

La transition professionnelle : un outil pour anticiper la gestion des âges et les mutations économiques ?

JEAN-CLAUDE LABRANCHE
PRÉSIDENT DE L'ORM

Ce Mémo est la synthèse d'un travail universitaire réalisé dans le cadre d'un Master 2 « Ressources humaines, économie sociale », université d'Aix-Marseille, 2006-2007.

Ici, la démarche académique croise la position du représentant des salariés.

Ce regard original trouve naturellement sa place dans ces colonnes, puisqu'il porte sur un sujet vaste – la mobilité professionnelle – requérant une pluralité des approches et sur lequel l'ORM a choisi de s'investir dans la durée. Ainsi, ce Mémo fait suite à un premier travail de cadrage statistique conduit avec l'Insee (« Mobilités professionnelles : fréquentes mais pas toujours payantes », *Sud Insee*, n° 111, novembre 2007). Il précède le numéro suivant de cette collection sur la prévention de l'usure professionnelle et la professionnalisation des aides à domicile.

Alors que le papy-boom fait craindre pénurie de compétences et déséquilibre des caisses de retraites, les plans sociaux utilisent encore les sorties anticipées de la vie professionnelle. Les pouvoirs publics, sous injonction européenne, tentent d'inverser cette pratique via le « plan Seniors », mais le taux national d'emploi des salariés vieillissants reste inférieur à la moyenne des pays de l'Europe. Face à ce problème, la transition professionnelle en milieu de carrière ouvre des perspectives, par exemple, lorsque les premiers signes du vieillissement rendent pénibles les travaux effectués ou quand surviennent des suppressions d'emplois. Même engagée par nécessité, la transition professionnelle peut s'avérer profitable dès lors qu'elle est sécurisée et que la trajectoire est choisie. Les enseignements tirés d'expériences en PACA confirment cette hypothèse.

UNE NÉCESSITÉ DÉMOGRAPHIQUE

Bien que s'inscrivant dans la perspective de sauver le système des retraites par répartition, la réforme Fillon de 2003 a été

impopulaire en partie parce que tous les salariés ne sont pas égaux devant la pénibilité de leur travail et la reconnaissance sociale de leur métier. Le débat actuel sur les régimes spéciaux replace au premier plan ces disparités. Organiser des départs en retraite choisis est un enjeu majeur dans un pays où manque un grand nombre d'emplois. Car, paradoxalement, les mesures d'âge sont devenues une variable d'ajustement du marché du travail. Le chômage touche davantage les seniors en France tandis que des accords d'entreprise ou de branche les placent massivement en préretraite. Ceux qui, après 50 ans, perdent leur emploi suite à un licenciement économique n'ont que très peu de chances de retrouver du travail. Selon le premier baromètre national de la discrimination à l'embauche (novembre 2006), les seniors sont bien victimes d'une ségrégation (sur 100 CV de seniors adressés, 11 reçoivent une convocation pour un entretien). De même, le faible investissement en formation continue sur les salariés de plus de 50 ans est révélateur d'une gestion des ressources humaines discriminante.

Cette forme de rejet n'est certainement pas sans relation avec le consensus social qui



La transition professionnelle : un outil pour anticiper la gestion des âges et les mutations économiques ?

pendant des années a conduit à crédibiliser l'idée d'une obsolescence des compétences. L'entreprise, les syndicats et les pouvoirs publics se sont souvent montrés d'accord pour éviter les licenciements secs en favorisant un départ anticipé des plus âgés. Une étude comparative sur six cas de reconversions industrielles en Europe (Kaisergruber, 2006) montre que, quelle que soit la diversité des situations, les départs en préretraite sont toujours comptabilisés comme des sorties positives des dispositifs de reclassement. Pourtant, cette fuite de savoirs d'expérience constitue un gâchis tant pour l'entreprise qui licencie que pour le bassin d'emploi, qui ne bénéficiera, le cas échéant, d'une reconversion de son tissu productif que des années plus tard.

