

**EMPLOI ET RESTRUCTURATIONS  
D'ENTREPRISES  
ETUDE QUALITATIVE DANS 16  
PAYS EUROPEENS  
RAPPORT DE SYNTHESE**

Terrain: Juin-Juillet 2007

Publication: Juillet 2007

Etude commanditée par la Direction générale Emploi, affaires sociales et égalité des chances et coordonnée par la Direction générale Communication

Le présent document ne représente pas le point de vue de la Commission européenne. Les interprétations et les opinions qu'il contient n'engagent que les auteurs.



74, Chemin de la Ferme des Bois  
78950 Gambais

**EMPLOI ET RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISES**  
**ETUDE QUALITATIVE DANS 16 PAYS EUROPEENS**

**RAPPORT DE SYNTHESE**

**COMMISSION EUROPEENNE**

**Direction générale Emploi, affaires sociales et égalité des chances**

**Juillet 2007**

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>SYNTHESE DES RESULTATS</b>	<b>7</b>
<b>RESULTATS DETAILLES</b>	<b>17</b>
<b>PREMIERE PARTIE – ENQUETE AUPRES D’EXPERTS</b>	<b>18</b>
<b>CHAPITRE I – CIRCONSTANCES DES RESTRUCTURATIONS D’ENTREPRISES ET DES PERTES D’EMPLOI</b>	<b>19</b>
<b>I.1 NATURE DES CAUSES DES RESTRUCTURATIONS D’ENTREPRISES</b>	<b>20</b>
<b>I.2 CONDITIONS DES LICENCIEMENTS COLLECTIFS</b>	<b>27</b>
<b>CHAPITRE II – RECHERCHE D’UN NOUVEL EMPLOI PAR LES SALARIES LICENCIES</b>	<b>30</b>
<b>II.1 PROCESSUS DE RECHERCHE D’EMPLOI</b>	<b>31</b>
<b>II.2 FACTEURS DE SUCCES OU D’ECHEC DANS LE RETOUR A L’EMPLOI</b>	<b>34</b>
<b>CHAPITRE III – APTITUDES GENERIQUES ET RETOUR A L’EMPLOI</b>	<b>36</b>
<b>III.1 EVALUATION DES APTITUDES GENERIQUES DES TRAVAILLEURS</b>	<b>37</b>
<b>III.2 APTITUDES A RENFORCER PRIORITAIREMENT ET ACTIONS ENVISAGEABLES</b>	<b>48</b>
<b>CHAPITRE IV – OPINIONS SUR LES DISPOSITIFS ACTUELS D’AIDE AU RETOUR A L’EMPLOI</b>	<b>51</b>
<b>DEUXIEME PARTIE – ENQUETE AUPRES DE SALARIES</b>	<b>56</b>
<b>CHAPITRE I - PROFIL DES SALARIES ET DES EMPLOIS PERDUS</b>	<b>57</b>
<b>CHAPITRE II – CIRCONSTANCES DES PERTES D’EMPLOI</b>	<b>60</b>
<b>II.1 CIRCONSTANCES DES LICENCIEMENTS COLLECTIFS</b>	<b>61</b>
<b>II.2 FACTEURS PERSONNELS DES LICENCIEMENTS</b>	<b>65</b>
<b>CHAPITRE III – RECHERCHE D’UN NOUVEL EMPLOI</b>	<b>67</b>
<b>III.1 PROFIL DES EMPLOIS RETROUVES OU ESPERES</b>	<b>68</b>
<b>III.2 PROCESSUS DE RECHERCHE D’EMPLOI</b>	<b>71</b>
<b>III.3 FACTEURS DE SUCCES OU D’ECHEC DANS LE RETOUR A L’EMPLOI</b>	<b>76</b>
<b>CHAPITRE IV – APTITUDES ET RETOUR A L’EMPLOI</b>	<b>82</b>
<b>IV.1 IMPORTANCE ACCORDEE A UNE SERIE D’APTITUDES</b>	<b>83</b>
<b>IV.2 AUTO-EVALUATION DE LEURS APTITUDES PAR LES SALARIES</b>	<b>92</b>
<b>IV.3 ATOUTS PRINCIPAUX POUR LE RETOUR A L’EMPLOI</b>	<b>100</b>
<b>IV.4 FAIBLESSES GENANT LE RETOUR A L’EMPLOI</b>	<b>104</b>
<b>IV.5 ATTENTES DE MESURES POUR L’AMELIORATION DES APTITUDES</b>	<b>106</b>

