés ou les personnes ayant connu une promotion sociale. En revanche, les parcours caractérisés par un déclassement social, des épisodes de chômage ou l'inactivité, des changements d'emploi fréquents ou des conditions de travail difficiles sont plus fréquemment associés à un état de santé dégradé.

## Suivis et contrôles : les visites médicales

La « santé au travail » a remplacé la notion de « médecine du travail ». Dans ce cadre, une nouvelle priorité est accordée aux actions en milieu de travail. Le médecin de santé au travail reste un spécialiste, inscrit à l'ordre départemental des médecins, soumis au code de déontologie médicale ainsi qu'au secret médical. La santé au travail est obligatoire-

ment organisée et encadrée, sur le plan matériel et financier par les employeurs, au sein de services interentreprises ou autonomes. L'arrêté du 12 janvier 1984<sup>1</sup> donne les caractéristiques à la fois des locaux destinés aux examens médicaux de santé au travail et de leur aménagement. Les services interentreprises de santé au travail ont des compétences à la fois géographiques et territoriales. Dans la législation comme dans les faits, la santé au travail jalonne et accompagne l'alternance entre les emplois et se prévaut de prévention pour les sécuriser.

## *Visites médicales*

Afin d'accompagner ces étapes et d'encadrer les corps dans cette alternance au travail, des visites médicales ont été instituées. Elles jalonnent concrètement et de fait les grandes étapes du parcours professionnel du salarié et constituent souvent une première étape dans le parcours d'intégration, voire de réintégration. En effet, la visite médicale est une obligation que l'employeur a vis-à-vis de ses employés. L'employeur qui ne se soumet pas à cette obligation risque d'ailleurs une amende de 5<sup>e</sup> classe d'un montant de 1 500 euros<sup>2</sup>.

En principe, tous les salariés font donc l'objet juste avant l'embauche ou au plus tard avant l'expiration de la période d'essai, d'une visite médicale. Et c'est donc bien la première obligation légale qui encadre très concrètement les étapes successives du parcours professionnel. De fait il s'agit d'une contrainte qui devient aussi symbolique qu'effective. Notons aussi puisqu'il conviendra d'y revenir que la principale modalité de déroulement de cette visite est un mode face à face entre le médecin et le salarié et que c'est déjà par un entretien que cet encadrement débute.

Cette visite doit obligatoirement avoir lieu avant l'embauche pour les catégories de personnel « à risque » (travailleurs exposés, femmes enceintes, jeunes, handicapés, mères d'enfants de moins de deux ans...). À la suite de cette visite, une fiche d'aptitude est remise au salarié ainsi qu'à l'employeur. En raison du secret professionnel, les raisons médicales des contre-indications à l'emploi proposé n'ont pas à figurer dans le compte rendu. À certaines conditions, la visite d'embauche peut être repoussée jusqu'à six mois en cas de changement d'entreprise ou douze mois en cas d'embauche par le même employeur.

---

1 Paru au JO complémentaire du 21 janvier 1984.

2 Art. 264-1-CT. Pour plus d'informations, consulter [www.pratiques.fr/visites-medicales](http://www.pratiques.fr/visites-medicales) et retrouvez l'article original « Visites médicales obligatoires pour les salariés – Sécurité sociale – Droit – Pratique ».

Aujourd'hui et compte tenu de la multiplicité des structures, les services de santé au travail n'assurent pas systématiquement de continuité entre les régions, les bassins ou les employeurs. En changeant souvent d'employeur, en marquant de longues interruptions, en voyageant, le salarié perd parfois le suivi qui pourrait néanmoins permettre un réel accompagnement et encadrement des éventuels traumatismes ou troubles somatiques liés aux évolutions, aux changements et aux diverses pathologies qui peuvent en découler.

En complément de ces visites rituelles instituées lors du retour dans l'emploi, tout salarié peut bénéficier à sa demande d'un examen médical. Cet examen a notamment pour but de rechercher si le salarié n'est pas atteint d'une affection dangereuse pour les autres travailleurs ou de vérifier qu'il est médicalement apte au poste de travail auquel l'employeur envisage de l'affecter. L'examen permet aussi de proposer éventuellement des aménagements, voire le changement du poste occupé par le salarié.

Après l'embauche, le salarié doit passer un examen médical au moins une fois tous les vingt-quatre mois. Lors de cet examen, le médecin du travail s'assure du maintien de l'aptitude de l'intéressé au poste de travail qu'il occupe. Cet examen a également pour but de dépister les maladies dont pourrait être atteint le salarié. Dans le meilleur des cas, il devrait permettre au médecin du travail de suivre l'évolution des affections risquant d'entraîner des problèmes sérieux pour la santé du salarié et d'envisager les perspectives et évolutions des parcours pour les encadrer en termes de prévention. La fiche d'aptitude qui est remise au salarié au terme de cette visite tient compte de l'état de santé par rapport à son poste de travail et à son environnement. Dans certains cas, les examens peuvent entraîner des mutations, des transformations de poste, voire des déclassements ou des licenciements, en cas de maladie prolongée, ou d'inaptitude physique du salarié à reprendre son emploi. La concertation avec les services de Ressources Humaines est alors essentielle au bon fonctionnement de ce dispositif.

En cas de retour dans l'emploi chez un même employeur après une absence de longue durée, la visite médicale de reprise est obligatoire après :

- une absence pour maladie professionnelle ;
- un congé maternité ;
- une absence d'au moins huit jours pour accident du travail ;
- une absence de plus de trois semaines pour maladie ou accident non professionnels ;

- des absences répétées pour raison de santé (y compris pour troubles psychiques de type dépression).

Cette visite doit avoir lieu lors de la reprise du travail ou, au plus tard, dans un délai de huit jours suivant la reprise. Elle a pour objectif d'apprécier l'aptitude de l'intéressé à reprendre son emploi, la nécessité d'une adaptation des conditions de travail ou d'une réadaptation. Si le médecin du travail estime que le salarié est apte à reprendre son travail, l'employeur ne peut pas s'y opposer. Un refus de celui-ci constituerait un licenciement abusif. Mais le médecin peut aussi formuler un avis d'inaptitude avec mutation ou transformation de poste du travail. L'employeur doit alors proposer à celui qui a été reconnu inapte à reprendre le poste précédent occupé, un autre emploi approprié à ses capacités en tenant compte des conclusions du médecin du travail. Ce nouveau poste doit être comparable autant que possible à l'emploi précédent.

## *Les services de santé au travail*

En entreprise, le médecin du travail ne se contente pas seulement de décider de l'aptitude d'un salarié à son poste, il a un rôle :

- de dépistage des pathologies professionnelles, TMS et autres ;
- d'information, d'écoute, de conseil dans la prévention des risques.

À cette fin d'encadrement et de sécurisation de certaines étapes du parcours professionnel, il est un acteur incontournable dont les avis doivent être relayés par les services de ressources humaines et par le CHSCT (dont il sera question plus tard). Ils doivent lui prêter une écoute attentive et bienveillante, mais aussi aller d'eux-mêmes à la rencontre des services de santé qui suivent régulièrement, encadrent le personnel des sites et des entreprises dans la sécurisation des parcours professionnels.

Toutefois, de son côté, il convient de souligner que le médecin du travail est soumis à des obligations de résultats et de moyens. Le médecin qui pratique la visite est tenu au respect du secret professionnel et ne pourra en aucun cas divulguer à l'employeur le contenu du dossier médical des salariés. Il est garant de la tenue du dossier médical des salariés, qu'il complète à chaque nouvelle visite et transmet éventuellement à un autre médecin lors de mutations.

Enfin, le médecin du travail peut prescrire des examens médicaux complémentaires nécessaires à la détermination de l'aptitude médicale au poste de travail et notamment au dépistage des affections et troubles musculo-squelettiques (TMS détaillées par la suite) comportant une

contre-indication à ce poste. Certains examens complémentaires sont obligatoires. Dans ce cas, c'est le médecin du travail qui est habilité à choisir l'organisme compétent pour ces examens. Le médecin du travail a la possibilité de constater l'inaptitude du salarié à son poste de travail après avoir étudié le poste et les conditions de travail ou procédé à deux examens médicaux espacés de deux semaines, plus éventuellement des examens complémentaires. Mais en cas de danger immédiat pour la santé ou la sécurité du salarié, il peut constater l'inaptitude au travail, immédiatement et sans avoir besoin d'étudier le poste.



## Fiche pratique

### Références légales à consulter pour les visites médicales obligatoires

#### Visite d'embauche

Première visite obligatoire du salarié : art. R. 4624-10 du Code du travail.

Son but : art. R. 4224-11 du Code du travail.

Aucune dispense de visite d'embauche : art. R. 4624-13 du Code du travail.

#### Visite périodique

Régulière tous les 2 ans ou tous les ans suivant le poste occupé : art. R. 4624-16 du Code du travail.

#### Visite de reprise

Cas de visite de reprise : art. R. 4624-22 du Code du travail.

Demandé par l'employeur : art. R. 4624-21 du Code du travail.

Information du médecin : art. R. 4624-24 du Code du travail.

#### Visite de pré-reprise

Avis d'aptitude pour la reprise du travail : art. R. 4624-23 du Code du travail.

#### Visite de surveillance médicale renforcée

Décision réglementaire : art. R. 4624-20 du Code du travail.

Personnel concerné : art. R. 4624-19 du Code du travail.

#### Visite occasionnelle

Demandée par les salariés : art. R. 4624-18 du Code du travail.

#### Avis d'aptitude

Exemplaire remis : art. D. 4624-47 du Code du travail.

## Examens complémentaires

Prescription : art. R. 4624-25 du Code du travail.

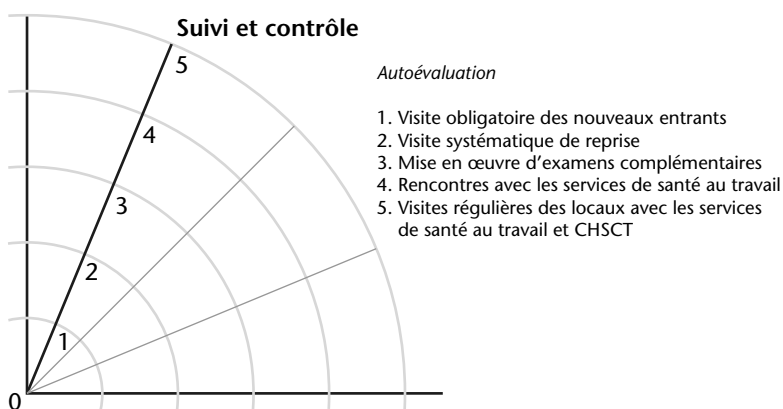
Dépistage des maladies à caractère professionnel : art. L. 500 et L. 231-2 du Code de la Sécurité sociale.

Prise en charge : art. R. 4624-26 du Code du travail.

Coûts et temps : art. R. 4624-28 du Code du travail.

## Lieu des visites médicales

Sauf dérogation : art. R. 4624-29 du Code du travail.



## La sécurité du corps au travail

# Prévention et dépistage des risques : accidents du travail et maladies professionnelles

Les services de santé au travail sont pour la plupart des services interentreprises. Ils encadrent les interruptions liées aux accidents et parfois aux maladies liées au travail. En ce sens ils accompagnent la sécurité des parcours professionnels. Mais, ils le font souvent de l'extérieur et en tant que partenaires de l'entreprise. En effet, ces services de santé sont essentiellement des associations et organismes à but non lucratif (associations soumises à la loi de 1901 ou groupements d'intérêt économique) dotés d'une autonomie financière et de la personnalité civile, ayant pour objet quasi exclusif la pratique de la santé au travail (médecine du travail). Le suivi de la santé au travail et la sécurisation des parcours

qui en découle devraient aussi et surtout être encadrés au sein même des entreprises. Services RH, management et CHSCT ont effectivement un rôle essentiel d'accompagnement des parcours par une attention de prévention sur les accidents et maladies du travail.

Au niveau national, le Conseil d'orientation des conditions de travail<sup>1</sup> (COCT) succède au Conseil supérieur de prévention des risques professionnels et oriente certaines préconisations notamment en relais et suivi de la mise en place du second Plan national de santé au travail (voir encadré). Plusieurs orientations ont été affirmées :

- l'amélioration de la connaissance en santé au travail ;
- la contribution au suivi et à l'évaluation du Plan de santé au travail ;
- l'approche de la prévention dans les TPE et PME.

Ce dernier point montre bien l'attention toute particulière que les entreprises, quelle que soit leur taille, doivent apporter dans une logique de sécurisation des parcours professionnels à la prévention et l'encadrement des risques liés à l'exercice de son métier.



### Avis d'expert

Xavier Darcos, ministre du travail<sup>2</sup>

#### Le nouveau Plan de santé au travail<sup>3</sup>

Pour Xavier Darcos, ministre du travail (juin 2009-mars 2010), le premier Plan de santé au travail déroulé entre 2005 et 2009 a permis de donner une visibilité politique aux démarches de prévention des risques professionnels en affichant des priorités claires, en améliorant le champ de la connaissance et en renforçant les moyens d'intervention de l'administration du travail. C'est un effort qui doit être poursuivi, c'est pourquoi nous nous sommes engagés dans la mise en place d'un deuxième volet du plan santé au travail... Il y a un objectif général, celui de réhabiliter le travail à la fois comme source d'épanouissement personnel mais aussi de progrès collectif et de performance des entreprises. Cela passe par trois grands objectifs. D'abord nous voulons diminuer les expositions aux risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles... Ensuite, je veux développer une politique de prévention active des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail qui permettra par exemple d'arrêter la progression des troubles musculo-squelettiques... Enfin, je suis déterminé à prolonger et inscrire dans la durée des actions engagées avec le plan stress annoncé le 9 octobre



1 Voir le contenu sur [www.travail-solidarite.gouv.fr](http://www.travail-solidarite.gouv.fr).

2 Interview publiée dans *Travail et changement*, Anact, mars-avril 2010, p. 6.

3 Voir le contenu sur [www.travail-solidarite.gouv.fr](http://www.travail-solidarite.gouv.fr).

» 2009 pour prévenir les risques psychosociaux et faire en sorte qu'ils fassent l'objet d'une meilleure prise en compte dans les entreprises, afin de mieux identifier les services ou les salariés en difficulté. ■

## *Accidents du travail (AT)*

L'accident du travail, qui est une forme peu prévisible d'interruption du parcours, répond à une définition précise, énoncée par le Code de la Sécurité sociale<sup>1</sup>. Il y est indiqué que pour qu'un accident soit reconnu d'origine professionnelle par la caisse de Sécurité sociale, la victime, l'employeur, et le médecin doivent effectuer certaines formalités. Elles sont très strictement encadrées car évidemment, aucun accident non déclaré ne peut être reconnu. La toute première formalité, absolument nécessaire est cette déclaration. La caisse de Sécurité sociale fait ensuite son enquête.

L'accident du travail est un accident survenu, quelle qu'en soit la cause, par le fait ou à l'occasion du travail. Il y a un fait accidentel à l'origine d'une lésion certaine, corporelle ou psychique. Depuis 2003, les lésions psychiques sont assimilées à des lésions corporelles. Le fait accidentel est une action violente et soudaine, d'une cause extérieure, qui à l'occasion du travail, est à l'origine d'une lésion, corporelle ou psychique. Le critère de soudaineté distingue donc l'accident du travail de la maladie professionnelle, qui est au contraire caractérisée par son caractère lent et évolutif. Si la lésion soudaine a une origine et une date certaine, il y a donc accident. De fait, il faut alors mettre en évidence un fait précis survenu soudainement, au cours ou à l'occasion du travail<sup>2</sup>. Le médecin-conseil appréciera si la lésion constatée est imputable à l'événement accidentel.

Il convient encore de souligner qu'un accident du travail est un accident subi par un salarié alors qu'il est soumis à l'autorité de son employeur. Par conséquent des accidents survenus alors qu'un salarié est en voyage professionnel ou en rendez-vous chez un client, ou lors de tout autre déplacement rendu nécessaire par l'exercice de la fonction, peuvent être reconnus au titre d'accidents du travail.

<sup>1</sup> La définition de l'accident du travail et de l'accident de trajet, dans le régime général, sont données par l'article L. 411 du Code de la Sécurité sociale.

<sup>2</sup> Cass. soc. 24 avril 1969.

La reconnaissance du caractère professionnel de l'accident peut entraîner le versement d'indemnités journalières et la prise en charge totale des frais médicaux inhérents. Tout accident du travail qui a donné lieu à un arrêt de travail de huit jours impose une visite médicale ainsi que détaillé précédemment. Si le salarié reste atteint d'une incapacité permanente, qui résulte de l'accident du travail, il pourra percevoir une rente et dépendre alors de l'Agefiph<sup>1</sup>.

Ces mêmes dispositions sont aussi appliquées aux accidents survenus lors du trajet pour se rendre ou rentrer du travail. Tout accident qui survient entre la résidence principale et le lieu de travail habituel du salarié, voire son lieu de restauration, peuvent être considérés comme accidents du trajet.

À des fins de prévention notamment, les services RH doivent suivre les tendances et évolutions des accidents du travail dans l'entreprise et effectuer en partenariat avec le CHSCT et les services de santé au travail des tris croisés par âge, sexe, services ou départements, implantations... pour repérer, encadrer et traiter les lieux et foyers d'insécurité des parcours professionnels des salariés de l'entreprise.

La communication des résultats de ces travaux d'analyse doit être faite non seulement et en partie dans le bilan social, au CHSCT mais aussi directement auprès des salariés concernés dans une logique de mise sous assurance qualité : « On dit ce qu'on va faire, on fait ce qu'on a dit et on le dit ! »

### **Tendances nationales d'évolution des AT**

L'indice de fréquence des accidents du travail est le plus bas jamais atteint avec trente-huit accidents pour mille salariés. En revanche, le nombre d'accidents de trajet ne cesse d'augmenter depuis 2004 mais la gravité des accidents baisse, il y a moins de décès.

Depuis 1998, le nombre de maladies professionnelles continue à augmenter. Les troubles musculo-squelettiques représentent 81,2 % des maladies profes-

<sup>1</sup> Toutes les entreprises du secteur privé et du secteur public soumises au droit privé peuvent solliciter l'Agefiph, quel que soit leur effectif et qu'elles soient ou non soumises à l'obligation d'emploi de personnes handicapées. Les entreprises signataires d'un accord agréé ou de branche portant sur l'emploi des personnes handicapées peuvent bénéficier des aides de l'Agefiph sous certaines conditions. Chaque demande est étudiée en fonction de son lien avec l'emploi et le handicap. Les aides de l'Agefiph sont définies par son conseil d'administration et peuvent être modifiées. Elles ne constituent donc pas un droit. L'Agefiph ne se substitue pas aux obligations légales de l'employeur, que ce soit en matière de santé, de sécurité, de conditions de travail, de prévention des risques... Les demandes doivent être transmises via un dossier de prime ou de subvention, signé, complété et accompagné des justificatifs utiles. Voir site [www.Agefiph.fr](http://www.Agefiph.fr).

sionnelles indemnisées. Les affections provoquées par l'amiante représentent 10,1 % des maladies professionnelles.

### Sources complémentaires

La Caisse nationale d'assurance-maladie édite régulièrement des statistiques concernant la sinistralité des accidents du travail, des accidents de trajet et des maladies professionnelles. Elle constate pour 2009 que les accidents du travail sont en régression de 5,3 %. Cette baisse est liée d'une part à la baisse de l'emploi mais aussi et surtout aux progrès de la prévention. Les accidents de trajet ont par contre augmenté de 6,8 %.

Charte des accidents du travail éditée par la Sécurité sociale : <http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr>. Mise à jour 1<sup>er</sup> novembre 2009, Statistiques entre 2003 et 2007 et Statistiques accidents du travail et maladies professionnelles pour 2009.

Voir aussi AtouSante : <http://www.atousante.com> ou <http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr>. ■

## Maladies professionnelles (MP)

L'accident du travail n'est pas le seul incident à prendre en considération pour l'encadrement des parcours professionnels. Toutes les absences et retards constituent également des indicateurs. Leur analyse est souvent riche d'enseignements. Si peu d'études sont consacrées aux retards, les arrêts maladies sont en revanche mieux encadrés et suivis. Il s'agit effectivement d'interruptions des parcours professionnels. Les causes des maladies sont nombreuses et parfois mêmes relayées par. La campagne de prévention de la grippe H1-N1 en 2009 en fut un bon exemple.

La plupart des maladies sont contractées en dehors de l'entreprise. Mais une attention particulière en matière d'hygiène et d'information doit être engagée au sein de l'entreprise pour faire face aux épidémies et autres pandémies, voire même relayer les actions collectives construites en ce sens. Certaines addictions – alcool, tabac, drogues, alimentation... – peuvent aussi faire l'objet de plans de prévention spécifiques. Mais d'autres affections résultent directement de l'exercice de la profession. Postes exposés, amiante, et plus récemment stress ou TMS font l'objet de nombreux articles ou émissions et sont de fait assez largement identifiées. Ces risques nécessitent une forte prévention et un suivi en vue de sécuriser concrètement les parcours professionnels au sein des entreprises de toute taille.

La CNAM publie en juillet 2010 les chiffres de la sinistralité 2009. Elle constate alors que les maladies professionnelles progressent de 5 % des personnes indemnisées à ce titre. Elle constate aussi que près de 80 % des maladies reconnues sont essentiellement des TMS qui sont aussi en progression de 7,2 %.

Aujourd'hui, avec une progression d'environ 20 % par an, les troubles musculo-squelettiques (TMS) constituent la première cause de maladie professionnelle reconnue en France. Cette dénomination regroupe un grand nombre d'affections survenant au niveau des éléments anatomiques qui permettent au salarié de travailler. Elle résulte des parcours et les endommagement.

Les TMS proviennent souvent d'un déséquilibre entre certaines capacités fonctionnelles et les exigences de la situation de travail notamment lorsque les possibilités de récupération sont insuffisantes. Ces affections touchent par exemple les tendons, les muscles, les articulations au niveau du cou, du haut et du bas du dos, des épaules, des bras, des mains ou des membres inférieurs. Ces pathologies sont alors à l'origine de douleurs qui deviennent de plus en plus gênantes voire même invalidantes dans l'exercice d'un métier.

À ce sujet, l'ANACT a réalisé en 2010, avec l'institut CSA, un sondage sur la perception qu'ont les salariés de ces TMS. Plus de sept salariés sur dix déclarent ressentir au moins une douleur associée aux TMS (72 %). La localisation des principales zones d'affection se situe au dos (50 %) puis à l'épaule et à la nuque (45 %). Les autres zones du corps touchées par les TMS sont le poignet (25 %), le genou (17 %) et le coude (16 %).

### *Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail CHSCT*

À ce stade, il convient évidemment de rappeler que le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est obligatoirement informé des accidents du travail et peut être amené à réaliser des enquêtes et à envisager des suivis. C'est en partie son rôle au sein des entreprises : constitué dans tous les établissements occupant au moins cinquante salariés, il est composé notamment d'une délégation du personnel. Il se voit affecter des moyens pour mener à bien sa mission. Les représentants du personnel qui y siègent disposent d'un crédit d'heures et bénéficient d'une protection contre le licenciement. Ces moyens sont renforcés dans les entreprises à haut risque industriel. Enfin, en l'absence de CHSCT, ce sont les délégués du personnel qui en exercent les attributions.



## Fiche pratique

### Rôle du CHSCT

Le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail notamment par :

- l'analyse des conditions de travail et des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les salariés et, en particulier, les femmes enceintes ;
- la vérification, par des inspections et des enquêtes, du respect des prescriptions législatives et réglementaires et de la mise en œuvre des mesures de prévention préconisées ;
- le développement de la prévention par des actions de sensibilisation et d'information. Il peut, par exemple, proposer des actions de prévention en matière de harcèlement sexuel ou moral ;
- l'analyse des circonstances et des causes des accidents du travail ou des maladies professionnelles ou à caractère professionnel.

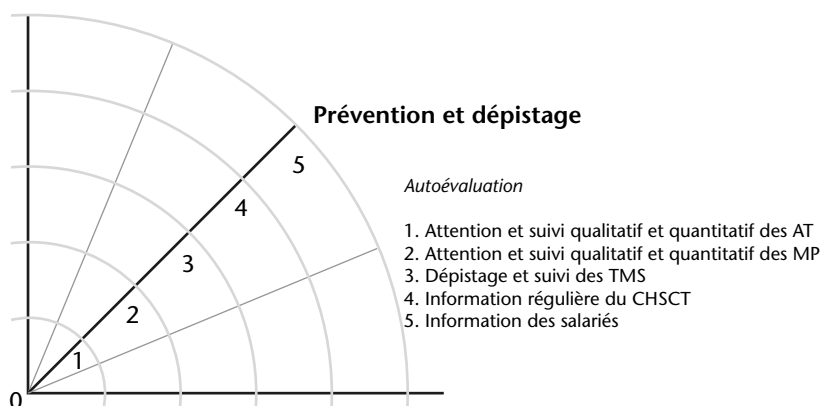
Siègent au CHSCT :

- le chef d'établissement ou son représentant assumant la présidence ;
- la délégation du personnel dont les membres – salariés de l'entreprise – sont désignés pour deux ans (mandat renouvelable) par un collège constitué par des membres élus du comité d'entreprise ou d'établissement et des délégués du personnel ;
- à titre consultatif, le médecin du travail, le chef du service de sécurité et des conditions de travail (à défaut, l'agent chargé de la sécurité et des conditions de travail) et, occasionnellement, toute personne qualifiée de l'établissement désignée par le comité. ■

L'inspecteur du travail et l'agent du service de prévention des organismes de Sécurité sociale peuvent assister aux réunions. Les membres du CHSCT sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et des données validées comme telles par le chef d'établissement ou son représentant.

Le CHSCT se réunit au moins une fois par trimestre mais aussi à la suite de tout accident ayant entraîné ou ayant pu entraîner des conséquences graves ou enfin à la demande motivée de deux membres. L'employeur doit également porter à la connaissance du CHSCT les rapports et les résultats des études du médecin du travail portant sur l'action de ce dernier en milieu de travail. Ces documents lui sont communiqués

par le service de santé au travail<sup>1</sup>. Ce CHSCT est donc un réel partenaire des RH et des services de santé au travail pour sécuriser les parcours professionnels des salariés de l'entreprise.



La sécurité du corps au travail

## Anticiper et traiter certains risques psychosociaux

L'actualité révèle régulièrement et douloureusement de nouvelles formes étendues des pathologies et accidents du travail. Cela a été en particulier le cas au sujet de suicides constatés et de leurs causes avouées dans certaines grandes entreprises pour certaines d'entre elles de renom. Ces tragiques événements qui ont frappé l'opinion appellent les services de santé au travail, les services de ressources humaines, le CHSCT et tout le management de l'entreprise à accroître leur vigilance et les mesures de prévention. Les causes de ces phénomènes ne sont pas toujours bien identifiées : cadences, mutations, surmenage, stress, harcèlement... Elles peuvent être inhérentes au travail, ou extérieures, mais souvent conjuguées elles deviennent donc difficilement « imputables ».

<sup>1</sup> Pour plus d'informations sur le CHSCT, consulter les textes réglementaires notamment sur [www.legifrance.fr](http://www.legifrance.fr).

## Stress et harcèlement

### **Prévention des risques psychosociaux : entre nécessité et actualité**

La Direction générale du travail publie des statistiques concernant la prévention des risques psychosociaux mis en œuvre durant la période fin 2009-début 2010. Il ressort de ces premiers chiffres qu'environ 32 % des entreprises de plus de mille salariés ont réellement mis en œuvre le plan d'urgence lancé par Xavier Darcos le 9 octobre 2009. Cette étude constate aussi que les accords conclus dans ce cadre restent minimalistes. En effet, deux tiers de ces accords sont des accords de méthode.

Néanmoins, un nouveau marché d'offres de service est effectivement ouvert. Alors, simultanément la délégation générale du travail envisage d'élaborer avec les partenaires sociaux une charte de qualité afin de mieux encadrer les offres de prestataires sur la gestion du stress en entreprise. Un groupe de travail tripartite (État, patronat, syndicats) envisage d'approfondir les conditions d'agrément des cabinets d'expertise CHSCT applicables en 2012. Dans le même temps, l'INRS publie un guide pratique : « Prévention des risques psychosociaux. Et si vous faisiez appel à un consultant ? » ■

Les phénomènes de stress et de harcèlement générant anxiété et risques psychosociaux (RPS) existent bien tant en France qu'à l'étranger où ils sont parfois mieux avoués et révélés et donc plus faciles à observer. Le Bureau international du travail (BIT) est un organisme rattaché à l'ONU. Il est chargé des questions générales liées au travail dans le monde et réside à Genève. Il harmonise les concepts et définitions relatives au travail et à l'emploi, en particulier celles relatives à la population active occupée et aux chômeurs. Dans l'une de ses enquêtes, le BIT a notamment examiné les relations au travail et leurs conséquences sur la santé mentale<sup>1</sup>. Après avoir étudié cinq pays (Allemagne, États-Unis, Finlande, Royaume-Uni et Pologne), le rapport constatait, entre autres, que l'anticipation du départ à la retraite pour cause de troubles mentaux est de plus en plus courante. Dans cette étude, certaines particularités nationales ont pu être mises en lumière : 10 % des Américains étaient touchés par la dépression, la moitié des Finlandais présentaient des symptômes de stress, 7 % des départs en retraite allemands sont dus à des dépressions et 30 % des salariés anglais ont chaque année des problèmes de santé mentale...

<sup>1</sup> Ph. Gabriel, *Mental Health in the Workplace*, Genève, Bureau international du travail.

La France n'était pas présente dans ce panel. Mais il va sans dire que si les chiffres montrent des disparités entre les pays, les causes et conséquences présentent des caractéristiques communes quelles que soient les cultures productives et la localisation occidentale. Dans cette étude, on constate aussi que les troubles mentaux peuvent occasionner une augmentation des coûts de production raison de leur influence sur la productivité et parce qu'ils engendrent notamment un turn-over plus fréquents des salariés. À titre d'exemple, l'étude souligne notamment que les arrêts de travail dus à des troubles mentaux coûteraient chaque année près de 200 millions de journées de travail aux États-Unis, soit environ 30 à 44 milliards de dollars. Selon ce même rapport du BIT, ce problème commence à être mieux pris en compte outre-Atlantique car les maladies dépressives représentent déjà une forte part des dépenses de santé.

Le BIT propose une explication à cette tendance occidentale et post-industrielle :

*« Certains traits communs semblent relier la forte prévalence du stress, du surmenage et de la dépression aux changements qui se produisent sur le marché du travail et qui sont en partie la conséquence de la mondialisation de l'économie [...] Certes, cette évolution a eu des effets positifs en ce sens qu'elle a réduit la monotonie et favorisé l'autonomie et la participation des travailleurs à la prise de décisions, mais elle a aussi engendré le stress résultant de l'accélération du rythme de travail, des contraintes de délai et des exigences nouvelles concernant la qualité et la quantité de la production. »*

Cette tendance se confirme en France. L'étude SAMOTRACE<sup>1</sup> sur la santé mentale des Français au travail confirme ces constats. Elle souligne notamment que 37 % des femmes se sentiraient en situation de mal-être au travail, 24 % pour les hommes, et que 16 % des femmes et 12 % des hommes se sont récemment sentis humiliés dans leur travail. Plus délicat, 13 % des salariés disent travailler d'une façon qui heurte leur conscience professionnelle.

Selon le baromètre stress de la CFE-CGC et Sud PTT, publié début juillet 2010, 29 % des cadres interrogés<sup>2</sup> attribuent une note élevée au stress subi dans leur entreprise. Parmi les principaux facteurs de stress, l'étude mentionne notamment la charge de travail et le manque de temps. Les cadres ne sont que 20 % à estimer que le stress est bien pris en compte dans leur entreprise.

1 Enquête réalisée par l'INVS auprès de 6 000 salariés en 2006 et 2008.

2 Panel de 1 077 cadres interrogés par Opinionway.

L'analyse de ces risques conduit à envisager non seulement de dialoguer, d'écouter mais aussi et surtout de réguler en agissant directement sur l'organisation. Jean-Baptiste Obéniche, directeur général de l'Anact<sup>1</sup> explique donc que « réduire les RPS c'est impacter effectivement le travail tel qu'il se réalise, se décide, se manage et se partage... ». Les RPS sont de mieux en mieux reconnus par les partenaires sociaux incités à négocier sur le stress au travers d'un plan d'urgence contre le stress<sup>2</sup>. Ce plan accompagne le rapport « Bien-être et efficacité au travail<sup>3</sup> » remis à la demande du premier ministre en février 2010.

### Exemple

France Bleu Périgord, l'Atelier industriel de l'aéronautique, Alstom Transport ou l'Ehpad de retraite Étienne-de-Bourgueil témoignent des démarches mises en œuvre pour faire face à des risques croissants de troubles psychosociaux décelés au travail en leur sein. Ces entreprises, au demeurant fort diverses, considèrent qu'il est possible de faire face et d'endiguer. Les actions concernent tous les salariés, les IRP, mais visent surtout et en priorité le management afin de reconstruire le lien collectif et de renforcer l'encadrement des parcours professionnels.

Au sein de ERDF-GRDF RA/Bourgogne<sup>4</sup>, une organisation d'assistance sociale a été mise en place. Les quarante-deux mille salariés de la structure « sortaient alors de dix ans de transformation sans précédent de leur entreprise et de son environnement. Cela avait tendu les relations sociales et provoqué des signaux importants » explique le DRH de ce distributeur. En juin 2006, la DRH a officiellement associé les assistants sociaux à l'accompagnement de la structuration de l'entreprise. « Nous en avons fait une ressource pour le management. Outre leur rôle traditionnel, ils repèrent les signes de risques psychosociaux, font remonter les problématiques, aident à trouver les dispositifs » explique le DRH adjoint.

## *Suicides au travail*

En France comme dans d'autres pays, ces phénomènes prennent de l'ampleur. Traitement du stress au travail, harcèlement et conséquences sur la santé mentale des salariés, anticipation des suicides au travail sont dans certaines entreprises des axes de prévention mieux observés et rigoureusement encadrés. Le suicide, professionnel ou pas, est

<sup>1</sup> *Travail et changement*, revue de l'ANACT, n° 332.

<sup>2</sup> [www.mieuxvivreautravail.anact.fr](http://www.mieuxvivreautravail.anact.fr).

<sup>3</sup> [www.travail-solidarite.gouv.fr](http://www.travail-solidarite.gouv.fr).

<sup>4</sup> *Entreprise et Carrière*, n° 1013, p. 19.

une forme terminale et avouée de rupture d'un parcours. Il résulte d'un cheminement.

Concernant les suicides, il convient de considérer d'abord le problème dans son contexte. Au niveau national, et selon l'INSERM, le nombre de décès par suicide connu a augmenté au cours des vingt dernières années et se stabilise, actuellement, aux alentours de douze mille par an. De fait, il y a en France plus de décès par suicide que par accident de la circulation. Les jeunes ne sont pas épargnés, bien au contraire. Mais au-delà de ce constat alarmant il convient de noter qu'en fait, il existe peu de statistiques fiables pour déterminer précisément le nombre de tentatives de suicide. Des évaluations faites à partir des prises en charge médicales permettraient d'en recenser près de cent cinquante mille par an.

Au niveau des suicides dans l'entreprise, il n'existe pas non plus de statistiques nationales véritablement fiables. Le phénomène est encore assez occulté par les entreprises, leur gouvernance et même les salariés. Certaines tendances commencent cependant à être mieux identifiées. Ce qui permet par exemple à Christian Larose, président CGT de la section du travail du Conseil économique et social, de déclarer que « le phénomène du suicide lié au travail n'est pas nouveau, mais il s'est accentué ces dernières années ». Effectivement certaines études montreraient par exemple qu'à chaque fois que le taux de chômage augmente de 1 %, on constate une hausse des suicides de 4 % à 5 % (source AES). Dernièrement même, un recensement indique que trois cents à quatre cents salariés se suicideraient en France chaque année<sup>1</sup> sur leur lieu de travail. Impossible donc de ne pas faire le rapprochement entre la souffrance psychique au travail et la situation professionnelle. Certains suicides en entreprise sont d'ailleurs reconnus comme accidents du travail<sup>2</sup>.

Pour en comprendre les causes au-delà des chiffres, certains analystes reviennent par exemple sur les drames survenus chez France Télécom<sup>3</sup>. Ils tentent d'analyser les relations construites au sein de cette entreprise afin d'éclairer d'autres organisations. Pour Michel Debout, psychiatre et spécialiste des violences, « le suicide de salariés est un geste accusateur et sacrificiel... Symptômes d'une relation de travail déséquilibrée et d'un mal-être devenu insupportable, les suicides en entreprise, longtemps tabous, doivent aujourd'hui susciter l'échange et l'écoute. Une condition

1 Estimation d'après la seule enquête quantitative menée en 2003 par l'inspection médicale de Basse-Normandie.

2 Reconnu notamment par le DG de FT le 13 juillet 2010.

3 Voir par exemple *Orange pressée ou Orange le déchirement* de B. Dielh et G. Doublet, Gallimard.

essentielle pour que chacun trouve sa place dans le collectif de travail<sup>1</sup> ». Pour lui, « les outils de prévention doivent être portés par l'ensemble du collectif, c'est-à-dire la direction, les représentants des salariés et des experts comme les médecins du travail ». Il s'agit bien encore d'encadrer les parcours professionnels afin de mieux les sécuriser.



## Avis d'expert

Extrait d'entretien avec Christophe Dejourns<sup>2</sup>, psychiatre  
et directeur du Laboratoire de psychologie du travail  
et de l'action

### Le suicide au travail...

Ce phénomène est récent, cliniquement nouveau. Il est apparu il y a une dizaine d'années. Avant cela, il touchait exclusivement les agriculteurs et salariés agricoles acculés par les dettes et dont lieux de vie et de travail se confondaient. En dehors d'eux, si l'on se réfère aux archives de la médecine du travail, les suicides se commettaient généralement dans l'espace privé. Il était donc difficile de démontrer que le rapport au travail pouvait être en cause.