de perte d'attention, etc., et accentuer les risques d'accidents du travail ou de pathologies liées à la vie professionnelle. Dans le même temps, des bénéfices peuvent apparaître au niveau de la durée de travail et des modes de mobilisation des compétences. Ainsi, une mutuelle d'assurances australienne met en avant les atouts des salariés de plus de 55 ans, moins sujets à l'absentéisme que les plus jeunes, allant jusqu'à chiffrer une productivité supérieure de 6 %. La perte de compétitivité liée au vieillissement semble également être compensée par des habiletés développées avec l'expérience. Au service d'une capacité permanente d'adaptation sollicitée pour durer, les savoir-faire et le talent ne s'amenuisent pas avec le temps, ils se transforment. Ainsi, l'individu procède à de multiples arrangements avec ses outils, avec ses collègues, avec lui-même (« Pour mieux faire ça, il faut que je m'économise là »), à des bricolages plus ou moins apparents – mais ces ficelles du métier peuvent rester secrètes quand elles sont à la limite d'une norme. Repérer et formaliser ces habiletés devient alors un enjeu pour la mobilité professionnelle des seniors, que ce soit dans l'entreprise (adaptation du poste de travail) ou lors de reclassements externes. La reconnaissance des acquis de l'individu, y compris par la valorisation de l'expérience extra-professionnelle, apparaît ici comme un moyen de consolider des parcours professionnels évolutifs. Le maintien des seniors dans l'emploi pose deux questions intimement liées : celle de l'espérance de vie et celle de la pénibilité. L'espérance de vie d'un ouvrier est en moyenne inférieure de cinq ans à celle d'un

Un processus européen

Soixante ans après le baby-boom, les classes d'âge prêtes à quitter la vie active posent le problème de l'équilibre financier du régime par répartitions où ce sont les actifs qui versent une partie de leurs salaires pour assurer les pensions des retraités chaque mois. Dans le cas d'une démographie stable, si le nombre de retraités augmente, celui des cotisants diminue. Autrement dit, les dépenses du régime vieillesse croissent et les recettes « ceteris paribus » (si le taux de cotisations reste inchangé) baissent. Dès 1999, le rapport Charpin mettait en évidence ce problème et les Conseils européens de Stockholm (mars 2001) et de Barcelone (mars 2002) ont fixé des objectifs de recul de cinq ans de la sortie d'activité et d'un taux d'emploi de 50 % pour les 55-64 ans d'ici 2010.

LE MAINTIEN DES SENIORS EN EMPLOI

Le maintien dans l'emploi repose d'abord sur une confiance à l'égard du senior puis sur des modes de management qui tiennent compte simultanément d'obstacles mais aussi de bénéfices émergeant avec l'âge. L'usure professionnelle devient un véritable handicap si aucune disposition n'est prise à temps. Elle peut se traduire par des formes de désinvestissement, de fatigue chronique,

Taux d'emploi des 55-64 ans (%)

Union européenne : 40,7

France : 37,3

PACA : 36,7

Source : Eurostat 2004.