<b>CHAPITRE V – CAS-TYPES DE SUCCES OU D’ECHEC</b>	<b>108</b>
<b>V.1 CAS-TYPES DE SUCCES</b>	<b>109</b>
<b>V.2 CAS-TYPES D’ECHEC</b>	<b>125</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>135</b>
<b>ANNEXE I – INSTITUTS PARTENAIRES</b>	<b>136</b>
<b>ANNEXE II – COMPOSITION DES ECHANTILLONS</b>	<b>138</b>
<b>ANNEXE III – GUIDES D’ENTRETIEN ET QUESTIONNAIRES</b>	<b>142</b>

## **INTRODUCTION**

- ❖ **La Commission européenne – Direction générale Emploi, affaires sociales et égalité des chances – a confié à OPTEM et à son réseau de partenaires européens la réalisation d’une étude sur le sujet de l’emploi et des restructurations d’entreprises (1).**
- ❖ Cette étude avait pour objet central d’analyser la problématique du retour à l’emploi de salariés touchés par de telles restructurations, et des compétences qui aident les uns à retrouver un travail (ou à créer leur propre activité indépendante) et dont l’absence ou l’insuffisance gêne au contraire les autres pour y parvenir.

Les compétences concernées étaient ici principalement les aptitudes génériques « horizontales », indépendantes du métier ou du secteur, et non les compétences spécifiques acquises au maniement de tel ou tel outil ou de telle ou telle technique.

- ❖ **Le champ géographique de l’étude a inclus une sélection de 16 Etats membres affectés à des degrés variables et avec des modalités diverses par les problèmes de restructuration :** la Belgique, la République Tchèque, le Danemark, l’Allemagne, la Grèce, l’Espagne, la France, l’Italie, la Hongrie, l’Autriche, la Pologne, le Portugal, la Roumanie, la Slovénie, la Slovaquie et le Royaume-Uni.
- ❖ Dans chaque pays, les investigations ont comporté :

- **Une phase d’étude documentaire** légère, visant à présenter un état des lieux des problèmes d’emploi et des restructurations, et à identifier des secteurs d’activité et des régions plus particulièrement touchés.

Il ne s’agissait pas là de fournir un panorama exhaustif et détaillé de la situation dans chacun des Etats membres, mais essentiellement de disposer d’éléments de base du contexte propre à chaque pays et de préparer les étapes suivantes de l’étude.

- **La consultation d’experts des questions d’emploi et de formation :** responsables exerçant leur activité principalement dans des départements ministériels concernés ou des organismes du service public de l’emploi, au sein d’organisations représentatives des employeurs ou des salariés, d’organismes spécialisés dans la formation et/ou le conseil en ressources humaines, ou d’organismes publics ou associatifs d’aide aux chômeurs et aux personnes en difficultés socio-économiques.

81 experts ont été interviewés – voir en annexe les caractéristiques de cet échantillon.

- **Une enquête auprès de salariés ayant perdu leur emploi du fait de restructuration de leur entreprise,** au cours d’une période allant généralement d’il y a 3 ans à il y a 1 an.

Le plan d’enquête prévoyait la réalisation de 15 interviews dans chaque pays, dont quelques-unes auprès de personnes ayant créé leur propre emploi, les autres étant réparties de façon équilibrée entre travailleurs ayant depuis lors retrouvé un autre travail salarié et travailleurs toujours à la recherche d’emploi.

(1) Etude réalisée sous l’égide du Contrat-Cadre Eurobaromètre « Etudes Qualitatives », géré par la Direction générale Communication A/4.

L'échantillon était en outre structuré pour inclure :

- Des hommes et des femmes,
- Des personnes de différentes tranches d'âge (entre 25 et 55 ans sauf au Danemark et en Pologne où la tranche d'âge supérieure a été élargie jusqu'à 60 ans pour tenir compte des spécificités du marché de l'emploi et de la situation du chômage dans ces pays),
- Des ouvriers et des cols blancs (dont des cadres) de différents niveaux de qualification,
- Des salariés (dans leur emploi précédent) de secteurs d'activité économique divers de l'industrie et des services.

On trouvera en annexe la composition précise de l'échantillon des 238 personnes interrogées (15 interviewés effectifs dans chaque pays, sauf en Allemagne et au Portugal, 14).

❖ **Ce document constitue le rapport général de l'étude** réalisée dans les 16 Etats membres.

Il comporte, successivement :

- La synthèse et les conclusions d'ensemble.
- Les résultats des investigations auprès des experts (intégrant les éléments essentiels issus de l'étude documentaire).
- Ceux de l'enquête auprès de salariés.
- Les annexes incluant, outre les données précitées, l'identité des partenaires d'OPTEM responsables de la conduite de l'étude dans leurs pays respectifs et les guides d'entretien utilisés par les enquêteurs.