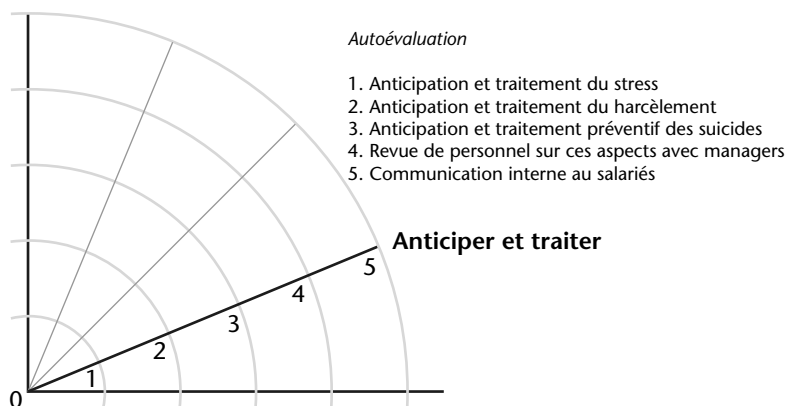
Un des éléments déclencheurs est la dégradation profonde du « vivre ensemble », les gens sont très seuls face à l'arbitraire. Il y a toujours eu de l'injustice ou du harcèlement dans l'entreprise, mais autrefois, les syndicats, entre autres, scellaient les solidarités. Aujourd'hui, avec l'effritement de ces solidarités et la peur de la perte d'emploi, la convivialité ordinaire elle-même est contaminée par des jeux stratégiques qui ruinent les relations de confiance et colonisent l'espace privé. Notamment chez les cadres, dont la vie tout entière est tendue par une lutte pour progresser dans leur carrière ou pour ne pas perdre leur position.

Certaines victimes laissent une lettre, un journal, d'autres se suicident devant leurs collègues. Leurs mots accusent l'entreprise et désignent des coupables. Le ton est celui de la colère, de la honte, de la défaite. N'arrivant plus à gérer le conflit qui les opposait à une hiérarchie ou à des collègues, elles ont perdu confiance en elles et retourné cette violence contre elles. Soulignons que ces personnes étaient souvent zélées, brillantes, sociables. Elles avaient beaucoup investi dans l'entreprise et n'ont pas supporté d'être injustement déconsidérées, rétrogradées.

<sup>1</sup> *Entreprise et carrière*, n° 1006.

<sup>2</sup> Propos recueillis par S. Bia, revue *Travailler* : « Nouvelles formes de servitude et suicide », vol. 13, p. 53-73, 2005. Voir aussi Ch. Dejourns, *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil.

#### 4. La sécurité du corps au travail



La sécurité du corps au travail

## L'essentiel |

### ►► Suivis et contrôles – les visites médicales :

1. Visite obligatoire des nouveaux entrants
2. Visite systématique de reprise
3. Mise en œuvre d'examens complémentaires
4. Rencontres avec les services de santé au travail
5. Visites régulières des locaux avec les services de santé au travail et CHSCT

### ►► Prévention et dépistage des risques – accidents du travail et maladies professionnelles :

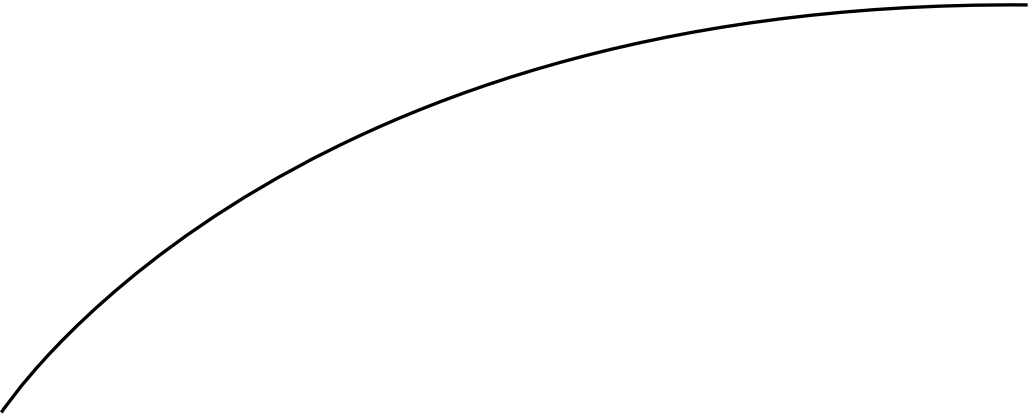
1. Attention et suivi qualitatif et quantitatif des AT
2. Attention et suivi qualitatif et quantitatif des MP
3. Dépistage et suivi des TMS
4. Information régulière du CHSCT
5. Information des salariés

### ►► Anticiper et traiter certains risques psycho-sociaux :

1. Anticiper et traitement du stress
2. Anticiper et traitement du harcèlement
3. Anticiper et traitement préventif des suicides
4. Revue de personnel sur ces aspects avec managers
5. Communication interne aux salariés

## Chapitre 5

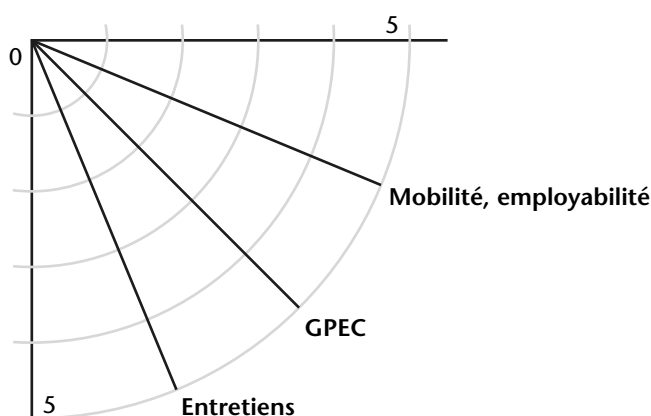
# La sécurité des transitions



### *Executive summary*

- ▶▶ **Le deuxième cadran** à traiter après celui des corps au travail est celui des transitions.
- ▶▶ **Pour les encadrer et les sécuriser**, il convient de les cerner autour de l'employabilité puis de les négocier par la GPEC, enfin de les accompagner par les entretiens individuels.

*« Travailler, c'est trop dur, et voler, c'est pas beau.  
D'mander la charité, c'est quéqu'chose j'peux pas faire.  
Chaque jour que moi j'vis, on m'demande de quoi j'vis.  
J'dis que j'vis sur l'amour, et j'espère de viv'vieux ! »*  
Zachary Richard, pour Julien Clerc, *Travailler, c'est trop dur*



### La sécurité des transitions

Dans la construction puis l'encadrement des parcours professionnels, il est possible de considérer que les salariés sont pour partie entrepreneurs de leurs propres compétences. Mais ils n'en sont pas les seuls responsables. Le passé puis le contexte socio-économique ou organisationnel dans lequel ils sont intégrés et doivent agir sont évidemment déterminants car il conditionne notamment le développement des compétences individuelles et collectives.

De surcroît, au sein des entreprises, les problèmes professionnels à résoudre sont de plus en plus complexes. Ils dépassent, de ce fait, souvent les compétences et les capacités d'action d'un salarié seul. C'est pourquoi et de plus en plus, le salarié au travail doit pouvoir s'appuyer sur sa hiérarchie, ses pairs et collaborateurs, sur l'équipe, dans ses prises d'initiative comme dans ses évolutions. Les transitions entre postes, missions, responsabilités doivent être encadrées et suivies pour être sécurisées.

*« Le travail en équipe autonome, la polyvalence, la définition de fonctions transversales intégrant plusieurs métiers anciens [...] brouillent les repères traditionnels liés aux postes et aux apprentissages techniques définis par spécialité. Ils incitent à une hiérarchie plus liée aux individus qu'aux postes, en même temps qu'ils ouvrent un espace d'intervention plus large aux salariés<sup>1</sup>. »*

Avec cette ouverture de l'espace social au sein de l'entreprise, gérer les ressources humaines, n'est donc plus seulement être capable de décrire un poste mais anticiper ce que les salariés doivent savoir faire pour agir avec compétence et donc pour évoluer au sein de l'entreprise. Car les métiers évoluent : le poinçonneur des Lilas de Gainsbourg a vu son métier disparaître, le planeur stratégique découvre le sien tandis que les hôtesses de caisse s'interrogent sur leur avenir.

<sup>1</sup> Lichtenberger, « La qualification, enjeu social, défi productif », *CFDT, Aujourd'hui*, n° 99, 1990.



## Fiche pratique

### Quatre approches pour envisager l'évolution des métiers

#### L'évolution quantitative

Cette méthode consiste à s'interroger sur le nombre de salariés nécessaires à l'entreprise. L'analyse se fait par métiers : au regard de l'évolution des activités, l'entreprise définit le nombre d'emplois qui seront nécessaires. Par groupe de salariés, on recherche ensuite les moyens d'atteindre cet objectif cible.

#### L'évolution qualitative

Elle se fonde pour sa part sur l'analyse des métiers et des qualifications. L'entreprise détermine le profil adapté à chaque emploi, tout en s'interrogeant sur l'évolution à court, moyen, long terme de chaque métier.

Sur cette base, elle définira les moyens lui permettant d'adapter les compétences et le savoir-faire des salariés concernés.

#### L'évolution organisationnelle

Elle consiste ici à définir une nouvelle organisation permettant de s'adapter à un changement. Sur la base d'un recensement des ressources humaines en présence, l'entreprise cherche à révéler le potentiel existant pour parvenir à une nouvelle organisation de travail plus performante.

Elle définit un objectif à atteindre, et les moyens pour parvenir à la mise en place de cette nouvelle organisation.

#### L'évolution de carrière

Cette dernière méthode est quant à elle centrée sur la recherche d'une utilisation optimisée des ressources humaines de l'entreprise, qu'il faut fidéliser par le biais de plans de carrière.

Elle privilégie la mobilité interne. L'entreprise définit des « filières professionnelles », et détermine également des moyens d'identification des salariés à haut potentiel ainsi que les postes stratégiques vers lesquels les guider. ■

Le parcours professionnel qui résulte des évolutions personnelles et collectives s'entend comme une succession d'étapes. Deux concepts prévalent alors pour la construction et la sécurisation de cette succession d'étapes : la mobilité professionnelle et l'employabilité.

# Mobilité et employabilité

## La mobilité professionnelle

Définir ce qu'est la mobilité professionnelle aujourd'hui n'est pas simple, car sous ce concept maintenant banalisé dans l'univers des ressources humaines et de l'orientation professionnelle, se cachent de nombreuses problématiques individuelles, collectives et sociales. En outre cette mobilité professionnelle à l'œuvre dans l'entreprise est de fait aussi investie par les partenaires publics pour questionner le retour à l'emploi<sup>1</sup>.

À la base, et dans les textes, la mobilité professionnelle est d'abord envisagée dans une logique géographique. Un arrêté du 25 juillet 2005<sup>2</sup> vient préciser la définition de la mobilité professionnelle de même que les critères qui la caractérise. Elle y est définie comme la situation dans laquelle le changement de résidence du salarié est lié au changement de poste dans un autre lieu de travail. Cet arrêté établit une présomption du lien entre le changement de domicile et le changement d'emploi lorsque la distance séparant l'ancien logement du nouvel emploi est au moins égale à 50 km et que le temps de transport aller ou retour pour parcourir cette distance est au moins égal à 1 h 30. Toutefois, l'arrêté précise ces dispositions.

Par extension et ensuite, « la mobilité professionnelle est considérée comme un changement d'entreprise ou d'établissement, ou dans le cadre plus restreint, comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle<sup>3</sup> ». Cette mobilité peut être aujourd'hui envisagée suivant plusieurs approches opérationnelles qu'il est possible de notamment de croiser, comme le montre le tableau 5.1.

Tableau 5.1

|                  | Mobilité choisie | Mobilité subie |
|------------------|------------------|----------------|
| Mobilité interne |                  |                |
| Mobilité externe |                  |                |

1 *Les Mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, Commissariat général au Plan, Paris, La Documentation française, 02/2003.

2 Arrêté du 25 juillet 2005 modifiant l'arrêté du 20 décembre 2002 relatif aux frais professionnels déductibles pour le calcul des cotisations de sécurité sociale

3 Acte du congrès de l'association francophone de gestion des RH – 09/03.

La mobilité interne, au sein d'un groupe, voire d'une même entreprise, fait intégralement partie du parcours professionnel d'un salarié. Elle peut notamment être liée à un changement de service, voire à un changement de métier. À ce titre Laurence David notait<sup>1</sup> notamment que pour « changer de service, de département ou de filiale [...] les voies de la mobilité en entreprise sont nombreuses. Les plus sûrs moyens de les emprunter : les entretiens d'évaluation, la veille et le parrainage ». Cette mobilité interne peut être :

- ascendante et de ce fait synonyme de promotion et de progression de carrière ;
- transversale rimant alors avec polyvalence et diversification ;
- parfois descendante, et dès lors plutôt considérée comme une « mise au placard ».

Il en va de même pour la mobilité externe. L'évolution professionnelle des cadres, des entreprises privées notamment, passe souvent par des mobilités externes et ascendantes. Les statistiques régulièrement publiées dans les « cadrotypes » de l'APEC<sup>2</sup> le confirment.

De nombreux outils permettent de gérer cette mobilité au sein des entreprises. Le recrutement par exemple est une base de cette mobilité où il convient d'évaluer des compétences d'un salarié en fonction d'un poste décrit et à pourvoir. Pour sécuriser la transition liée à la mobilité, il convient d'évaluer le salarié, ce qui sera en partie traité dans la suite de cet ouvrage et aussi de décrire les emplois, les métiers et les postes afin de pouvoir les rapprocher de profils d'éventuels candidats. Il s'agit de mettre en adéquation des compétences acquises avec des compétences requises. Les référentiels utilisés aussi dans la GPEC sont souvent au centre de ces dispositifs qui favorisent et encadrent les mobilités.

### *Les référentiels métiers, emplois, compétences*

De nombreuses méthodes existent pour décrire les métiers. Il s'agit souvent de construire des segmentations et des descriptions de métiers, d'emplois et de postes, puis des activités parfois des tâches et compétences requises. Ces descriptions segmentées permettent d'affiner l'analyse et de s'approcher progressivement de la réalité des fonctions occupées ou attendues d'un salarié identifié dans des lieux et contextes de travail spécifiques.

1 In *Courrier Cadre*, n° 1599, 10/2005, p. 70-71.

2 Cadrotypes de l'APEC 2005, p. 46-55, « Les stratégies de carrière ».

Élaborer profil du salarié à partir d'entretiens et d'évaluations...

Décrire un emploi et formaliser le profil des compétences requises à partir des fiches métier...

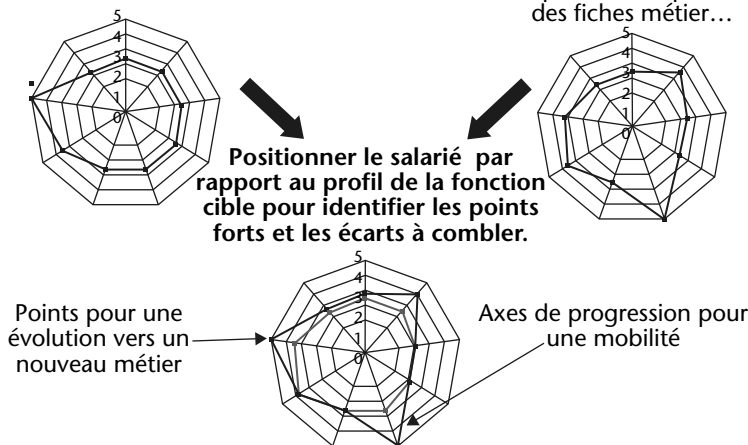


Figure 5.1 – Rapprocher un salarié d'un poste

Organisé autour des emplois et/ou des compétences, la nomenclature des métiers est une forme d'inventaire structuré des référentiels emplois ou des référentiels compétences dans une entreprise ou un service. La cartographie, outil utilisé dans la GPEC en est une version dynamique et synthétique alors que le référentiel en est la version exhaustive principalement orientée vers sa fonction. Utilisés dans des perspectives de gestion prévisionnelle des ressources humaines, il s'agit de favoriser, encadrer et sécuriser la mobilité voire même l'employabilité.

Tableau 5.2 – Un peu de vocabulaire

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cartographie</b>       | Une cartographie des métiers est un répertoire organisé de métiers ou emplois types par familles et sous-familles. Réalisée à partir d'une nomenclature des métiers structurée et partagée, la cartographie des métiers permet de sélectionner les métiers sensibles et/ou stratégiques à décrire en priorité par la structure (branche professionnelle, entreprise...) pour permettre une meilleure visibilité de leur contenu, des réalités qu'ils recouvrent en terme d'activités, de capacités et de connaissances majeures et d'identifier quelques tendances d'évolution. |
| <b>Emploi</b>             | Fonction ou emploi regroupent des activités et des compétences, dont le niveau est défini par une organisation de travail et dépend du profil de la personne qui l'occupe, ainsi que de la performance attendue par l'entreprise : niveau plus fin d'observation et plus contextualisé que le métier.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Famille de métiers</b> | Segmentation permettant de regrouper des métiers dont la proximité des capacités est la plus large et permet, à moyen et long terme, une mobilité plus aisée dans cette famille que dans une autre.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |



|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Métier</b>                   | Ensemble cohérent d'activités réalisées par un individu. On considérera que des salariés, occupant deux emplois différents, sont dans un même métier lorsque, à niveau de compétences égales, ils peuvent passer d'un emploi à l'autre, et dans les deux sens, dans un délai de plus ou moins un an. Exemple : le métier secrétaire comprend les emplois de secrétaire de direction, de secrétaire commerciale, secrétaire juridique... |
| <b>Nomenclature des métiers</b> | Liste ordonnée des métiers, sous forme d'arborescence : familles – domaines d'activités – métier.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Référentiel des métiers</b>  | Recensement ordonné des métiers par famille d'activités comportant une description plus ou moins succincte des caractéristiques de chacun d'entre eux en fonction de différentes rubriques (activités, capacités, etc.).                                                                                                                                                                                                                |

Au sein des entreprises, les salariés et le management peuvent aussi utiliser ces descriptions d'emploi comme base de réflexion et d'échange pour :

- rédiger une fiche de fonction, un profil de recrutement ;
- préciser un parcours de formation, un axe de professionnalisation collectif ou individuel ;
- aborder l'évaluation ;
- clarifier un domaine de compétences ou de connaissances...

Le métier est souvent une maille suffisamment large pour identifier les fonctions occupées et les compétences pour passer d'un métier à l'autre et ainsi observer les aires de mobilité professionnelle. À ce titre, il existe de nombreuses manières de décrire un emploi, mais le cœur d'une description d'emploi est composé des activités clés à réaliser. Les principales rubriques que l'on retrouve dans les différentes descriptions d'emploi sont listées dans le tableau 5.3.

Tableau 5.3

| Rubriques                           | Questions à poser                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Description synthétique de l'emploi | <p>C'est la finalité de l'emploi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À quoi sert-il ?</li> <li>• Quel est son impact économique ?</li> <li>• Et si l'emploi n'était plus occupé que se passerait-il ?</li> </ul>                                                                           |
| Missions                            | <p>C'est le regroupement des différentes activités constitutives de l'emploi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les missions générales que l'on doit exercer pour remplir l'emploi ?</li> <li>• Comment peut-on regrouper les principales activités de l'emploi ?</li> </ul> |





|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Activités                | <p>C'est ce que l'on attend d'un salarié exerçant un emploi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les différentes tâches à réaliser ?</li> <li>• Quelles sont les tâches indispensables ?</li> <li>• Quelles sont les tâches complémentaires ?</li> </ul>                                                                                                                                                                            |
| Zone de responsabilité   | <p>C'est le champ de délégation de pouvoir auquel le titulaire de l'emploi peut prétendre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les décisions que le titulaire de l'emploi peut prendre sans informer préalablement sa hiérarchie ?</li> <li>• Quelles sont les actions que le titulaire de l'emploi peut mener à bien sans en référer préalablement à sa hiérarchie ?</li> </ul>                                                    |
| Environnement de travail | <p>C'est le contexte organisationnel, relationnel et matériel dans lequel l'emploi est tenu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les principales relations de travail du titulaire de l'emploi ?</li> <li>• Quels sont les principaux liens hiérarchiques et formels de l'emploi avec le reste de l'organisation ?</li> <li>• Quels sont les moyens techniques et matériels mis à disposition du titulaire de l'emploi ?</li> </ul> |
| Critères de performance  | <p>Ce sont les critères qui permettent d'évaluer la performance du titulaire du poste chaque année.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment peut-on mesurer la performance du titulaire de l'emploi ?</li> <li>• Qu'est-ce qui nous permet de dire que le collaborateur réussit à tenir l'emploi ?</li> </ul>                                                                                                                                |

Les emplois et métiers peuvent être recensés au sein de répertoires et archivés en fonction de nomenclatures. Ces référentiels ainsi organisés seront ensuite enrichis par comparaison à des répertoires de branches, d'autres référentiels métiers comme par exemple celui du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP<sup>1</sup>) ou du ROME.

## Le ROME

Le ROME, c'est le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois de Pôle emploi.

Ce répertoire sert à identifier aussi précisément que possible chaque offre et chaque demande d'emploi afin de pouvoir les rapprocher.

La nomenclature ROME est basée sur une logique d'activité dominante de la personne et non plus de l'entreprise. La structure du ROME est donc divisée en vingt-deux catégories professionnelles, soixante et un domaines professionnels et quatre cent soixante-six emplois/métiers. Ainsi, les emplois/métiers tels qu'ils sont définis dans le ROME sont agrégés selon une logique d'activités communes

<sup>1</sup> Voir [www.rncp.gouv.fr](http://www.rncp.gouv.fr). Le classement des fiches par domaine professionnel et par métier y est opérationnel selon la nouvelle version du code Rome.

et assurent donc une proximité des profils requis pour les exercer quel que soit le secteur d'exercice.

Un peu plus de dix mille appellations de métiers et emplois sont traitées à travers les fiches emploi/métiers. Le code Rome à cinq chiffres est celui d'un de ces emplois/métiers.

Au sein de ce répertoire, on distingue souvent quatre types de compétences pour décrire les emplois/métiers :

- **les compétences « techniques de base »** : compétences communes et incontournables pour exercer l'emploi/métier et qui croisent des savoirs et des savoirs faire techniques ;
- **les compétences « associées à l'emploi »** : savoirs et savoir-faire complémentaires qui correspondent à un atout pour accéder ou progresser dans l'emploi ;
- **les « capacités liées à l'emploi »** : comportements requis pour exercer l'emploi ;
- **les activités « spécifiques »** : savoir-faire spécialisés discriminants sur le marché du travail.

Pour analyser les proximités entre les emplois, les compétences opérationnelles de chaque emploi/métier ont été codées en compétences cognitives selon une méthodologie issue de la méthodologie des compétences cognitives. Après codage, les emplois/métiers sont positionnés sur une « cible » dont le centre est occupé par l'emploi/métier étudié et où les autres emplois/métiers sont disposés autour de cette cible en fonction de leur proximité en termes de compétences. ■

Les comparaisons entre les personnes et les emplois peuvent être utilisées comme outil de :

- *recrutement* : les descriptions de métiers en terme de compétences permettent d'établir des grilles de profil afin d'identifier les caractéristiques essentielles requises du candidat à l'embauche ;
- *évaluation* : il est possible grâce à l'analyse en termes de compétences d'identifier les écarts entre les compétences de la personne et celles requises par différents métiers ;
- *rémunération* : l'évaluation de la personne par rapport aux compétences requises dans son propre métier permet de mesurer pour partie sa performance en situation d'activité. Pour partie seulement, car la performance n'est pas seulement liée à la maîtrise d'une compétence mais aussi à la motivation de la personne à mettre en œuvre cette compétence. Cette évaluation permet de justifier avec moins de subjectivement des différences de rémunérations éventuelles dans le cadre d'une politique d'individualisation des salaires ;
- *mobilité* : l'évaluation de la personne par rapport aux compétences requises par d'autres métiers de l'organisation permet d'identifier vers

quel métier cible de l'organisation elle peut se diriger avec un minimum d'effort d'adaptation professionnelle ;

- *formation* : l'évaluation de la personne par rapport à un métier cible ou au métier exercé permet d'identifier les besoins en formation pour combler les écarts de compétences.

Ces référentiels métiers, emplois, compétences permettent donc concrètement d'encadrer et sécuriser la mobilité. La mobilité s'ancre aussi et surtout sur l'employabilité.

## *Employabilité*

Pour Ève Saint-Germe, historiquement, le concept d'employabilité est apparu dans les sociétés anglo-saxonnes au début du XXe siècle, et il est possible de distinguer trois grandes phases d'élaboration et de débats (Gazier, Finot<sup>1</sup>) qui conduisent à la conception actuelle<sup>2</sup>.

- Jusque dans les années 1940, le concept permet de distinguer dans les sociétés américaines et britanniques les individus aptes à l'emploi, les « employables », auxquels un emploi stable peut alors être proposé, des autres, les « inemployables », relevant de la charité et de l'aide sociale.
- La seconde phase, celle de l'affinement du concept aux États-Unis à partir des années 1950, institue une véritable catégorisation médico-sociale, et voit aussi l'émergence d'une approche française, dans les années 1960, centrée sur le collectif et le flux statistique, et donc de nature très différente. Cette période est ainsi caractérisée par une modernisation hétérogène de l'usage du concept.
- La troisième phase d'élaboration et de débats date de la fin des années 1980, et elle développe une approche plus contemporaine de l'employabilité, dynamique et interactive, prenant en compte les dimensions individuelles et collectives du concept. Une partie des débats s'organise toujours autour des problématiques descriptives et individuelles de l'employabilité.

L'employabilité, souvent construite en complément de la mobilité, est donc progressivement devenue une notion centrale et bien reconstruite dans les débats sur le travail et l'emploi et donc sur l'évolution

---

1 B. Gazier, « Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail », Paris, *Cahiers de la Maison des sciences économiques* n° 9903, 1999 ; A. Finot, *Développer l'employabilité*, Paris, Insep Consulting Éditions, 2000.

2 È. Saint-Germes, *L'Employabilité, une nouvelle dimension de la GRH*, université Montpellier-2, CREGO, IAE.

des parcours professionnels. Toutefois l'utilisation du terme dans les ressources humaines est plus récente et l'encadrement de l'employabilité comme facteur de sécurisation des parcours professionnels est nouveau. Par extension, le terme désigne, depuis ses premières apparitions dans le registre RH et dans les années 1980, les capacités individuelles à se maintenir dans un emploi ou à en trouver un. D'abord réservée à certaines catégories de la population – les personnes handicapées, les chômeurs de longue durée, et les jeunes en voie d'insertion dans le marché du travail – l'utilisation du terme a progressivement été généralisée. Pendant de l'« inemployabilité », néologisme peu usité, l'employabilité a connu sa consécration juridique avec son apparition dans la loi du 13 février 2008 relative au service public de l'emploi. Pôle emploi, issue de la fusion de l'ANPE et des Assedic, a explicitement vocation à « améliorer » l'employabilité des personnes.

L'employabilité, entendue comme la capacité à pouvoir être employé, est de fait une notion assez complexe bien que déjà souvent utilisée dans les politiques d'emploi et d'insertion professionnelle. Son intégration à la gestion des ressources humaines et au dialogue social dans les entreprises est encore souvent limitée aux situations d'urgence telles que les restructurations et connote alors les utilisations. Parmi les différentes dimensions du concept, celles dites de l'ordre organisationnel sont soulignées dans la définition suivante, reprise dans de nombreux travaux sur ce sujet (Finot, Hategekimana et Roger<sup>1</sup>) : « L'employabilité est l'ensemble des compétences et des conditions de gestion des ressources humaines nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables. » L'employabilité serait donc bien la capacité d'un salarié à conserver ou obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre fonction, à son niveau hiérarchique ou à un autre niveau<sup>2</sup>. Cette employabilité du salarié suppose alors de sa part une capacité de gestion d'informations portant sur :

- les emplois de demain (les emplois émergents et les profils requis) ;
- ses compétences et ses capacités d'adaptation personnelles ;

1 A. Finot, *Développer l'employabilité*, op. cit. R. Hategekimana et A. Roger, « Encourager les salariés à développer leur employabilité : une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprises », *Actes du XIII<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, t. II, 2002, p. 205 à 218.

2 H. Mahé de Boislandelle, *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept, outils*, Paris, Economica, 1998 ; voir aussi « Les facteurs d'évolution humain interne », *Revue Personnel*, n° 400 (ANDCP).

- les moyens de formation et d'acquisition de compétences ;
- les opportunités de carrières et de mobilité ;
- ses aptitudes à la mobilité géographique et fonctionnelle.

L'employabilité, en tant que telle, peut être considérée comme l'objectif d'une véritable politique sociale des entreprises, s'appuyant sur des caractéristiques individuelles et incluant un état du marché du travail souvent décrit notamment par l'intermédiaire de travaux d'observatoires. Par extension, on retrouve souvent associée l'idée d'initiative à celle d'employabilité. G. Le Boterf<sup>1</sup> montre notamment qu'il s'agit d'obtenir la réunion des conditions nécessaires pour que le salarié dispose réellement d'un pouvoir d'action et d'initiative sur son parcours professionnel sans pour autant défaire l'entreprise des responsabilités qui lui incombent.

Ève Saint-Germes note finalement qu'il n'existe pas de consensus réel sur une définition précise de l'employabilité même si le concept renvoie fondamentalement à la capacité à pouvoir être employé. Cette capacité est souvent traduite en probabilité pour un individu d'occuper un emploi. À partir d'une revue de la littérature anglo-saxonne sur le thème, trois éléments fondamentaux sont alors mis en évidence par Hillage et Pollard (1999<sup>2</sup>) pour définir l'employabilité :

- la capacité à obtenir un emploi initial (*initial employment*), conditionnée entre autres par le système éducatif ;
- la capacité à conserver son emploi et à mener les transitions entre les emplois et les rôles dans une même organisation ;
- la capacité à trouver un autre emploi si nécessaire, entendue comme la capacité et la volonté des individus dans le management des transitions d'emploi entre les organisations et en leur sein.

Enfin, d'après le modèle adapté de Finot (2000<sup>3</sup>), il serait encore possible de distinguer trois niveaux d'analyse de l'employabilité déclinés aux niveaux individuels et collectifs :

- les sources (attributs de la personne/conditions du marché) ;
- les ajustements (comportements de la personne/modalités de positionnement sur le marché) ;
- les évaluations (modalités de gestion/moyens de mesure).

1 G. Le Boterf, *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Éditions d'Organisation, 2<sup>e</sup> éd. 1999.

2 J. Hillage et E. Pollard, « Employability : developing a framework for policy analysis », RR85, DfEE Publications, London, 1999.

3 A. Finot, *Développer l'employabilité*, Paris, Insep Consulting Éditions, 2000.

## Les observatoires métiers

Les observatoires emploi métier permettent d'affiner l'employabilité supposée des salariés par une meilleure approche et analyse du marché du travail dans des secteurs ou sur des zones géographiques précis.

Ainsi, certaines entreprises mettent en œuvre des observatoires des métiers propres et/ou utilisent des données issues des observatoires de branche ou de bassin. De nombreuses entreprises se sont dotées d'un observatoire des métiers interne. Les plus opérationnels assurent une meilleure visibilité sur les évolutions de l'emploi interne et participent donc à la sécurisation des parcours professionnels en contribuant à encadrer l'employabilité des salariés. Ces observatoires favorisent aussi le dialogue social et sont des outils opérationnels de la GRH. Areva, Carrefour, Rhodia, Thales, SFR, Generali, PSA, STMicroelectronics, Cap Gemini... la liste des entreprises ayant créé un observatoire des métiers est finalement assez longue. À titre d'exemple on peut par exemple relever que :

- l'observatoire des métiers d'Areva a adopté un fonctionnement de terrain afin de favoriser la mobilité des salariés et la synergie des équipes RH ;
- par son observatoire interne, Thalès cherche à donner une visibilité sur trois ans à ses équipes ;
- chez Tokheim l'observatoire des métiers participe au dialogue social<sup>1</sup>.

Au-delà des données internes aux entreprises, les observatoires de branche et de bassin apportent des indications complémentaires.

### Les OREF en région

Depuis les lois de décentralisation du 2 mars 1982 et 7 janvier 1983, les régions se sont dotées de structures régionales d'information sur la formation : les CARIF (centres d'animation et de ressources de l'information sur la formation). Financés par l'État et les régions dans le cadre des contrats de projets, les Carif dès leur naissance ont affirmé une volonté de travailler en réseau « Inter-Carif ». Au fil des années, ce réseau est devenu Réseau interrégional Carif/Oref afin d'y intégrer les Observatoires régionaux emploi-formation (OREF).

Présents dans chaque région, les CARIF-OREF constituent un réseau d'opérateurs auprès des professionnels de la formation. Financés par l'État et les régions dans le cadre des contrats de plan, ils sont en relation avec les partenaires sociaux et les acteurs de la formation professionnelle. Ils s'adressent d'abord aux professionnels RH et assurent trois fonctions essentielles :

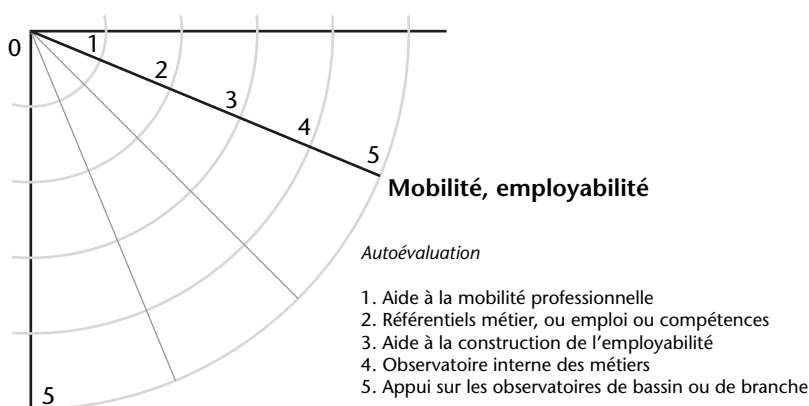
- alimenter et venir en appui des réseaux d'informateurs locaux en contact avec le public ;

<sup>1</sup> *Entreprise et Carrière*, n° 904, mai 2008.

- favoriser l'accès à l'information sur la formation professionnelle ;
- contribuer à une organisation cohérente de l'offre de formation. ■

### Les OPMQ de branches

L'accord national interprofessionnel (Ani) du 5 décembre 2003 prévoit la mise en place dans chaque branche professionnelle d'un « observatoire prospectif des métiers et des qualifications », pour accompagner les entreprises dans la définition de leurs politiques de formation et les salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels. Un accord de branche doit définir la composition et les missions du comité paritaire de pilotage de chaque observatoire. Le rôle des commissions paritaires nationales de l'emploi et de la formation professionnelle (CPNE) s'en trouve renforcé. De nombreux observatoires prospectifs des métiers et des qualifications existaient déjà avant l'ANI du 5 décembre 2003 : ils voient leur positionnement réaffirmé et conforté. Malgré la diversité des statuts, des financements et des fonctionnements, l'ensemble des observatoires a pour mission commune d'assurer une veille sur les métiers, un accompagnement des politiques de formation, de production d'informations. ■



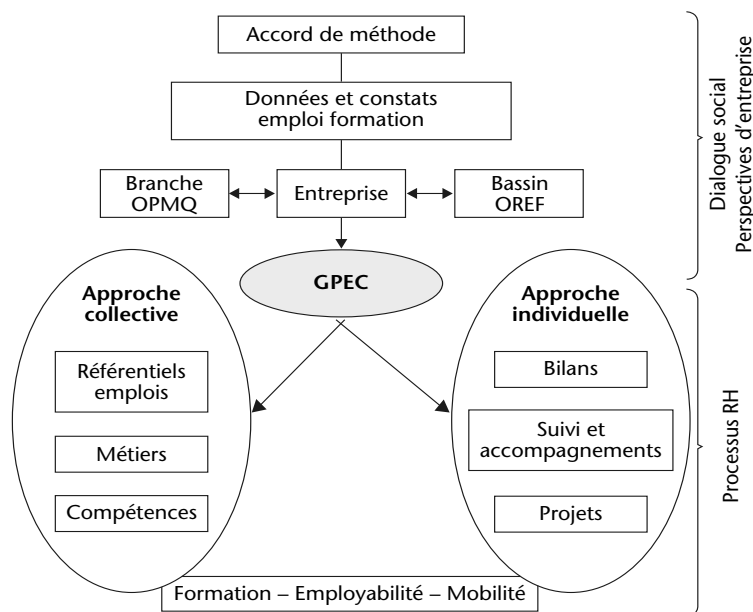
### La sécurité des transitions

## La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Pour encadrer la mobilité et l'employabilité, deux outils collectifs ont été décrits : les référentiels et les observatoires. En entreprise, ces démarches et outils prennent tout leur sens dans le cadre intégré d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Cette GPEC, issue des travaux construits autour de la notion de compétence introduite par M. de Montmollin<sup>1</sup> en 1984 et entendue comme un « ensemble stabilisé de savoirs, de conduites type, de procédures-standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau », prend une nouvelle acuité avec la loi de programmation pour la cohésion sociale dite « loi Borloo » du 18 janvier 2005. La GPEC instaure un nouveau processus négocié permettant d'anticiper les conséquences sociales des restructurations décidées par les entreprises et donc des transitions. L'article L. 320-2<sup>2</sup> issu de cette loi de cohésion sociale n° 2005-32 crée l'obligation de négocier avec les partenaires sociaux des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Deux thèmes de négociation apparaissent :

- « les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires » ;
- « la mise en place d'un dispositif ainsi que les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés ».