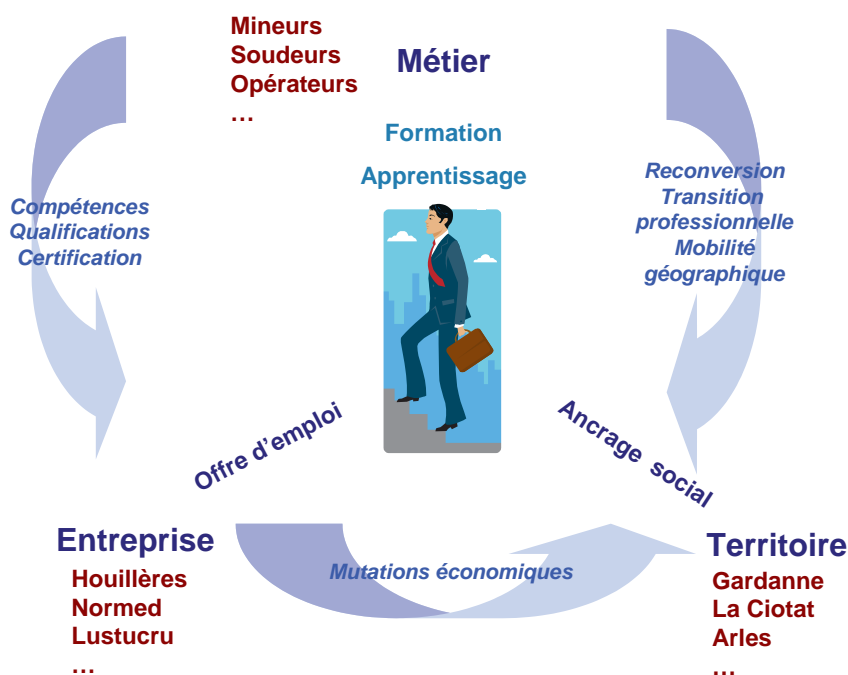
cadre. Doivent-ils travailler autant l'un que l'autre ? Il est admis qu'une vie sociale riche, en particulier à travers un travail porteur de sens, prolonge la qualité et l'espérance de vie. Quant à la pénibilité, elle dépend largement des conditions et de l'organisation du travail. Leur amélioration peut contribuer à réduire les difficultés pour les salariés vieillissants... comme pour les autres. L'allègement des charges à porter par les salariés est souvent cité comme exemple d'une mesure favorisant l'emploi féminin sur des postes traditionnellement masculins. Les hommes en ont aussitôt profité. Les politiques ciblées par type de public (travailleurs handicapés, seniors...) ont donc le mérite, par des aménagements concrets et transposables, de générer des réflexes de prévention et d'anticipation favorables au maintien en emploi. L'Accord national interprofessionnel (ANI) sur la formation tout au long de la vie, qui a réuni l'unanimité des partenaires sociaux en 2003, constitue un cadre favorable au développement de ces dispositions.

LA TRANSITION SOCIOPROFESSIONNELLE

L'emploi peut être représenté comme la rencontre d'une compétence incarnée par l'individu (métier) et d'un employeur (entreprise) en un même lieu (territoire). La transition professionnelle apparaît alors comme la conséquence d'un changement choisi ou subi d'un (ou plusieurs) de ces paramètres. Celui du métier que l'individu ne peut plus exercer pour des raisons de pénibilité, par exemple. Celui de l'entreprise qui disparaît ou licencie. Celui de l'attachement d'une personne à son territoire qu'elle n'est pas prête à quitter (schéma 1, illustré par des exemples locaux de mutations).

Ainsi, sur le plan du métier, le professionnel se positionne entre ce qu'il sait faire et ce qu'il ne sait pas faire mais aussi entre ce qu'il veut faire et ce qu'il ne veut pas faire, selon une matrice savoir/vouloir. Il en va de même sur le plan du maintien dans l'entreprise proposé/voulu et sur celui de la mobilité

Schéma 1 : Les trois dimensions de la mobilité professionnelle



géographique possible/voulue. Par exemple, le métier peut se lire au travers d'un bilan de compétences qui va au-delà du parcours professionnel en valorisant une capacité à conduire des projets acquise dans la vie associative ou syndicale. L'individu en milieu de carrière se positionne soit dans une démarche de rupture avec son passé (« Je sais, je ne veux plus »), soit dans une logique de capitalisation (« Je sais, je veux »). Sa mobilité professionnelle peut alors se traduire par une élévation de sa qualification ou par la transmission de son métier (tutorat).

LES ENSEIGNEMENTS D'EXPÉRIENCES RÉGIONALES

L'implantation d'activités nouvelles suite à la reconversion de la mine de Gardanne n'a pas profité directement à ceux qui perdaient leur emploi et qui n'ont pas été embauchés dans la microélectronique. Ces installations ne se sont pas appuyées sur le développement endogène du territoire alors que les compétences portées par les habitants, qui représentent de fortes capacités d'innovation, contribuent traditionnellement aux dynamiques économiques locales (Mémo ORM, n° 33, mai 2007). L'effet « cathédrales dans le désert » représente toujours un risque car il n'est pas aisé d'impliquer les populations dans un projet pour lequel il est postulé que les compétences pourront toujours être trouvées à l'extérieur du territoire.