**SYNTHESE DES RESULTATS**



**1. Bien que l'ampleur des restructurations d'entreprises, et celle de leurs implications pour l'emploi, varient très sensiblement d'un Etat membre à un autre, les experts consultés s'accordent à leur reconnaître des causes similaires.**

- Entreprises structurellement non rentables, contraintes à des restructurations majeures – dont, parmi elles, des entreprises privatisables ou privatisées dans de nouveaux Etats membres de l'Est de l'Europe, dont la reconversion des sociétés d'Etat n'est pas entièrement achevée.
- Entreprises qui, pour des raisons diverses se trouvent à un moment de leur histoire dans des situations de grandes difficultés, qui les obligent à des mesures de redressement économique et de compression du personnel.
- Entreprises, nombreuses, qui du fait de l'ouverture des frontières et de la mondialisation, se sont trouvées depuis quelques années face à la concurrence de plus en plus vive de pays à moindres coûts de main d'œuvre.
- Opérations de fusion et acquisition, généralement accompagnées de mesures de rationalisation avec la suppression de doubles emplois ou le regroupement d'activités sur un nombre restreint de sites.
- Recherche "aveugle" de maximisation des profits à court terme, citée (et dénoncée) par un certain nombre d'experts.

Il peut s'y ajouter (mais ces causes sont moins souvent mentionnées) des évolutions de la demande auxquelles des entreprises n'ont pas su s'adapter à temps, des changements de technologie de production qui permettent de faire autant avec un personnel moindre, et – cas ponctuels – l'épuisement de ressources naturelles dont vivaient certaines entreprises (minières).

**Les formes prises par ces restructurations sont, dans les cas les plus fréquents, celles de restructurations internes. Les cas de délocalisations (partielles ou totales) vers des pays où le travail est moins coûteux (ou moins réglementé) sont bien sûr reconnus, mais ils ne sont pas considérés comme constituant les cas les plus fréquents de restructurations. Plus nombreux, et croissants sont ceux d'externalisation d'une partie des activités (surtout, mais pas uniquement, en Europe de l'Ouest).**

**2. Un large consensus règne parmi les experts pour considérer que les premières victimes des licenciements collectifs liés aux restructurations d'entreprises sont les travailleurs peu qualifiés, notamment manuels.**

Parallèlement, ce sont **les salariés plus âgés** (à partir de 45 ou 50 ans) qui apparaissent les plus exposés, plus rarement aussi les plus jeunes, récemment entrés dans l'entreprise, et **les femmes plus que les hommes**.

**3. Les modalités des licenciements collectifs dépendent de dispositions légales variables d'un pays à un autre.**

**Partout, cependant, on considère que tous les salariés concernés ne bénéficient pas de mesures particulières d'aide au retour à l'emploi.**

Quand les entreprises vont au-delà des dispositions légales minimales, c'est le plus souvent pour offrir des compensations financières, proposer des départs volontaires négociés ou, si nécessaire, avoir recours au système des préretraites que les pouvoirs publics ont longtemps favorisées.

En fin de compte, **rares semblent être les cas où les entreprises qui licencient mettent en place un dispositif d'accompagnement et d'aide à la recherche d'un nouvel emploi** (c'est relativement plus fréquent dans quelques pays du Nord-Ouest de l'Europe, moins dans les pays du Sud, encore moins dans les nouveaux Etats membres).

**Pour l'essentiel, l'aide au retour à l'emploi et à la reconversion des salariés est du ressort des services publics de l'emploi – dont l'efficacité est diversement appréciée par les experts** malgré les réorientations effectuées, amorcées ou annoncées de ces services dans le sens d'une activation du retour à l'emploi.

**4. La première mesure de base ouverte aux salariés licenciés est l'accès aux services de l'emploi** – dont l'action est parfois relayée en outre par d'autres organismes.

**La définition des services qu'ils apportent est peu ou prou la même dans tous les pays, mais les modalités de prise en charge et le degré de personnalisation du soutien apporté paraissent variables.**

Dans quelques pays (Danemark, Royaume-Uni) les services de l'emploi mettent en œuvre une politique vigoureuse d'activation du retour à l'emploi. Dans d'autres, des réformes en ce sens ont été engagées plus récemment et sont conduites plus ou moins rapidement (Autriche, Belgique, Slovénie, Hongrie, selon les experts interviewés) ou sont considérées comme étant seulement en phase d'amorçage (France, Italie, Espagne, Grèce). Dans d'autres Etats membres étudiés, les opinions exprimées sont contrastées, ambivalentes ou dubitatives.

Cela dit, **les processus de recherche ne se limitent pas au recours aux Agences pour l'Emploi** ; ils incluent la consultation directe des offres d'emploi disponibles (dans la presse, sur Internet), l'appel aux réseaux et contacts personnels (jugé très important), l'envoi de candidatures spontanées (surtout par des cadres, qui utilisent en outre parfois le canal des chasseurs de têtes).