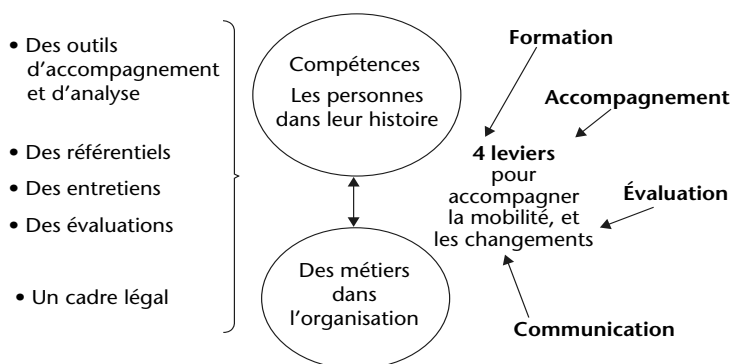


**Figure 5.2 – La GPEC est un processus**

1 M. de Montmollin, *L'Intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang, 1984.  
2 Recodifié.

Au-delà de ce cadre juridique, la GPEC permet d'engager aujourd'hui un véritable projet d'entreprise associant la mobilité et l'employabilité dont il vient d'être question. Il s'agit d'un processus décrit dans le tableau ci contre qui permet notamment d'encadrer et de sécuriser les parcours professionnels. Pour ce faire, la GPEC mobilise la gouvernance de l'entreprise. Soumise à négociation, la GPEC devient un élément incontournable du plan stratégique de développement de l'entreprise. Elle constitue alors un nouvel engagement collectif pour un dialogue social renouvelé et construit tant avec les IRP qu'avec chaque salarié.

Différents accords de GPEC ont été signés dans les entreprises. Ils mettent en évidence des points sensibles et spécifiques de chaque entreprise. Gestion des âges pour Aldes, fusion chez Suez ou ASF, métiers en tension chez Carrefour ou anticipation de PSE pour beaucoup d'autres<sup>1</sup>. Mais, quelle que soit la façon de le formuler, la mise en œuvre d'un accord de GPEC est une démarche collective principalement accompagnée par les services RH. Elle implique tous les salariés, les IRP, et principalement le management. Elle englobe aussi parfois d'autres entités d'un même groupe, voire les clients ou les fournisseurs. Mais de fait et dans le quotidien les cadres sont les piliers de l'accompagnement de ces nouveaux dispositifs de management par les compétences. Ils les font vivre et évoluer dans le temps. Ils doivent être formés et informés des mesures et dispositions contenues dans ces accords afin de les faire vivre sur le terrain.



**Figure 5.3 – La GPEC : un système de management**

<sup>1</sup> Les accords sont disponibles depuis le site [www.anact.fr](http://www.anact.fr).

Les cadres et le management en concertation cherchent à anticiper le devenir d'un service, d'une équipe et dans ce cadre du parcours de chaque salarié. Pour ce faire les descriptions d'emploi ou de poste sont requises et mises en perspective des mobilités envisagées, choisies ou subies. Simultanément chaque salarié est encadré dans son projet professionnel, et accompagné dans l'optimisation de son employabilité notamment au regard des données fournies par les observatoires.

### *De la qualification à la compétence*

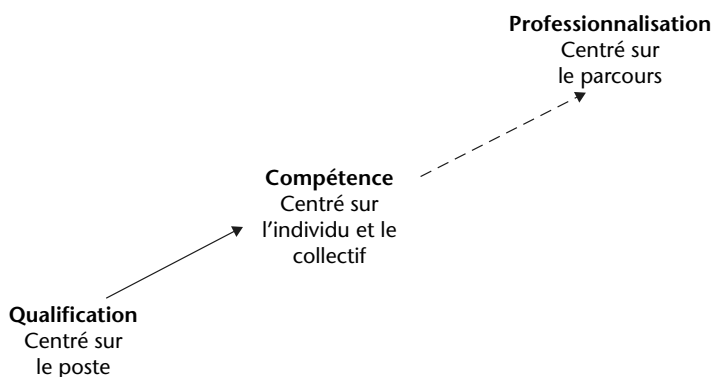
Conventionnellement, les métiers sont structurés par fonction autour des qualifications et des emplois. Mais un glissement progressif a été opéré : partant du métier, on est passé de la notion de qualification pour en arriver à celle de compétence puis à celle de professionnalisation. Les concepts ne se substituent pas les uns aux autres, ils sont complémentaires.

Avec l'avènement des services et l'évolution des organisations, on est ainsi passé du concept de qualification, qui fait référence à la notion de poste, aux notions de connaissances et de savoir-faire de la personne, sanctionnées par une reconnaissance collective (diplôme, certificat de qualification professionnelle...), au concept de compétence qui, lui, fait référence à l'individu et à sa capacité à faire face à une situation. En définitive, les organisations doivent affronter le changement permanent et faire face à des situations professionnelles évolutives, incertaines et dont les contours sont mal définis en termes de parcours.

La notion de compétence semble aujourd'hui mieux adaptée à la gestion de la mobilité professionnelle que celle de la qualification plus appropriée à un contexte de stabilité des métiers. La compétence, propre à chaque individu est sans doute plus appropriée à un encadrement individuel des parcours professionnels et de l'employabilité. La qualification revêt un caractère plus conventionnel, ses critères résultent de négociations et dépendent notamment des rapports entre les partenaires sociaux. Au début des années quatre-vingt-dix, certains sociologues comme M. Stroobants par exemple, avaient déjà d'ailleurs mis en garde contre l'éviction du collectif au profit de l'isolement individuel.

L'effacement apparent de la qualification au profit de la compétence est vu par certains comme la fragilisation des espaces collectifs, c'est

pourquoi les débats avec les partenaires sociaux sur la question de la compétence ont été et restent parfois fort vifs. Mais cette opposition semble aujourd'hui en voir d'être dépassée, considérant que la question de la compétence doit être négociée en référence à la qualification. Comme le rappelle Guy Le Boterf, « il ne faut pas opposer qualification et compétence, et vouloir remplacer la qualification par les compétences. Le développement des démarches compétence doit enrichir la notion de qualification plutôt que de la supprimer ». Qualifications et compétences restent donc complémentaires. Actuellement la notion de parcours professionnel vient enrichir ce nouveau triptyque (voir figure 5.5).



**Figure 5.4 – Filiation et évolution des concepts**

## *La compétence comme fondement*

Les compétences des personnes sont inventoriées de la même façon et avec le même langage que les compétences liées aux métiers. De ce fait, les portefeuilles de compétences sont comparables. On peut ainsi mettre en parallèle les compétences détenues par une personne avec celles qui sont requises dans son métier ou dans un métier proche. Il est ainsi théoriquement possible d'établir une cible dont le centre serait le portefeuille de compétences de l'individu et qui identifierait les métiers proches en termes de compétences requises structurant des aires de mobilité.

À la base de cette réflexion sur l'anticipation des compétences individuelles et collectives, fondée sur la trilogie connaissance, compétences, performance est centrale.

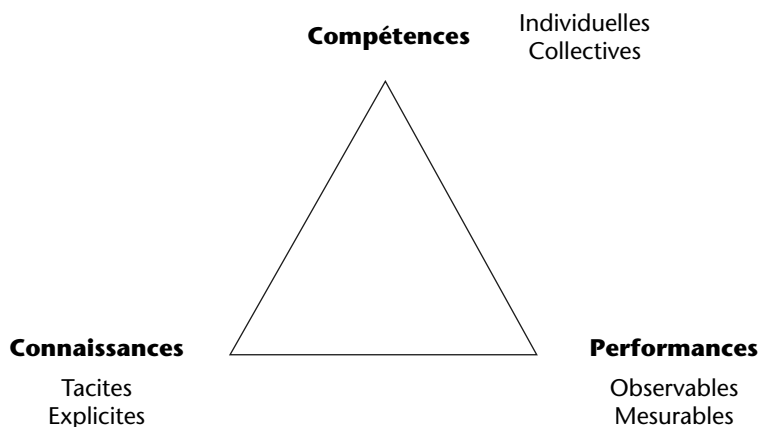


Figure 5.5 – Le triptyque de base

Pour Guy Le Boterf<sup>1</sup>, en 1994, la compétence se définit comme le fait de savoir agir de manière responsable et validée ou de savoir mobiliser, intégrer et transférer des ressources (connaissances, capacités...) dans un contexte professionnel donné. En fait la véritable définition opérationnelle de la compétence revient sans doute à ceux qui l'utilisent au quotidien. En décembre 1997, le club « développement et compétence » regroupant différents responsables de formation de grandes entreprises affiliés au GARF présentait la compétence comme « la capacité validée à mobiliser les savoirs acquis de toute nature, afin de maîtriser une situation professionnelle dans différentes conditions de réalisation ». En juillet 1998, à son tour, le GARF, au sein d'une publication interne, faisait sensiblement évoluer cette définition tout en avouant que « le concept de compétence est loin d'être reconnu de manière cohérente et stable<sup>2</sup> ». La compétence devenait alors « un ensemble de savoirs de toute nature de comportements structurés et mobilisés en fonction d'objectifs dans des situations de travail ».

### La compétence dans tous ses états

La compétence est liée à l'action. Elle permet d'agir, d'effectuer des tâches, et c'est ainsi qu'on peut la repérer. Elle n'existe pas indépendamment de l'activité. La compétence est liée à un contexte déterminé, à une situation finalisée. La compétence permet de donner une consistance à un ensemble de capacités, de connaissances déclaratives ou procédurales.

1 G. Le Boterf, *De la compétence*, Éditions d'Organisation, 1994.

2 GARF, « La démarche compétence », document interne, 1998.

Les compétences touchent à différentes familles de capacités : les savoirs (connaissances théoriques) et les savoir-faire (en anglais : skills).

La compétence n'est pas constituée d'une somme de capacités ou de connaissances, mais d'une combinaison structurée et construite, permettant l'activité et donc la performance.

Les compétences sont individuelles et collectives. L'addition des compétences individuelles ne définit pas seulement une somme qui donnerait en résultat les compétences collectives. ■

Cette approche de la compétence fonde théoriquement les accords que les lois encadrent et que les partenaires négocient.

### **Paradoxe de la compétence : le principe de Peter\***

Le principe de Peter, également appelé « syndrome de la promotion Focus » de Laurence J. Peter et Raymond Hull, est un principe satirique relatif à l'organisation hiérarchique. Il est paru originalement sous le titre *The Peter Principle* (1969). Selon ce principe, « tout employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence ». Il est suivi du « corollaire de Peter » : « Avec le temps, tout poste sera occupé par un incompetent incapable d'en assumer la responsabilité. »

Principes de base :

- un employé compétent à un poste donné est promu à un niveau hiérarchique supérieur ;
- un incompetent à un poste donné n'est pas promu à un niveau supérieur.

#### **Corollaires (1)**

Un employé ne restera dans aucun des postes où il est compétent puisqu'il sera promu à des niveaux hiérarchiques supérieurs.

Par suite des promotions, l'employé finira (possiblement) par atteindre un poste auquel il sera incompetent.

De par son incompetence à ce poste, l'employé ne recevra plus de promotion, il restera donc indéfiniment à un poste pour lequel il est incompetent.

#### **Corollaires (2)**

À long terme, tous les postes finissent par être occupés par des employés incompetents pour leur fonction.

La majorité du travail est effectuée par des salariés n'ayant pas encore atteint leur « seuil d'incompétence ».

De plus, si nous partons du principe que plus un poste est élevé dans la hiérarchie, plus il demande des compétences et plus son impact est grand sur le fonctionnement de l'organisation ; alors nous pouvons constater que l'impact de l'incompétence de l'employé aura été maximisé par le niveau hiérarchique du poste auquel il aura été promu.

\* Décrit ainsi dans un article de Wikipédia. ■

## Les accords de GPEC

Depuis 2005, la négociation sur la GPEC est obligatoire dans les entreprises de dimension communautaire comportant au moins un établissement ou une entreprise de cent cinquante salariés en France, et dans les groupes d'entreprises qui occupent au moins trois cents salariés.

La circulaire DGEFP-DRT n° 2005/47 du 30 décembre 2005 a précisé les entités soumises à l'obligation de négocier telle que prévue par l'article L. 320-2 du Code du travail : toute entreprise ou unité économique et sociale :

- employant au moins trois salariés ;
- et dotée d'une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives

En matière de GPEC, il n'existe pas de méthodologie type. La démarche repose sur une analyse des métiers, des activités et des compétences de l'entreprise qui prend tout son sens dans son articulation avec sa stratégie et le contexte. Un examen attentif des accords signés permet de souligner les éléments suivants :

- *typologie des accords GPEC* : leur contenu est très varié. Dans une circulaire du 7 mai 2007, la DGEFP a toutefois distingué trois types d'accord :
  - des accords de gestion prévisionnelle « très à froid » mobilisant les outils traditionnels de la mobilité, en particulier interne : actions de formation, VAE, bilan de compétences, etc. ;
  - des accords de gestion anticipée des mutations économiques qui encouragent la mobilité, notamment externe, après avoir identifié des emplois ou des métiers potentiellement menacés ;
  - des accords qui organisent de manière anticipée la gestion d'une restructuration. Les emplois menacés sont tous identifiés et l'accord vise, par le recours à du volontariat accompagné, à donner davantage de temps pour faciliter le reclassement dans un autre emploi des salariés concernés ;
- *diffuser les bonnes pratiques* : l'accord de modernisation du marché de l'emploi, conclu le 11 janvier 2008, insiste sur le rôle des branches professionnelles comme facilitatrice de mise en œuvre effective de la GPEC dans les entreprises, en particulier dans les PME non assujetties à l'obligation triennale de négocier sur ce dispositif ;
- *secteurs d'activités entreprises concernées* : s'agissant des secteurs d'activité concernés, il n'y a aucune prédominance d'un ou de plusieurs secteurs en particulier. Toutefois, contrairement aux accords de méthode ou plus largement aux dossiers de PSE notifiés aux DDTEFP, on constate que le secteur des services est plus présent, en particulier le secteur bancaire ;

- *taille des entreprises : les entreprises de plus de trois cents salariés totalisent plus de 90 % des accords conclus : si peu d'accords concernent le groupe en tant que tel (18 % des accords sont des accords de groupes), plus de 55 % des entreprises ayant conclu un accord appartiennent à un groupe. Les 10 % d'accords conclus dans les entreprises de moins de trois cents salariés concernent des entreprises appartenant à un groupe de plus de trois cents salariés. Aucun accord de GPEC n'a donc été conclu par des entreprises non soumises à l'obligation triennale de négocier sur la GPEC.*

Le dispositif sur lequel reposent ces différents accords de GPEC est en fait déjà assez ancien<sup>1</sup>. Dans les faits, ces accords reposent tous sur une nouvelle dimension donnée à cet article L. 432-1-1 (recodifié L. 2323-56) du Code du travail :

*« Chaque année, à l'occasion de la réunion prévue à l'article L. 2323-55, le comité d'entreprise est informé et consulté sur l'évolution de l'emploi et des qualifications dans l'entreprise au cours de l'année passée ; [...] L'employeur apporte toutes explications sur les écarts éventuellement constatés entre les prévisions et l'évolution effective de l'emploi, ainsi que sur les conditions d'exécution des actions prévues au titre de l'année écoulée. Préalablement à la réunion de consultation, les membres du comité reçoivent un rapport écrit comportant toutes informations utiles sur la situation de l'entreprise, notamment celles prévues au présent article et à l'article L. 2323-51. Ce rapport et le procès-verbal de la réunion sont transmis dans un délai de quinze jours à l'autorité administrative. »*

## Les évolutions de la GPEC

Le dispositif légal encadrant la GPEC a été progressivement actualisé au fil d'adaptations législatives et notamment par :

- le 1<sup>er</sup> alinéa issu de la loi n° 89-549 du 2 août 1989 : « Des accords d'entreprise [...] peuvent prévoir la réalisation d'actions de formation de longue durée en vue de favoriser l'adaptation des salariés aux évolutions de l'emploi dans l'entreprise, notamment de ceux qui présentent des caractéristiques sociales les exposant plus particulièrement aux conséquences de l'évolution économique ou technologique » ;
- le 2<sup>e</sup> alinéa issu de la loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 : « Les entreprises, dont l'effectif maximal est fixé par décret, qui souhaitent élaborer

<sup>1</sup> Loi n° 72-1150 du 23 décembre 1972 art. 1 *Journal Officiel* du 27 décembre 1972 ; loi n° 82-1126 du 29 décembre 1982 art. 101 date d'entrée en vigueur 1<sup>er</sup> janvier 1983 *Journal officiel* du 29 décembre 1982 ; loi n° 89-549 du 2 août 1989 art. 6 *Journal officiel* du 8 août 1989 ; loi n° 91-72 du 18 janvier 1991 art. 12 *Journal officiel* du 20 janvier 1991 ; loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 art. 95 *Journal officiel* du 18 janvier 2002 ; loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 art. 8 I, II *Journal officiel* du 24 mars 2006.

un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comprenant notamment des actions de formation destinées à assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois ou des actions favorisant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, en particulier grâce à des mesures améliorant l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, peuvent bénéficier d'un dispositif d'appui à la conception de ce plan. Ce dispositif d'appui permettra la prise en charge par l'État d'une partie des frais liés aux études préalables à la conception du plan dans des conditions définies par décret » ;

- l'*Accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008* qui prévoit la tenue avant les 1<sup>er</sup> octobre et 31 décembre de l'année deux réunions de consultation du CE sur l'exécution du plan de formation de l'année précédente et sur le projet de plan de l'année à venir. Il insiste sur l'importance de la GPEC en matière de sécurisation des parcours professionnels et considère qu'« en tant que démarche globale d'anticipation, la GPEC doit être entièrement dissociée de la gestion des procédures de licenciements collectifs et des PSE ». Il affirme qu'il est nécessaire de rechercher les moyens de développer l'accès à la GPEC dans les entreprises non assujetties à l'obligation triennale d'en négocier la mise en place ;
- projet de loi portant modernisation du marché du travail (adopté par l'Assemblée nationale le 12 juin 2008)
- l'*Accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008* sur la GPEC reprenant en partie l'ANI du 11/01 mais qui n'a pas été approuvé par tous les partenaires sociaux portait sur :
  - l'anticipation dans la gestion des compétences et des carrières, implique un effort de prévision et de partage des informations relatives aux évolutions technologiques, démographiques et économiques, articulés avec la stratégie que l'entreprise entend mettre en œuvre ;
  - l'anticipation doit favoriser la gestion des compétences : en couplant les données prospectives retenues avec la disponibilité des compétences des salariés ; de faciliter les évolutions de carrière en interne ou en externe ; elle doit permettre de faire évoluer les salariés d'au moins un niveau au cours de sa carrière ;
  - cette démarche doit se baser sur une vision globale des emplois et des métiers au sein de la branche professionnelle et/ou du territoire ;
  - l'accord précisait que la mise en œuvre d'une politique de GPEC doit donner lieu au croisement analytique : des données économiques démographiques et technologiques générales ; des orientations de la stratégie économique de l'entreprise ; des informations données par

la branche professionnelle et par les observatoires régionaux et de branche tels que présentés précédemment ;

- enfin, l'article 7 de cet accord précisait que Si la GPEC doit prendre en compte la prospective des métiers (métiers en croissance, stables, en décroissance, en forte modification de contenu ou encore en renouvellement démographique), elle ne doit pas être un outil favorisant les licenciements collectifs. Ainsi conçue, *elle n'est donc pas une étape préalable aux procédures de licenciements collectifs et aux PSE* qui obéissent à des règles spécifiques et doit, de ce fait, être dissociée de leur gestion. Pour autant, une GPEC conduite dans l'esprit et les conditions du présent accord doit permettre de consolider l'emploi et, le cas échéant, de mieux armer les salariés confrontés à des restructurations.

## *La consultation du CE*

Elle permet de faire le point régulièrement sur la situation passée et les perspectives économiques et technologiques susceptibles d'affecter la situation de l'emploi. Elle doit être envisagée annuellement, même après entrée en vigueur de l'accord de GPEC. Lorsque l'accord de GPEC est en vigueur elle permet de faire le point sur son application et ses conséquences par rapport aux attentes de l'entreprise et des salariés. La situation de l'emploi et ses perspectives restent de la responsabilité exclusive de l'entreprise.

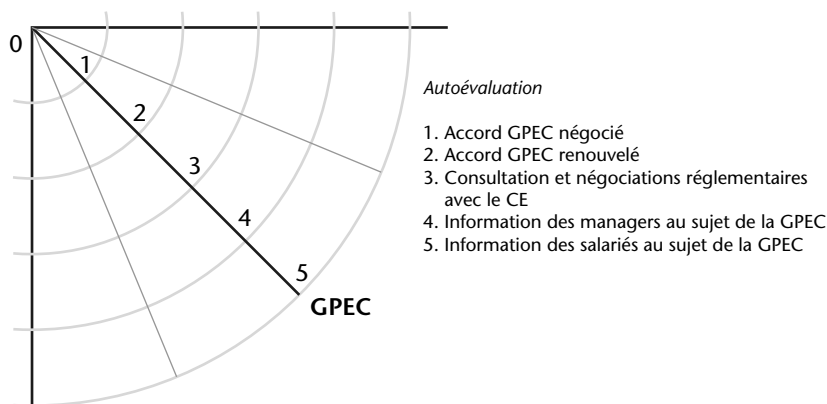
La négociation triennale doit porter sur :

- la mise en place « d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur lequel le comité d'entreprise est informé, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés » (art. L. 2242-15.2° du Code du travail) ;
- sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires (art. L. 2242-15.1° du Code du travail) ;
- sur la qualification des catégories d'emploi menacées par les évolutions économiques ou technologiques (art. L. 2242-16.2° du Code du travail) ;
- sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés, ainsi que de leur accès à la formation professionnelle (art. L. 2242-19 du Code du travail).

Pour ce faire, le CE doit être informé :

- sur la mise en place du dispositif de GPEC (C. trav., art. L. 2242-15) et sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés (C. trav., art. L. 2242-15) ;
- sur le plan de formation, tous les ans (C. trav., art. L. 2323-34). Il fixe, pour une année donnée, les actions de formation qui seront conduites, sous un angle prévisionnel. Cet aspect nécessite d'être accompagné d'une réflexion à plus long terme au regard des besoins et ressources qui seront identifiés.

Si le CE est consulté, tous les salariés doivent être informés directement du contenu des accords de GPEC. Les managers chargés de les mettre en œuvre sur le terrain devraient non seulement être informés mais aussi formés à l'usage de la GPEC dans le cadre global de la sécurisation des parcours professionnels.



### La sécurité du corps au travail

## Les entretiens

En entreprise, les transitions sont essentiellement technologiques, organisationnelles et sociales. Pour l'individu, elles sont d'abord cognitives, affectives et identitaires. Passer de l'individuel au collectif, du salarié à l'entreprise, encadrer ces transitions nécessite donc une médiation socialisée. Elle passe d'abord par l'entretien, un dispositif ou leur substitut.

Les entretiens fondent et prolongent l'encadrement mis en œuvre dans l'entreprise puisque c'est aussi la principale modalité de suivi des demandeurs d'emploi. Dans l'emploi comme en dehors, l'entretien est donc la principale modalité d'encadrement et de suivi des parcours professionnels.

### **Des entretiens pour sécuriser le retour vers l'emploi**

La convention tripartite prévue par la Loi du 18 janvier 2005 a été conclue entre l'État, l'ANPE et l'Unedic (actuel Pôle emploi). « Cette convention permet de coordonner les moyens et les actions des principaux acteurs du service public de l'emploi pour construire et mettre en œuvre un "projet personnalisé d'accès à l'emploi". »

Afin de faciliter et d'accélérer son retour à l'emploi, le demandeur d'emploi bénéficie d'un accompagnement personnalisé assuré par les services de Pôle emploi ou de tout autre organisme participant au service public de l'emploi. Tout demandeur d'emploi est tenu de participer avec son conseiller à l'élaboration et à l'actualisation de son projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE), au plus tard dans les quinze jours suivant son inscription. Ce programme d'actions, défini lors d'un premier entretien avec un conseiller Pôle emploi, l'accompagnera jusqu'au retour à l'emploi. Le projet personnalisé d'accès à l'emploi est actualisé au moins tous les trois mois. Le PPAE détermine aussi les actions que Pôle emploi s'engage à mettre en œuvre pour optimiser le retour à l'emploi : évaluation des compétences, recherche d'emploi, formation, accompagnement... Cet accompagnement débute par une évaluation des perspectives de reclassement du demandeur d'emploi ; en découle un diagnostic initial permettant de fixer le délai probable du retour à l'emploi et ainsi de retenir, parmi les différents parcours possibles, celui qui est le plus adapté à sa situation.

Ce projet personnalisé d'accès à l'emploi est suivi et encadré par des entretiens réguliers. En effet, le demandeur d'emploi au bout de trois mois de recherche d'emploi bénéficie d'un rendez-vous mensuel avec un conseiller Pôle emploi qui devient son conseiller référent. Un premier entretien est organisé au cours du quatrième mois qui suit l'inscription. Puis, répété et suivi tous les mois jusqu'au retour à l'emploi.

Durant ces entretiens, le conseiller de Pôle emploi fait le point sur l'avancée des démarches de recherche d'emploi. Il apporte appui et conseils et actualise le plan d'actions. À la fin de chaque entretien, il informe sur les modalités du prochain contact. ■

Passer par des moments, des étapes de transition, c'est toujours prendre un risque, qui peut aller jusqu'à modifier son identité notamment, et donc, de ne plus être reconnu. C'est d'ailleurs bien ce risque qui nécessite d'être encadré et sécurisé, car à défaut, il provoque des réactions. L'entretien est la principale modalité de cet encadrement qui permet de prolonger la réflexion sur la mobilité, l'employabilité, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour assurer une certaine sécurité.

En entreprise, les situations d'entretiens sont multiples et variées. Comme dans toute la vie sociale, certaines sont informelles : le midi au restaurant ou à la cantine, au café, avant ou après le travail, en dehors. Ces temps d'entretiens participent de la vie du salarié dans l'entreprise autour de l'exercice de sa profession. Puis il y a toutes les situations d'entretien qui sont directement liées à la pratique professionnelle en elle-même. Certaines d'entre elles restent informelles et permettent les échanges nécessaires à la planification, au traitement ; d'autres en revanche sont mieux balisées et plus ritualisées dans l'entreprise et durant la carrière du salarié.

Ces entretiens officiels rythment, jalonnent et encadrent la vie des rapports hiérarchiques et sociaux de l'entreprise. Ils encadrent les parcours. Les principaux de ces moments clés, formalisés dans les textes sont sans conteste : l'entretien d'embauche et l'entretien préalable de licenciement. Viennent ensuite l'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel. À ceux-là qui sont les plus fréquents et que presque tous les salariés ont vécu, viennent s'ajouter les entretiens exceptionnels justifiés par des considérations tout aussi exceptionnelles parfois favorables : nomination, avancement, prise de responsabilité... et parfois moins positifs, il s'agit alors de remontrances et autre constats de carence voire de sanction...

Dans l'entreprise comme ailleurs, la situation d'entretien est d'abord caractérisée par le nombre d'interlocuteurs : *a priori* ils ne sont que deux, sauf dans les circonstances particulières de l'entretien de sanction préalable au licenciement où le salarié peut se faire assister. L'entretien n'est ni une réunion, ni un colloque ! Juste une rencontre et un échange entre deux individus ; dans l'entreprise entre deux salariés. Généralement les entretiens entre pairs ne sont pas formalisés. Le sont par contre, ceux qui mettent en regard des salariés de statuts différents et hiérarchisés (N et N + 1). Ils engendrent des situations de communication complexes et sont souvent partiellement ritualisées dans la forme comme dans le propos. Certains sont légaux, d'autres font partie des conventions collectives, des accords de branche ou d'entreprise et ils sont reconnus par les prud'hommes.

Pour autant, les entretiens formels ne sont pas systématiquement convoqués par les services RH. Certains le sont directement par le supérieur hiérarchique, d'autres peuvent être sollicités par le salarié. Dans tous les cas, les entretiens formels sont fondés et postulent une différence *a priori* : différence de statuts, différence d'informations, diffé-

rences d'appréciations... C'est parce que nous sommes différents que nous communiquons. Ce sont ces différences qui fondent la nécessité de recourir à l'entretien.

## *Les principaux entretiens en entreprise*

Il existe donc plusieurs formes d'entretiens identifiés dans l'entreprise. Au regard du Code du travail, certains sont obligatoires et, de ce fait, formels comme par exemple l'entretien préalable de licenciement ou plus récemment, le bilan d'étape professionnel (BEP). Certains, entretiens d'évaluation ou entretiens professionnels sont imposés par des accords de branche. D'autres sont implicitement mis en œuvre comme les visites médicales par exemple. Enfin, il existe encore de nombreux entretiens informels qui jalonnent la vie du salarié en entreprise et encadrent les transitions entre les postes, les emplois, les métiers, les missions et les projets.

### ■ Entretien de recrutement

C'est un entretien plutôt convivial et souvent agréable. Il permet notamment de faire connaissance. Il peut être répété plusieurs fois dans l'entreprise avec différents interlocuteurs dont souvent les services RH et un hiérarchique. Si le recrutement se fait il pourra être suivi d'un ou de plusieurs entretiens d'embauche et de la visite médicale menée le plus souvent, elle aussi, sur le mode de l'entretien.

### ■ Entretien préalable de licenciement

Il s'agit là d'une rencontre moins conviviale ! Il est parfaitement balisé dans ses formes, voire dans une partie de son contenu. Selon l'article L. 122-14 du Code du travail, l'employeur qui souhaite licencier un salarié doit convoquer celui-ci à un entretien préalable de licenciement pour lui expliquer les raisons de sa décision. Ce courrier doit être envoyé par lettre recommandée avec accusé de réception, ou remis en mains propres contre décharge. En outre, la lettre doit préciser la date, l'heure et l'objet de l'entretien. Elle doit aussi informer le salarié qu'il peut se faire accompagner par un représentant du personnel (s'il y en a), par une personne de son choix de l'entreprise, ou par un conseiller extérieur à la société. Le courrier doit lui indiquer qu'il trouvera la liste des conseillers extérieurs à l'inspection du travail ou à la mairie. Enfin, s'il n'y a pas de représentants du personnel dans l'entreprise, la lettre doit

être envoyée, ou remise, au salarié au moins cinq jours ouvrables avant la date de l'entretien. Il

## ■ Entretien d'évaluation

Il s'agit d'un outil d'encadrement. L'entretien d'activité ou de performance est centré sur la fixation et la réalisation des objectifs annuels. Il est réalisé annuellement et parfois révisé semestriellement, voire même, dans certains cas de suivi, mensuellement. Il n'est pas obligatoire au regard du code du travail mais de nombreuses conventions collectives l'imposent. En quelques années, il a été progressivement étendu à l'ensemble de la fonction publique.

La Cour de cassation a clairement précisé dans un arrêt du 10 juillet 2002 : « Sous réserve de ne pas mettre en œuvre un dispositif d'évaluation qui n'a pas été porté préalablement à la connaissance des salariés, l'employeur tient de son pouvoir de direction né du contrat de travail le droit d'évaluer le travail de ses salariés. » Au regard de la législation, il n'est pas obligatoire, sauf si un accord applicable à l'entreprise le prévoit. La cour d'appel de Paris (arrêt du 30 septembre 2009) a reproché à un employeur de ne pas avoir tenu les entretiens pourtant prévus par la convention collective à l'occasion d'un licenciement pour insuffisance professionnelle. Les juges ont estimé qu'ils n'avaient à leur disposition aucun élément objectif permettant d'apprécier l'insuffisance de résultats invoquée.

Pour rappel, le comité d'entreprise doit être informé et consulté préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise sur les moyens ou techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés (art. L. 2323-32 du Code du travail). Le CHSCT doit également être consulté, a décidé la Cour de cassation dans un arrêt du 28 novembre 2007, car la procédure d'entretien annuel d'évaluation modifie les conditions de travail. L'avis du CHSCT doit être transmis au comité d'entreprise. Enfin le Code du travail précise que « les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie » (art. L. 1222-3 du Code du travail). Le TGI de Nanterre a d'ailleurs estimé par un jugement du 5 septembre 2008, que les critères d'évaluation doivent être « objectifs et transparents ».

Enfin, Le salarié a l'obligation de se rendre à l'entretien annuel d'évaluation, son refus peut être sanctionné par l'employeur. Mais, le salarié peut-il refuser de signer le document récapitulant l'entretien. La cour d'appel de Chambéry, le 19 janvier 2010, a même estimé injustifiée la

mise à pied d'un salarié qui avait exprimé son désaccord de manière virulente en quittant la réunion de manière intempestive.

Cet entretien est aujourd'hui souvent mis en œuvre dans les entreprises dont la taille demande une délégation plus importante et où le suivi est moins simple. Il est souvent formalisé par un bilan écrit, compte rendu d'entretien co-signé des parties. Plusieurs acteurs peuvent être concernés dans la mise en œuvre de cet entretien dont la préparation peut aller de l'auto-évaluation au « 360° degrés feed-back ».

## ■ Le bilan d'étape professionnel (BEP)

La réforme de la formation professionnelle continue de 2009 prolonge les dispositions de la loi du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail et des mesures envisagées par les consultations sur la GPEC en vue de l'accord du 14 novembre 2008 sur la GPEC et au final l'ANI du 7 janvier 2009. La loi de novembre 2009 fixe (article 12) le principe suivant lequel, le salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté dans la même entreprise devrait bénéficier d'un bilan d'étape professionnel (BEP) renouvelable à sa demande tous les cinq ans et doit être informé de cette possibilité lors de son embauche. Le BEP a un double objectif, il permet :

- au salarié d'appréhender ses capacités, d'évaluer ses besoins et de devenir moteur de son propre projet professionnel ;
- à l'employeur de déterminer les besoins et objectifs individuels de professionnalisation des salariés, dans une optique de sécurisation des parcours professionnels et de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Ce bilan d'étape professionnel, instauré dans les faits dès l'ANI du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail, a été rendu obligatoire par la loi sur la formation (article L. 6315-1 du Code du travail). Toutefois, un accord interprofessionnel doit définir les conditions de son application. Courant 2010, cet accord n'est pas encore intervenu et n'est pas réellement prévu.

## ■ Entretien de deuxième partie de carrière

Il est obligatoirement proposé par l'employeur aux seniors. Il a essentiellement pour objectif d'informer sur les outils permettant d'élaborer un projet de professionnel ou de formation. Dès lors que le salarié atteint l'âge de 45 ans et au cours de cette année-là, l'employeur d'une

entreprise d'au moins cinquante salariés doit obligatoirement lui proposer un entretien de seconde partie de carrière.

L'entretien de seconde partie de carrière permet d'être informé sur l'accès à un bilan d'étapes professionnelles BEP, un bilan de compétences ou une action de professionnalisation.

### ■ Entretien professionnel

Il est introduit par la réforme de la formation professionnelle de 2004, et plus particulièrement par l'avenant n° 1 de l'accord national interprofessionnel (ANI). L'entretien professionnel n'est pas inscrit dans le code du travail, c'est d'abord un outil conventionnel. Il est introduit par l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 qui stipule :

*« Pour lui permettre d'être acteur dans son évolution professionnelle, tout salarié ayant au moins deux années d'ancienneté dans une même entreprise bénéficie, au minimum tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise, conformément aux dispositions d'un accord de branche ou d'entreprise conclu en la matière ou, à défaut, dans les conditions définies par le chef d'entreprise. »*

*« L'entretien professionnel a pour finalité de permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et compte tenu des besoins de l'entreprise ». Précision complémentaire, cet entretien a lieu « soit à l'initiative de l'employeur ou de son représentant, soit à l'initiative du salarié et, si l'employeur le souhaite, avec un concours technique extérieur ».*

Au cours de son déroulement seront abordés différents points « en tenant compte de la mise en œuvre dans l'entreprise des actions conduites dans le cadre du plan de formation ». Au nombre de ces points figurent « les moyens d'accès à l'information sur les dispositifs relatifs à l'orientation et à la formation des salariés tout au long de leur vie professionnelle », « l'identification des objectifs de professionnalisation qui pourraient être définis au bénéfice du salarié », ou « les initiatives du salarié pour l'utilisation de son DIF » (droit individuel à la formation).

### ■ Entretien de suivi

C'est un entretien mensuel, voire hebdomadaire, orienté sur l'accompagnement du collaborateur. Il s'intercale entre les entretiens d'évaluation et permet un suivi régulier du développement des activités du collaborateur. Certains services préfèrent à cet entretien une réunion de service où

chacun expose l'état d'avancement de ses principaux dossiers. Lorsqu'il est conduit en face à face, cet entretien permet d'actualiser l'atteinte des objectifs et d'engager les collaborations nécessaires à cet effet. Sa durée varie, mais est en moyenne de 45 minutes à 90 minutes. Il est réalisé par le manager et est plus courant dans les métiers à forte délégation, donc plus développés pour les cadres.

## ■ Entretien d'orientation

Ces entretiens peuvent être parfaitement fixés comme dans le cas des bilans de compétences et réalisés par des entités externes. Ils peuvent aussi être conduits au sein de l'entreprise en vue d'une orientation, d'une mobilité... L'entretien d'évaluation des compétences permet, à partir d'un référentiel de compétences, d'identifier les forces et les axes de progrès d'un collaborateur au regard de la maîtrise de son emploi.