C'est dans ce contexte que les dispositifs de transition professionnelle restent à inventer, notamment à l'échelon d'un territoire donné, où les entreprises pourraient jouer le jeu d'une Gestion prévisionnelle des emplois et des

compétences (GPEC) collective et locale. Toutefois, tant sur la gestion des âges que sur les mutations industrielles, les employeurs ont du mal à anticiper leur politique de ressources humaines, comme en témoignent dans la région les difficultés de recrutement rencontrées par les PME de la métallurgie (Mémo ORM, n° 24, juin 2005). Soutenir la montée en puissance des qualifications présentes sur un territoire en l'associant au développement économique de ce territoire demande une coordination soutenue de tous les acteurs. Cette politique a été mise à l'essai avec des succès divers dans le cadre de la gestion des mutations économiques, grâce à l'intervention du service public pour l'emploi. Pour développer des dispositifs de transition professionnelle des seniors, il faudra probablement passer par une action publique garante des résultats attendus par le Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors adopté le 6 juin 2006, issu lui-même de l'ANI signé le 9 mars 2006.

Cette perspective mérite de revisiter des expérimentations ponctuelles, qui ne sont pas forcément récentes, mais pour lesquelles des enseignements peuvent être tirés et transposés dans le contexte actuel plus global. La question de l'anticipation des mutations n'a pas assez bénéficié de retours d'expériences et d'évaluations qui peuvent révéler aujourd'hui une nouvelle pertinence. L'existence d'outils législatifs préalablement négociés par les partenaires sociaux permettant de consolider et de valoriser les parcours des salariés et plus particulièrement de ceux entrés dans la deuxième partie de leur vie professionnelle offre, en effet, un environnement plus favorable.

Méthode

La présente étude s'appuie sur quatre approches.

1. Une trentaine d'entretiens non directs auprès d'acteurs institutionnels, d'experts et de chercheurs, et la participation à diverses manifestations régionales sur l'emploi des seniors en 2007.
2. Une étude documentaire des textes législatifs et articles scientifiques, en privilégiant une dimension comparative au niveau des pays européens.
3. Un retour d'expérience personnelle au travers de 14 années passées au sein du service public de l'emploi ; l'analyse distanciée de cette pratique professionnelle ayant permis de tirer les enseignements d'expérimentations d'accompagnement de transitions professionnelles.
4. Une rétrospective des restructurations en PACA (les Houillères de Gardanne, Chantier naval de La Ciotat...) vécues en tant que responsable syndical, analysées ici sous l'angle des trajectoires suivies sur une longue période.

Le premier exemple concerne une opération de mobilité professionnelle au sein d'une grande entreprise. Il y a une dizaine d'années, France Télécom a réussi la reconversion de personnels exerçant des fonctions supports (garage automobile, restaurant, etc.) en conseillers clientèle grâce à un partenariat avec l'AFPA dans un programme « CAP Avenir ». L'offre consistait à rester dans l'entreprise, en changeant de métier et dans certains cas de territoire. C'était un facteur de sécurisation sur un plan (entreprise) ou deux (même entreprise et même territoire). Outre ces garanties, cette mobilité, dans un premier temps subie, a été facilitée par un accompagnement individualisé. Par étapes successives, les compétences accumulées dans les situations antérieures ont d'abord été formalisées pour que leur transposition dans de nouveaux contextes professionnels se révèle progressivement, faisant apparaître des besoins de formation correspondant à de simples ajustements. Ici, le fait que l'emploi soit préservé rendait les personnes réceptives à ce processus très impliquant où les incertitudes de l'avenir professionnel étaient peu à peu levées, évitant l'effet traumatisant de rupture.