**Les critiques adressées par les experts aux dispositifs en place pour aider les chômeurs à retrouver du travail sont nourries et concernent principalement trois aspects :**

- **Insuffisance des offres d'emploi proposées ou médiocre adéquation** entre celles-ci et le profil ou les compétences du demandeur d'emploi.
- **Inadaptation de programmes de formation** dans leur contenu et/ou leur forme..
- **Insuffisance de personnalisation du soutien et de l'accompagnement des chômeurs** – point dont le renforcement est souvent jugé crucial, y compris dans les pays généralement considérés comme les plus avancés en la matière.

**5. Interrogés sur les facteurs de succès ou d'échec dans le retour à l'emploi, les experts tiennent des propos très convergents.**

- **Le niveau de qualification** est un facteur crucial, y compris, au-delà des compétences professionnelles au sens strict du terme, le niveau général d'éducation et de formation, incluant **des aptitudes très génériques**. Parmi celles qui sont reprises figurent souvent (mais pas systématiquement) la pratique des outils informatiques et celle de langues étrangères, mais aussi des aptitudes plus basiques à communiquer oralement ou par écrit – voire à l'extrême, le degré d'(an)alphabétisme
- **L'âge**, souvent mentionné en deuxième lieu, comme obstacle au retour à l'emploi de salariés pour qui c'était déjà une raison fréquente de licenciement – et **d'autres facteurs de statut**

personnel parfois évoqués aussi (genre, statut familial, handicap, problèmes de santé, difficultés d'ordre social qui se cumulent avec la perte de confiance en soi).

- **Des facteurs d'ordre psychologique** et les attitudes qui en découlent – facteurs **dont l'importance est très fortement soulignée** par les experts : confiance en soi, motivation, volonté de s'en sortir, adaptabilité, mobilité, envie d'apprendre, dynamisme, sens du contact, adéquation (ou défaillance) de comportements sociaux de base...

Beaucoup estiment que c'est souvent ce qui manque le plus notamment aux chômeurs de longue durée, qui perdent l'estime d'eux-mêmes, deviennent désabusés, démotivés, voire dépressifs. Ces phénomènes seraient particulièrement aigus en Allemagne, en Autriche, en France, en Belgique, en Pologne et en Slovaquie (mais ils existent ailleurs aussi). Ils demandent qu'on aide l'individu à "se reconstruire" psychologiquement, au-delà des mesures "techniques" d'assistance existants.

## 6. Appelés à donner plus précisément leur point de vue sur la présence ou l'absence d'une série d'aptitudes chez les travailleurs victimes de restructurations, les experts consultés convergent largement :

- **Pour porter des appréciations en moyenne assez positives sur la maîtrise par ces salariés de leur métier.**
- **Pour mettre en évidence une insuffisance d'aptitudes plus génériques chez bon nombre d'entre eux.** Leur apparaissent notamment "insuffisamment développées", voire "très rarement présentes" :

- **Des compétences générales** : pratique des outils informatiques, aptitude au calcul, pratique de langues étrangères.

Savoir utiliser les outils informatiques est une aptitude considérée comme insuffisamment répandue surtout au Royaume-Uni, en Espagne, au Portugal et dans les nouveaux Etats membres ; dans les autres pays, les jugements sont plus modérés. Si elle est aujourd'hui inégalement nécessaire selon les catégories de travailleurs, il y a toutefois un large consensus pour reconnaître son importance croissante, et sa nécessité demain là où elle n'est pas encore indispensable aujourd'hui.

La connaissance de langues étrangères apparaît insuffisante surtout aux yeux des experts danois, autrichiens, espagnols, slovènes, polonais, slovaques et hongrois. Dans les autres Etats membres, tout en reconnaissant des carences, on estime davantage que cette connaissance n'est pas requise pour toutes les fonctions – les moins convaincus de son utilité étant les Britanniques.

La capacité à faire "des calculs un peu compliqués" est évoquée de manière plus variée ; pas nécessaire à tous en tant que telle selon certains interviewés, importante selon d'autres en tant que signe d'une certaine capacité à penser "abstraitement" ou "analytiquement".

- **Des capacités de communication**, surtout écrite – le déficit en la matière est souvent jugé grand ; il est pénalisant à la fois dans l'emploi et dans le processus de recherche d'emploi (capacité à bien comprendre une annonce, à rédiger une lettre de candidature ou un curriculum vitae, à se présenter à un employeur potentiel ...).

Les vues des experts à ce sujet sont assez homogènes. C'est surtout chez les interviewés britanniques que le sentiment d'un très grand déficit (y compris, à la base, d'alphabétisation) est le plus vif.