Tous ces entretiens tels qu'ils viennent d'être décrits et bien d'autres encore devraient contribuer à encadrer et sécuriser les parcours professionnels. Pourtant, ils ne sont que des outils, ils peuvent donc être utilisés dans tous les sens aussi positifs que négatifs comme par exemple générer du stress que participer de formes de harcèlement. À l'inverse, engagés en confiance, ce qui n'est pas toujours acquis dans l'univers professionnel qui impose les acteurs et les rôles, ils devraient permettre de définir des orientations, priorités et stratégies pour sécuriser les transitions, les mobilités et encadrer l'employabilité construite en anticipation de l'évolution des emplois et des compétences. Les informations que délivrent ces entretiens notamment par le biais des comptes rendus co-validés, peuvent être collectivement exploitées et consolidées à différents niveaux dans l'entreprise :

- l'accompagnement : l'accompagnement, le suivi et le développement de chaque collaborateur sont une mission de tout manager. Il procède par délégation et contrôle ;
- le plan de rémunération : Il permet d'attribuer la partie variable de la rémunération de chaque collaborateur en tenant compte de l'atteinte des objectifs attribués en début d'année ;
- le plan de formation : Au sein de l'entreprise, le plan annuel de formation regroupe l'ensemble des formations qui sont prévues pour les collaborateurs de l'entreprise. Il est construit à partir d'une analyse des besoins en partie renseignée par la réalisation des entretiens ;
- la revue du personnel ou des collaborateurs : « *people review* » : processus de revue du personnel déployé à travers des réunions entre le

- management et la DRH. Ces réunions peuvent avoir lieu à la suite d'entretiens afin que leurs conclusions soient prises en compte et exploitées ;
- le plan de mobilité : le plan de mobilité est le document regroupant d'une part l'ensemble des postes à pourvoir au sein de l'entreprise (plan de recrutement) et le fichier des CV détaillés des personnes se déclarant en mobilité souhaitée ou subie au sein de l'entreprise. Ce type de plan n'existe que dans les entreprises de taille significative. En complément existe parfois un plan de succession ou de remplacement. Ce plan de succession permet à une entreprise de prévoir et d'organiser la succession des collaborateurs détenant des postes clés dans l'organisation. Les données d'un plan de succession peuvent servir à la fois à la préparation de l'entretien (besoins de l'entreprise en terme de compétences clés) et de suivi (attentes des salariés à potentiels à intégrer dans le plan de succession).

Cet arsenal d'entretiens et les outils de consolidation qui les accompagnent souvent permettent au management avec les départements ressources humaines, d'encadrer et sécuriser les transitions. Dans ces situations, d'entretien, il s'agit bien de travailler à deux, en tandem pour ne pas dire en couple sur la formulation, l'écoute, la compréhension et la représentation qu'a le salarié de son parcours et de ses perspectives.

Afin que chacun, salarié, management et RH comprenne bien l'enjeu de ces entretiens, il convient d'abord de détailler les multiples phénomènes engendrés par cet acte de communication. Cet entretien sert à communiquer. Ainsi, il est d'abord le lieu et l'instant d'une rencontre entre deux personnes pleinement conscientes du moment et des opportunités qu'il contient. Dans l'entreprise, l'entretien entre le manager et un collaborateur est une situation de communication parmi d'autres : travail collaboratif sur certains dossiers, réunions diverses... Communiquer est naturel, mais paradoxalement difficile à maîtriser.

L'entretien engagé dans le cadre de l'entreprise est normalement réalisé sur le temps de travail. Il s'agit d'un outil du dialogue social qui pourrait être décliné dans une perspective d'aide et de collaboration entre le salarié et l'entreprise souvent représentée par son hiérarchique, le plus souvent le  $n + 1$ . L'entretien est envisagé et construit dans le cadre d'une expression triangulaire :

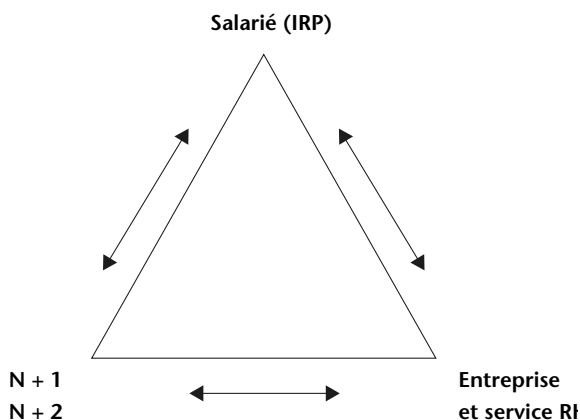


Figure 5.6 – Acteurs des entretiens en entreprise

## Conditions de réussite

Dès lors, et dans cette partie à trois dont, comme souvent, seuls deux sont en présence, les conditions de réussite de l'entretien sont sans doute :

- la volonté pour l'entreprise de maîtriser, expliciter et transmettre, des orientations concernant :
  - l'évolution de son environnement, ses marchés, ses relations clients fournisseurs ;
  - ses orientations stratégiques majeures ;
  - l'évolution des principaux métiers (quantitative et qualitative) ;
  - l'anticipation de la mobilité interne externe : plan sociaux, départs à retraite, embauche... ;
- la volonté et la capacité de l'encadrement :
  - à jouer un rôle de tuteur ou de coach en relais de l'entreprise ;
  - à accompagner le salarié dans l'analyse de ses capacités, de son positionnement et de ses perspectives personnelles ;
  - à mener l'entretien ;
- la volonté et la possibilité pour le salarié :
  - d'analyser avec objectivité ses capacités et possibilités d'évolution ;
  - de se procurer les informations, lui permettant d'élaborer son projet professionnel en toute connaissance de cause.

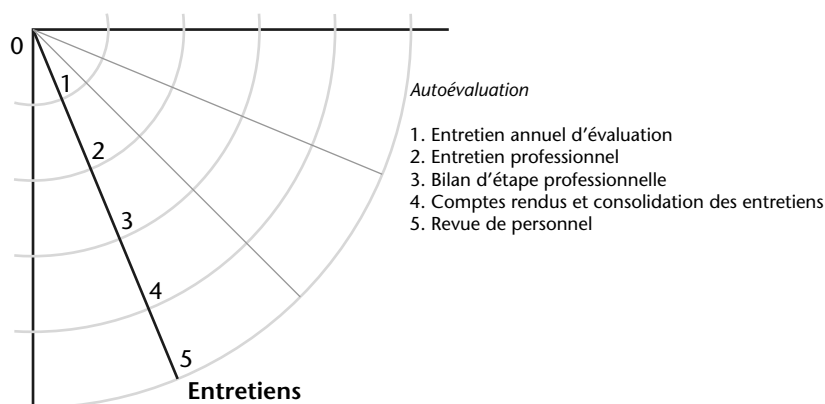
Au moment de l'entretien, les intérêts de l'entreprise sont plutôt représentés par la hiérarchie. Il s'agit alors de donner à cette dernière

tous les outils lui permettant d'assumer au mieux ce rôle et sa responsabilité. La hiérarchie ne pourra assumer sa fonction de représentation de l'entreprise que dans la mesure où les services RH assisteront parfaitement la mise en œuvre, le suivi et la consolidation de ces entretiens. L'implication totale et complète des services RH dans ce processus est nécessaire et fondamentale. Elle est la première condition de réussite de l'opération. Elle va orienter toutes les implications des salariés dans les dispositifs et est donc source de la motivation construite autour de la formation envisagée comme un outil de l'employabilité et du développement personnel et collectif.

Par contre, comme dans toute transition, de nombreux risques d'insécurité peuvent aussi être identifiés :

- risque et peur de l'échec ;
- difficulté à reconnaître ses lacunes ;
- méconnaissance des buts, objectifs et cadre de la formation ;
- situation actuelle jugée satisfaisante ;
- pas d'espoir d'évolution ;
- peur du changement...

Conscient de ces risques, le responsable hiérarchique conduit l'entretien en subsidiarité de l'entreprise et des différents comités de direction dans le but d'aider le salarié à analyser ses compétences, évaluer de sa mobilité interne, externe et de son employabilité pour envisager des parcours adaptés à la situation. Les services RH doivent fournir à ce responsable hiérarchique tous les éléments : informations, cadres et procédures de l'entretien, pour lui permettre de le conduire dans les meilleures conditions.



►► Mobilité et employabilité

1. Aide à la mobilité professionnelle
2. Référentiels métier, ou emploi ou compétences
3. Aide à la construction de l'employabilité
4. Observatoire interne des métiers
5. Appui sur les observatoires de bassin ou de branche

►► La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

1. Accord GPEC négocié
2. Accord GPEC renouvelé
3. Consultation et négociations réglementaires avec le CE
4. Information des managers au sujet de la GPEC
5. Information des salariés au sujet de la GPEC

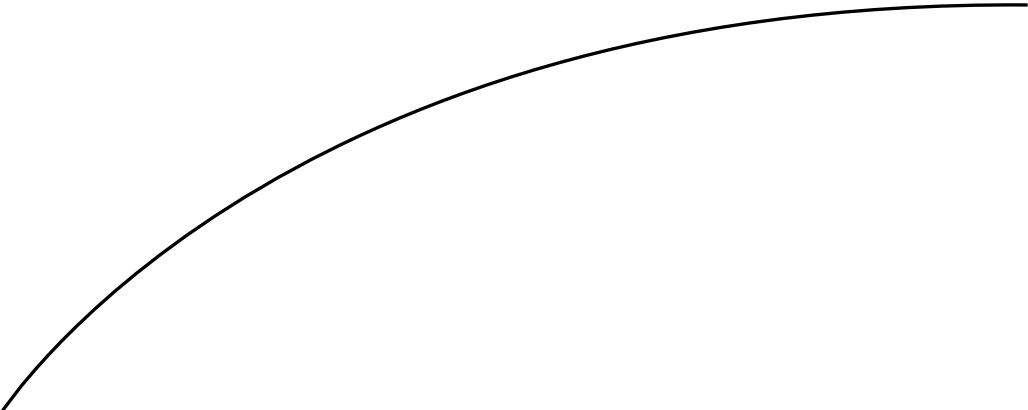
►► Les entretiens

1. Entretien annuel d'évaluation
2. Entretien professionnel
3. Bilan d'étape professionnelle
4. Comptes rendus et consolidation des entretiens
5. Revue de personnel



## Chapitre 6

# La sécurité des évolutions



### *Executive summary* |

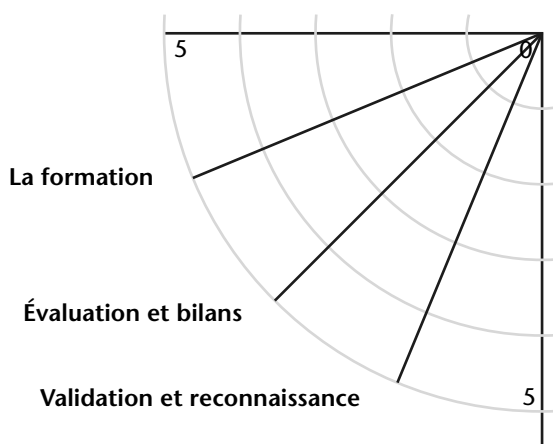
- ▶▶ **Au sein des entreprises**, il convient à présent de définir, encadrer puis sécuriser les évolutions collectives et individuelles des salariés en poste.
- ▶▶ **Trois axes y concourent à nouveau** : formation, évaluation et validation des acquis.

*« ...Et c'était mon enfance et elle était heureuse  
Dans la buée des lessiveuses  
Et j'avais les terrils à défaut de montagne  
D'en haut je voyais la campagne  
Mon père était gueule noire comme l'étaient ses parents  
Ma mère avait les cheveux blancs  
Ils étaient de la fosse comme on est d'un pays  
Grâce à eux je sais qui je suis.*

*Au Nord, c'étaient les corons  
La terre c'était le charbon  
Le ciel c'était l'horizon  
Les hommes des mineurs de fond.*

*Y'avait à la mairie le jour de la kermesse  
Une photo de Jean Jaurès  
Et chaque verre de vin était un diamant rose  
Posé sur fond de silicose  
Ils parlaient de trente-six et des coups de grisou  
Des accidents du fond du trou  
Ils aimaient leur métier comme on aime un pays  
C'est avec eux que j'ai compris».*

Pierre Bachelet, *Les Corons*



### La sécurité des évolutions

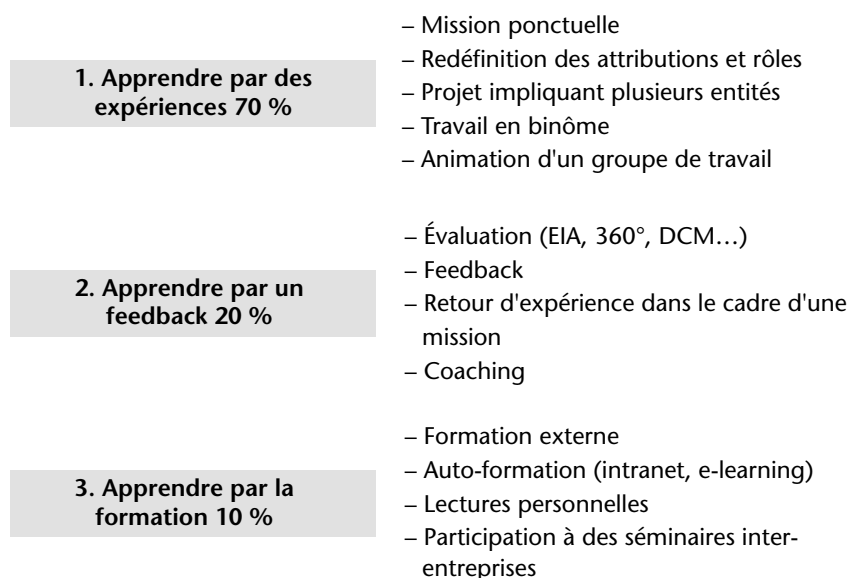
Sécuriser les transitions passe aussi par la mise en perspectives des étapes qui peuvent construire ces transitions. Il convient alors de construire, d'encadrer et de sécuriser les progressions qui participent aux évolutions. Trois types d'actions y concourent prioritairement : la formation professionnelle continue des salariés d'entreprise, leur évaluation et enfin la validation des étapes marquantes des parcours et des acquis.

La formation professionnelle continue des salariés d'entreprises est ancrée dans une économie du savoir où « l'investissement dans le développement des hommes par la connaissance, la formation et l'expérience devra prendre de plus en plus de place par rapport à l'investissement matériel<sup>1</sup> ». Longtemps considérée comme une simple obligation de dépense pour l'entreprise, cette formation a évolué qualitativement et quantitativement au cours de ces dernières décennies. Elle représente aujourd'hui un investissement stratégique pour chaque entreprise et une composante fondamentale de sa politique de gestion de son capital humain.

La formation n'est pas une activité qui existerait indépendamment de toute autre. Trente années de pratique et d'évolution du secteur, ont montré que la formation professionnelle continue est intimement liée au travail, à la conjoncture économique, au marché de l'emploi et à son évolution. Dans ce cadre, plusieurs notions ont notamment fait évoluer la formation : l'emploi, la qualité, les projets... Nourrie de ces apports,

<sup>1</sup> M. Crozier, *L'Entreprise à l'écoute*, 1989, p. 67.

aujourd'hui, la formation ne peut plus être considérée comme une seule activité ni même comme une fin en soi. Elle est une composante du développement des compétences.



**Figure 6.1 – Différents moyens de se former**

Pour chaque salarié désireux de sécuriser son parcours professionnel, ses perspectives d'évolution de carrière peuvent être construites par la formation professionnelle. Elles sont à lier à l'évaluation et à sa validation, pour être reconnue. Seule la formation est nécessaire, mais évidemment elle n'est pas suffisante. D'ailleurs aujourd'hui les budgets de la formation professionnelle continue incluent des actions de bilan et de validation des acquis. En effet, la formation professionnelle est aussi ouverte :

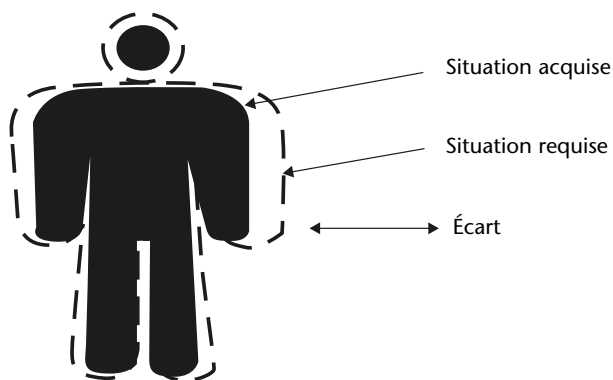
- *aux bilans de compétences* : susceptible de précéder une action de formation proprement dite, l'action de bilan de compétences permet au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et motivations en vue de définir un projet professionnel ou de formation ;
- *aux actions permettant de faire valider les acquis* de l'expérience en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification professionnelle figurant sur une liste établie par la commission paritaire d'une branche professionnelle, enregistrés dans le Répertoire national des certifications professionnelles.

# La formation professionnelle

« La société de l'information est en marche et la net-économie se développe partout à travers le monde. Ces deux évolutions majeures du contexte économique global amènent nécessairement les entreprises à revoir leur portefeuille de compétences et à construire une politique formation répondant aux exigences croissantes du progrès technique et de la mondialisation » (Jacques Delors<sup>1</sup>).

Par ce constat, celui qui a mis en place le socle actuel de la formation professionnelle en France il y a plus de trente ans, constate son évolution. Plus que les outils, ce sont les modes d'organisation du travail qui évoluent et les outils reflètent ce processus de transformation radicale des organisations. La formation accompagne le mouvement, le changement et les évolutions imposés aux organisations comme aux salariés qui les composent.

De fait, la formation professionnelle continue est souvent considérée comme l'outil permettant de combler l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises pour l'exercice d'une nouvelle fonction.



## La situation acquise

- Contexte général et valeurs de l'entreprise
- Nature du problème à traiter (description et conséquences)
- Intentions de changement (en quoi la formation peut aider à résoudre ce problème)
- Identifier les personnes concernées et les compétences à acquérir, entretenir ou améliorer.

## La situation requise

- Attentes et valeurs du commanditaire
- Objectif de changement ou objectif d'entreprise
- Description des compétences que les agents devront mettre en œuvre en situation de travail
- Indication permettant de dire si les objectifs de changement sont atteints (critère de conformité efficacité, pertinence).

**Figure 6.2 – Différentiel acquis requis**

1 Préface de *Tout savoir pour E-former*, par Ch. Parmentier et F. Arfaoui aux Éditions d'Organisation, 2001.

La formation professionnelle qui évolue au fil des années accompagne les transitions. À ce sujet, P. Caspar note que « les problèmes posés à la formation sont de moins en moins des problèmes de formation. Non parce que l'idée même de formation est moins présente. Au contraire, on l'évoque ou on la convoque à tout moment pour résoudre tous les problèmes ou pour réparer les insuffisances ou les manques d'anticipation dans tous les autres domaines. Mais la grande prise de conscience de ces dernières années est plutôt celle de la nature et de l'ampleur des enjeux auxquels la formation est associée, en tant que processus de préparation et d'accompagnement des changements, voire en tant que facteur d'émergence des ruptures ou des cultures nouvelles ».

Le sondage AFPA-ANACT déjà cité et réalisé par TNS-Sofres, révélait que les salariés manifestent un désir d'évolution dans leur vie professionnelle. Et la formation est considérée comme la meilleure façon de développer leur « capital compétences » pour se maintenir dans l'emploi et/ou changer de métier. Quatre-vingts pour cent des salariés se disent prêts à consacrer du temps personnel à la formation et à utiliser le droit individuel à la formation (DIF), le bilan de compétences ou encore la validation des acquis de l'expérience (VAE). Mais seulement 34 % des dirigeants pensent que les salariés sont disposés à utiliser leur temps pour développer leurs compétences. Et de fait, moins de 30 % des salariés y ont recours... En 2009, une étude conduite par Ifop-Kelformation<sup>1</sup> montre que 56 % des salariés n'ont pas suivi de formation en 2009.



### Avis d'expert

Gérard Larcher, ministre du travail, le 13 février 2007

#### **L'importance de la formation professionnelle dans la sécurisation des parcours professionnels**

« La formation professionnelle constitue également un élément central de la sécurisation des parcours professionnels. Je l'ai déjà évoqué pour la formation des salariés : les périodes de professionnalisation ou le DIF, dont la notoriété est croissante. Mais, pour les demandeurs d'emploi, la formation est aussi un formidable accélérateur d'insertion : s'agissant du DIF, le sujet de la transférabilité est essentiel ; ce sont aussi les dispositifs d'alternance comme l'apprentissage ou les contrats de professionnalisation, mais aussi le PAVA, qui mettent le pied à l'étrier de nombreux jeunes ; ce sont aussi les plans de développement de la formation



1 [www.Kelformation.com](http://www.Kelformation.com).

» mis en place par les Régions en collaboration avec les acteurs du service public de l'emploi afin de définir une politique de formation mieux à même de répondre aux besoins des bassins d'emploi et des territoires.

Enfin, je voudrais évoquer la validation des acquis de l'expérience qui permet la reconnaissance des compétences acquises dans la vie active par la délivrance d'un diplôme. Ce dispositif est fondamental pour les salariés comme pour les demandeurs d'emploi. Nous avons d'ailleurs consacré une enveloppe de 10 millions d'euros pour prendre en charge les frais d'accès à la VAE des chômeurs non indemnisés par l'assurance chômage.»

Colloque organisé par le COE le 13 février 2007

## *L'évolution du cadre légal et institutionnel de la FPC*

On trouve les premiers textes réglementaires sur la formation dans les ordonnances de 1945 relatives aux attributions du comité d'entreprise (CE) et qui furent en partie reprises par l'article 84.130. Avant même que le paritarisme encadre la formation, ces textes inauguraient à l'époque l'obligation de consultation du CE sur les orientations de formation.

Le droit actuel à la formation professionnelle continue (FPC) des adultes salariés d'entreprise n'a, quant à lui, pas fait l'objet d'une seule loi, mais une série d'accords qui résultent en partie des mouvements sociaux de mai 1968. Ainsi le mois de juin 1968 a vu la signature des accords de Grenelle ont ouvert la voie d'une politique de formation plus étendue. Un an après mai 1968 des négociations sur la formation furent ouvertes pour aboutir, le 9 juillet 1970, à un accord interprofessionnel, signé par les syndicats et le patronat et débouchant sur la loi du 16 juillet 1971, relative à la formation professionnelle.

Reprenant et complétant les lois de 1966 et de 1968 ainsi que les accords nationaux de 1970 et 1971, la loi sur la « formation professionnelle continue » inspirée par Jacques Delors va devenir le fondement principal à partir duquel va s'ordonner l'ensemble du nouveau dispositif de formation permanente qui est toujours en vigueur en France. Dans cette loi de 1971, l'éducation permanente fait de la formation professionnelle permanente une obligation. Le droit à la formation est reconnu sous la forme d'un congé. L'État, les collectivités locales, les établissements

publics et privés, les associations, les organisations professionnelles, syndicales et familiales ainsi que les entreprises concourent à assurer cette formation professionnelle continue.

Quelles que soient la forme et la durée de son contrat de travail, le salarié peut se former en tout ou partie pendant le temps de travail. Le statut du salarié pendant la formation – c'est-à-dire sa rémunération, sa protection sociale, ses obligations à l'égard de l'employeur ou encore le mode de prise en charge des coûts de la formation – dépend du cadre juridique dans lequel il se trouve : plan de formation de l'entreprise (0,9%), congé individuel de formation (CIF – 0,2%), périodes de professionnalisation (0,5%), droit individuel à la formation (DIF), validation des acquis de l'expérience (VAE), bilan de compétences, etc.

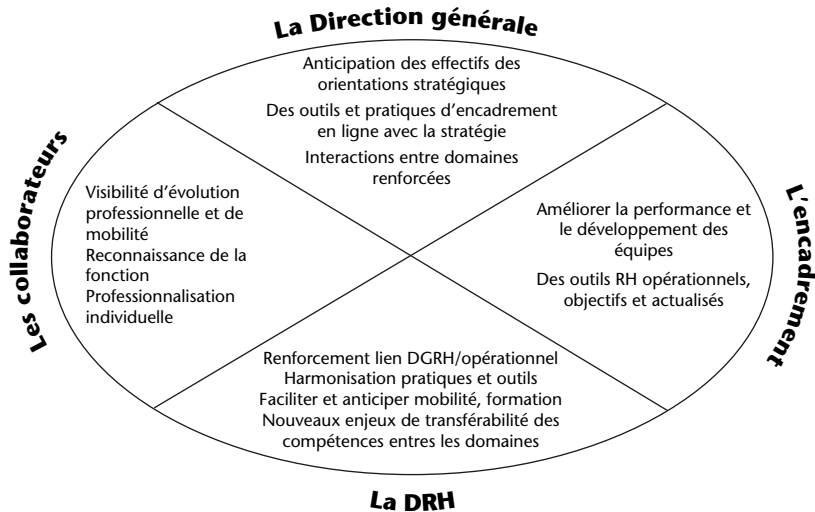


Figure 6.3 – La FPC : une réalité collective

Mise au cœur des évolutions, une action de formation professionnelle doit être réalisée conformément à un programme préétabli qui, en fonction d'objectifs déterminés, précise les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre ainsi que les moyens permettant de suivre son exécution et d'en apprécier les résultats. Les types d'actions de formation ouvertes aux salariés dans le cadre des dispositifs et des financements prévus par le Code du travail sont les suivants :

- les actions de préformation et de préparation à la vie professionnelle, qui ont pour objet de permettre à toute personne, sans qualification professionnelle et sans contrat de travail, d'atteindre le niveau nécessaire pour suivre un stage de formation professionnelle proprement dit ou pour entrer directement dans la vie professionnelle;
- les actions d'adaptation et de développement des compétences des salariés, dont l'objet est de favoriser l'adaptation des salariés à leur poste de travail, à l'évolution des emplois, ainsi que leur maintien dans l'emploi, et de participer au développement des compétences des salariés;
- les actions de promotion, en vue d'acquérir une qualification plus élevée;
- les actions de prévention. Elles ont pour objet de réduire les risques d'inadaptation des qualifications en préparant les travailleurs à une mutation d'activité;
- les actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances : elles offrent aux salariés les moyens d'accéder à la culture, de maintenir ou de parfaire leur qualification;
- les actions de formation ayant pour but la lutte contre l'illettrisme et l'apprentissage de la langue française.

Afin de maintenir l'employabilité et donc la mobilité des salariés, l'employeur est *a minima* dans l'obligation d'organiser la formation professionnelle dans les cas suivants :

- tout au long de l'exécution des contrats de travail, il a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il doit également veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. En cas de suppression d'emploi : l'obligation de reclassement des salariés concernés s'accompagne de celle visant à assurer leur adaptation au nouvel emploi, notamment par une formation adéquate et suffisante;
- à la suite de l'embauche d'un jeune en contrat d'insertion en alternance. L'organisation de la formation s'impose à l'employeur, qui est tenu de laisser le jeune suivre les actions de formation prévues;
- lorsqu'un accord ou la convention collective applicable à l'entreprise prévoit des périodes de formation obligatoires (après une mutation, un congé de longue durée...);
- si le contrat de travail d'un salarié contient l'engagement de l'employeur de le former.

## Financer la formation

Le Code du travail impose aux entreprises des contributions financières minimales calculées sur leur masse salariale. Celles-ci sont, soit constituées de dépenses de l'entreprise, ou soit constituées de versements à des organismes spécialisés, créés et gérés par les partenaires sociaux : les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA). Les dispositions applicables ont été modifiées en dernier lieu par l'ordonnance n° 2005-895 du 2 août 2005 (JO du 3 août) qui crée un régime spécifique de participation des employeurs de dix et vingt salariés et institue un « lissage » des effets du franchissement des seuils de 10 et 20 salariés ; ces dispositions nouvelles s'appliquent à la participation au titre de la formation continue due au titre des rémunérations versées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005.

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0,2 %<br>CIF   | <p><b>CIF</b> Permet au salarié de suivre des formations à son initiative et à titre individuel des formations indépendamment du plan de formation de l'entreprise en tout ou partie sur le temps de travail</p> <p><b>VAE</b> Permet de faire valider les acquis de son expérience en vue de l'acquisition d'une certification professionnelle répertoriée sur le RNCP</p> <p><b>Bilan de compétences</b> Permet de faire valider les acquis de son expérience en vue de l'acquisition d'une certification professionnelle répertoriée sur le RNCP</p>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 0,9 %<br>Solde | <p><b>Plan de formation</b> (initiative de l'employeur)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Type I : adaptation au poste de travail et type II : adaptation à l'évolution de l'emploi ou au maintien dans l'emploi : STT</li> <li>Type II : développement des compétences, STT ou HTT si a accord d'entreprise ou du salarié + allocation de formation</li> </ul> <p><b>DIF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Droit individuel de formation de 20 hrs par an et plafonnée à 120 hrs permettant aux salarié en CDD et CDI de suivre une action de formation à son initiative et en accord avec son employeur</li> <li>Les conditions de mise en œuvre et de prise en charge en charge peuvent être précisés par accord de branche</li> </ul>                                           |
| 0,5 %<br>Prof  | <p><b>Périodes de professionnalisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Action de professionnalisation destinée aux salariés en CDI permettant d'obtenir une qualification, un titre professionnel, un diplôme ou une action définie par la CPNE de la branche</li> <li>Publics prioritaires et modalité de prise en charge définie par accord de branche</li> </ul> <p><b>Contrats de professionnalisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relève de la formation professionnelle et permet d'obtenir une qualification, un titre professionnel, ou un diplôme, formation en centre de formation externe ou interne de l'entreprise,</li> <li>Jeunes de 16 à 25 ans ou de + de 26 ans si demandeur d'emploi, période de formation 6 à 12 mois et durée 15 à 25 %</li> </ul> |
| 0,5 %<br>TA    | <p><b>Contrats d'apprentissage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relève de la formation initiale et permet d'obtenir une certification professionnelle répertoriée sur le RNCP, formation en CFA,</li> <li>Jeunes de 16 à 25 ans révolus, période de formation un à trois ans, durée des enseignements &gt; 400 hrs</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Selon une étude de la DARES publiée en 2008<sup>1</sup>, la réduction des dépenses de formation entre 1999 et 2005 (le taux de participation financière des entreprises s'élevait à 3,22% en 1999, il ne se monte plus qu'à 2,84% en 2005) doit être nuancée notamment en fonction de la taille de l'entreprise, de sa situation économique et de son secteur d'activité. Ainsi, les petites entreprises essaient de rattraper les grandes en matière de formation et d'innovation technologiques, d'organisation du travail ou de gestion des ressources humaines lorsque leurs résultats le leur permettent. À l'inverse, les grandes entreprises cherchent à limiter leurs dépenses de formations. Elles ne les augmentent pas lorsque leur activité se développe.

1 Premières synthèses, avril 2008, n° 14-2, « La formation continue : un objet de négociation au confluent des stratégies des entreprises et des besoins des salariés ».

On notera toutefois, que la crise économique de 2009 a eu raison des PME dont l'effort de formation affiche un léger recul (- 1 %) pour revenir au niveau de 2006 et 2007, soit plus de 467 millions d'euros au titre du plan de formation<sup>1</sup>, et cela, bien que le nombre d'entreprises cotisantes ait progressé.

#### *La consultation des partenaires sociaux sur la FPC*

Comme pour le CHSCT, comme pour la GPEC, le comité d'entreprise (à défaut, les délégués du personnel) doit être consulté sur le plan de formation au cours de deux réunions distinctes portant respectivement sur :

- l'exécution des plans de l'année précédente et de l'année en cours ;
- le projet établi pour l'année suivante (Code du travail, art. L. 2323-34). Les dates limites de ces deux réunions, fixées initialement par l'accord interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003 (art 2-7), sont dorénavant fixées par le code du travail (Code du travail, art. D. 2323-7 nouveau).

La date de la première réunion de consultation du comité d'entreprise sur le plan de formation est modifiée et doit se tenir avant le 1<sup>er</sup> octobre (au lieu du 15 novembre). Les dates de la seconde réunion (avant le 31 décembre de l'année en cours) et les délais de communication des documents à remettre aux élus (au moins trois semaines avant chaque réunion) restent, quant à eux, inchangés.

Décret 2008-716 du 18 juillet 2008, JO du 19 [juillet 2008 ?]. ■

## *Le départ en formation*

Deux sondages FONGECIF et OPCAREG montrent que 40 % des salariés considèrent que la formation professionnelle continue a été un atout dans leur parcours ; 41 % d'entre eux connaissent les CIF, 28 % seulement le DIF, et 24 % le contrat de professionnalisation... enfin, 48 % des salariés interrogés comptent sur leur entreprise en matière de formation professionnelle, mais 11 % ne savent pas à qui s'adresser<sup>2</sup>.

Dans ses grandes lignes, le départ en formation peut être effectué suivant quatre modalités : plan, CIF, DIF et période de professionnalisation. L'initiative du départ du salarié en formation sera un critère déterminant quant au choix du dispositif retenu. Ce n'est pour autant pas le seul. Ainsi, les formations courtes seront plutôt engagées sur le 0,9 %, les plus longues sur le 0,5 et celles franchement longues sur le 0,2. La reconnaissance et l'imputation sur le temps de travail varient encore en fonction des dispositifs retenus.

1 AGEFOS PME, *Présentation du rapport d'activité AGEFOS PME*, publié le 5 juillet 2010.

2 Entreprise et Carrière, n° 802, p. 11.

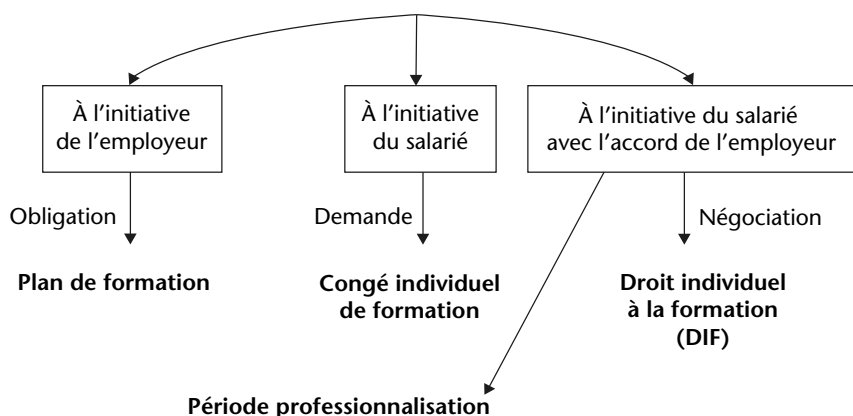


Figure 6.4

Tableau 6.1 – Initiative du départ en formation

| Initiative principale de l'employeur                                                                                                                                                                                                               | Initiative principale du salarié                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan de compétences financé par l'employeur</li> <li>• Plan de formation</li> <li>• Validation des acquis de l'expérience financée par l'employeur</li> <li>• Période de professionnalisation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit individuel de formation (accord de l'employeur)</li> <li>• Congé bilan de compétences</li> <li>• Période de professionnalisation</li> <li>• Congé VAE</li> <li>• Congé individuel de formation</li> <li>• Congé individuel de formation intérim</li> <li>• Le congé individuel de formation (CIF) hors temps de travail</li> </ul> |

## ■ Le plan de formation

Les principales dispositions concernant le plan de formation sont contenues dans l'article 10 de la loi. Cet article modifie les articles 932-1 et 932-2 du Code du travail. Il crée l'obligation pour l'employeur « d'assurer l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail et à l'évolution de leur emploi. Il participe en outre au développement de leurs compétences ». Il s'agit à l'évidence d'encadrer et sécuriser l'employabilité interne externe des salariés de l'entreprise.

Le plan de formation est relativement généralisé : 74% des responsables des établissements interrogés dans RÉPONSE<sup>1</sup> déclarent qu'un plan annuel de formation est établi. Mais 63% des établissements entre 20 et cinquante salariés ont établi un tel document contre 83% au-delà de 50 salariés et la quasi-totalité au-delà de 500 salariés.

<sup>1</sup> *Les relations sociales en entreprise, un portrait à partir des enquêtes relations professionnelles et négociations d'entreprise* (Réponse 1992-1993, 1998-1999, 2004-2005), sous la direction de T. Amossé, C. Bloch-London, L. Wolf, La Découverte, 2008.

**Tableau 6.2**

| Nombre de salariés de l'établissement | Présence d'un plan de formation | Présence de discussion ou de négociation sur la formation professionnelle | Présence d'un accord sur la formation professionnelle |
|---------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Entre 20 et 49 salariés               | 63 %                            | 56 %                                                                      | 26 %                                                  |
| De 50 à 99 salariés                   | 83 %                            | 69 %                                                                      | 36 %                                                  |
| De 100 à 499 salariés                 | 94 %                            | 79 %                                                                      | 32 %                                                  |
| 500 salariés et plus                  | 99 %                            | 86 %                                                                      | 31 %                                                  |
| Ensemble                              | 74 %                            | 64 %                                                                      | 29 %                                                  |

Source : enquête Réponse 2004-2005, volet représentant la direction, DARES.

Le plan de formation – entendu dans de façon stricte, c'est-à-dire le 0,9 % – est organisé désormais autour de nouvelles catégories d'actions de formation, dont le champ est déterminé par l'employeur, qui définissent aussi le régime applicable au temps de formation :

La loi relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie de fin 2009, en reprenant l'Ani du 7 janvier 2009, apporte des aménagements sur le dispositif antérieur d'accès à la formation des salariés. La réforme de 2009, tout en maintenant l'intitulé de trois objectifs, ne distingue plus, s'agissant de la consultation du comité d'entreprise, que deux régimes juridiques. Les actions relevant des objectifs 1 et 2 doivent être présentées conjointement au comité d'entreprise. Elles constituent désormais un temps de travail effectif et donnent lieu, pendant la réalisation de la formation, au maintien de la rémunération. Les actions liées à l'objectif 3 doivent être présentées de façon distincte au comité d'entreprise. Elles peuvent toujours être suivies en dehors du temps de travail et indemnisées au titre de l'allocation de formation égale à 50 % du salaire horaire net (art. L. 6321-2 du Code du travail, modifié par l'article 8 du projet de loi du 14 octobre 2009).

L'accès des salariés à des actions relevant du 0,9 % est assuré à l'initiative de l'employeur. Les instances représentatives du personnel doivent être consultées sur la catégorisation des trois types d'actions de formation. Il n'existe aucune obligation de répartition du volume de formation entre les catégories.

Lorsque, en application des dispositions du type III, tout ou partie de la formation se déroule en dehors du temps de travail, l'entreprise

définit avec le salarié, avant son départ en formation, la nature des engagements auxquels elle souscrit dès lors que l'intéressé aura suivi avec assiduité la formation et satisfait aux évaluations prévues. Ces engagements portent sur les conditions dans lesquelles le salarié accède en priorité dans un délai d'un an à l'issue de la formation aux fonctions disponibles correspondant aux connaissances ainsi acquises et sur l'attribution de la classification correspondant à l'emploi occupé. Ces engagements portent également sur les modalités de prise en compte des efforts accomplis par le salarié.