Le second exemple de dispositif d'accompagnement porte sur le retour à l'emploi de chômeurs de longue durée, dans le cadre d'une « Action d'insertion par l'action », à la suite d'une recherche-action de l'AFPA-PACA. Trois expérimentations ont été réalisées sur les bassins d'emploi de l'Étang de Berre et de Fos-sur-Mer avec un taux de réinsertion de 40 % en six semaines sur des groupes de 12 à 15 personnes jusqu'à la fin de l'année 1998. Cette fois, l'objectif était de permettre à des chômeurs de retrouver du travail dans le métier qu'ils exerçaient précédemment et sur le territoire où ils résidaient. Il convenait donc d'analyser finement pourquoi ils étaient au chômage

depuis longtemps et d'identifier les facteurs qui les avaient empêché jusque-là d'être recrutés. Parmi ces facteurs, le manque d'emploi était déterminant mais l'accompagnement choisissait de se centrer sur la perte de confiance en soi générée par la prolongation d'une situation où la personne est privée de travail. Le dispositif reposait alors sur deux axes : la prospection active du marché et la reconstruction de l'image de soi. Ainsi, l'entretien individuel initial servait à contractualiser une démarche originale de développement personnel et donc l'acceptation pour le candidat de se remettre en cause et de jouer le jeu. Tout en partant de la singularité de l'individu, l'accompagnement s'appuyait sur une démarche collective interprofessionnelle en tant que processus d'entraînement de personnes qui risquaient d'être marquées par le désespoir. Dans ce cas, la sécurisation du parcours passe par l'intégration d'une dimension psychologique complexe à traiter mais indispensable pour réussir.

Ces deux exemples – mais bien d'autres pourraient être cités – confirment que les outils existent depuis des années, et c'est en s'y référant que peut être schématisée une « plate-forme de mobilité » (schéma 2). Cette démarche présentée ici est une hypothèse à consolider pour la constitution d'un dispositif souple d'accompagnement des transitions professionnelles.

RÉUSSIR LA TRANSITION PROFESSIONNELLE

La transposition d'expériences conduites dans le cadre du maintien ou du retour en emploi dans une perspective de gestion à grande échelle des transitions est possible car dans tous les cas le succès du changement professionnel dépend de l'individu, de ses motivations et de ses compétences, mais également de facteurs collectifs. Ceux-ci comprennent des outils valorisant les débouchés en termes d'emploi

Le contrat de transition professionnelle (CTP) : favoriser le retour à l'emploi des salariés concernés par un licenciement économique

Mis en place à titre expérimental dans sept bassins d'emploi du territoire national, ce dispositif s'adresse aux personnes dont le licenciement économique est envisagé, notamment dans les entreprises de moins de 1 000 salariés. D'une durée maximale de 12 mois et assorti d'une allocation spécifique, ce contrat a pour objet le suivi d'un parcours de transition professionnelle. Il permet d'alterner un accompagnement - assuré entre autres par des équipes* de l'AFPA et de l'ANPE - avec des périodes de formation et des périodes de travail au sein d'entreprises ou d'organismes publics.

En PACA, le CTP est expérimenté sur le bassin d'emploi de Toulon où 348 personnes ont adhéré au dispositif (au 31 mai 2007). Parmi celles-ci : 49 % ont bénéficié d'une formation, 16 % d'au moins une période travaillée et 26 % sont sorties du CTP suite à l'obtention d'un emploi durable.

Le bilan intermédiaire, réalisé par l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) en octobre 2007, souligne plusieurs facteurs propices à une sécurisation des parcours professionnels : accompagnement renforcé et personnalisé, fort engagement des adhérents, haut niveau de garantie de rémunération, attention portée à la qualification.

*Depuis mars 2008, sur ces territoires, le suivi des demandeurs d'emploi de plus de 55 ans est confié à ces mêmes équipes (cf. Plan d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010) sans qu'ils soient pour autant éligibles au CTP.