- Dans une certaine mesure, **la capacité d'écoute** – au-delà de la simple aptitude à comprendre des instructions données.

Elle conditionne en partie la capacité à communiquer.

- **La capacité d'auto-évaluation.**

Cette capacité est utile dans le travail ; elle est particulièrement importante pour les personnes en situation de recherche d'emploi, chez les quelles elle doit être développée : avoir conscience de ses atouts et de ses faiblesses, se montrer capable de réalisme en conséquence, savoir "réorienter le tir" après un entretien d'embauche qui s'est mal déroulé, etc.

- **La souplesse et la réactivité** (au-delà de la simple disposition à "donner un coup de collier" quand les circonstances l'exigent).

Ces qualités sont jugées de plus en plus nécessaires dans le monde économique d'aujourd'hui ; les personnes au chômage pour cause de restructurations doivent particulièrement en faire preuve pour renforcer leurs chances de trouver un nouvel emploi. Savoir résister au stress est pour elles fondamental.

- **La capacité d'évolution** : disposition à se former à de nouvelles techniques ou méthodes, à se reconverter dans un nouveau métier ou un nouveau secteur.

Sa nécessité est évidente dans le monde économique contemporain, qui évolue lui-même de plus en plus rapidement.

Pour certains experts, il y a carence répandue dans toutes les catégories de population concernées ; pour d'autres elle manque davantage aux salariés les plus âgés, ou à ceux qui ont effectué la totalité ou l'essentiel de leur carrière dans la même entreprise ; ou encore, elle peut être liée au niveau de qualification.

La résistance la plus forte est la résistance à se reconverter dans un nouveau métier ou un nouveau secteur (outre l'inertie, connue, à la mobilité géographique en Europe) ; les réticences à envisager ou accepter des formations, ou à les suivre activement et jusqu'au bout, sont également mentionnées.

- **Pour une part, des aptitudes relationnelles** quand elles demandent intervention active et affirmation de soi.

Des nuances, plutôt que des différences, apparaissent dans les jugements globalement portés par les experts des différents pays – ceux des nouveaux Etats membres ayant tendance à avoir des appréciations plus défavorables (au contraire, à l'autre extrême, des experts danois, plus optimistes).

**Tout à fait prioritaires** apparaissent être le **renforcement des compétences générales, celui des capacités de communication, celui de la capacité d'évolution (liée aussi à souplesse et réactivité).**

**7. Interrogés enfin sur les mesures actuellement en place pour la formation et l’accompagnement au retour à l’emploi, les experts consultés ont des avis différenciés selon les pays.**

Dans quelques uns, ils jugent la situation généralement satisfaisante (le Royaume Uni, l’Allemagne, l’Autriche, la Hongrie). Des avis contrastés sont émis dans quelques autres (Danemark, Belgique, Slovénie, Pologne). Dans les autres Etats membres, les opinions sont souvent plus critiques.

**Les attentes portent notamment sur :**

- **Une réelle activation de la politique de retour à l’emploi.**
- **Une meilleure capacité à orienter et conduire des actions en fonction de la demande de main d’œuvre de l’économie.**
- **Une extension et une généralisation de dispositifs qui existent, mais qui s’appliquent actuellement inégalement aux différentes personnes à la recherche d’emploi.**
- **Une meilleure coordination entre les services et les organismes concernés par le problème (dans certains Etats membres particulièrement).**
- **Le développement et l’amélioration des mesures de formation.**
- **Le renforcement des actions de soutien et d’accompagnement personnalisés – mesure restée à un stade plus virtuel que réel aux yeux de nombreux experts.**
- **Le renforcement particulier, dans ce cadre, des aptitudes génériques des travailleurs – seuls les experts britanniques faisant exception en estimant que la priorité immédiate doit être la requalification dans des compétences professionnelles spécifiques.**

**8. Les propos des travailleurs ayant perdu leur emploi confirment la vision des experts quant aux causes des restructurations qui les ont frappés, aux facteurs et aux modalités de leur licenciement.**

**Ceux qui estiment avoir bénéficié de conditions de licenciement favorables sont peu nombreux dans l’ensemble ;** ce sont surtout d’anciens salariés de très grandes entreprises qui ont mis en place des plans sociaux jugés acceptables.

**En ce qui concerne les facteurs qui ont entraîné qu’ils soient eux-mêmes licenciés** alors que d’autres salariés de leur entreprise conservaient leur poste, **les interviewés ont tendance à citer essentiellement des facteurs “objectifs” qui ne mettent pas en cause leur propre personnalité ou leurs propres compétences :** l’âge, l’ancienneté dans le poste, le niveau statutaire et salarial ou le statut contractuel, parfois le statut familial ou l’état de santé (dans quelques pays, notamment d’Europe de l’Est). Le niveau de qualification est évoqué surtout à propos des travailleurs peu qualifiés, ou ne maîtrisant pas une langue étrangère dans le cas de fusion ou de rachat par une entreprise étrangère.