En revanche, un salarié ne peut refuser de suivre une formation dans le cadre du plan de formation : la demande de l'employeur relève de son pouvoir de direction, ne pas s'y soumettre peut être qualifié de faute professionnelle. Il existe cependant des exceptions.

### ■ Le droit individuel à la formation (DIF)

La loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social modifiant les articles L 933-1 à L 933-6 du Code du travail, faisant suite à l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003, ouvre pour les salariés bénéficiant d'un contrat de travail à durée indéterminée de droit privé, un droit individuel à formation d'une durée de 20 heures minimum par an, cumulable sur une période de six ans. Au terme de ce délai de six ans, et à défaut de son utilisation en tout ou partie, le DIF est plafonné à 120 heures.

Le bénéfice du DIF permet au salarié de participer à des actions de formation mises en œuvre en dehors du temps de travail, sauf dispositions contraires prévues dans un accord collectif de branche ou d'entreprise.

Le DIF est mis en œuvre à l'initiative du salarié, le choix de l'action de formation est arrêté dans le cadre d'un accord écrit conclu entre le salarié et son entreprise. En cas de désaccord persistant sur deux ans entre l'entreprise et le salarié sur le choix de l'action de formation, l'organisme paritaire agréé au titre du congé individuel de formation dont relève l'entreprise, assure par priorité la prise en charge de l'action de formation dans le cadre du congé individuel de formation, sous réserve que cette action soit conforme aux critères définis par l'organisme. Dans ce cas, l'employeur est tenu de verser à l'organisme le montant de l'allocation de formation et les frais de formation (base forfaitaire).

Les coûts de formation liés à la mise en œuvre du DIF ainsi que le montant de l'allocation de formation versée au salarié pendant la réalisation en dehors du temps de travail des actions de formation sont à la charge de l'entreprise. Le montant de l'allocation est égal à 50 % de la rémunération nette du salarié. Ces dépenses sont imputables sur l'obligation légale de l'entreprise de participer au développement de la formation professionnelle continue.

Ce dispositif a été complété par les décrets du 25 août 2004, n° 2004-870 relatif à la consultation du comité d'entreprise en matière de formation professionnelle et n° 2004-871 déterminant le salaire horaire de référence pour le calcul du montant de l'allocation de formation.

Dans la loi de 2009, les dispositions relatives à la portabilité du droit individuel à la formation (DIF) ont été profondément remaniées par les sénateurs. La notion de « transférabilité » a été écartée pour celle plus globale de « portabilité » qui recouvre toutes les options ouvertes au salarié qui perd son emploi. Il pourra « porter » ses droits au titre du DIF lors de la rupture de son contrat de travail, durant sa période de chômage ou pendant deux ans chez son nouvel employeur pour financer en tout ou partie une action de bilan de compétences, de validation des acquis de l'expérience ou de formation. Les principes suivants sont prévus :

- en cas de licenciement, l'employeur informe le salarié de ses droits en matière de DIF dans la lettre de licenciement. Les droits acquis au titre du DIF et l'Opca compétent figurent sur le certificat de travail ;
- seule la faute lourde est exclue de la portabilité et non plus la faute grave en cas de licenciement ;
- les actions de formation réalisées pendant la durée du préavis de licenciement se déroulent pendant le temps de travail ;
- en cas de démission, le salarié peut demander à bénéficier de son DIF sous réserve que la formation débute avant la fin de son préavis ;
- en cas de départ à la retraite, le salarié ne peut bénéficier de ses droits acquis au titre du DIF ;
- le financement des heures de formation se fait sur la base d'un montant forfaitaire (nombre d'heures de DIF multiplié par 9,15 euros).

## ■ Périodes de professionnalisation (PP)

Les périodes de professionnalisation s'adressent aux salariés présents dans l'entreprise et titulaires d'un CDI. Elle a pour objet de permettre à son bénéficiaire :

- d’acquérir l’une des qualifications prévues à l’article L. 900-3 du Code du travail. Cette qualification doit correspondre aux besoins de l’économie prévisibles à court ou moyen terme et doit également :
- soit être enregistrée dans le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ;
- soit être reconnue dans les classifications d’une convention collective nationale de branche ;
- soit figurer sur une liste établie par la commission paritaire nationale de l’emploi d’une branche professionnelle ;
- de participer à une action de formation dont l’objectif est défini par la commission paritaire nationale de la branche professionnelle dont relève l’entreprise.

La liste des qualifications accessibles au titre des périodes de professionnalisation est fixée par les partenaires sociaux, soit dans le cadre d’une convention ou d’un accord collectif de branche, soit, à défaut, par accord collectif conclu entre les organisations représentatives d’employeurs et de salariés signataires d’un accord constitutif d’un OPCA interprofessionnel.

La période de professionnalisation associe des enseignements généraux, professionnels et technologiques à l’acquisition d’un savoir faire par l’exercice dans l’entreprise d’une ou plusieurs activités professionnelles en relation avec les qualifications recherchées.

La possibilité de suivre une formation dans le cadre d’une période de professionnalisation est ouverte à cinq catégories de salariés :

- les salariés dont la qualification est insuffisante au regard de l’évolution des technologies et de l’organisation du travail ;
- les salariés qui comptent vingt ans d’activité professionnelle ou âgés d’au moins 45 ans et disposant d’une ancienneté minimum d’un an de présence dans la dernière entreprise qui les emploie ;
- les salariés qui envisagent la création ou la reprise d’une entreprise ;
- les femmes qui reprennent une activité professionnelle après un congé de maternité ou aux hommes et aux femmes après un congé parental ;
- les bénéficiaires de l’obligation d’emploi prévue à l’article L. 323-3 du Code du travail, notamment les travailleurs handicapés.

Les actions de formation peuvent être réalisées pendant le temps de travail avec maintien de la rémunération ou en dehors du temps de travail avec accord du salarié et versement d’une allocation formation (50 % du net).

## ■ Le congé individuel de formation (CIF)

Tout salarié, qui en remplit les conditions, peut accéder à un congé individuel de formation (CIF), quel que soit l'effectif de l'entreprise. Ce CIF est le droit de s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation de son choix. Pour en bénéficier, le salarié doit remplir certaines conditions et présenter sa demande à l'employeur, selon une procédure précise. 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).

Le CIF permet à tout travailleur, au cours de sa vie professionnelle, de suivre à son initiative et à titre individuel, des actions de formation, indépendamment de sa participation aux stages compris dans le plan de formation de l'entreprise. Sauf accord sur une durée plus longue, l'absence ne peut être supérieure à un an pour un stage à temps plein ou à 1 200 heures pour un stage à temps partiel. Ce congé permet également de préparer et de passer un examen.

Pour l'accès au CIF, vingt-quatre mois, consécutifs ou non, sont nécessaires en tant que salarié dont douze mois dans l'entreprise (36 mois dans les entreprises artisanales de moins de dix salariés). Un délai de franchise entre deux CIF doit être respecté. Sa durée, qui dépend de celle du précédent congé individuel de formation, ne peut être inférieure à six mois ni supérieure à six ans.

Dans ce cadre, le salarié présente à son employeur dans un délai de soixante jours (ou cent vingt jours pour des stages d'une durée continue de plus de six mois) une demande écrite d'autorisation d'absence qui indique avec précision l'intitulé, la date d'ouverture, la durée de la formation, ainsi que l'organisme qui la réalise. Que peut répondre l'employeur ? Si le salarié remplit les conditions d'ouverture du droit au CIF (ancienneté, délai de franchise) et respecte la procédure de demande d'autorisation d'absence, l'employeur ne peut pas s'opposer au départ en formation du salarié. Il peut cependant en reporter la date pour des motifs de service détaillés dans la loi et lorsque, dans une entreprise ou un établissement, toutes les demandes de congé ne peuvent être satisfaites simultanément.

Enfin, le financement du congé individuel de formation est assuré par des organismes paritaires agréés par l'État. Il s'agit principalement

des FONGECIF (fonds de gestion du CIF, présents dans chaque région). Cependant, dans quelques secteurs professionnels (spectacle, agriculture, économie sociale...), ce sont les OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés) de branche qui sont chargés du financement du CIF.

## *L'accueil des salariés en contrats en alternance*

La formation n'encadre pas uniquement les départs en formation : deux contrats en alternance permettent aussi d'accueillir des salariés en formation. Depuis la réforme de 2009, la préparation opérationnelle à l'emploi est un nouveau dispositif de 400 heures dédié à l'accueil et l'intégration sans toutefois de recours explicite à l'alternance.



### **Fiche pratique**

#### **La formation en alternance**

La formation en alternance est assez ancienne en France comme à l'étranger. La « formation sur le tas » effectuée chez le maître artisan est développée entre le x<sup>e</sup> et le xiii<sup>e</sup> siècle. Puis ce mode de formation est progressivement organisé en une réelle alternance par le compagnonnage rendu obligatoire entre les xiii<sup>e</sup> et xix<sup>e</sup> siècles. Elle est ensuite légalisée notamment avec :

- la loi du 4 mars 1851 : fixation des règles de l'apprentissage et des devoirs du maître d'apprentissage : « se conduire envers l'apprenti en bon père de famille, surveiller sa conduite, soit dans la maison, soit en dehors » ;
- la loi du 11 décembre 1880 : création des écoles manuelles d'apprentissage ;
- la loi Astier, 25 juillet 1919 : création de cours professionnels obligatoires pour les apprentis de moins de 18 ans.

Les débuts de l'alternance formelle remontent donc aussi à la fin xix<sup>e</sup> et au début xx<sup>e</sup>, avec la modernisation de l'apprentissage mise en œuvre notamment pour répondre aux besoins de qualification créés par la révolution industrielle. Dans ce contexte, la loi du 13 juillet 1925 instauration de la taxe d'apprentissage. Plus tard, entre 1971 et 1991 et sous la pression des crises successives s'affirmera une volonté de promotion et l'institutionnalisation de l'alternance avec le tutorat comme réponse effective aux difficultés de l'emploi.

La formation en alternance est mise en œuvre dans le cadre de contrats de travail de type particulier. Elle est fondée sur l'articulation de périodes d'acquisition de savoir-faire en entreprise et de périodes de formation théorique dispensés en centres de formation ou, dans le cadre des contrats de professionnalisation, par l'entreprise elle-même si elle dispose d'un service de formation. Elle s'adresse

aux jeunes de moins de 26 ans, mais aussi, dans le cadre des contrats de professionnalisation, aux demandeurs d'emploi de 26 ans et plus. Dans le cadre d'un contrat en alternance, l'employeur s'engage à fournir un emploi au salarié et à organiser sa formation. ■

La formation en alternance est organisée autour de deux contrats, chacun destiné à un public déterminé avec un objectif précis :

- le contrat d'apprentissage dans le cadre de la formation initiale et, dans le cadre de l'insertion en alternance ;
- le contrat de professionnalisation. En effet, la loi du 4 mai 2004 « relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social » a créé le « contrat de professionnalisation » et organisé la fin progressive de certains contrats d'insertion en alternance existants jusque-là (contrats de qualification, d'orientation et d'adaptation).

Dans le cadre de l'apprentissage, l'employeur doit désigner un maître d'apprentissage chargé de contribuer à l'acquisition par l'apprenti des compétences correspondant à la qualification recherchée et au titre ou diplôme préparé. Dans le cadre du contrat de professionnalisation, un tuteur peut être désigné par l'employeur afin d'accueillir, d'informer, d'aider et de guider le titulaire de ce contrat, pendant toute la durée de l'action de professionnalisation.

Aujourd'hui, le tuteur et le maître d'apprentissage peuvent être un salarié (volontaire) de l'entreprise ou l'employeur lui-même. Le tuteur est choisi en fonction de son niveau de qualification et de la durée d'exercice de l'activité professionnelle correspondant à la qualification ou à la formation préparée. Le tuteur et le maître d'apprentissage ne peuvent suivre qu'un nombre limité de salariés bénéficiaires de contrats d'insertion en alternance ou de périodes de professionnalisation :

- pour le tuteur trois salariés maximum (s'il s'agit du chef d'entreprise) ;
- pour le maître d'apprentissage, un seul salarié (s'il est le chef d'entreprise).

Dans le cadre des contrats d'apprentissage, la fonction tutorale peut désormais être partagée entre plusieurs salariés de l'entreprise d'accueil, constituant une équipe tutorale (loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale).



## Fiche pratique

### Le contrat d'apprentissage

L'apprentissage est une voie de la formation professionnelle initiale qui permet de préparer les diplômes et titres à finalité professionnelle (CAP, Bac professionnel, BTS, titres d'ingénieur, etc.). Cette formation en alternance est une voie d'insertion dans l'emploi.

Le contrat d'apprentissage s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans (des dérogations à cette limite d'âge sont possibles dans certaines situations). Son objectif : l'acquisition d'un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique ou d'un titre répertorié. Ces titres et diplômes font désormais l'objet d'une procédure d'enregistrement dans le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Les diplômes et titres délivrés au nom de l'État sont enregistrés de droit au RNCP. Les certifications des organismes privés, parapublics et les certificats de qualification professionnelle de branche sont inscrits au répertoire, sur dossier et après avis favorable de la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP).

L'apprentissage repose sur le principe de l'alternance entre enseignement théorique en centre de formation d'apprentis (CFA) et enseignement du métier chez l'employeur avec lequel l'apprenti a signé son contrat. La durée du contrat peut varier d'un à trois ans en fonction du type de profession et de la qualification préparée. Cette durée peut être adaptée pour tenir compte du niveau initial de compétence de l'apprenti ou de la qualité de travailleur handicapé.

La durée du contrat peut également varier entre six mois et un an, lorsque la formation a pour objet l'acquisition d'un diplôme ou d'un titre bien précis.

Le jeune est obligatoirement suivi par un maître d'apprentissage ou par une équipe tutorale. Celui-ci est soit le chef de l'entreprise, soit l'un des salariés de l'entreprise. Il a pour mission de contribuer à l'acquisition par l'apprenti des compétences nécessaires à l'obtention du titre ou du diplôme préparé, en liaison avec le CFA. ■



## Fiche pratique

### Le contrat de professionnalisation

Le contrat de professionnalisation s'adresse à tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus et aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus. Son objectif est de

leur permettre d'acquérir une qualification professionnelle et de favoriser leur insertion ou réinsertion professionnelle. Les bénéficiaires âgés de 16 à 25 ans révolus sont rémunérés en pourcentage du SMIC selon leur âge et leur niveau de formation. Les salariés âgés de 26 ans et plus perçoivent une rémunération qui ne peut être ni inférieure au SMIC et doit être supérieure à 85 % du salaire minimum conventionnel. Ce contrat ouvre droit pour l'employeur à une exonération des cotisations patronales de sécurité sociale quand le bénéficiaire a entre 16 et 25 ans ou quand il s'agit d'un demandeur d'emploi âgé de 45 ans ou plus.

Le contrat de professionnalisation est un contrat de travail en alternance à durée déterminée ou indéterminée avec une action de professionnalisation. Il doit dans tous les cas être établi par écrit. L'employeur s'engage à assurer aux bénéficiaires d'un contrat de professionnalisation une formation leur permettant d'acquérir une qualification professionnelle et à leur fournir un emploi en relation avec cet objectif pendant la durée du contrat à durée déterminée ou de l'action de professionnalisation dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée. De son côté, le titulaire du contrat s'engage à travailler pour le compte de cet employeur et à suivre la formation prévue au contrat.

L'action de professionnalisation comporte des périodes de travail en entreprise et des périodes de formation. Sa durée est comprise entre 6 et 12 mois. Cette durée peut être étendue dans la limite de 24 mois par convention ou accord collectif de branche, notamment pour les personnes sorties du système scolaire sans qualification professionnelle reconnue ou lorsque la nature des qualifications visées l'exige. ■

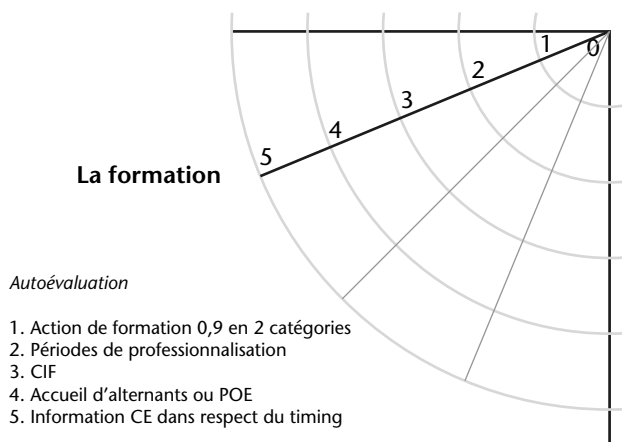


## Fiche pratique

### La POE

La réforme de la formation professionnelle, adoptée définitivement par le Parlement le 14 octobre 2009, validée par le Conseil constitutionnel par décision n° 2009-592 DC du 19 novembre 2009 publiée au même *Journal officiel* introduit un nouveau dispositif : la **préparation opérationnelle à l'emploi (POE)**. Il s'agit de formations de 400 heures proposées aux demandeurs d'emploi sur une offre déposée à Pôle emploi en vue d'acquérir le socle de compétences professionnelles nécessaires pour occuper un poste proposé.

La POE est prise en charge par Pôle emploi et, partiellement par l'OPCA concerné au titre de la professionnalisation ou plus largement des fonds mutualisés. Le bénéficiaire a, pendant l'action de formation, le statut de stagiaire de la formation professionnelle. La POE est individualisée et dispensée préalablement à l'entrée dans l'entreprise. À l'issue de la formation, l'employeur devrait conclure un contrat de travail ou envisager des modalités d'un accompagnement renforcé. ■



## La sécurité des évolutions

# Évaluation et bilan

Évaluation, entretien, appréciation, bilan : les termes employés sont multiples et cachent des objectifs variés. Mais dans tous les cas, il s'agit pour le salarié d'entrer dans une logique d'encadrement de son parcours professionnel pour envisager ses effets à plus ou moins long terme.

## Évaluer

L'évaluation est l'étape préalable à tout entretien d'évaluation tel qu'il a pu être présenté au chapitre précédent. En général l'entretien d'évaluation est effectué par le  $n + 1$  et préparée de manière plus ou moins formelle, écrite ou non, au moyen d'un formulaire, d'un questionnaire ou d'une grille créée et utilisée en interne. Elle peut donner lieu à une revue d'objectifs, une notation ou une cotation consolidée lors de l'entretien. Cette évaluation est souvent effectuée quelques semaines avant l'entretien.

Il s'agit donc d'une occasion de faire un point sur la période écoulée depuis l'évaluation précédente. L'exercice de réflexion incite à préparer l'entretien qui suit afin d'individualiser le processus et ainsi d'encadrer au plus près les progressions envisagées. La démarche permet souvent de faire ressortir des points forts et des axes de progrès dans les performances de chaque salarié. L'évaluation effectuée par le manager et le salarié, chacun de leur côté, est donc souvent suivie d'un entretien

individuel pour confronter et partager les orientations et perspectives. Chaque entreprise définit son dispositif propre et ses procédures internes.

À l'heure de l'Internet, les nouvelles technologies s'immiscent sur le terrain des évaluations. Dans certaines entreprises, tests et questionnaires sont ainsi disponibles en format électronique, *via* intranet ou e-mail.



## Fiche pratique

### Quatre modalités courantes d'évaluation

#### L'appréciation libre

Le supérieur hiérarchique exprime librement ce qu'il pense de chacun de ses collaborateurs. Il rédige à cet effet une note généralement très brève et standardisée. À noter : si cette pratique persiste encore dans certaines entreprises de type « paternaliste », elle a cependant tendance à disparaître.

#### La notation

C'est certainement la méthode d'évaluation la plus répandue, sans doute parce qu'elle est aussi la plus simple à appliquer. Les systèmes de notation sont des sortes de carnets de notes professionnels, assez comparables à ceux des écoliers. Ils comportent en général deux colonnes principales : une liste de caractéristiques, de domaines, de conduites qui tiennent lieu de critères d'évaluation avec, en face, un système d'échelle ou de gradation permettant de situer le niveau de la performance en regard de chaque critère.

#### L'appréciation par objectifs et critères

Le manager et son collaborateur conviennent d'objectifs et de critères de performances lors d'un entretien préalable complété par un dispositif de suivi. Au moment de l'évaluation, ils se retrouvent pour passer en revue chacun des critères et des objectifs, en déterminant à chaque fois si la mission a été accomplie. C'est aujourd'hui la technique la plus répandue dans les grandes entreprises.

#### L'évaluation par classement

Ce type de système consiste à comparer les gens pour déterminer si tel ou tel individu est supérieur, inférieur ou égal à ses homologues, en fonction d'un ensemble de critères donnés (total des ventes, compétences de manager...). Comme dans certains *fast food* par exemple, les affichages de ces classements peuvent être consultés par les clients ou les fournisseurs. ■

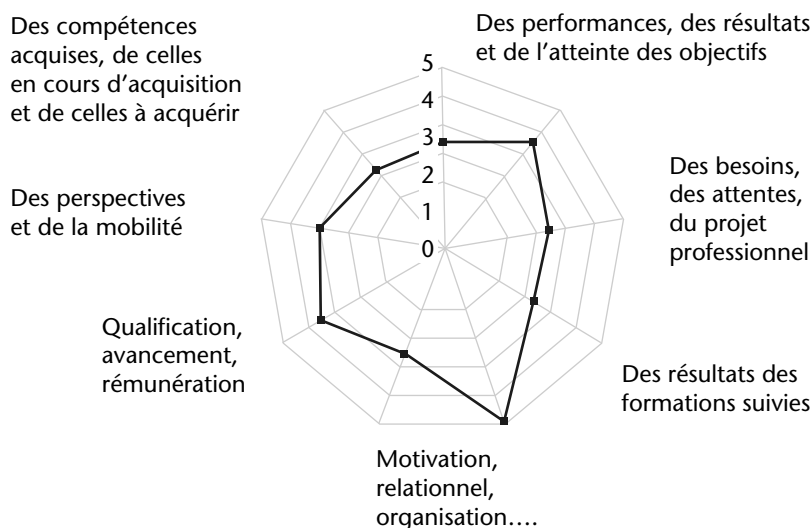


Figure 6.5 – Évaluer pour encadrer, accompagner et justifier

Afin d'enrichir et approfondir ces évaluations, dans le cadre légal de la formation professionnelle continue, les salariés d'entreprise peuvent aussi bénéficier d'action de bilan de compétence et de validation de leurs acquis.

Dans les faits et dans tout le processus, l'évaluation en formation professionnelle continue des adultes, puis l'évaluation et la reconnaissance ou la validation des acquis et de l'expérience reposent finalement sur trois approches complémentaires :

- l'orientation et la sélection des prestataires comme des participants ;
- la régulation et l'adaptation des actions comme du projet ;
- l'évaluation, la validation et la certification des compétences et des résultats.

## Le bilan de compétences

Pour approfondir l'évaluation et être accompagné dans l'élaboration d'un projet de parcours professionnel, dans le cadre de la formation financée par l'entreprise, chaque salarié qui le souhaite peut envisager de suivre un bilan de compétences. Ce bilan de compétences est reconnu comme un type de formation un peu particulier (art. L. 900-2). Il permet aux salariés d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel, et le cas échéant, un projet de formation individuel en vue de mobilités.

Cette activité n'est pas directement organisée par le responsable de formation dans l'entreprise, mais elle relève de sa responsabilité. Ce bilan peut être organisé pendant ou hors temps de travail. Plus généralement, le bilan de compétences peut être réalisé à l'initiative du salarié aux conditions suivantes :

- justifier d'une ancienneté en tant que salarié(e) de cinq ans (consécutifs ou non), dont douze mois dans l'entreprise actuelle;
- respecter un délai de franchise de cinq ans entre deux congés de bilan de compétences chez le même employeur;
- adresser une demande écrite à l'employeur au plus tard dans les soixante jours qui précèdent le bilan de compétences.

Dans les trente jours qui suivent la demande, l'employeur fait connaître sa décision : acceptation ou – sous condition – report. Le refus n'est possible que si le salarié ne répond pas aux conditions d'accès au congé de bilan de compétences. Pendant le congé de bilan de compétences (24 heures de temps de travail maximum), le contrat de travail est suspendu. L'employeur n'est pas tenu de maintenir la rémunération ni de prendre en charge les frais de bilan. Au terme du congé, le salarié retrouve son poste ou l'équivalent.

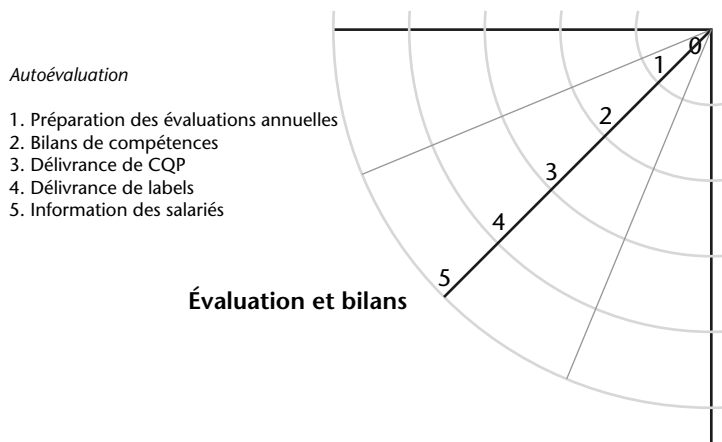
Évidemment, ce bilan peut être engagé avec l'accord de l'entreprise ou à son insu, dans une démarche individuelle. S'il est financé par l'entreprise, dans la majorité des cas, les conclusions du bilan de compétences restent la propriété du salarié. Il est libre de les diffuser à son employeur ou de les garder confidentielles. Habituellement, en entreprise, le bilan de compétences peut être financé :

- à travers les fonds du Fongécif;
- à travers le plan de formation;
- à travers le DIF (en cas de démission ou de licenciement – excepté pour faute grave);
- le bilan de compétences peut être aussi financé par des partenaires externes à l'entreprise. Il convient alors de se retourner vers l'ANPE ou l'APEC.

Dans le premier cas, le financement doit être demandé par le salarié au Fongécif dont dépend l'entreprise. Selon ses critères et priorités, cet organisme peut prendre en charge la rémunération du salarié et, éventuellement, les coûts pédagogiques et frais annexes.

De nombreux organismes proposent différentes prestations au titre de ce bilan. L'échelle de prix de ces bilans varie de 1 à 10. Les antennes locales des CIBC regroupent différentes offres et permettent de se faire une bonne idée.

## 6. La sécurité des évolutions



### La sécurité des évolutions

## Validation et reconnaissance

Jean Boissonat<sup>1</sup>, dans sa proposition de contrat d'activité, envisageait de développer la formation tout au long de la vie, avec l'idée que chaque salarié puisse lui consacrer 10% de sa vie active.

*« L'objectif visé est de permettre à chacun de bâtir ses compétences de façon permanente tout au long de sa vie ; ce qui suppose une conception renouvelée du système éducatif et de la formation continue : une partie du temps de travail est assimilable à du temps de formation. Au-delà de l'action irremplaçable de l'école, ce sont tous les temps et tous les modes de construction des compétences qu'il est proposé de reconnaître et de développer. »*

Dans ce contrat d'activité l'un des enjeux essentiels de la sécurisation des parcours professionnels est celui de l'accès à la formation professionnelle tout au long de la carrière. Sa proposition contrarie d'un coup la logique des déterminants du parcours professionnel qui ne résulterait plus de la seule période de formation initiale mais s'inscrirait dans un continuum de formation tout au long de la vie. C'est donc non seulement l'emploi mais aussi une perspective de maîtrise par l'individu de son projet professionnel et social qui serait alors recherchée. Le constat est d'ailleurs très largement partagé : un salarié ne se forme pas ou trop peu au cours de sa vie professionnelle et le seul recrutement de salariés formés en amont ne suffira pas à répondre aux évolutions à venir.

<sup>1</sup> Le Travail dans vingt ans, rapport du Commissariat général au plan, Odile Jacob, 1995.

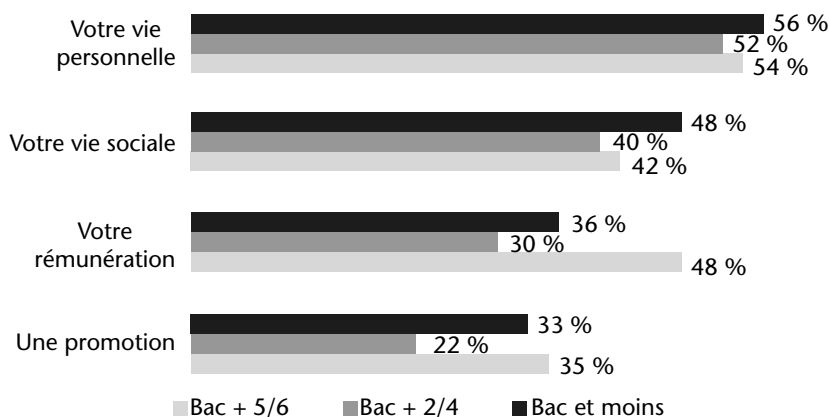
C'est sans doute par un recours systématique à la formation professionnelle que les entreprises pourront mener une politique de gestion des ressources humaines à même de répondre à leurs nécessités économiques, comme le préconise Édith Arnout-Brill<sup>1</sup>. Mais cette adéquation formation-emploi sans cesse invoquée reste une quête institutionnelle difficile. Comme cela a été montré au chapitre 5, le corollaire en termes d'employabilité demeure très présent dans la recherche de sécurisation des parcours professionnels de salariés. En effet, il ne suffit pas de se former pour que cette formation soit reconnue. Les chiffres qui suivent en attestent.

### Des effets de la formation en entreprise

Pour pourvoir leurs postes, les entreprises peuvent recourir :

- à une personne déjà en place (40 %) : « marchés internes » ;
- à une personne en emploi dans une autre entreprise (30 %, dont une majorité en provenance du même métier) : « marchés professionnels » ;
- à une personne au chômage ou inactive (20 %) : « marchés externes » ;
- à un débutant sortant du système éducatif (10 %).

*Si vous avez suivi une formation, a-t-elle eu un effet sur... ?*



Enquête 09/2008 CCIP et OFEM

<sup>1</sup> La Sécurisation des parcours professionnels, Rapport Arnout-Brill présenté au Conseil économique et social en 2007.



## Fiche pratique

### Faire reconnaître une formation suivie

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Une formation diplômante</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanctionnée par un diplôme d'État, voire par un titre homologué</li> <li>• Permet à tout employeur de connaître le nombre d'années d'études effectuées.</li> <li>• Est mieux reconnue dans les grandes entreprises</li> </ul>                                               |
| <b>Une formation certifiante</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est inscrite au Registre national des certifications professionnelles (RNCP), qui répertorie les diplômes nationaux et les titres délivrés par les organismes homologués selon les 5 niveaux.</li> </ul>                                                                    |
| <b>Une formation qualifiante</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne débouche pas forcément sur un titre,</li> <li>• Atteste d'une qualification professionnelle acquise et peut être reconnue par les employeurs lorsqu'une convention collective le prévoit (exemple : les certificats de qualification professionnelle ou CQP).</li> </ul> |
| <b>Une formation professionnalisante</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne concerne que l'enseignement supérieur</li> <li>• Désigne les études hors université permettant d'accéder à la vie active dans des conditions plus favorables qu'avec des diplômes généraux</li> </ul>                                                                    |
| <b>Une formation courte donnant lieu à des certificats ou labels</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceux-ci ne sont pas à négliger et peuvent figurer avantageusement dans un curriculum vitae ou un passeport.</li> <li>• Le niveau TOïC par exemple est une forme de label fort bien reconnu sur le marché du travail</li> </ul>                                              |
| <b>Une formation de courte durée organisée au sein d'un OF</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attestation de présence</li> <li>• Éventuellement tests de compétence</li> </ul>                                                                                                                                                                                            |

Mais il convient encore de souligner que l'accès à la formation reste inégalitaire<sup>1</sup> : le système français de formation professionnelle profite essentiellement aux salariés les mieux formés et les mieux payés au départ : de ce fait, pas de véritable promotion sociale et ne profite pas aux chômeurs les plus en difficultés en leur permettant de suivre des formations longues et coûteuses qui favoriseraient leur retour vers un emploi

<sup>1</sup> La formation professionnelle des adultes : un système à la dérive, P. Cahuc et A. Zylberberg, 10 juillet 2006, étude commanditée par le Centre d'observation économique de la CCIP. « Le système français de formation professionnelle, tel qu'il est construit depuis plus de trois décennies, abouti à une situation profondément inéquitable et inefficace [...] »

stable. Enfin, il existe des besoins de formation non satisfaits des salariés. En effet Christine Fournier<sup>1</sup> note par exemple que « les cadres et les salariés exerçant des professions intermédiaires visent majoritairement une adaptation à l'emploi, alors que la moitié des ouvriers et employés sont motivés par un changement d'emploi, un diplôme ou la reconnaissance d'une qualification ».

## *Diplômes et CQP*

En France, tous les établissements de formation peuvent attribuer un certificat de présence ou une attestation de formation. Si certaines andouillettes sont diplômées AAAAA, seuls les diplômes délivrés et reconnus par l'État donnent droit à des équivalences en France et à l'étranger, n'en déplaise à Paul Valéry qui déclarait qu'il « hésiterait jamais à le déclarer, le diplôme est l'ennemi de la culture ».

Certains établissements d'enseignement ont une telle réputation, nationale ou internationale, que les titres ou diplômes qu'ils délivrent se suffisent à eux-mêmes ; ce qui démontre que les diplômes valent surtout en fonction de leur notoriété chez les employeurs potentiels. Cependant, la distinction entre les diplômes d'État et les autres prend tout son sens lorsque l'obtention de tel diplôme est une condition juridique, soit pour être admis à passer un concours administratif, soit à l'exercice d'une profession réglementée, soit encore pour obtenir une équivalence reconnue notamment à l'étranger. En France, depuis la réforme LMD, il semble qu'il faille faire une distinction entre les titres, grades (baccalauréat, licence, master, doctorat) et les diplômes qui en sont la déclinaison.

Le diplôme certifie un niveau de connaissances ou de compétences, que l'on reconnaît acquis, soit souvent après des études et la réussite à un examen, ou encore par équivalence, notamment, en France, dans le cadre de la reconnaissance des acquis de l'expérience exposée ensuite (VAE).

Le CQP est un certificat de qualification professionnelle, qui atteste, comme son nom l'indique, d'une qualification professionnelle. Les CQP permettent aux salariés d'acquérir une qualification opérationnelle reconnue. Il ne s'agit pas un diplôme en tant que tel reconnu par l'Éducation nationale, mais il est créé par une branche professionnelle, donc reconnu par la convention collective ou l'accord de branche auquel il

---

<sup>1</sup> *Revue française de sciences sociales-Formation emploi*, p. 25-26, n° 95, « Pêle-mêle », juil.-sept. 2009.

se rattache. Le CQP est donc créé et délivré au sein d'une branche professionnelle par une instance paritaire, le plus souvent la Commission paritaire nationale pour l'emploi (CPNE).

Les CQP permettent de reconnaître des savoir-faire correspondant aux métiers des entreprises et aux évolutions de ces métiers. Ils permettent de certifier les compétences acquises par la formation ou l'expérience (VAE) et de développer les compétences par des formations professionnelles adaptées pour les métiers spécifiques.

Le CQP est accessible aux jeunes en formation initiale, aux demandeurs d'emploi et aux salariés ayant une expérience minimale de trois ans, dans le cadre de la formation continue ou de la VAE. Il peut être préparé dans le cadre du contrat de professionnalisation, du plan de formation, du congé individuel de formation. Les référentiels des CQP peuvent être définis sous forme de modules afin d'ouvrir la possibilité, pour des personnels déjà en activité, d'obtenir la validation totale ou partielle par la voie de la validation des acquis de l'expérience (VAE).

### *La validation des acquis de l'expérience (VAE)*

Allant au-delà des paradigmes de l'alternance, pour certains, la pratique du métier est la seule et véritable formation. Et de fait, on se forme par l'exercice de la responsabilité. Lorsque l'évaluation intervient au-delà de la formation pour constater et entériner des compétences acquises, il arrive que l'on parle alors de validation ou de certification. Ces différentes démarches peuvent être pour une part assimilées à des formes d'évaluation. Elles n'en sont que les prolongements. Toutefois, en formation, l'évaluation se distingue de la validation ou de la certification par le fait que l'évaluation est conduite en interne, qu'elle est récurrente et qu'elle fait intégralement partie du processus de la formation. La validation et la certification peuvent être menées par des tiers; elles sont occasionnelles. Aujourd'hui la validation des acquis construite au sein des entreprises est de plus en plus souvent collective.

Dans le cadre du plan de formation, l'employeur peut décider d'inscrire des actions de validation des acquis de l'expérience (VAE) dans le plan de formation de l'entreprise. Afin de mettre en œuvre de telles actions, une convention doit être conclue entre l'employeur, le salarié bénéficiaire et ou les organismes qui interviennent en vue de la validation des acquis du candidat.

Introduite par la loi de modernisation sociale, publiée le 17 janvier 2002 (loi n° 2002-73), la VAE trouve son origine dans le chapitre II relatif au « Développement de la formation professionnelle », la section I intitulée « Validation des acquis de l'expérience » (articles 133 à 146). Certains accords de branche, certains accords d'entreprise proposent en action prioritaire d'engager une VAE dans le cadre du DIF ou de la période de professionnalisation. Aujourd'hui, il est normalement possible d'obtenir un titre par une formation et/ou par une reconnaissance des acquis, même si certaines institutions de prestige notamment s'y refusent encore.