Ordonnance n° 2006-433 du 13 avril 2006 relative à l'expérimentation du contrat de transition professionnelle, Journal officiel du 14 avril 2006.

REMY P. L., SALZBERG L., Évaluation à mi-parcours du contrat de transition professionnelle, IGAS, 2007.

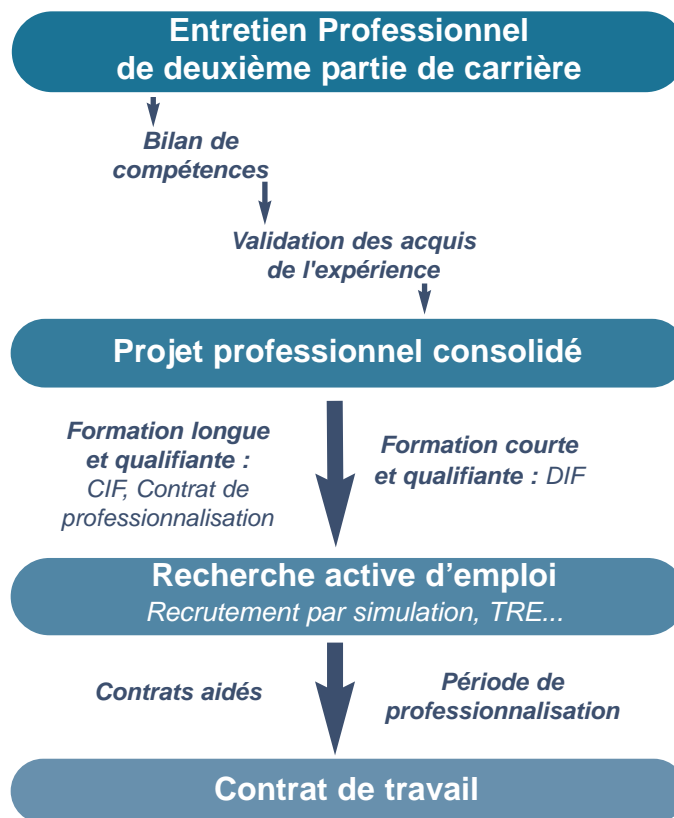
Loi n° 2008-126 du 13 février 2008 relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi, Journal officiel du 14 février 2008.

sur un territoire (n'est-ce pas ce qui est attendu des Maisons de l'emploi ?), mais également des modes d'accompagnement réactifs à la grande variabilité des situations individuelles. La représentation de la plateforme de mobilité proposée ici montre que les phases d'élaboration du bilan, de reformulation du projet, de recherche d'emploi et de contractualisation avec un employeur sont communes à tous mais que les étapes entre deux phases sont individualisées. Ainsi, la totalité du parcours peut aller de quelques semaines à plusieurs

mois en fonction de l'envergure des changements.

Se pose alors une dernière question, celle d'un lieu unique où tout senior, voire tout salarié confronté à une transition professionnelle, pourrait bénéficier de la prestation globale pour éviter que chacun fasse l'ingénierie lui-même en parcourant plusieurs guichets qui assurent les différentes prestations. Un défi pour le monde de l'entreprise et les acteurs de la politique publique de l'emploi et de la formation.

Schéma 2 : Représentation d'une plate-forme de mobilité



Pour en savoir plus

- PÉTROVICH A., BENZAKRI A., « Mobilités professionnelles, fréquentes mais pas toujours payantes », *Sud Insee*, co-publié avec l'ORM, n° 111, novembre 2007.
- KAISERGRUBER D., *Flexi-sécurité : l'invention des transitions professionnelles*, Anact, 2006.
- INTHAVONG S., BEL M., LAMANTHE A., LANDRIER S., *Tourisme de montagne, les compétences au service des modes de développement*, ORM, « Mémo », n° 33, mai 2007.
- FINO C., JEAN G., LIAROUTZOS O., *Quand les employeurs ont des difficultés à recruter : le cas de la métallurgie*, ORM, « Mémo », n° 24, juin 2005.