**Dans une majorité de cas, les conditions et le contexte du licenciement ont été mal vécus :** absence d’information préalable, brutalité de l’annonce, parfois manœuvres de l’employeur cherchant à provoquer la démission ; faiblesse des indemnités ; absence de soutien et d’accompagnement, occasionnellement propositions de reclassement dévalorisantes : tout cela entraînant fréquemment **sentiment d’injustice et ressentiment – particulièrement aigus chez les travailleurs qui n’ont pas encore retrouvé d’emploi.**

**9. L'analyse du profil des emplois retrouvés ou recherchés met en évidence les aspects suivants :**

- **Les interviewés ont massivement cherché à retrouver un emploi comparable à celui qu'ils occupaient précédemment** en termes de nature de travail, de statut et de rémunération.
- **Ceux qui ont créé leur propre emploi** – pour beaucoup dans le même secteur que celui de l'emploi perdu – **l'ont décidé soit d'emblée, soit après avoir constaté la difficulté à retrouver un travail salarié. Ils se montrent globalement satisfaits de l'avoir fait.**
- **Pour ceux qui ont retrouvé un travail salarié**, c'est également dans la grande majorité des cas dans le même type d'activité que précédemment. **La plupart se déclarent satisfaits de leur nouvel emploi, mais une minorité substantielle estime avoir perdu en statut et/ou en rémunération** (notamment dans des pays d'Europe de l'Ouest).
- **Ceux qui sont toujours au chômage sont rarement initialement disposés à réduire leurs prétentions salariales ou à accepter de changer de type d'emploi ; ils tendent à ne s'y résoudre qu'à mesure qu'ils prennent conscience des difficultés qu'ils rencontrent.**

Ces travailleurs, parmi lesquels les **femmes** sont plus nombreuses que les hommes, sont en moyenne **plus âgés**. Ils semblent davantage caractérisés par une **moindre mobilité** dans leur carrière antérieure que par un niveau inférieur de qualifications de base dans leur métier propre.

**10. Les processus de recherche d'un nouvel emploi sont à première vue similaires d'un sous-échantillon à un autre** (personnes ayant créé leur propre emploi ; ayant retrouvé un emploi salarié ; toujours à la recherche de travail) **pour ce qui est des dispositifs de recherche utilisés – à commencer par l'inscription dans les agences du service public de l'emploi.**

**Toutefois, ce sont pour beaucoup des initiatives individuelles** (création de sa propre activité, activation des contacts personnels, démarches volontaires de recherche) **qui sont considérées comme efficaces, les organismes publics chargés de l'emploi étant jugés assez ou très négativement par la grande majorité des interviewés**, toutes catégories confondues.

**Les critiques émises par les travailleurs rejoignent, en plus virulent, celles qui émanent des experts consultés** : efficacité faible ou nulle ; compétence médiocre ; offres d'emploi proposées jugées inadéquates ; offres de formation inadaptées, peu nombreuses, parfois coûteuses ; manque de suivi et de soutien ; manque d'écoute et de considération.

**11. Interrogés sur leurs qualités et leurs faiblesses ayant pu ou pouvant, à leurs yeux, les aider ou les desservir dans le retour à l'emploi, les travailleurs interviewés évoquent des facteurs qui tiennent à la fois aux compétences et à la personnalité.**

- **En termes de compétences**, sont très généralement cités les facteurs suivants de succès :
  - Expérience et connaissance pratique du domaine et du métier.
  - Niveau de formation théorique.
  - Pratique de langues étrangères.
  - Pratique des outils informatiques.
  - Connaissances actualisées par des formations complémentaires au cours de leur carrière.

- Ouverture de l'éventail de compétences, conférant une plus grande polyvalence.
- Sens de l'organisation.
- **En termes de qualités liées à la personnalité** sont mentionnées par les uns ou les autres (avec des mots parfois différents) les traits suivants :
  - Sens du contact et qualités relationnelles.
  - Qualités de méthode, d'organisation, de discipline.
  - Implication, motivation, intégrité, sens des responsabilités.
  - Volonté, persévérance, résistance au stress, confiance en soi.
  - Dynamisme, réactivité, adaptabilité, esprit d'initiative, créativité, capacité à apprendre.