« Le droit de la validation des acquis de l'expérience a également été transposé, par voie légale et réglementaire, dans le Livre IX du Code du travail ainsi que dans le Code de l'éducation. Elle permet donc à toute personne engagée dans la vie active depuis au moins trois ans, de se voir reconnaître officiellement ses compétences professionnelles, par un titre, un diplôme à finalité professionnelle ou un certificat de qualification professionnelle (CQP<sup>1</sup>). »

La validation des acquis de l'expérience est donc un droit ouvert à tous : salariés ou non, demandeurs d'emploi, bénévoles, agents publics, quels que soient les diplômes précédemment obtenus ou le niveau de qualification atteint. Une seule condition est requise : justifier d'une expérience professionnelle de trois ans en continu ou en discontinu, en rapport avec le contenu de la certification envisagée. Les seniors bénéficient d'une priorité d'accès à une validation des acquis de l'expérience.

### La VAE en statistiques

L'analyse présentée dans le *Bref* n° 230 s'appuie sur l'ensemble des statistiques mises à disposition par les différents ministères validateurs. Ainsi, la Direction de l'évaluation et de la prospective du ministère de l'Éducation nationale (DEP) publie des données très détaillées, concernant aussi bien l'enseignement professionnel que supérieur. Pour le ministère de l'Emploi, un état des lieux a été publié par la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (Dares). Globalement, la VAE reste une voie d'accès quatre fois moins utilisée par les adultes que la formation continue pour obtenir un diplôme. Dans quelques spécialités elle fait toutefois quasiment jeu égal. C'est notamment le cas pour l'hôtellerie restauration au niveau baccalauréat professionnel ou BTS, ainsi que pour certains diplômes relatifs aux services à la personne, comme le CAP Petite-Enfance, la mention complémentaire d'aide à domicile, ou aux services aux entreprises tels la sécurité ou l'accueil. La VAE est également quatre fois moins utilisée que la « candidature libre ».

1 Extrait de la loi de modernisation sociale de 2002.

Mais les pratiques sont très différentes selon le type de diplôme visé. Pour les BTS, les candidats libres sont deux fois et demie plus nombreux que les candidats à la VAE. Pour les baccalauréats professionnels l'écart entre ces deux modalités d'accès aux diplômes n'est que de 35 %. De fait, la VAE occupe une place de plus en plus significative à ce niveau : elle est désormais choisie par 22 % des adultes cherchant à obtenir un baccalauréat professionnel, alors que globalement elle ne représente guère plus d'un dixième des candidatures d'adultes à un diplôme de l'Éducation nationale.

La place de la VAE parmi les BTS, qui sont beaucoup plus demandés en formation continue que le baccalauréat professionnel, reste plus modeste, de 13 %. Mais dans quelques spécialités, telle l'assistance de direction ou la comptabilité-gestion, elle peut dépasser les 20 %. Pour ce qui concerne les CAP, et notamment pour le plus demandé d'entre eux, le CAP Petite-Enfance, elle fait presque jeu égal avec la formation continue.

Elle reste toutefois beaucoup moins utilisée que la candidature libre. Au final, seul 11 % des adultes qui tentent d'obtenir un CAP empruntent la voie de la VAE.

Céreq, *Bref*, n° 230 mai 2006. ■

La VAE s'applique à l'ensemble des diplômes et titres à vocation professionnelle ainsi qu'aux certificats de qualification, sous réserve toutefois de figurer dans le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Ce RNCP se substitue à la liste d'homologation tenue par la Commission technique d'homologation des titres et diplômes de l'enseignement technologique. Placée auprès du Premier ministre, la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP) remplace la Commission technique d'homologation des titres et diplômes.

La VAE se déroule selon différentes modalités et étapes :

- constitution d'un dossier par le candidat qui retrace précisément son expérience;
- réunion d'un jury, avec entretien éventuellement;
- et, lorsque cette procédure est prévue par l'autorité qui délivre la certification, mise en situation professionnelle réelle ou reconstituée.

Le jury vérifie si le candidat possède les compétences, aptitudes et connaissances exigées pour l'obtention du diplôme, titre ou certificat concerné et prononce :

- la validation totale lorsque toutes les conditions sont réunies. Le jury propose alors l'attribution de la certification;
- la validation partielle. Le jury précise dans ce cas la nature des connaissances et aptitudes devant faire l'objet d'un contrôle complémentaire;

– le refus de validation lorsque les conditions de compétences, d'aptitudes et de connaissances ne sont pas remplies.

La VAE peut être organisée dans le cadre du plan de formation de l'entreprise ou d'un congé spécifique : le congé pour validation des acquis de l'expérience. Le champ d'application de la VAE est bien plus étendu que celui de la validation des acquis professionnels (VAP), qu'il complète. Outre son extension à l'ensemble des diplômes inscrits dans le répertoire, la VAE prend en compte les compétences professionnelles acquises au travers d'activités salariées, non salariées et bénévoles, en rapport direct avec le contenu du titre ou du diplôme. Dans ce cadre, les actions de validation des acquis entrent dans le champ de la formation professionnelle continue. Elles peuvent donc être imputées par les employeurs sur leur participation, au titre du financement de la formation continue et parfois même au titre du DIF prioritaire.

### De la VAP à la VAE

Les premiers décrets de validation concernent la validation des acquis professionnels (VAP), dispositif de formation institué par la loi du 27 janvier 1984 et mis en œuvre par le décret d'août 1985. Cette VAP a été modifiée par la loi du 20 juillet 1992. Elle permettait à toute personne ayant exercé une activité professionnelle pendant cinq ans de faire valoir son expérience pour être dispensée d'une partie des épreuves d'un diplôme. Les dispenses étaient accordées aussi bien pour les épreuves générales que pour les épreuves professionnelles mais elles ne pouvaient couvrir la totalité du diplôme : une épreuve au moins devait être subie de manière traditionnelle.

La validation des acquis de l'expérience (VAE) est un dispositif de formation institué par la loi du 17 janvier 2002<sup>1</sup>. Instaurée par la loi de modernisation, et reconnue par le Code du travail, la VAE se substitue à la VAP. Elle permet de faire reconnaître son expérience afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle. Diplômes, titres et certificats sont ainsi accessibles grâce à l'expérience, selon d'autres modalités que l'examen.

Le dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) a été adopté le 20 janvier 2002 dans le cadre de la Loi de modernisation sociale. Il est venu modifier un dispositif déjà existant depuis 1992, la validation des acquis professionnels (VAP).

Les candidats ont désormais la possibilité d'obtenir la totalité d'un titre ou d'un diplôme par une validation des acquis. La procédure a été généralisée à l'ensemble des certifications des ministères valideurs. La durée minimale de l'expérience requise pour accéder à la validation a été ramenée à trois ans, au lieu de

<sup>1</sup> [www.travail.gouv.fr/dossiers/vae](http://www.travail.gouv.fr/dossiers/vae).

cinq ans. Les acquis professionnels pris en compte ont été élargis à l'expérience acquise dans le cadre d'une activité non salariée ou bénévole.

Les modalités d'évaluation des candidats ont été diversifiées. Un droit au congé pour validation d'acquis est institué pour les salariés. Les dépenses de validation d'acquis deviennent éligibles au titre de la formation continue pour les entreprises. ■

Les salariés peuvent disposer d'un congé de validation des acquis de l'expérience pour préparer leurs épreuves et être accompagné par un organisme habilité à cet effet. Avant de refaire une demande, le salarié doit respecter un délai de franchise d'un an à l'issue de la fin d'un congé pour validation des acquis de l'expérience. La VAE peut être financée :

- par le 0,2 % sur les fonds du Fongécif ;
- par le 0,9 % sur le plan de formation ;
- par le 0,5 % en complément d'une période de professionnalisation ;

### *Le passeport formation*

Au départ, le passeport formation est une initiative présentée dans l'ANI du 20 septembre 2003 au livre 1, Titre 1, chapitre 2 : le passeport formation. Il est aussi décrit dans l'avenant 1 de l'ANI en ces termes :

« Il favorise la mobilité interne ou externe du salarié [...] chaque salarié doit être en mesure d'identifier et de faire certifier ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles, acquises soit par la formation initiale ou continue, soit du fait de ses expériences professionnelles. [...] dans cette perspective, les parties signataires du présent accord souhaitent que chaque salarié puisse, à son initiative, établir son "passeport formation" qui reste sa propriété et dont il garde la responsabilité d'utilisation. »

Le passeport formation a finalement été reconnu par la loi 19 novembre 2009<sup>1</sup>. Elle stipule notamment que chaque salarié peut à son initiative établir un passeport de formation afin de pouvoir identifier et faire certifier ses connaissances, compétences, aptitudes professionnelles, acquises dans le cadre de la formation initiale ou continue, ou lors de ses expériences professionnelles.

Ce document est personnel, il reste la propriété du salarié qui en conserve la libre disposition. Il y aurait discrimination illégale pour

<sup>1</sup> Art. L. 6315-2 du Code du travail.

refus d'embauche au motif que la personne qui répond à offre d'emploi ne communique pas son passeport formation.

L'employeur ne peut exiger du salarié qui répond à une offre d'embauche qu'il lui présente son passeport orientation et formation. Est illicite le fait de refuser l'embauche d'un salarié en raison de son refus ou de son impossibilité de présenter son passeport orientation et formation.

Un décret en Conseil d'État déterminera les modalités de mise en œuvre de cet article.

### **Contenu du passeport formation**

La loi impose aux employeurs de mettre à disposition de toute personne un modèle de passeport orientation et formation qui recense dans le cadre de la formation initiale, les diplômes et titres ainsi que les aptitudes, connaissances et compétences acquises, susceptibles d'aider à l'orientation. Et dans le cadre de la formation continue :

- tout ou partie des informations recueillies à l'occasion d'un entretien professionnel, d'un bilan de compétences ou d'un bilan d'étape professionnel;
- les actions de formation prescrites par l'institution mentionnée à l'article L. 5312-1 ;
- les actions de formation mises en œuvre par l'employeur ou relevant de l'initiative individuelle ;
- les expériences professionnelles acquises lors des périodes de stage ou de formation en entreprise ;
- les qualifications obtenues ;
- les habilitations de personnes ;
- le ou les emplois occupés et les activités bénévoles, ainsi que les connaissances, les compétences et les aptitudes professionnelles mises en œuvre dans le cadre de ces emplois et de ces activités.

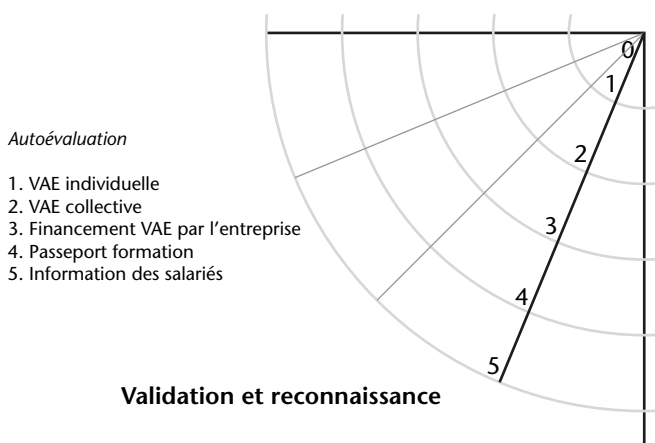
Une annexe au passeport formation peut contenir les décisions de l'entretien professionnel en matière de formation.

Il existe un modèle proposé par le FUP (Fonds unique de péréquation – FPSPP) en format numérique : [www.passeportformation.eu](http://www.passeportformation.eu). ■

Tableau 6.4 – Synthèse des dispositifs individuels d'accompagnement et d'orientation

|                    | Entretiens dans l'entreprise                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Bilan de compétences                                                                                                        | VAE                                                                                                                                          | Passeport formation                                                                                                                                                                                                                                      | BEP                                                                                   |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pour :</b>      | Envisager son projet professionnel à partir de ses performances et compétences, de ses souhaits d'évolution en fonction de la situation de l'entreprise. Déduire ses besoins de formation et d'identifier les dispositifs de formation pertinents pour réaliser une formation et d'étudier les conditions de réalisation de sa formation. | Évaluer ses compétences, connaissances et aptitudes en vue d'élaborer son projet professionnel, et son projet de formation. | Faire valider son expérience en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification | Identifier et faire certifier ses connaissances, compétences et aptitudes professionnelles acquises dans le cadre de la formation initiale ou continue et du fait de ses expériences professionnelles en vue de favoriser sa mobilité interne ou externe | Faire le point au terme d'une première partie de carrière<br><br>Envisager les suites |
| <b>Publics</b>     | Tous salariés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Tous salariés (Plan) – sous conditions d'éligibilité (CIF),                                                                 | Tous salariés ayant une expérience d'au moins trois ans dans la certification recherchée                                                     | Tous salariés                                                                                                                                                                                                                                            | Au moins deux ans d'ancienneté                                                        |
| <b>Périodicité</b> | Suivant législations et accords                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Non précisé (Plan), ne peut être inférieure à 5 ans (CIF)                                                                   | Non précisé                                                                                                                                  | Suivi du salarié                                                                                                                                                                                                                                         | Tous les 5 ans                                                                        |
| <b>Durée</b>       | +/- 45' à 90'                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 24 heures non consécutives                                                                                                  | 24 non consécutives                                                                                                                          | Suivi du salarié                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                       |
| <b>Initiative</b>  | Salarié ou entreprise                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Salarié (CIF) ou entreprise                                                                                                 | Salarié                                                                                                                                      | Salarié qui en conserve la propriété et la responsabilité d'utilisation                                                                                                                                                                                  | Salarié ou entreprise                                                                 |

|                                       | Entretiens<br>dans<br>l'entreprise                                                                                            | Bilan<br>de compé-<br>tences                                                                      | VAE                                                           | Passeport<br>formation                                                                                                                               | BEP                                                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>Finan-<br/>cement</b>              | Sur le temps<br>de travail<br>Aucune prise<br>en charge<br>n'est prévue                                                       | 0,9 % (Plan)<br>ou 0,2 %<br>(Fongécif)                                                            | 0,9 % (Plan)<br>ou 0,2 %<br>(Fongécif)                        | Aucun<br>financement<br>prévu                                                                                                                        | Sur le temps<br>de travail<br>Aucune prise<br>en charge<br>n'est prévue |
| <b>Textes<br/>de réf-<br/>érences</b> | Code du tra-<br>vail, accords<br>de branche,<br>loi de cohé-<br>sion sociale,<br>Accord Natio-<br>nal Interpro-<br>fessionnel | Loi relative à<br>la formation<br>profession-<br>nelle et à<br>l'emploi du<br>31 décembre<br>1991 | Loi de mo-<br>dernisation<br>sociale du<br>17 janvier<br>2002 | Accord natio-<br>nal interpro-<br>fessionnel du<br>5 décembre<br>2003 et<br>avenant du<br>20 juillet<br>2005. Institué<br>par la loi de<br>nov. 2009 | 11 janvier<br>2008, repris<br>et institué par<br>la loi de nov.<br>2009 |



## *L'essentiel* |

### ►► La formation professionnelle :

1. Action de formation 0,9 en deux catégories
2. Périodes de professionnalisation
3. CIF
4. Accueil d'alternants ou POE
5. Information CE dans respect du timing

### ►► Évaluation et bilan :

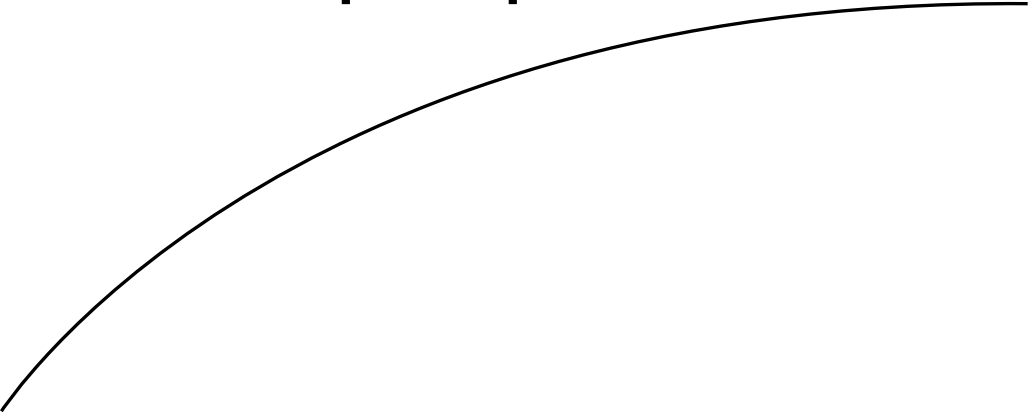
1. Préparation des évaluations annuelles
2. Bilans de compétences
3. Délivrance de CQP
4. Délivrance de labels
5. Information des salariés

### ►► Validation et reconnaissance :

1. VAE individuelle
2. VAE collective
3. Financement VAE par l'entreprise
4. Passeport formation
5. Information des salariés

## Chapitre 7

# La sécurité des perspectives

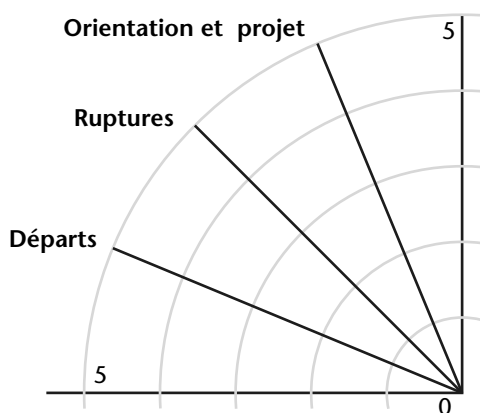


### *Executive summary* |

- ▶▶ **Reste à encadrer** les évolutions pour les sécuriser.  
Ces évolutions passent par des ruptures de contrats et des départs.
- ▶▶ **Elles sont conduites** en mode projet tant par les salariés que par ceux qui les encadrent.

« On m'attend pendant des mois  
On me réclame on m'apitoie  
Et on insiste à genoux  
Venez donc chez nous venez donc chez nous.  
On m'appelle d'urgence au-dessus  
On m'supplie de venir en dessous  
Y a des immeubles cossus  
Sens dessus dessous  
Sens dessous dessus.  
Je suis l'plombier bier-bier-bier-bier  
J'ai un beau métier  
J'fais mon turbin bin-bin-bin-bin  
Dans les salles de bains  
Il faut qu'on m'implore  
De l'aube à l'aurore  
Je colmate les tuyaux  
Je guéris tous les maux  
De mon p'tit chalumeau ».

Pierre Perret, *Le plombier*



### La sécurité des perspectives

Dernière station et non des moindres, ce sont les perspectives. En effet, pouvoir construire son employabilité et en dessiner des modalités reconnues n'a finalement de sens que pour une mise en perspective professionnelle. Mais dans l'entreprise ou dans l'emploi, tous les salariés ne le peuvent ou ne le souhaitent pas. Certains, pour des raisons personnelles d'investissement ailleurs dans leur vie privée, ne souhaitent momentanément ou durablement pas évoluer professionnellement. D'autres se fient à leur intuition et aux opportunités qu'ils génèrent plus ou moins explicitement. Mais pour chacun, le parcours est souvent compris comme une succession d'événements peu ou mal anticipés et qui s'articulent les uns aux autres sans vraiment faire sens et donc subits. L'encadrement et l'aide permettent de retrouver du sens et de passer du subi au choisi.

C'est de cette vision prospective que le salarié construit au regard du collectif et encadrée que peut naître dans l'entreprise un relatif sentiment de sécurité. Évidemment ces perspectives, construites entre rester ou bouger, subir ou choisir, sont le fruit de compromis bâtis parfois entre opportunité et volonté. Souvent le salarié n'a pas le choix, parfois il le prend. Si le licenciement s'accuse en réception, la démission, elle se donne. À terme toutefois, une quête seule générale et unanime, celle de la retraite qui se prendra. À chaque étape se construisent les perspectives et le projet qui les encadre et les sécurise.

## Départs volontaires

Plusieurs situations de départ d'une entreprise ou d'un service peuvent être envisagées. Celles abordées au chapitre 4 de cette partie autour de la sécurité du corps au travail, accidents ou maladies, mais aussi et surtout celles qui résultent de choix, d'échéances atteintes ou de dispositions spécifiques. Partir, quitter, mourir un peu n'est jamais simple et oblige à prendre des risques. C'est d'ailleurs souvent à cette occasion que se manifestent, de façon amplifiée parfois violente, les insécurités accumulées et non dites. Le pot de départ amorce par la convivialité le travail de « deuil » de ceux qui restent. « Il faudra aussi lui succéder car il était irremplaçable ! » Et nous le sommes tous.

Celui qui part devrait savoir où il va et les promesses qui y sont faites. Le parcours sécurisé, encadré, anticipé par l'intermédiaire d'un projet, bâti dans une dynamique individuelle et collective devrait pouvoir être vécu comme une transition, une évolution et pas seulement comme une rupture. Plusieurs cas de figure sont toutefois à considérer en fonction de la nature du départ volontaire : démission ou retraite.

### *Démission*

Tout salarié en contrat a le droit de démissionner, mais en respectant certaines conditions, notamment le préavis. En cas de démission abusive, l'employeur est aussi en droit de réclamer des dommages et intérêts. Cette démission permet au salarié de rompre son contrat de travail à durée de sa propre initiative, à condition de manifester clairement sa volonté de démissionner et, sauf dispense de l'employeur, en respectant le délai de préavis éventuellement prévu. Des facilités de recherche d'emploi peuvent ensuite être prévues par la convention collective. La loi n'a pas soumis la démission à une procédure particulière à l'inverse du licenciement. Cependant il convient de prendre quelques précautions afin d'assurer le bon déroulement de la fin du contrat de travail et il est souhaitable d'informer l'employeur<sup>1</sup>.

Enfin, si le salarié reproche à son employeur des manquements graves à ses obligations : pas de versement de la paie, refus d'accorder les jours de repos hebdomadaire, le salarié peut rompre son contrat de travail au moyen de la prise d'acte de la rupture en raison des manquements de l'employeur. Il ne s'agit alors ni d'une démission, ni d'un licenciement, mais d'un mode atypique de rupture du contrat qui ne trouve pas sa source dans le Code du travail.

<sup>1</sup> Art. L. 1232-1, L. 1237-1 et L. 1237-2 du Code du travail.



## Fiche pratique

### Présenter une démission

Le Code du travail ne prévoit aucune forme particulière pour présenter sa démission : elle peut être verbale, écrite ou résulter d'un comportement sans ambiguïté du salarié (ce qui n'est pas le cas, par exemple, de la seule absence du salarié à son poste de travail ou de l'absence de reprise du travail à l'issue des congés payés).

Toutefois, pour éviter les contestations sur l'intention même de démissionner ou sur la date de la fin du contrat de travail, le salarié a intérêt à remettre sa démission par écrit (si possible par lettre recommandée avec avis de réception). L'écrit permet également de définir le début du préavis. Certaines conventions collectives prévoient d'ailleurs que la démission doit être écrite et adressée par lettre recommandée avec avis de réception. La démission ne peut être exigée par avance, par exemple, lors de la signature du contrat de travail ou au cours de son exécution. Sauf dans certaines circonstances (par exemple, démission à la suite d'une grossesse, la salariée devant toutefois alerter son employeur quinze jours avant la date effective de sa démission), le préavis, lorsqu'il est prévu, doit toujours être effectué. Si le salarié ne l'exécute pas, son employeur peut lui en réclamer le paiement devant le conseil de prud'hommes. Toutefois le salarié peut être dispensé de préavis à sa demande et après acceptation de l'employeur si possible par écrit, alors, dans ce cas, l'indemnité de préavis n'est pas due. L'employeur peut aussi ne pas souhaiter que le salarié effectue son préavis, dans ce cas il doit néanmoins lui verser l'indemnité de préavis.

Sauf cas particuliers, la loi ne fixe pas la durée du préavis et prévoit simplement qu'elle est déterminée par la convention ou l'accord collectif de travail applicable, ou par les usages pratiqués dans la localité ou la profession. En cas de démission, l'existence et la durée du préavis sont fixées par la loi, ou par convention ou accord collectif de travail. En l'absence de dispositions légales, de convention ou accord collectif de travail relatif au préavis, son existence et sa durée résultent des usages pratiqués dans la localité et dans la profession. Le contrat de travail peut prévoir un préavis plus court que le préavis conventionnel, mais pas plus long. Certaines conventions prévoient que le salarié est libéré de son préavis lorsqu'il a trouvé un autre emploi. ■

À l'issue du contrat de travail, lorsque le préavis est achevé, le salarié est libre de tout engagement vis-à-vis de son employeur. Toutefois, certaines obligations particulières peuvent encore s'appliquer comme par exemple lorsque le contrat contient une clause de non-concurrence ou

une clause de dédit-formation. Si elles ne sont pas abusives, ces clauses sont applicables. L'employeur doit remettre au salarié un certificat de travail et une attestation destinée à lui permettre de faire valoir ses droits éventuels aux allocations d'assurance chômage. Toutefois, la démission n'ouvre pas droit à une indemnisation au titre de l'assurance chômage sauf si elle est considérée comme légitime : démission pour suivre son conjoint qui occupe un nouvel emploi ou en cas de non-paiement des salaires...

En cas de démission pour un motif autre que ceux considérés par le régime d'assurance chômage comme légitime, il est possible d'obtenir une indemnisation de quatre mois après la fin du contrat de travail. Il faut pour cela être en mesure de prouver une recherche active d'emploi pendant ce délai et saisir l'instance paritaire régionale qui siège auprès de chaque direction régionale de Pôle emploi. Au vu des efforts fournis pour retrouver un emploi, cette instance décidera d'attribuer ou non les allocations, toutes les autres conditions étant par ailleurs remplies.

La démission dans le cas d'un contrat à durée déterminée est possible à condition de justifier d'une embauche en contrat à durée indéterminée. Il ne s'agit alors pas d'une démission, mais d'une rupture anticipée autorisée d'un CDD. En dehors de ce cas, à la demande du salarié, l'employeur peut donner son accord à l'interruption du contrat avant le terme prévu. Les deux parties signent alors une rupture anticipée d'un commun accord.

L'entretien de départ prend tout son sens dans le cas d'une démission. En effet les parties en présence peuvent envisager les suites des dossiers en instance et prendre acte des modalités d'une coopération à établir au terme des dates de départ. Mais aussi et surtout c'est à cette occasion, alors que les enjeux ne sont plus que passés, que les non-dits éventuellement accumulés depuis l'intégration puissent être formulés et exprimés. Les entreprises qui ont systématisé cet entretien le prétendent. Il s'agit aussi d'encadrer au plus prêt et par des protocoles ritualisés le départ tout comme le fut l'arrivée. Certaines entreprises ont systématisé un guide d'accueil sous forme de parcours permettant d'acquiescer les droits et devoirs du nouveau collaborateur. D'autres ont produit des fiches de route afin d'encadrer les procédures de départ : rendre les cartes, badges et clés, vider les tiroirs, retourner la voiture de fonction, restituer les insignes, téléphones, uniformes, et purger les ordinateurs... Effectivement le pot de départ et le cadeau des collègues ne suffisent pas, même s'ils sont plus que bienvenus.

## Départ à la retraite

« Crise et perspectives de déficit obligent, le dossier des retraites revient plus tôt que prévu à l'ordre du jour. Age légal de départ, durée de cotisation, montant des pensions... ou encore réforme du système, les enjeux de ce rendez-vous sont multiples<sup>1</sup>. »

Il est actuellement difficile d'en parler sans prendre le risque d'être vite dépassé ! Toutefois, c'est la fin attendue, espérée du parcours professionnel. Cette dernière transition aussi symbolique qu'effective est aussi à sécuriser et à encadrer. « Comme en généalogie, il faut savoir d'où l'on vient pour savoir où l'on va. Il faut parcourir l'historique des retraites pour comprendre le présent sur lequel se construit l'avenir » écrit l'historien Maxime Le Poulichet lorsqu'il traite de l'historique des retraites<sup>2</sup>.

Littéralement et selon la définition du *Petit Robert*, la retraite désigne deux choses : l'arrêt de toute activité professionnelle, et la pension versée pour cette cessation d'activité. Les deux aspects sont liés dans la perspective d'une ultime sécurisation des parcours professionnels.

La retraite désigne le moment où une personne arrête complètement de travailler, parce que son âge ou la durée de travail qu'il a effectuée lui permet donc de quitter la population en activité au travail, tout en lui assurant des revenus de retraite. La retraite est aussi l'ensemble des prestations sociales que perçoit une personne au-delà d'un certain âge, dans la mesure où elle a exercé une activité professionnelle et cotisé à un régime d'assurance vieillesse. « Prendre sa retraite », c'est donc cesser de travailler et percevoir une pension dite de retraite. Mais ni le mot « retraite », ni le mot « pension » ne suffisent à eux seuls pour désigner sans ambiguïté cette situation et ce droit. Ainsi, pour Dominique Thierry, le terme de « retraite » est « particulièrement négatif et stigmatisant ». Il ajoute : « Le fait d'avoir droit à un revenu non directement lié à une activité professionnelle signifierait-il qu'on se "retire" de la vie ? Que l'on désire se mettre en "retrait" ? Que ce passage est uniformément vécu sans la moindre anicroche<sup>3</sup> ? » Il souligne ainsi que la retraite est une notion complexe qui dépasse la simple cessation de toute activité professionnelle.

1 A. Boziot, « Rendez-vous capital pour les retraites », *Liaisons sociales*, n° 107, déc. 2009.

2 M. Le Poulichet, *Histoire des retraites*, Paris, Le Seuil, 2003, p. 1.

3 D. Thierry, *L'Entrée dans la retraite : nouveau départ ou mort sociale ?*, Paris, Liaisons, 2006, p. 88.

Dans le même sens, Roger Pol-Droit constate : « Très simple évidence : retraite est synonyme d'arrêt du travail<sup>1</sup> » écrit-il avant d'ajouter : « À quel âge cesser ? En fonction de quels critères ? Avec quelle rémunération ? Voilà les interrogations qu'on retourne à présent dans tous les sens. Or on oublie qu'elles possèdent une longue histoire<sup>2</sup>. » Il importe en effet de rappeler que la retraite a d'abord été la construction d'un pacte social entre générations, pour refuser ce qu'étaient les conditions de fin de vie de nos anciens. Il fut mis un terme à la situation héritée des débuts de l'industrialisation au XIX<sup>e</sup> siècle, où des milliers de salariés, une fois licenciés parce qu'ils avaient passé l'âge d'une production optimale, se voyaient condamnés à l'indigence et au rejet. D'une nécessité, la retraite est devenue un droit.

En effet, le développement des systèmes de retraite a été le résultat et une condition du développement du salariat. Alors, cette retraite telle que nous la connaissons aujourd'hui appartient au monde de la société industrielle ou salariale. Progressivement elle a été mise place comme un contrat tacite entre les générations. Il alloue aux retraités un temps d'inactivité indemnisé, en échange notamment d'un emploi stable et durable pour les générations adultes et les jeunes. « Ce contrat entre les générations est aujourd'hui ébranlé<sup>3</sup> » constate Anne-Marie Guillemard qui souligne que ce contrat social est remis en cause du fait du vieillissement démographique important.

Ce problème démographique construit progressivement la dégradation du ratio cotisants/pensionnés. Cette évolution est liée à l'allongement de la durée de vie et le nombre de retraités augmente par rapport à l'effectif de la population active sur laquelle repose la charge des cotisations. *In fine*, cela pose alors la question du financement des régimes de retraite en France.

Mais ce qui doit être aussi sécurisé et de façon individuelle c'est le passage du temps de l'activité professionnelle et celui de sa relative inactivité productive. « La retraite, en tant que cessation institutionnellement réglementée de l'exercice d'une activité professionnelle rémunérée, donnant droit à des prestations de la part de la collectivité, se définit comme le passage du travail au non-travail<sup>4</sup> » souligne Anne-Marie Guillemard. La retraite marque ainsi une rupture entre temps de travail et non-tra-

1 R. Pol-Droit, « Le Crépuscule des retraites », Les Échos, 24 février 2010.

2 *Ibid.*

3 A.-M. Guillemard, *La Retraite, une mort sociale*, Paris, Mouton, 1972, p. 25.

4 *Ibid.*

vail. Elle est synonyme de cessation d'activité professionnelle et donc de la fin du parcours professionnel. Cependant, la retraite, césure autrefois bien marquée, peut désormais être précédée d'une préretraite, mais aussi d'un travail à temps partiel, d'une retraite progressive, ou d'une période durable de chômage. Alors, la césure n'est pas aussi brusque.



## Avis d'expert

Trois phases de la vie professionnelle revues par Xavier Gaullier<sup>1</sup>

Xavier Gaullier constate que l'on assiste à une remise en cause du cycle de vie légué par les Trente Glorieuses : « Ces dernières décennies ont été marquées par la déstabilisation du modèle social de l'après-guerre, celui des Trente Glorieuses, [...] avec ses trois âges spécialisés (jeunesse-formation, vie adulte-production, vieillesse-repos) et la coïncidence, à un âge fixé d'avance, entre la fin de la vie professionnelle, l'obtention d'une pension et le début des handicaps de la vieillesse. Tout cela est maintenant transformé. » Ce qui est transformé, c'est donc ces trois âges de la vie bien délimités, et la coïncidence entre fin de travail et début de la retraite. La division du cycle de vie en trois temps (**formation, travail, retraite**) cède la place à des formes plus diluées d'organisation des temps sociaux.

C'est pourquoi Xavier Gaullier qualifie la retraite de « banque du temps » : « Parmi ses fonctions, la retraite est une "banque du temps" : elle fait des arbitrages entre le temps de travail et le temps libre, elle est liée aux fins de carrière et à l'ensemble de la vie professionnelle, elle dépend de l'espérance de vie. » La retraite est une « banque du temps », dans la mesure où elle implique une certaine répartition des périodes d'activité et de non-activité sur toute la vie.

En effet, depuis les années qui ont suivi la crise économique de 1973, des mesures de préretraite diverses et changeantes ont été créées par les différents gouvernements. Elles présentaient pour l'époque des avantages certains : la lutte contre le chômage et les tensions sociales, mais aussi la protection des travailleurs âgés contre les aléas des fins de carrière.

« L'importance de ces mesures et leur influence ont été telles qu'on peut, à bon droit, parler en France d'une "culture de la préretraite"<sup>2</sup> » estime Xavier Gaullier. On peut parler de « culture de la préretraite » dans la mesure où il s'est créé en France un modèle de fin de carrière qu'on ne retrouve pas dans tous les pays. Pendant longtemps les entreprises s'en sont servi non seulement pour faire face à des situations exceptionnelles, mais aussi comme d'un moyen normal de gestion des ressources humaines et de la compétitivité. « Le vieillissement est devenu un problème majeur. Est-on sûr pourtant d'en prendre toute la mesure<sup>3</sup> ? » s'interroge encore Xavier Gaullier.

1 X. Gaullier, « Emploi, retraite et cycles de vie », *Retraite et Société*, n° 37, mars 2002.

2 Ibid.

3 X. Gaullier, *Le Temps des retraites : les mutations de la société salariale*, Paris, Le Seuil, 2003, p. 4.

La question des retraites voit aussi s'affronter plusieurs conceptions de la société entre, d'une part, un modèle social-démocrate où la retraite par répartition<sup>1</sup> représente un facteur de solidarité à l'intérieur du salariat, et d'autre part, un modèle libéral où la retraite par capitalisation<sup>2</sup> représente un système d'épargne individuelle, plus qu'un système de solidarité collective.

Dans le contexte actuel, ce départ à la retraite est difficile à envisager et à négocier. L'ANACT rapporte dernièrement de nombreux exemples d'entreprises<sup>3</sup> qui innovent et inventent leur modèle d'adaptation aux populations de salariés «les plus anciens». Contrats seniors étendus chez Saunier Duval en Pays de Loire, transferts de savoir selon une méthodologie TSE chez Forcemat en Rhône-Alpes, GPEC orientée seniors chez Arvato Service France ou à la Mutualité française du Limousin, dispositif spécifique centré sur la responsabilité sociale de l'entreprise, et d'autres encore montrent bien que cette question de la gestion des âges, celle des seniors et de la retraite peut être encadrée.

### ■ Les dispositions relatives à la retraite

Prévue par la loi de 2003 et engagée en 2004, la négociation relative à l'emploi des seniors a débouché sur l'ANI du 13 octobre 2005. Cet accord conclu le 13 octobre 2005 entre les partenaires sociaux sur le sujet de l'emploi des seniors et signé le 9 mars 2006 instaure plusieurs mesures dont l'entretien de seconde partie de carrière obligatoire après 45 ans, la transmission des savoirs comme objectif prioritaire et la prise en compte des effets du vieillissement dans les conditions et l'organisation du travail.

Tout en favorisant le dialogue social, l'ANI accorde la place nécessaire aux pouvoirs publics pour tout ce qui relève du pouvoir législatif ou réglementaire. En effet, les branches professionnelles devaient engager, dans les six mois de l'entrée en vigueur de l'accord, des négociations avec les organisations syndicales de salariés afin de mettre en œuvre les dispositifs permettant la réalisation des objectifs fixés par l'ANI.

---

1 La retraite par répartition consiste à utiliser immédiatement les contributions des cotisants pour verser les pensions de retraite aux retraités. Cette technique repose sur un contrat social de transferts de revenus entre générations.

2 La technique dite de capitalisation repose sur une logique d'accumulation et d'épargne. Les «cotisations» alimentent un compte ou un fond investi en actifs financiers et immobiliers.

3 *Travail et changement*, n° 328 de nov.-déc. 2009.

L'ANI du 13 octobre 2005 s'est trouvé ainsi doté par le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors, avec une enveloppe de 10 millions d'euros pour quatre ans. Ce plan d'action fixe des objectifs précis en matière d'augmentation du taux d'emploi des seniors de 2 % par an sur la période 2006-2010 et se décline en cinq objectifs et trente et un actions concrètes.

Pour la première fois en France un plan d'action coordonné sur l'emploi des seniors a été mis en œuvre dans la durée, en incitant à nouveau les partenaires sociaux à négocier sur cette question.