**Les facteurs d'échec** sont logiquement les faces inverses de ces facteurs positifs ; mais on peut noter **que les interviewés sont nettement moins enclins à en faire état, manifestant sans doute par là une insuffisante propension à l'autoévaluation.**

**12. Lorsqu'on les invite à se prononcer sur l'importance qu'ils accordent à la même série d'aptitudes qui avait été soumise aux experts, on observe :**

- **L'importance primordiale accordée à tout ce qui est de "bien faire son métier"** avec compétence professionnelle, diligence et sens de l'organisation.
- **L'importance reconnue des aptitudes de base à communiquer.**
- **Celles des qualités de flexibilité**, incluant l'intérêt pour la nouveauté et la formation à de nouvelles techniques ou méthodes – mais moins nettement la capacité d'évolution si elle implique de changer de métier ou de secteur.
- **La relativement moindre valorisation des compétences générales** incluant la pratique des langues étrangères et celle des outils informatiques – qui faisaient pourtant partie des facteurs de succès souvent mis en avant spontanément avant d'être mis en regard d'autres aptitudes génériques.

**Sur ce sujet, on note des différences sensibles entre les sous-échantillons interrogés.**

- **Les créateurs de leur propre emploi se présentent, par rapport à la moyenne des interviewés, comme valorisant davantage des compétences générales non techniques, des qualités d'affirmation et de leadership, la réactivité qui permet de "rebondir", associée à l'aptitude à l'autoanalyse.**
- **Les travailleurs qui ont retrouvé un emploi salarié, par rapport à ceux qui sont toujours au chômage, paraissent bien se caractériser par leur particulière valorisation de qualités plus autonomes, plus dynamiques, et aussi plus générales. Les seconds se montrent soucieux de se présenter comme de bons exécutants, capables de bonnes relations avec les autres et sachant se faire reconnaître par eux.**



13. On demandait ensuite à ces personnes de se situer elles-mêmes sur chaque item, selon qu'elles considéraient que cette qualité leur correspond "tout à fait bien", "assez bien", "partiellement" ou "pas très bien".

- Dans l'ensemble, les travailleurs interrogés estiment maîtriser leur métier et le bien pratiquer, sans rechigner à l'effort, en y déployant des qualités d'organisation ; ils se disent capables de souplesse et d'adaptabilité ; et ils pensent généralement avoir de bonnes capacités de communication écrite et orale.
- Ils se montrent **moins assurés** en ce qui concerne leur capacité à entraîner et motiver, leur capacité d'affirmation et leur capacité de négociation – qualités dont on peut rappeler qu'ils ne les citaient guère parmi celles qu'ils considèrent le plus comme primordiales.

En outre, bon nombre se reconnaissent **des faiblesses** pour ce qui est des compétences générales de calcul, de maîtrise de l'informatique et de maîtrise de langues étrangères.

Globalement, on constate **une fréquente corrélation entre l'importance accordée à une aptitude et la croyance qu'on en est doté, et une tendance majoritaire à se déclarer pourvu des aptitudes présentées, mais avec des accents plus ou moins forts : maîtrise du métier, organisation, capacité de communication sont de celles qui sont le plus revendiquées, avec la capacité d'adaptation** (qui s'étend cependant plus difficilement à de véritables reconversions).

Sur ce plan, apparaissent aussi des différences notables entre les sous-échantillons :

- **Ceux qui ont créé leur propre emploi tendent à se considérer particulièrement comme ayant des qualités dont ils relevaient précédemment l'importance : notamment affirmation de son point de vue, souplesse et réactivité, organisation et capacité d'autoévaluation – ainsi que compétences générales de calcul et de connaissance de langues étrangères – en plus de la base solide que constitue la connaissance et l'expérience de leur métier.**
- **Ceux qui ont retrouvé un emploi salarié, par rapport à ceux qui sont toujours en situation de recherche, se caractérisent avant tout par une aptitude plus grande à affronter les évolutions et la nouveauté (y compris dans l'usage de l'ordinateur), en même temps que par des tempéraments qui paraissent plus "trempés".**  
**Ceux qui sont toujours à la recherche d'un emploi se présentent davantage en tant que travailleurs consciencieux, plus souples, et plus enclins à l'empathie.**

Les commentaires qu'on leur demandait d'apporter ensuite sur leurs réponses à ces questions vont le même sens.

On y retrouve notamment chez bon nombre d'entre eux **une relative difficulté ou réticence à évaluer et identifier leurs faiblesses – ou à les reconnaître ouvertement sans chercher d'"alibi"**.

14. **Pourtant, quand on leur propose de s'exprimer sur les mesures qu'ils jugeraient utiles pour améliorer leurs aptitudes vis-à-vis de l'emploi, les travailleurs interviewés tendent à formuler à la fois des attentes de formations (meilleures, mieux adaptées, plus disponibles) et des demandes portant sur des aspects plus relationnels et psychologiques, dont l'établissement de diagnostics et bilans de compétences – en même temps qu'un entraînement à la recherche d'emploi, et un accompagnement individualisé, allant jusqu'au soutien psychologique.**

Beaucoup réitèrent à cette occasion leurs critiques vis-à-vis du service public de l'emploi.