**Tableau 7.1 – Les principales dispositions du plan national d'action concerté sur l'emploi des seniors 2006-2010**

| Mesures                                            | Déclinaisons                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Faire évoluer les représentations socioculturelles | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campagne de communication grand public</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Favoriser le maintien dans l'emploi des seniors    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuite du mouvement de limitation du recours aux préretraites</li> <li>• Renforcement des outils de la formation professionnelle et de la VAE</li> <li>• Incitation aux entreprises à faire de la GPEC</li> <li>• Implication de l'ANACT sur les conditions de travail et renforcement des moyens du FACT<sup>1</sup></li> </ul>                 |
| Favoriser le retour à l'emploi des seniors         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notamment par la création du CDD senior de 18 mois pour les demandeurs d'emploi de plus de 57 ans, suppression de la contribution Delalande</li> <li>• Rapprocher l'offre et la demande d'emploi par le service public de l'emploi</li> <li>• Stimuler l'offre de travail en créant un mécanisme d'intéressement à la reprise d'activité</li> </ul> |
| Aménager les fins de carrière                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer le tutorat</li> <li>• Renforcer l'attractivité des outils prévus par la loi retraite de 2003 : retraite progressive, surcote, cumul emploi-retraite</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
| Assurer un suivi tripartite dans la durée          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un groupe permanent de suivi, lequel veillera aux différentes étapes de la réalisation du plan sur toute sa durée.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |

Pour les salariés ne bénéficiant pas d'un régime spécifique, il est possible de partir en préretraite selon le type de préretraite qui peut être accordé. Le départ en préretraite est soumis à condition et n'est pas accessible à tous les salariés, il dépend essentiellement de la profession exercée mais aussi de l'entreprise.

Dans le cadre d'une préretraite engagée pour éviter un licenciement, le salarié doit avoir au moins 57 ans. Mais pour qu'un départ en préretraite licenciement soit envisagé, il faut que le salarié ait adhéré à une convention ASFNE, préalablement conclue entre l'entreprise et l'État. Pour une préretraite métiers difficiles, le demandeur doit avoir adhéré au dispositif entre 55 et 65 ans mais également avoir accompli un travail pénible pendant quinze ans. La préretraite amiante est-elle, réservée aux 50 ans et plus qui ont travaillé dans l'amiante. Le départ en retraite anticipé est aussi possible à tout âge et sans condition de durée :

- si le salarié est radié des cadres pour invalidité ;
- après quinze ans de service, si le salarié ou son conjoint est reconnu inaptes à l'exercice d'une profession quelconque ;
- après quinze ans de service et sous certaines conditions en étant père ou mère d'au moins trois enfants ou en ayant élevé des enfants pendant au moins neuf ans, ou en ayant un enfant de plus d'un an atteint d'une invalidité au moins égale à 80 %.

Enfin certaines entreprises mettent en œuvre des parcours préalables à la prise de la retraite. Souvent émaillés d'actions de formation permettant notamment d'apurer les compteurs DIF, ces parcours sont orientés vers les procédures et responsabilités du salarié sur le départ à la retraite.

### *Activités de fin de parcours favorisant les successions*

La notion de « vieillissement de la population », proposée par Alfred Sauvy<sup>1</sup> en 1928, a toujours été l'un des arguments essentiels de la pédagogie du déclin : « La France vieillissante est en perte de vitesse dans le monde. » Dans le monde professionnel, aborder la question des salariés « vieillissants » renvoie à l'idée de « population à risque » et à un seuil d'âge au-delà duquel deux dimensions se rapprochent :

- le déclin professionnel et les amoindrissements physiologiques qui sont associés dans les représentations ;
- l'usure professionnelle (dégradation précoce de l'état de santé) que des conditions inadaptées génèrent.

L'état de santé est, pour près de 20 % des dirigeants, un frein majeur à l'embauche d'un senior. Sachant que pour la moitié des dirigeants

<sup>1</sup> Alfred Sauvy, statisticien de la statistique générale de France, a proposé pour la première fois de projeter la population sur trente ans de 1927 à 1957.

d'entreprises françaises, un salarié est « âgé » entre 45 et 55 ans<sup>1</sup> ! Et pourtant l'état de santé des salariés seniors semble satisfaisant alors que leur perception ne l'est pas. Ils se sentent moins à même de faire face à leur travail avec l'âge<sup>2</sup> :

- 51 % indiquent que leur motivation au travail s'est détériorée ;
- 61 % disent que leur état de santé est moins bon ;
- 70 % déclarent que leur capacité à résister au stress et à la fatigue est réduite.

Pour reprendre l'expression de Joëlle Imbert<sup>3</sup>, la « séniorité, celle des plus de vingt ans d'expérience » est peu valorisée en entreprise. Certes les seniors ne sont pas mal perçus, ils sont respectés, « on » leur fait confiance mais ils sont « en roue libre ». Leur carrière n'est pas forcément freinée mais elle n'est pas non plus soutenue. Prendre sa retraite demande d'avoir atteint l'âge légal. La possibilité de départ en retraite varie d'un régime à l'autre, mais aussi en fonction de facteurs propres à chaque carrière. Le défi des direction ressources humaines est bien de reconfigurer l'organisation afin de maintenir les compétences dans l'entreprise. Ce qui suppose d'opter pour la constitution d'équipes de travail mixtes ou pour la mise en place de binôme junior – senior.



## Avis d'expert

### Le regard de Bernard Masingue sur le tutorat inter-générationnel<sup>4</sup>

Pour Bernard Masingue, directeur de la formation chez Véolia Environnement « recourir à des salariés seniors pour exercer des fonctions tutorales est une idée assez naturelle tant l'éducation consiste depuis toujours à transmettre le savoir des anciens vers les nouvelles générations ».

Le recours au système de parrainage, de tutorat, de mentorat gagne du terrain. L'objectif est triple : faciliter l'intégration des jeunes arrivants dans l'entreprise, valoriser l'expérience des seniors et permettre la transmission de leurs compétences et du savoir faire.

Certaines entreprises optent pour le système du tutorat croisé : les seniors apportent aux jeunes leur connaissance de la culture d'entreprise, leurs expériences ; les juniors, en retour, partagent avec leurs aînés leur maîtrise des technologies



1 Enquête IFOP, mars 2007 pour le ministère de l'Emploi.

2 Source : IPSOS/Manpower, mars 2008.

3 J. Imbert, *Manager la carrière des seniors*, Insep Consulting, 2005. Intervention d'octobre 2008 dans le cadre de l'action menée au niveau départemental concernant l'emploi des seniors.

4 B. Masingue, *Seniors tuteurs : comment faire mieux ?*, Rapport au secrétaire d'État chargé de l'Emploi, mars 2009.

» de l'information ou leur connaissance des nouveaux produits par exemple. La confrontation n'est pas seulement celle de générations d'individus, mais de générations de technologies, et chacun, à partir de son histoire, réapprend à travailler et à penser. Cet échange basé sur la réciprocité et la complémentarité a pour avantage de valoriser les deux parties, d'instaurer un équilibre et de qualifier et professionnaliser à la fois les personnels jeunes et plus âgés. Ces échanges ne sont pas qu'internes, ils peuvent aussi être orientés clients. « Chez BNP Paribas, on confie des fonctions de gestionnaire de fortune à des salariés seniors plus à même d'exercer une sorte de pratique tutorale d'une clientèle généralement âgée. La CNAV qualifie des seniors dont une grande majorité de femmes pour accompagner l'exercice du droit à l'information pour les futurs retraités<sup>1</sup>. »

Mais comme le souligne Bernard Masingue<sup>2</sup>, le postulat affirmant que le senior est spontanément disposé à transmettre ne se vérifie pas systématiquement. En dehors de caractéristiques propres à l'individu lui-même, plusieurs craintes peuvent le conduire à être réticent devant la charge de tuteur :

- crainte de perdre un patrimoine personnel, des compétences et habiletés, que le senior ne souhaiterait pas transmettre, de peur de s'appauvrir et de ne plus avoir de valeur pour l'entreprise ;
- crainte d'une charge de travail supplémentaire ;
- doute sur ses capacités personnelles, professionnelles et de contexte d'être à la hauteur ;
- refus de s'engager.

Aménager, anticiper les fins de parcours prend tout son sens dans le cas des départs à la retraite, mais tous les remplacements, en biseau ou pas, peuvent avantageusement bénéficier des mesures qui pourraient ainsi être vécues comme des éléments de sécurisation des parcours de ceux qui restent. En effet, la transmission des savoirs et des compétences et le tutorat sont des pratiques largement développées dans les entreprises même si elles ne sont pas toujours formalisées. C'est leur optimisation et leur développement, dans un contexte fortement marqué par les changements démographiques et l'accélération des mutations économiques, qui est une volonté nouvelle partagée par les pouvoirs publics, les partenaires sociaux et les entreprises.

Le GIP Info-retraite<sup>3</sup> a pour mission de développer l'information retraite en direction des assurés. Selon le dispositif visé par la loi Fillon du 21 août 2003, chaque assuré reçoit tous les cinq ans un état récapitulatif de ses droits.

1 Interview de B. Masingue in *Travail et changement*, n° 328, 11 déc. 2009, p. 7.

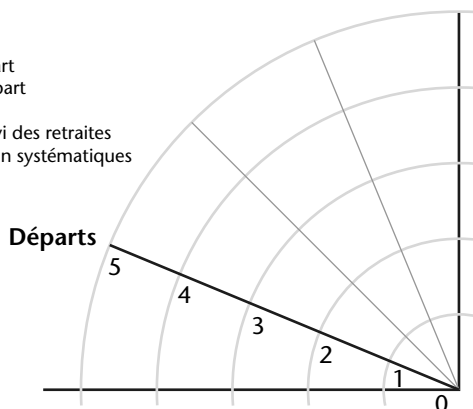
2 B. Masingue, *Seniors tuteurs : comment faire mieux ?*, rapport au secrétaire d'État chargé de l'Emploi, mars 2009.

3 [www.info-retraite.fr](http://www.info-retraite.fr).

On y distingue notamment deux types d'information : le relevé individuel de situation (RIS) et l'estimation indicative globale (EIG).

#### *Autoévaluation*

1. Parcours de départ
2. Entretiens de départ
3. Plan senior
4. Formation et suivi des retraites
5. Plan de succession systématiques



#### **La sécurité des perspectives**

## Ruptures totales ou partielles

Mais les départs ne sont pas tous choisis... d'autres, sans doute moins nombreux, mais souvent justement plus fortement relayés et médiatisés sont subis.

### *Licenciements*

Le licenciement est une forme de rupture qui exacerbe la notion de risque, de conflit et d'insécurité. De fait elle doit être parfaitement encadrée notamment parce qu'elle est de fait soumise à de nombreuses lois. Les formalités à accomplir sont différentes selon qu'il s'agit d'un licenciement pour cause économique ou d'un licenciement pour faute du salarié. Un licenciement doit obligatoirement être motivé sous peine de sanctions pour l'employeur.

Le salarié est impérativement convoqué à un entretien préalable par lettre recommandée ou remise en mains propres au moins cinq jours avant l'entretien. Le licenciement (obligatoirement motivé) est notifié par lettre recommandée avec avis de réception sept jours au plus tôt après l'entretien préalable (quinze jours pour les cadres). Cette procédure s'applique à toute rupture du contrat de travail fondée sur

un motif économique : licenciement économique, mais aussi départ négocié, résultant d'une suppression ou transformation d'emploi, ou d'une modification importante du contrat de travail, dues à des causes économiques.

En cas d'engagement de procédure de licenciement, le salarié a le droit de se faire assister, au cours de l'entretien préalable, par son délégué, un collègue de travail ou par une personne extérieure à l'entreprise, inscrite sur une liste fixée par chaque direction départementale du travail et de l'emploi, pouvant être consultée par tout salarié.

### **Cause réelle et sérieuse (CRS)**

Il est parfois difficile de savoir où est la frontière entre CRS et défaut de CRS. Ainsi, des employeurs ont estimé qu'ils pouvaient licencier leurs salariés :

- lorsqu'ils nourrissaient à leur égard des soupçons ou des doutes quant à leur honnêteté ou leur loyauté. Les juges ont décidé que la seule perte de confiance dans un salarié ne peut justifier le licenciement, en dehors de faits objectifs appréciés par le juge et susceptibles de justifier la rupture du contrat;
- lorsque ces salariés commettaient dans leur vie privée des faits jugés incompatibles avec leur maintien dans l'entreprise. La justice a vigoureusement interdit tout licenciement discriminatoire (fondé sur la race, la religion, une opinion politique...) ou motivé par un élément sans lien avec la relation de travail (le fait de posséder à titre privé une voiture de marque différente de celles fabriquées ou vendues par l'entreprise, la relation avec un salarié d'une entreprise concurrente...);
- à cause d'une tenue vestimentaire (mais attention : un tel licenciement est justifié si le port d'une tenue particulière est prévu par le règlement intérieur ou est exigé pour des raisons de sécurité).

Il ne peut y avoir de licenciement sans cette cause réelle et sérieuse (CRS). Il n'existe pas de loi précise définissant la cause réelle et sérieuse : ce sont les tribunaux qui décident. Il faut quand même savoir que «cause réelle et sérieuse» ne signifie pas uniquement faute : ainsi un salarié absent longtemps pour raisons de santé pourra être licencié si son absence gêne manifestement l'entreprise. De même, si le salarié refuse une modification importante de ses conditions de travail, il pourra être licencié. En revanche, cela peut être le cas des salariés qui refusent une diminution de salaire. ■

Dans tous les cas, il convient préalablement de pouvoir distinguer les différents motifs justifiant l'engagement d'une procédure de licenciement ainsi que les droits et devoirs du salarié et de l'employeur.

## ■ Le licenciement pour motif personnel

On entend par licenciement pour motif personnel, la procédure par laquelle l'employeur souhaite mettre un terme à la relation de travail en raison d'éléments liés à la personne du salarié. Il s'oppose au licenciement pour motif économique. Rentrent ainsi dans le champ des justifications :

- la faute du salarié (on parle alors de licenciement disciplinaire) ;
- l'insuffisance professionnelle (exemple : erreurs répétées, manque de compétence...);
- la maladie lorsqu'elle crée un trouble caractérisé dans l'entreprise ;
- la mésentente entre collègues ;
- un fait de la vie privée sous certaines conditions strictement encadrées.

Pour que le licenciement soit valable, l'employeur doit obligatoirement, quelles que soient l'ancienneté du salarié et la taille de l'entreprise :

- convoquer le salarié à un entretien préalable, obligatoirement par écrit (lettre recommandée ou remise en mains propres contre décharge) cinq jours avant l'entretien. Cette lettre doit indiquer l'objet de l'entretien (licenciement envisagé). Elle doit aussi faire figurer le jour, le lieu et l'heure de l'entretien et doit rappeler au salarié qu'il a la possibilité de se faire assister par une personne appartenant au personnel de l'entreprise ou par une personne extérieure à l'entreprise et figurant dans une liste à la disposition du salarié. En cas de licenciement disciplinaire, l'entretien préalable doit se tenir dans les deux mois suivant la faute ;
- au cours de l'entretien, indiquer le motif pour lequel le licenciement est envisagé et écouter les explications du salarié ;
- à l'issue de l'entretien, si l'employeur maintient sa décision de licencier le salarié, envoyer une lettre recommandée avec avis de réception (dans un délai d'un mois en cas de licenciement pour faute) pour notifier le licenciement. L'énonciation des motifs du licenciement doit obligatoirement figurer dans la lettre de licenciement.



## Fiche pratique

### La faute dans la procédure de licenciement

On distingue différents degrés de faute et de sanctions associés.

**La faute légère** ne constitue par un motif réel et sérieux et ne peut donc être sanctionnée par un licenciement. C'est le cas par exemple pour des retards occasionnels ou d'oublis de pointage. Cependant, le salarié pourra recevoir un avertissement.

**La faute simple ou sérieuse** : on parle dans ce cas tout simplement de licenciement pour faute (retards répétés, refus d'obéissance...). Elle justifie le licenciement, mais n'interdit pas au salarié d'effectuer son préavis et permet d'obtenir les indemnités de licenciement.

**La faute grave** : il n'existe pas de définition légale de la faute grave : là aussi, les tribunaux apprécient au cas par cas. Mais on peut considérer qu'il y a faute grave quand la présence même du salarié dans l'entreprise crée un trouble ou un danger. Ainsi, peuvent être considérées comme fautes graves : les refus d'obéissance, les injures et violences, les absences ou retards fréquents.

En cas de faute grave, le salarié :

- *n'a pas droit à l'indemnité de licenciement ;*
- *n'est pas autorisé à effectuer son préavis et n'a pas droit à l'indemnité de préavis, ni à celle de licenciement, mais peut en revanche percevoir l'indemnité de congés payés, le cas échéant.*

**La faute lourde** est une faute d'une exceptionnelle gravité, commise avec l'intention de nuire à l'employeur (vol, concurrence envers une entreprise qu'on n'a pas encore quittée, comme le cas du salarié qui essaie d'attirer les clients de son employeur pour l'entreprise qu'il crée). C'est la seule qui puisse justifier le licenciement d'un salarié gréviste. Elle permet aussi à l'employeur d'engager devant les tribunaux la responsabilité civile du salarié fautif.

En cas de faute lourde, le salarié :

- *n'est pas autorisé à effectuer son préavis et n'a pas droit à une indemnité de préavis ;*
- *ne touche pas l'indemnité de licenciement ;*
- *n'a pas droit à l'indemnité de congés payés. ■*

## ■ Le licenciement économique

Il ne peut être fondé sur un motif inhérent à la personne du salarié. Il doit résulter, au choix :

- d'une suppression ou d'une transformation d'emploi consécutive notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques ;

- du refus du salarié d'accepter une modification d'un élément essentiel de son contrat de travail (salaire par exemple) consécutif notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques, mais pas du refus d'un changement des conditions de travail (horaires par exemple);
- de la réorganisation de l'entreprise;
- de la fermeture de l'entreprise (sauf faute de l'employeur ayant conduit à celle-ci).

Le licenciement économique peut être décliné en différentes versions suivant le nombre de salariés présents dans l'entreprise et le nombre de salariés visés par ce licenciement.

### ■ Licenciement individuel pour cause économique

La consultation du comité d'entreprise (CE) n'est pas obligatoire pour un licenciement individuel économique et le salarié ne peut l'exiger. Toutefois, l'employeur peut y procéder, et il lui est même conseillé de le faire car le CE a son mot à dire sur les mesures affectant la marche générale de l'entreprise, notamment en matière de réduction des effectifs.

### ■ Licenciement collectif pour cause économique

Licenciement de deux à neuf salariés sur une même période de trente jours. Pour que le licenciement soit valide, l'employeur est obligé de :

- consulter des représentants du personnel (délégués ou comité d'entreprise selon la taille de l'entreprise);
- convoquer, par lettre recommandée ou remise en mains propres, les salariés à un entretien préalable;
- notifier le licenciement (obligatoirement motivé) par lettre recommandée avec avis de réception dans un délai de sept jours au plus tôt après l'entretien préalable (15 jours pour les cadres).

### ■ Licenciement de dix salariés au moins sur une même période de trente jours

Les obligations de l'employeur sont :

- la consultation du comité d'entreprise ou des délégués du personnel (au moins deux réunions doivent être prévues). À défaut de représentants du personnel, l'employeur doit convoquer les salariés à un entretien préalable;

- la notification de licenciement (obligatoirement motivé) à chaque salarié, par lettre recommandée avec avis de réception.

Les salariés en procédure de licenciement économique sont en droit de demander sur quels critères a été décidé l'ordre des licenciements. Enfin, des délais doivent être respectés entre les réunions d'information du comité d'entreprise, ainsi qu'entre la notification adressée à l'autorité administrative compétente et celle adressée aux salariés. Ces délais sont différents selon que l'entreprise a plus ou moins de cinquante salariés. Cette procédure s'applique aussi en cas de refus de plusieurs salariés d'une modification importante de leur contrat de travail, due à des motifs économiques. Enfin, le licenciement économique ouvre le droit à certaines mesures d'accompagnement :

- la convention de reclassement personnalisé (CRP);
- le congé de reclassement;
- le congé de conversion;
- le congé de mobilité.



### Fiche pratique

#### Le PSE et ses alternatives

Si l'entreprise compte plus de cinquante salariés, l'employeur doit mettre en place un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Le plus souvent, il s'agit d'un engagement unilatéral de l'employeur. Parfois, le PSE peut être l'objet d'un accord collectif. Les accords de méthode peuvent aussi déterminer les conditions dans lesquelles l'établissement d'un plan de sauvegarde de l'emploi fait l'objet d'un accord.

#### Procédure

- *Consultation des représentants du personnel* : L'employeur est tenu d'adresser aux représentants du personnel (CE, à défaut DP), avec la convocation à leur première réunion, le plan de sauvegarde de l'emploi qu'il envisage de mettre en œuvre ainsi que les mesures visant au reclassement des salariés.
- *Le plan de sauvegarde de l'emploi doit comporter dès la première réunion des mesures concrètes et précises.*
- *Information de l'administration.*

Dans le contenu du plan de sauvegarde de l'emploi il convient de différencier les mesures alternatives du licenciement, et les mesures visant à réduire le nombre de licenciement. Les mesures qui constituent dans le plan de sauvegarde de l'emploi

des alternatives au licenciement sont les mesures que peut prendre l'employeur en amont du PSE :

- *supprimer les heures supplémentaires effectuées;*
- *ne pas renouveler les contrats précaires;*
- *rapatrier la sous-traitance;*
- *obligation de proposer au salarié de plus de 55 ans la préretraite;*
- *ne pas remplacer les départs à la retraite, les démissions, les décès.*

*Les mesures que l'employeur peut prendre dans le cadre du PSE :*

- *réduction de la durée du travail (convention d'aide au passage à temps partiel);*
- *reclassement interne dans l'entreprise ou le groupe. Ce type de reclassement implique souvent une mobilité géographique. Dans ce cas-là l'entreprise peut mettre en place des dispositions d'aide à la mobilité. Ce type de reclassement peut également impliquer une mobilité professionnelle, le salarié doit alors suivre une formation sur des postes vacants différents de sa qualification initiale. ■*

## Le chômage partiel

Les salariés qui, tout en restant liés à leur employeur par un contrat de travail, subissent une perte de salaire imputable, soit à la fermeture temporaire de leur établissement ou partie d'établissement, soit à la réduction de l'horaire habituel de travail pratiqué dans l'établissement ou partie d'établissement en deçà de la durée légale de travail de 35 heures, peuvent bénéficier d'une indemnisation au titre du chômage partiel. La réduction ou la suspension temporaire de l'activité de l'entreprise doit être imputable à la conjoncture économique ou à certains événements particuliers : difficultés d'approvisionnement en matières premières ou en énergie, sinistres ou intempéries de caractère exceptionnel... Lorsque le chômage partiel se prolonge au-delà de six semaines, les salariés dont le contrat de travail est suspendu sont considérés comme étant à la recherche d'un emploi et peuvent être admis au bénéfice de l'allocation d'aide de retour à l'emploi versée par Pôle emploi.

Afin de tenir compte de la dégradation de la conjoncture économique, l'instruction n° 2008/19 du 25 novembre 2008 précise les conditions d'une application dynamique du chômage partiel, qu'il s'agisse, par exemple, de répondre favorablement aux demandes des entreprises en redressement judiciaire, dans la perspective de leur reprise, aux demandes des entreprises de sous-traitance affectées par les difficultés de leurs donneurs d'ordres, ou encore, d'assouplir l'interprétation du caractère temporaire du chômage partiel. L'instruction rappelle également les autres dispositifs

auxquels peuvent recourir les entreprises avant de solliciter l'État pour bénéficier du chômage partiel : aménagement du temps de travail dans le cadre fixé par la loi du 20 août 2008, formation des salariés...

En cas de suspension totale d'activité, le régime décrit ci-dessus s'applique pendant au maximum six semaines. Si le chômage se prolonge au-delà de cette durée, les salariés dont le contrat de travail est suspendu sont considérés comme étant à la recherche d'un emploi et peuvent être admis, si les conditions sont réunies, au bénéfice de l'allocation d'aide au retour à l'emploi versée par Pôle emploi.



## Fiche pratique

### Indemnisation du chômage partiel

Les salariés sont placés en position de chômage partiel et bénéficient d'une allocation spécifique de chômage partiel à la charge de l'État s'ils subissent une perte de salaire imputable :

- soit à la fermeture temporaire de leur établissement ou partie d'établissement ;
- soit à la réduction de l'horaire de travail pratiqué dans l'établissement ou partie d'établissement en deçà de la durée légale de travail.

L'allocation spécifique de chômage partiel est également attribuée aux salariés exerçant la même activité qui subissent la réduction collective de l'horaire de travail pratiqué dans l'établissement ou partie d'établissement en deçà de la durée légale de travail, appliquée, dans les mêmes conditions, individuellement et alternativement. Dans ce cas, les entreprises de plus de deux cent cinquante salariés doivent conclure une convention d'activité partielle de longue durée prévue par le 2° de l'article L. 5122-2 du Code du travail.

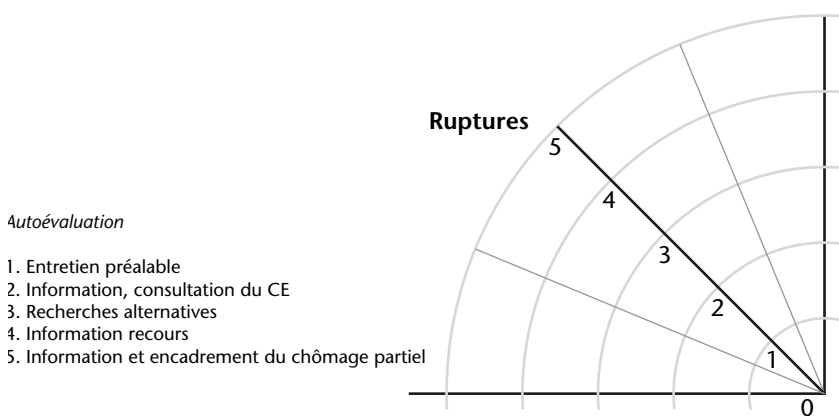
Pour permettre une indemnisation au titre du chômage partiel, la réduction ou la suspension temporaire d'activité mentionnée ci-dessus doit être imputable à l'une des causes suivantes :

- la conjoncture économique ;
- des difficultés d'approvisionnement en matières premières ou en énergie ;
- un sinistre ou des intempéries de caractère exceptionnel ;
- la transformation, restructuration ou modernisation de l'entreprise ;
- toute autre circonstance de caractère exceptionnel.

La mise en chômage partiel des salariés indemnisés au titre de l'allocation spécifique de chômage partiel entraîne la suspension de l'exécution de leur contrat de travail. Durant cette période, les salariés peuvent suivre des actions de formation en dehors du temps de travail. ■

Le nombre d'heures perdues pouvant justifier l'attribution de l'allocation spécifique de chômage partiel correspond à la différence entre la durée légale du travail applicable dans l'entreprise ou, lorsqu'elle est inférieure, la durée collective du travail ou la durée stipulée au contrat et le nombre d'heures réellement travaillées sur la période considérée. Les allocations de chômage partiel sont versées par l'employeur à l'échéance normale de la paie. L'État rembourse à l'entreprise le montant de l'allocation spécifique. Par ailleurs, les allocations de chômage partiel peuvent être exonérées de cotisations patronales de Sécurité sociale mais sont soumises à la contribution sociale généralisée (CSG) et à la contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS).

La durée des périodes de chômage partiel est prise en compte en totalité pour le calcul de la durée des congés payés. Cette disposition s'applique à compter de la période de référence en cours au 8 octobre 2009 ; prévue par l'ANI du 8 octobre 2009 (agréé par l'arrêté du 15 décembre 2009, JO du 27), en vigueur jusqu'au 31 décembre 2010, elle s'impose à tous les employeurs compris dans le champ d'application territorial et professionnel de cet accord.



## La sécurité des perspectives

# Orientation et projet professionnel

Qu'il soit choisi ou subi, le départ s'inscrit dans une mise en perspective. C'est l'arrivée d'un trajet mais aussi et souvent de départ d'un nouvel itinéraire tant professionnel que personnel. Afin d'assumer cette

transition, cette mise en perspective, il conviendrait alors d'être assisté et encadré pour se repérer dans sa propre évolution et orienter alors son projet professionnel et, de fait sécuriser le parcours.

## Orientation

Le projet professionnel s'organise dans le cadre d'une veille construite sur l'évolution des métiers qui passe notamment par une analyse des données et résultats des travaux des observatoires décrits au chapitre 5. Il s'élabore aussi par une réflexion personnelle construite sur approche prospective des services ou départements de l'entreprise ou le salarié est en fonction. Ces analyses peuvent être fondées sur des critères objectifs et quantitatifs : âge, *turn-over*, niveau de qualification, ou sur des évaluations plus qualitatives : motivation, relationnel au sein du service...

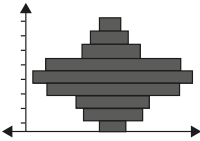
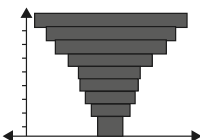
|                 | Âges                                                                                | Motivation | Indice           | Turn-over | Niveau de qualification | Zone                                                                                |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------|-----------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Métier A</b> |    | ++         | Cat. A           | 9%        | I & II                  |    |
| <b>Métier B</b> |  | --         | Cat. A<br>Cat. B | 19%       | I & II<br>IV & III      |  |

Figure 7.1 – Prévoir les évolutions des équipes

Selon une définition internationalement reconnue, l'orientation professionnelle correspond aux services et activités qui s'adressent à des individus de tous âges, à toutes les étapes de leur vie, pour les aider à faire leurs choix éducatifs ou professionnels et à gérer leur évolution professionnelle<sup>1</sup>. À ce titre, l'orientation professionnelle doit pouvoir assurer, quels que soient le statut et l'âge de son bénéficiaire, à la fois :

<sup>1</sup> Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), *L'Orientation professionnelle, comment combler l'écart*, 2004.

- l'accès à l'information sur les métiers, les qualifications et les formations;
- des prestations de conseil et d'appui dans l'identification des potentialités de l'individu en cours de définition ou de redéfinition d'un parcours professionnel ou de formation;
- des mesures d'accompagnement personnalisées dans la mise en œuvre du parcours qui mène vers l'emploi ou la formation.

Les partenaires sociaux se sont entendus dans l'ANI du 7 janvier 2009 sur le fait que « chaque salarié doit pouvoir être acteur de son évolution professionnelle et chaque entreprise doit pouvoir mettre en œuvre les moyens adaptés à ses besoins en matière de développement ou d'adaptation à son environnement économique et à sa politique de ressources humaines.

La formation professionnelle doit notamment concourir à l'objectif pour chaque salarié de disposer et d'actualiser un socle de connaissances et de compétences favorisant son évolution professionnelle et de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle.

Dans cet esprit, les signataires du présent accord souhaitent apporter des réponses :

- simples et lisibles tant pour les jeunes, les salariés, les demandeurs d'emploi que pour les entreprises;
- permettant une réactivité accrue des acteurs afin de répondre de façon adaptée aux défis structurels et conjoncturels, tant à court terme qu'à moyen terme;
- fondées sur une gouvernance claire supposant le respect des compétences de chacun et sur une évaluation systématique des politiques et des dispositifs. »

Dans cette suite, la loi de novembre 2009 a donc entériné le droit, pour toute personne, à l'information, au conseil et à l'accompagnement en matière d'orientation professionnelle et de fait elle institue :

- la création d'un service dématérialisé, gratuit et accessible à tous (information, premier conseil, orientation vers les structures);
- que des organismes puissent être reconnus comme participant à la mission de service public :
- disposant information exhaustive sur les métiers;
- permettant aux publics de bénéficier de conseils personnalisés selon des modalités définies par décret, en fonction de normes de qualité élaborée par le délégué à l'information et l'orientation professionnelle et après avis du CNFPTLV.

Elle stipule que tout travailleur engagé dans la vie active ou toute personne qui s'y engage a droit à l'information, à l'orientation et à la qualification professionnelles et doit pouvoir suivre, à son initiative, une formation lui permettant, quel que soit son statut, de progresser au cours de sa vie professionnelle d'au moins un niveau en acquérant une qualification correspondant aux besoins de l'économie prévisibles à court ou moyen terme :

1. soit enregistrée dans le répertoire national des certifications professionnelles prévu à l'article L. 335-6 du Code de l'éducation ;
2. soit reconnue dans les classifications d'une convention collective nationale de branche ;
3. soit ouvrant droit à un certificat de qualification professionnelle.

L'article 3 de la loi prévoit les conditions dans lesquelles des organismes sont susceptibles de participer à la mission d'intérêt général d'information et d'orientation professionnelle, pour les jeunes comme pour les adultes. Ils devront offrir un ensemble de services en matière, notamment, d'information sur les métiers et les formations et de conseil. L'amélioration du système d'information reposera sur une labellisation nationale des organismes chargés de l'accueil physique du public ainsi que sur le développement d'outils simples d'utilisation : un centre d'appel téléphonique dédié à la formation professionnelle et un portail Internet qui décrit les dispositifs de la sphère formation professionnelle, recense l'offre de formation et dirige l'utilisateur vers les interlocuteurs adéquats.

Enfin, dans cette loi de 2009, le délégué à l'information et à l'orientation aurait dû présenter au Premier ministre, en 2010, un plan de coordination aux niveaux national et régional de l'action des opérateurs nationaux sous tutelle de l'État en matière d'information et d'orientation et examiner les conditions de réalisation du rapprochement, sous la tutelle du Premier ministre :

- de l'établissement public visé à l'article L. 313-6 du Code de l'éducation ;
- du Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente et du Centre d'information ;
- de documentation jeunesse.

Néanmoins, le seul rapport actuellement remis sur ce thème est celui transmis au premier ministre en date du 8 décembre 2009. Il est émis par Mme Françoise Guégot, députée de la Seine-Maritime s'intitulant : « Développement de l'orientation professionnelle tout au long de la vie ». Dans ce rapport, les signataires constatent qu'« alors que son importance est de plus en plus grande pour le devenir social et professionnel des individus, l'organisation de l'orientation en France reste très fragmentée

et peu compréhensible et son efficacité difficile à mesurer. L'orientation représente un enjeu économique, social et humain croissant, quels que soient les publics et les âges. Les structures, le financement et le pouvoir de décision en matière d'orientation sont très éclatés et faiblement coordonnés. Les prestations d'information, de conseil et d'accompagnement qui constituent l'orientation sont peu homogènes et insuffisamment connues du public et des professionnels de l'orientation entre eux. L'évaluation de l'orientation et les démarches qualité sont encore balbutiantes. Les avancées de la loi relative à l'orientation et à la formation professionnelle et les mesures annoncées à destination de la jeunesse s'inscrivent pleinement dans le cadre des réformes de l'orientation déjà mises en œuvre à l'étranger. La loi relative à l'orientation et à la formation professionnelle vise à surmonter la multiplicité des réseaux et la disparité des prestations en améliorant l'accès à l'information sur l'orientation, en incitant à la qualité et en renforçant les instances de coordination. Les réformes annoncées à destination de la jeunesse (Livre Vert, réforme du lycée) mettent l'accent sur l'importance d'un renforcement de l'action publique en matière d'orientation scolaire et professionnelle». À la suite de ces constats, ils émettent des recommandations.

### **Recensement des institutions publiques et para-publiques qui concourent à l'information et l'orientation professionnelle des salariés d'entreprise**

Des réseaux de l'orientation rattachés à l'enseignement scolaire (Onisep et centres d'information et d'orientation – CIO).

Des réseaux de l'orientation rattachés à l'enseignement supérieur (services universitaires d'orientation et d'information, communs ou non à plusieurs universités), ou au ministère chargé de la jeunesse.

Les centres régionaux d'information jeunesse et leurs centres et bureaux locaux et le centre d'information et de documentation jeunesse (CIDJ).

De nombreux opérateurs publics (Pôle emploi, centres régionaux d'orientation professionnelle de l'Afpa).

Des partenaires ou participants au service public de l'emploi (missions locales et permanences d'accueil, d'information et d'orientation (MLPAIO), Cap-Emploi, Apec, Centre national d'information sur les droits des femmes et des familles (CNIDFF) etc.).

Participent également à cette fonction d'orientation les commissions des droits et de l'autonomie des personnes handicapées, intégrées aux maisons départementales des personnes handicapées.

Les maisons de l'emploi, fondées conjointement par au moins une collectivité

territoriale, l'État et Pôle emploi, délivrent des prestations d'orientation.

Les maisons de l'information sur la formation et l'emploi (MIFE).

Les cités des métiers.

Le réseau national et interprofessionnel paritaire des fonds de gestion des congés individuels de formation (FONGECIF). ■

## Projets professionnels

Constatant que des entreprises ont fait de la formation une réalité, *Entreprise et Carrière* interrogeait Leroy Merlin et constatait alors que « l'enseigne de bricolage a décidé de proposer une consommation anticipée du DIF. Résultat : 79% des salariés ont bâti un "projet individuel de développement et de formation" pour 2006 ».

Les postes, les fonctions, les responsabilités obéissent à des cycles, des étapes successives qui jalonnent la vie du salarié. Pour certains ces étapes sont courtes, pour d'autres plus longues. Parfois certains salariés investissent une fonction, parfois la fonction doit prendre le temps de les investir. Plusieurs stades sont souvent à prendre en compte : le temps de la découverte, celui de l'apprentissage, puis de la maîtrise. Il devient alors possible d'innover, de recherche et, ou, suivant les personnalités de transmettre... puis il faut évoluer. Certaines structures permettent ces évolutions en interne, d'autres moins. Les petites structures sont plus orientées vers une certaine stagnation des postes et des emplois. Certains salariés manifestent à certaines périodes de leur vie professionnelle une forte envie de mouvement, d'autres au contraire et pour de multiples raisons personnelles, aspirent à l'équilibre d'une relative stabilité temporaire.

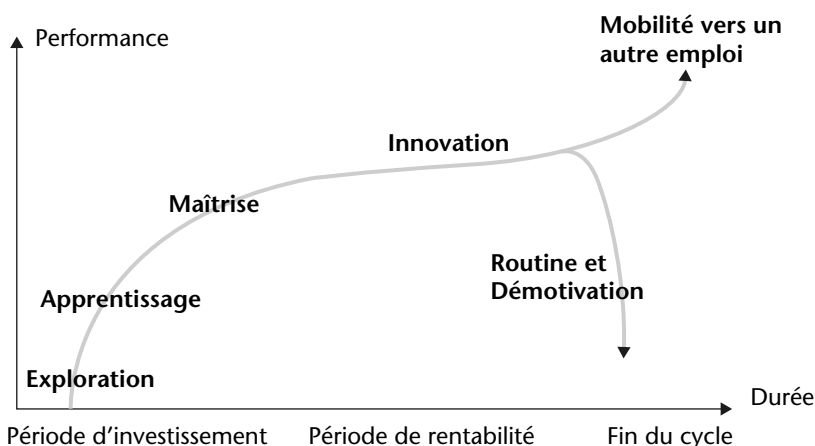


Figure 7.2 – Prévoir les évolutions d'un emploi

Nombreux sont les organismes d'aide à la recherche d'emploi qui mettent au premier plan de la vie professionnelle, la construction et la validation d'un projet professionnel. Pour l'étudiant qui veut s'orienter dans la vie professionnelle, c'est un départ. Pour le salarié qui veut poursuivre la sienne, c'est une étape. Toutefois, cette étape décisive permet de faire les bons choix pour engager la poursuite de sa carrière professionnelle.

La recherche d'une évolution professionnelle pose un grand nombre de questions auxquelles l'élaboration d'un projet professionnel peut et doit répondre. C'est un élément fort de ce qui permettrait d'organiser et de cibler les recherches avant de rentrer directement dans l'entretien. Plus l'avenir professionnel est clair, plus l'entretien professionnel le sera.

Situé sans doute quelque part entre l'introspection et bilan de compétences, le projet professionnel doit faire ressortir le meilleur de soi. C'est un exercice difficile car il s'agit de mettre en synergie ce que l'on est, le ou les postes auxquels postuler au sein de l'entreprise et de conjuguer ces attentes aux développements de cette dernière ou à l'extérieur pour un retour sur le marché de l'emploi. La formule magique n'existe pas. Une telle démarche doit être purement pragmatique. Elle peut être guidée, mais elle doit d'abord être personnelle. Pour un salarié d'entreprise, trois grandes perspectives permettent de construire son projet professionnel :

- au sein de l'entreprise, envisagé comme une évolution ou une mobilité interne;
- en dehors de l'entreprise en restant dans le même secteur ou dans des métiers voisins;
- en dehors de l'entreprise comme une reconversion.

Mais il est aussi possible de ne pas avoir de projet professionnel; d'avoir juste envie de se maintenir dans son poste et d'y développer ses performances. Les phases de la vie d'un salarié sont diverses et doivent aussi s'accorder avec celles de la vie familiale, sociale, militante, culturelle, sportive... Toutefois l'entreprise évolue. Accompagner le développement professionnel peut aussi passer par des projets à court terme. Quoi qu'il en soit ces orientations doivent être explicites. Il n'est pas possible de ne pas avoir de projet professionnel, injonction et paradoxe, ne pas avoir de projet est déjà un projet! Il n'est parfois simplement qu'implicite. Mieux vaut alors l'explicitier.

Le tableau 7.2 permet de projeter des souhaits d'évolution de carrière en faisant l'inventaire des situations auxquelles chaque salarié peut être confronté.

Tableau 7.2

| Évolution                 | Court terme                        | Moyen terme                        | Long terme                         |
|---------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Dans l'entreprise         | Consolidation sur le poste         | Consolidation sur le poste         | Consolidation sur le poste         |
|                           | Bilan de compétences – orientation | Bilan de compétences – orientation | Bilan de compétences – orientation |
|                           | Avancement                         | Avancement                         | Avancement                         |
|                           | Mobilité interne                   | Mobilité interne                   | Mobilité interne                   |
|                           | Reconversion                       | Reconversion                       | Reconversion                       |
| En dehors de l'entreprise | Bilan de compétences – orientation | Bilan de compétences – orientation | Bilan de compétences – orientation |
|                           | Recherche d'emploi                 | Recherche d'emploi                 | Recherche d'emploi                 |
|                           | Reconversion                       | Reconversion                       | Reconversion                       |

Toutes les situations, tous les projets qui en découlent, peuvent être imaginés et construits à partir de cette matrice. L'essentiel est sans doute de le formaliser préalablement à toute démarche et entretien afin de savoir ce que l'on veut vraiment et de pouvoir l'argumenter.

### Les 7 règles d'or d'un projet professionnel proposées par Pôle emploi

1. Prendre en compte toutes ses expériences personnelles et professionnelles pour identifier ses atouts.
2. Être réceptif à toutes les opportunités ; l'environnement évolue, vous aussi.
3. S'assurer que votre choix professionnel tient compte à la fois de ce qui est important pour vous, et de la réalité socio-économique.
4. S'enrichir grâce à son entourage : il peut vous permettre de découvrir des aspects de votre projet auxquels vous n'aviez pas pensé.
5. Se préparer à investir du temps, de l'énergie et de la persévérance pour faire aboutir votre projet.
6. Évaluer ce que vous risquez de perdre et ce que vous pouvez gagner en réalisant tel ou tel projet professionnel.
7. Passer de l'idée au projet, puis du projet à l'action en vous fixant des délais. ■



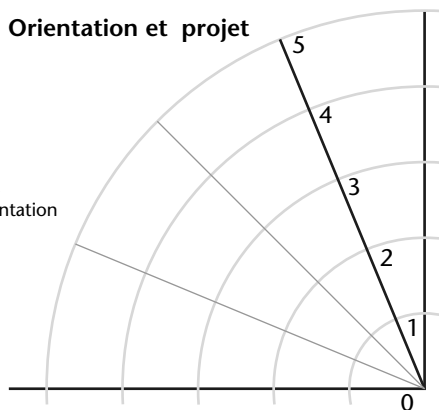
## Fiche pratique

### Quelques ressources web pour bâtir un projet professionnel

- METIERS.NET – <http://www.lesmetiers.net> : créé à l'initiative du conseil régional d'Île-de-France, en partenariat avec le Réseau régional des métiers, lesmetiers.net est un site Internet de service public destiné aux 12/25 ans. Il facilite leurs choix d'orientation scolaire et professionnelle par une information sur les métiers et les formations en Île-de-France. L'ONISEP met à disposition les données relatives aux formations. L'animation du site est désormais assurée par le CARIF Île-de-France
- ONISEP : fiches métier – <http://www.onisep.fr> : site de l'Office national d'information sur les enseignements et les professions
- APEC : Fiches fonctions, fiches métiers, & fiches secteurs – <http://www.apec.fr> : site de l'Association pour l'emploi des cadres
- CIDJ : fiches métiers – <http://www.cidj.asso.fr> : site du Centre d'information et documentation jeunesse
- FRANCE 5 : Déclics-Emploi – fiches métiers – <http://www.france5.fr> : déclics Emploi propose cent fiches métiers de divers secteurs d'activité, du cinéma à l'aéronautique, en passant par le secteur médical et le journalisme.
- INFO-METIERS – <http://www.info-metiers.org> : conçu avec des documents audiovisuels produits par l'ANPE, Info-métiers présente en vidéo les métiers qui recrutent et des résumés de fiches métiers accessibles gratuitement.
- INFORMETIERS – <http://www.informetiers.com> : créé par le CIDJ en partenariat avec la région Île-de-France, ce forum en ligne est destiné à informer sur les métiers connaissant des difficultés de recrutement.
- JETUDIE : fiches métiers – <http://www.jetudie.com>.
- L'ÉTUDIANT : fiches métiers – <http://www.letudiant.fr> : site du magazine L'Étudiant. ■

*Autoévaluation*

1. Mise à disposition des salariés de ressources pour l'orientation
2. Accès à des bourses emploi internes-externes
3. Partenariats locaux avec des structures d'orientation
4. Aide et formation à la construction du projet professionnel
5. Encadrement et suivi du projet professionnel



La sécurité des perspectives

*L'essentiel* |

►► **Départs volontaires**

1. Parcours de départ
2. Entretiens de départ
3. Plan senior
4. Formation et suivi des retraites
5. plan de succession systématiques

►► **Ruptures totales ou partielles**

1. Entretien préalable
2. Information, consultation du CE
3. Recherches alternatives
4. Information recours
5. Information et encadrement du chômage partiel

►► **Orientation projet professionnel**

1. Mise à disposition des salariés de ressources pour l'orientation
2. Accès à des bourses emploi internes – externes
3. Partenariats locaux avec des structures d'orientation
4. Aide et formation à la construction du projet professionnel
5. Encadrement et suivi du projet professionnel

# Conclusion

*« Poil dans la main payé à rien foutre  
Regarder la poutre dans l'œil du voisin  
Poil dans la main payé à rien foutre  
Regarder la poutre dans l'œil du voisin  
Qu'il est donc doux de rester sans rien faire  
Tandis que tout s'agite autour de soi  
Touche à tout sauf à la moustiquaire  
Touche à tout juste bon à m'amadouer. »*

Jacques Higelin, *Poil dans la main*

Au terme de ce parcours sur les parcours, il convient d'abord de souligner que le concept développé, celui de la sécurisation des parcours professionnels, aussi critiquable soit-il, devient progressivement un refrain des nouvelles incantations, ritournelles ou positions des partenaires institutionnels français en ces périodes de troubles sociaux sur fond de crises récurrentes.

Certes il peut paraître directement importé des modèles nordiques, dévoyés d'une lutte des classes amoindries, improductif, voire trop consensuel et instrumenté, mais force est de constater qu'il fait peu à peu registre dans une nouvelle rhétorique qui conjugue de réelles inquiétudes des salariés et de ceux qui les encadrent. Actuellement, la polémique se construit autour d'un fonds dédié dont le gouvernement pille lui-même les ressources qu'il annonçait en partie rechercher. Il convient donc de souligner que partenaires sociaux, régions, Pôle emploi et l'État ont encore à construire autour de cet entrelacs un réel sens à pointer pour donner au parcours des salariés d'entreprises les élans dont les crises successives les privent souvent.

En tout cas, la démonstration est faite dans la seconde partie de ce livre que les entreprises peuvent jouer en ce sens un rôle privilégié. Elles en ont les moyens. En aucun cas spécifiques, ces moyens peuvent être recensés et listés autour de douze axes organisés pour initier et consolider la réflexion sur ce sujet. Le tableau suivant les synthétise.

|                                                                                                | Présence | Absence |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------|
| <b>LA SÉCURITÉ DU CORPS AU TRAVAIL</b>                                                         |          |         |
| <b>Suivis et contrôles : les visites médicales</b>                                             |          |         |
| 1. Visite obligatoire des nouveaux entrants                                                    |          |         |
| 2. Visite systématique de reprise                                                              |          |         |
| 3. Mise en œuvre d'examen complémentaires                                                      |          |         |
| 4. Rencontres avec les services de santé au travail                                            |          |         |
| 5. Visites régulières des locaux avec les services de santé au travail et CHSCT                |          |         |
| <b>Prévention et dépistage des risques : accidents du travail et maladies professionnelles</b> |          |         |
| 1. Attention et suivi qualitatif et quantitatif des AT                                         |          |         |
| 2. Attention et suivi qualitatif et quantitatif des MP                                         |          |         |
| 3. Dépistage et suivi des TMS                                                                  |          |         |
| 4. Information régulière du CHSCT                                                              |          |         |
| 5. Information des salariés                                                                    |          |         |
| <b>Anticiper et traiter certains risques psycho-sociaux</b>                                    |          |         |
| 1. Anticiper et traitement du stress                                                           |          |         |
| 2. Anticiper et traitement du harcèlement                                                      |          |         |
| 3. Anticiper et traitement préventif des suicides                                              |          |         |
| 4. Revue de personnel sur ces aspects avec managers                                            |          |         |
| 5. Communication interne aux salariés                                                          |          |         |
| <b>LA SÉCURITÉ DES TRANSITIONS</b>                                                             |          |         |
| <b>Mobilité et employabilité</b>                                                               |          |         |
| 1. Aide à la mobilité professionnelle                                                          |          |         |
| 2. Référentiels métier, ou emploi ou compétences <sup>3</sup>                                  |          |         |
| 3. Aide à la construction de l'employabilité                                                   |          |         |
| 4. Observatoire interne des métiers                                                            |          |         |
| 5. Appui sur les observatoires de bassin ou de branche                                         |          |         |
| <b>La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</b>                                |          |         |
| 1. Accord GPEC négocié                                                                         |          |         |
| 2. Accord GPEC renouvelé                                                                       |          |         |
| 3. Consultation et négociations réglementaires avec le CE                                      |          |         |
| 4. Information des managers au sujet de la GPEC                                                |          |         |
| 5. Information des salariés au sujet de la GPEC                                                |          |         |
| <b>Les entretiens</b>                                                                          |          |         |
| 1. Entretien annuel d'évaluation                                                               |          |         |
| 2. Entretien professionnel                                                                     |          |         |
| 3. Bilan d'étape professionnelle                                                               |          |         |

|                                                   |  |  |
|---------------------------------------------------|--|--|
| 4. Comptes rendus et consolidation des entretiens |  |  |
| 5. Revue de personnel                             |  |  |

## LA SÉCURITÉ DES ÉVOLUTIONS

### La formation professionnelle

|                                               |  |  |
|-----------------------------------------------|--|--|
| 1. Action de formation 0,9 en deux catégories |  |  |
| 2. Périodes de professionnalisation           |  |  |
| 3. CIF                                        |  |  |
| 4. Accueil d'alternants ou POE                |  |  |
| 5. Information CE dans le respect du timing   |  |  |

### Évaluation et bilan

|                                          |  |  |
|------------------------------------------|--|--|
| 1. Préparation des évaluations annuelles |  |  |
| 2. Bilans de compétences                 |  |  |
| 3. Délivrance de CQP                     |  |  |
| 4. Délivrance de labels                  |  |  |
| 5. Information des salariés              |  |  |

### Validation et reconnaissance

|                                     |  |  |
|-------------------------------------|--|--|
| 1. VAE individuelle                 |  |  |
| 2. VAE collective                   |  |  |
| 3. Financement VAE par l'entreprise |  |  |
| 4. Passeport formation              |  |  |
| 5. Information des salariés         |  |  |

## LA SÉCURITÉ DES PERSPECTIVES

### Départs volontaires

|                                     |  |  |
|-------------------------------------|--|--|
| 1. Parcours de départ               |  |  |
| 2. Entretiens de départ             |  |  |
| 3. Plan senior                      |  |  |
| 4. Formation et suivi des retraites |  |  |
| 5. plan de succession systématiques |  |  |

### Ruptures totales ou partielles

|                                                  |  |  |
|--------------------------------------------------|--|--|
| 1. Entretien préalable                           |  |  |
| 2. Information, consultation du CE               |  |  |
| 3. Recherches alternatives                       |  |  |
| 4. Information recourt                           |  |  |
| 5. Information et encadrement du chômage partiel |  |  |

### Orientaion projet professionnel

|                                                                     |  |  |
|---------------------------------------------------------------------|--|--|
| 1. Mise à disposition des salariés de ressources pour l'orientation |  |  |
| 2. Accès à des bourses emploi internes – externes                   |  |  |
| 3. Partenariats locaux avec des structures d'orientation            |  |  |
| 4. Aide et formation à la construction du projet professionnel      |  |  |
| 5. Encadrement et suivi du projet professionnel                     |  |  |

Aucun des axes proposés dans ce tableau n'est spécifique ou particulier de l'encadrement et de la sécurisation des parcours professionnels dans l'entreprise. Toutes ces mesures existent indépendamment. Les responsables ressources humaines en veille construisent au quotidien et autour de ces axes notamment le sens de leur mission. Ils n'ont attendu ni cet ouvrage ni le concept qui le sous-tend. Mais force est toutefois de reconnaître que la combinaison des axes proposés engendre des effets qui dépassent la simple addition des mesures envisagées par chacun d'eux. C'est plutôt leur agrégation dans un système et donc leur attention combinée qui constitue la base d'une formalisation méthodologique de la sécurisation des parcours professionnels en entreprise. Cette méthodologie permet alors d'objectiver et d'interroger le sentiment individuel et collectif de sécurité et d'encadrement que les salariés peuvent ressentir dans leurs parcours au sein des entreprises qu'ils traversent.

Les résultats cumulés aux différentes étapes des évaluations intermédiaires proposées peuvent être ajoutés puis projetés sur les axes pour obtenir des représentations dites « en radar ». Celles-ci deviennent vite assez parlantes et construisent des représentations objectives et opérationnelles d'une stratégie de sécurisation des parcours professionnels au sein d'une entreprise.

Sur ce radar, la représentation montre par exemple, que de fortes disparités sont construites entre les axes. La tâche centrale n'est pas homogène. Plus cette tâche sera étendue, plus le sentiment de sécurité sera perçu, construit et lisible. Toutefois de fortes disparités entre axes ou cadrans constituent autant de risques que de difficultés à rassurer. Dans le cas de l'entreprise représentée dans la figure 1 par son « **radar de sécurisation** », la disparité entre les mesures visant à sécuriser les corps au travail et celles concernant les transitions pourrait être vécue comme un facteur anxigène pour les salariés comme pour les cadres.

Cette représentation en radar permet donc de déceler au regard d'une perception subjective d'insécurité dans son parcours individuel des axes de progrès et des priorités d'actions. Suite à une période donnée, il est ensuite possible de visualiser des effets en superposant des représentations en radar.

Plusieurs représentations peuvent être alors comparées : par exemple, celle d'une évolution avant/après ou celle de deux entités distinctes. La figure 2 témoigne par exemple d'une **progression** entre deux moments différents et montre l'effort recherché pour homogénéiser les approches

de la sécurisation des parcours professionnels. La seconde représentation devrait conduire vers un dialogue social moins tendu puisque les risques semblent moindres. Les salariés devraient le percevoir de manière plus ou moins explicite selon la communication qui en est faite.

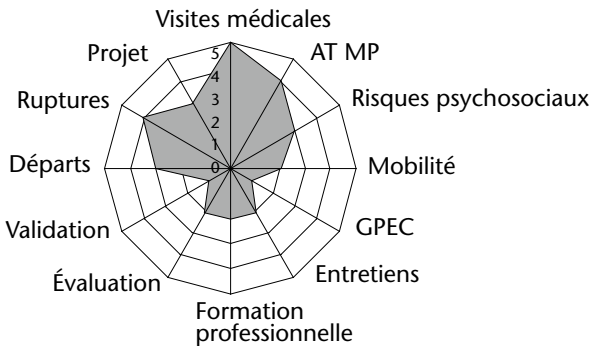


Figure 1 – Conclusion

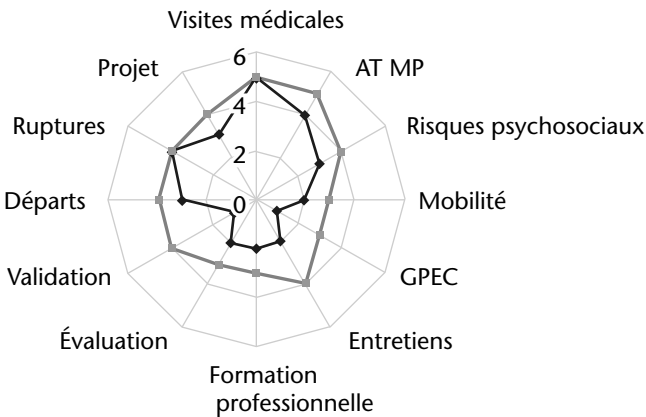


Figure 2 – Conclusion

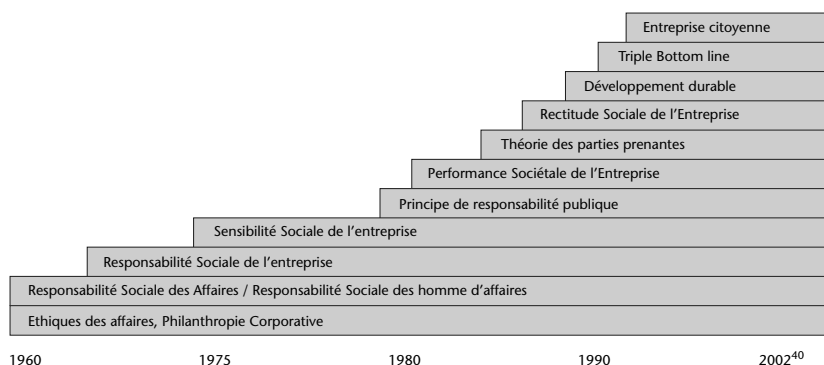
Cette sécurisation, encadrée, accompagnée et enfin évaluée en entreprise n’est elle-même qu’un maillon d’une approche plus globale déjà évoquée : celle de la responsabilité sociale des entreprises pour un développement durable.

Max Weber et Hans Jonas ont influencé ou inspiré les discours concernant la responsabilité d’entreprise : le premier en développant l’idée d’éthique de responsabilité qui prend en compte les conséquences

prévisibles de toute action humaine et le second en mettant l'accent sur la responsabilité de la génération vivante envers les générations à venir<sup>1</sup>.

## De l'éthique des affaires à la RSE

En France, la RSE est encore trop récente pour que les défis posés par la responsabilité sociale de l'entreprise et les enjeux auxquels elle est confrontée soient définitivement posés. Dans les années quatre-vingt-dix, la notion d'entreprise citoyenne a été employée en France par le Cercle des jeunes dirigeants pour qualifier les pratiques de gestion correspondant à la RSE.



Ce concept de responsabilité sociale des entreprises repose sur l'initiative des entreprises à contribuer aux améliorations de la société et à rendre plus propre l'environnement<sup>3</sup>.

«L'entreprise en tant qu'organisation localisée au cœur des changements économiques et sociaux contemporains constitue une "affaire de société". L'idée de responsabilité sociale de l'entreprise répond à cet enjeu en proposant une représentation élargie de l'environnement des firmes dans ses dimensions non seulement économiques et financières, mais aussi sociales, humaines, culturelles, politiques et écologiques<sup>4</sup>.»

Cependant, ces termes sont très larges, les champs concernés par la RSE sous-entendent de nombreux éléments, ce qui n'en facilite pas la compréhension et l'appropriation par les entreprises. ■

1 M. Capron, F. Quairel-Lanoizelee, *La Responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte, coll. « Repères » 2007.

2 J.-P. Gond, J. Igalens, *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, op. cit., p. 43.

3 *Idem*, p. 105.

4 *Ibid.*

En 2001, par la loi sur les nouvelles régulations économiques, la France s'est dotée d'un dispositif législatif sur la RSE. L'article 116-I-alinéa 4 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 introduit une obligation de reporting social et environnemental des entreprises cotées au cac 40. Celles-ci doivent établir un rapport de gestion public annuel et fournir les ISR (indice socialement responsable). Ces informations sont communiquées à toutes les parties prenantes au-delà des seuls actionnaires et sur de nouveaux champs d'actions (social, territorial, environnemental). Cependant, cette innovation n'engendre pas pour les entreprises une « obligation de faire » supplémentaire. Jusqu'ici, il n'est pas prévu de sanction en cas de non-respect.

Le décret du 20 février 2002 détaille la liste des informations devant être fournies. On peut distinguer un premier groupe de trente-deux informations « sociales internes » (effectifs, formation, sécurité, parité, handicapés etc.), un second portant sur l'impact territorial de l'activité et un troisième portant sur l'environnement. Afin de tenir compte des diversités de situations et des secteurs économiques, le texte précise que cette liste n'est pas à renseigner dans tous les cas et par tous. En matière sociale, les informations relatives aux plans sociaux ne seront logiquement données que le « cas échéant ».

*« Œuvrer, en France, pour le travail décent, c'est mener une politique d'accroissement du taux d'emploi, incluant la qualité et la valeur ajoutée de l'emploi, notamment pour les travailleurs précaires, les jeunes, les seniors et les personnes fragiles, en mettant un terme aux sorties sans qualification de la formation initiale. Les formules de "deuxième chance" doivent être développées. La démultiplication de la formation continue et la gestion des personnels doivent éviter l'obsolescence des qualifications et la mise à l'écart des salariés âgés<sup>1</sup>. »*

Mais juridiquement, l'entreprise n'a pas plus de responsabilité sociale que de contraintes à la sécurisation des parcours professionnels. Cependant, « à l'égard de ses salariés, les responsabilités (pénales et civiles) de l'entreprise se développent depuis plus d'un siècle. Elles sont aujourd'hui balisées par deux mille pages de Code du travail, complétées par de multiples lois, conventions et règlements<sup>2</sup> ». Les difficultés évoquées par la sécurisation des parcours professionnels dans le cadre global d'une réelle responsabilité sociale des entreprises portent d'abord

1 O. Maurel, *La Responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme...*, op. cit., p. 69.

2 J. Igalens, *Tous responsables*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004, p. 93-107.

sur l'engagement volontaire des entreprises. Car il semble que « l'entreprise qui s'affirme responsable parce qu'elle respecte scrupuleusement la loi et se contente de suivre les prescriptions qui lui sont imposées par une autorité extérieure commet un contresens<sup>1</sup> ». En effet, « développer les ressources humaines de son entreprise est un acte responsable, qui répond aux besoins du présent et prépare aux perspectives de développement<sup>2</sup> ». Celles qu'attendent aujourd'hui les salariés c'est la mise sous assurance sécurité de leurs parcours.

## L'essentiel |

- **La sécurisation des parcours professionnels est un enjeu de société partagé par les partenaires sociaux et la puissance publique.**
- **Son encadrement est d'abord décliné en entreprises dans une logique de responsabilité sociale des entreprises.**

1 B. Boidin, N. Postel, S. Rousseau, *La Responsabilité sociale des entreprises, une perspective institutionnaliste*, op. cit., p. 13.

2 B. Calisti, F. Karolewicz, *RH et développement durable : Une autre vision de la performance*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005, p. 83-84.

# Épilogue

Évidemment et puisque c'est ainsi que cette réflexion a débuté, tout cela se termine en chanson. Trois scénarios peuvent alors être envisagés au terme de cette réflexion pour sécuriser les parcours professionnels.

## 1. Version optimiste mais peut-être un peu naïve :

*« Sifflez en travaillant (sifflets)  
Et le balai paraît léger,  
Si vous pouvez siffler !  
Frottez en fredonnant,  
Que ça va vite  
Quand la musique vous aide à travailler.  
En nettoyant la chambre,  
Pensez que le balai  
Est votre bel et tendre  
Soudain vos pieds se mettront à danser  
– Oh non, non, non, non, non !  
– Mettez-moi ça dans l'évier !  
Quand l'âme est folle,  
Le temps s'envole.  
Sifflez en travaillant ! »*  
Blanche-Neige, *Sifflez en travaillant*

## 2. Version pessimiste mais sans doute plus réaliste :

*« T'en fais pas, mon p'tit loup  
C'est la vie, ne pleure pas  
Oublie-les, les p'tits cons  
Qui t'ont fait ça  
T'en fais pas, mon p'tit loup  
C'est la vie, ne pleure pas  
J't'en supplie, mon p'tit loup  
Ne pleure pas. »*  
Pierre Perret, *Mon pt'tit Loup*

3. Version pragmatique :

*Pour Clément.*

*« Aujourd'hui peut-être, ou alors demain.  
Ce sacré soleil me donne la flemme  
Je la couperai... té : après-demain,  
Et si je peux pas la couper moi-même,  
Je demanderai à l'ami Tonin  
Qui la coupera aussi bien lui-même.  
Ce n'est pas qu'on soit feignant par ici  
Mais il fait si chaud dans notre Midi. »*

*Fernand Sardou, Aujourd'hui peut-être*

# Bibliographie

- AMOSSE T., BLOCH-LONDON C., WOLF L., *Les Relations sociales en entreprise, un portrait à partir des enquêtes relations professionnelles et négociations d'entreprise*, Paris, La Découverte, 2008.
- ARNOULT-BRILL É., *La sécurisation des parcours professionnels*, rapport présenté au Conseil économique et social, 2007.
- AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F., *Management des compétences*, Paris, Dunod, 3<sup>e</sup> édition, 2010.
- BARTHÉLEMY J., CETTE G., VERKINDT P.-Y., *Problèmes politiques et sociaux, Contrat de travail, sécurisation des parcours professionnels et efficacité économique*, Paris, Conseil d'orientation pour l'emploi, 26 décembre 2006.
- BEVORT A., LALLEMENT M., NICOLE-DRANCOURT C., *Flexicurité, la protection de l'emploi en débat*, Paris, La Documentation française, 2006.
- BOIDIN B., POSTEL N., ROUSSEAU S., *La Responsabilité sociale des entreprises une perspective institutionnaliste*, Villeneuve-d'Ascq, Presses du Septentrion, coll. « Économie retrouvé », 2009.
- CAHUC P., ZYLBERBERG A., « La formation professionnelle des adultes : un système à la dérive, 10 juillet 2006 », étude commanditée par le Centre d'observation économique de la CCIP.
- CALISTI B., KAROLEWICZ F., *RH et développement durable : Une autre vision de la performance*, Éditions d'Organisation, 2005.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELLE F., *La Responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2007.
- COE, *Rapport d'étape provisoire sur la sécurisation des parcours professionnels*, Paris, Conseil d'orientation pour l'emploi, mars 2007.
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL AU PLAN, *Le Travail dans vingt ans*, Paris, Odile Jacob, 1995.
- DELON E., « Démarches de sécurisation. Quelques branches pionnières », *Entreprise et carrières*, n° 822, 5-11 septembre 2006.
- FINOT A., *Développer l'employabilité*, Paris, Insep Consulting Éditions, 2000.
- GABRIEL P., *Mental Health in the Workplace*, Genève, Bureau international du travail.
- DIELH B., DOUBLET G., *Orange le déchirement*, Paris, Gallimard.
- GAULLIER X., « Emploi, retraite et cycles de vie », *Retraite et Société*, n° 37, mars 2002.
- GAZIER B., AUER P., *L'Introuvable Sécurité de l'emploi*, Paris, Flammarion, 2006.
- GOND J.-P., IGALENS J., *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je? », 2008.
- GUILLEMARD A.-M., *La Retraite, une mort sociale*, Paris, Mouton, 1972.
- IGALENS J., *Tous responsables*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004.

- IMBERT J., *Manager la carrière des seniors*, Éd. Insep Consulting, 2005. Intervention d'octobre 2008 dans le cadre de l'action menée au niveau départemental concernant l'emploi des seniors.
- KAISERGRUBER D., *Flexisécurité : l'invention des transitions professionnelles*, Lyon, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 2006.
- LE POULICHET M., *Historique des retraites*, Paris, Le Seuil, 2003.
- LE BOTERF G., « De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie des compétences », in Carré et Caspar, *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, 1999.
- LE BOTERF G., *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Éditions d'Organisation, 2<sup>e</sup> éd., 1999.
- LE BOTERF G., *L'Ingénierie des compétences*, Paris, Les Éditions de l'Organisation, 1999.
- LE BOTERF G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.
- LE BOTERF G., *L'Ingénierie et l'Évaluation des compétences*, Paris, Éditions d'Organisation, 3<sup>e</sup> éd., 2001.
- LECANU A., « Comment sécuriser les parcours professionnels : l'assurance emploi », *Encadrement Magazine*, n° 136, juillet-août 2006, p. 10.
- LÉVY-LEBOYER C., *La Gestion des compétences*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000, 2009.
- MASINGUE B., *Seniors tuteurs : comment faire mieux ?*, Rapport au secrétaire d'État chargé de l'Emploi, mars 2009.
- MAUREL O., *La Responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme... : État des lieux et perspectives d'action publique*, Paris, La Documentation française, 2008 (Les études de la Commission nationale consultative des droits de l'homme).
- MÉDA D., MINAULT B. « La sécurisation des parcours professionnels », *Documents d'études*, n° 107, octobre 2005, DARES, p. 15-17.
- MONTMOLLIN M. DE, *L'Intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Éd. Peter Lang, 1984.
- PARMENTIER C., *Le DIF en fiches*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005.
- PARMENTIER C., « Vers la mise sous assurance sécurité des parcours professionnels », in *Guide pratique de la formation*, ESF, 2007.
- PARMENTIER C., *De l'entretien professionnel à la gestion prévisionnelle pour sécuriser des parcours*, Actes du Colloque francophone « Prospective et Entreprise », université Paris-Dauphine 6 décembre 2007.
- PARMENTIER C., *L'Ingénierie de formation*, Paris, Éditions d'Organisation, 2008.
- PARMENTIER C., « Une cartographie métiers pour gérer des mobilités de salariés », *Management & Avenir*, n° 15 janvier 2008 p. 120-140.
- PARMENTIER C., Hernot E., *L'Entretien professionnel*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006.
- POL-DROIT R., « Le Crépuscule des retraites », *Les Échos*, 24 février 2010.
- SCHEIN, 1990, Parker et Chusmir, 1991, et Dyke et Murphy, 2006.
- SCOARNAC A. « La prospective des métiers au service des transitions professionnelles : d'une logique du subir à une logique du choisir », in *Éducation permanente*, 2009, référence : n3201.

SEIBEL C., AFRIAT CH., *Avenirs des métiers : rapport du groupe « Prospective des métiers et qualifications »*, Commissariat général du plan, Paris, La Documentation française, 2002.

SEIFERT H., TANGIAN A., *Revue de l'IRES*, n° 56, 2008/1.

THIERRY D., *L'Entrée dans la retraite : nouveau départ ou mort sociale ?*, Paris, Liaisons, 2006.

WILLEMS J.-P., « De la professionnalisation au droit de la compétence », *Droit social*, numéro spécial, n° 5, mai 2004.

WITTORSKI R., *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris, L'Harmattan, 1997.

WITTORSKI R., « De la fabrication des compétences », in Wittorski R. (dir.), *La Compétence au travail, Éducation permanente*, n° 135, février 1998.



# Index

## A

Accords de GPEC 112

## B

Bilan de compétences 152

Bilan d'étape professionnel 121

## C

Carrière 9

Chômage XX  
partiel 187

Compétence 108

Congé individuel de formation (CIF)  
139, 145

Conseil d'orientation pour l'emploi 45

Conseil économique 45

## D

DIF 26

Diplômes et CQP 157

Droit individuel à la formation (DIF)  
142

## E

Emploi XX

Employabilité 101

## F

Fonds paritaire de sécurisation des parcours (FPSPP) 37

## M

Maslow 7

Médecin du travail 75

Mobilité 9

## O

OPCA 38

Orientation professionnelle 24

## P

Parcours professionnel XXI

Passeport formation 162

Période de professionnalisation 140,  
143

Plan de formation 140

POE 149

Politique de l'emploi 27

Projet professionnel 194

PSE 186

## Q

Qualification 108

## R

Responsabilité sociale des employeurs  
28

Responsabilité sociale des entreprises  
(RSE) 66-67

## S

Sécurité 4

des évolutions 59

des perspectives 59

des transitions 59

du corps au travail 59

## T

Troubles musculo-squelettiques  
(TMS) 82

## V

VAE 54, 158

Validation des acquis de l'expérience  
158

Visites médicales 73



# COLLECTION FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

## SÉRIE RESSOURCES HUMAINES

- Alis D., Dumas M., Poilpot-Rocaboy G., *Risques et souffrance au travail*, 2010.
- Angel P., Amar P., Gava M.-J., Vaudolon B., *Mieux vivre en entreprise*, 2<sup>e</sup> éd., 2010.
- Auger P., *Manager des situations complexes*, 2008.
- Berghmans C., *Stress au travail*, 2010.
- Bernier Ph., Grésillon A., *La GPEC*, 2009.
- Billet C., *Guide des techniques d'évaluation*, 3<sup>e</sup> éd., 2011.
- Carré Ph., Collette S., Batal C., Charbonnier O., *L'Atout senior*, 2009.
- Chabreuil F., Chabreuil P., *Comprendre et gérer les types de personnalité*, 2<sup>e</sup> éd., 2005.
- Decaudin J.-M., Igalens J., Waller S., *Communication interne*, 2<sup>e</sup> éd., 2009.
- De Falco H., *Maîtriser ses recrutements*, 4<sup>e</sup> éd., 2011.
- Duluc A., *Leadership et confiance*, 2<sup>e</sup> éd., 2008.
- Gauthier B., Vervisch M.-O., *Le Manager coach*, 3<sup>e</sup> éd., 2008.
- Guerrero S., *Les Outils des RH*, 2<sup>e</sup> éd., 2010.
- Guerrero S., *Les Outils de l'audit social*, 2008.
- Hévin B., *Manuel de coaching d'équipe*, 2008.
- Lacaze D., Perrot S., *L'Intégration des nouveaux collaborateurs*, 2010.
- Laroche P., *Gérer les relations avec les partenaires sociaux*, 2010.
- Laure F., *Guide des techniques d'animation*, 2<sup>e</sup> éd., 2004.
- Lemoine C., *Se former au bilan de compétences*, 3<sup>e</sup> éd., 2009.
- Liger Ph., *Le Marketing des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> éd., 2007.
- Longin P., *Coachez votre équipe*, 3<sup>e</sup> éd., 2006.
- Longin P., *Agir en leader avec la PNL*, 3<sup>e</sup> éd., 2006.
- Marsan C., *Gérer et surmonter les conflits*, 2<sup>e</sup> éd., 2010.
- Parmentier, *Encadrer et sécuriser les parcours professionnels*, 2011.
- Picq T., *Manager une équipe projet*, 2<sup>e</sup> éd., 2005.
- Pompéi C., *Accompagner la performance des managers*, 2010.
- Roman B., *Bâtir une stratégie de rémunération*, 2<sup>e</sup> éd., 2010.
- Rosinski Ph., *Coaching interculturel*, 2009.
- Rousseau B., *Pratique des entretiens de management*, 2007.
- Stimec A., *La Médiation en entreprise*, 3<sup>e</sup> éd., 2011.
- Taïeb J.-P., *Paie et administration du personnel*, 3<sup>e</sup> éd., 2009.
- Taïeb J.-P., *Les Tableaux de bord de la gestion sociale*, 5<sup>e</sup> éd., 2008.
- Taïeb J.-P., Le Huerou C., *La Masse salariale*, 3<sup>e</sup> éd., 2008.
- Teboul J., *Les Entretiens d'évaluation*, 3<sup>e</sup> éd., 2005.