**15. L'examen plus approfondi d'un certain nombre de cas-types de succès ou d'échec dans le retour à l'emploi confirme les analyses qui précèdent, et notamment la grande importance des aptitudes génériques objets de cette étude.**

On constate par ailleurs, chez ceux qui ont retrouvé une activité professionnelle, un bien moindre recours (ou une bien moindre dépendance par rapport) aux agences de l'emploi que chez ceux qui sont toujours en situation de recherche : pour ces derniers, il paraît manifeste que l'action des services publics de l'emploi pour améliorer leurs aptitudes génériques devrait être renforcée.

## **RESULTATS DETAILLES**

**PREMIERE PARTIE**  
**ENQUETE AUPRES D'EXPERTS**

**CHAPITRE I :**

**CIRCONSTANCES DES  
RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISES ET  
DES PERTES D'EMPLOIS**

## I.1 NATURE ET CAUSES DES RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISE

### ❖ Les Etats membres inclus dans le champ de cette étude présentent des situations très contrastées en ce qui concerne l'emploi.

Bien qu'on observe une tendance générale à la progression de l'emploi dans la période la plus récente, cette tendance est plus ou moins forte selon les pays, et les niveaux du chômage restent très différents.

Dans les pays d'Europe occidentale étudiés, ce niveau est particulièrement bas au Danemark, faible également au Royaume-Uni, et en net recul en Espagne où la croissance économique a été forte ces dernières années. En revanche, l'Allemagne, l'Autriche, la France, la Belgique, le Portugal et la Grèce restent affectés par un taux de non-emploi globalement élevé ou par le maintien de poches de chômage structurel particulièrement importantes dans certaines catégories de population, certains secteurs ou certaines régions.

Parmi les nouveaux Etats membres, la République Tchèque et la Slovaquie se caractérisent par une nette évolution favorable qui a amené à des taux de chômage actuellement peu élevés ; en dépit d'une tendance favorable, ces taux restent à des niveaux supérieurs en Pologne, en Roumanie et en Hongrie, et le développement économique de la Hongrie est toujours gêné par la persistance de déséquilibres macro-économiques.

### ❖ En ce qui concerne particulièrement les restructurations d'entreprises, et leurs conséquences, les situations sont également variées.

- **Au Danemark**, on considère que celles-ci, si elles existent et continueront d'exister, sont d'ampleur relativement modérée, les entreprises ayant su pour beaucoup d'entre elles évoluer vers des productions et des services à forte valeur ajoutée dans lesquelles les activités de conception et l'innovation occupent une place éminente. En outre, on y attribue au modèle national de flexisécurité le bon fonctionnement du marché du travail, la plupart des salariés licenciés à la suite de restructurations de leurs entreprises retrouvant rapidement un emploi.
- **Au Royaume-Uni**, le bon niveau de la croissance économique et une autre forme de flexibilité contribuent à limiter l'impact des restructurations. Cependant certaines régions d'industries traditionnelles (principalement dans le Nord de l'Angleterre) connaissent des difficultés plus sérieuses ; et on note aussi l'existence de restructurations dans des secteurs de services.
- **En Allemagne**, en dépit de l'amélioration récente de l'économie, les experts considèrent que les restructurations ont entraîné et continuent d'entraîner des pertes d'emplois considérables – non seulement dans des secteurs industriels traditionnels (tels que les industries métallurgiques) mais aussi dans des activités de service telles que les postes et les télécommunications et la finance. Les écarts régionaux y demeurent par ailleurs importants, notamment entre Länder de l'Ouest et de l'Est.
- **En Autriche**, on tend à voir aussi dans les restructurations un phénomène qui s'est installé pour devenir une donnée permanente, qui touche l'industrie (mécanique, électrique, plastique, textile, alimentaire...) mais aussi les services (y compris financiers) et les entreprises et institutions publiques (chemins de fer, poste, institutions culturelles, services de santé...). Au plan régional, ce sont notamment les régions frontalières excentrées qui souffrent de faiblesses économiques mais de nombreuses restructurations ont lieu dans la région de la capitale.

- **En France**, les données concernant les pertes d'emplois par suite de restructurations mettent en évidence, parmi les secteurs les plus concernés, des industries de mêmes types (travail des métaux, mécanique dont construction automobile, chimie, textile, agro-alimentaire...) ainsi que le transport et la logistique, la poste et les télécommunications, les services financiers, certaines activités de technologies de l'information et des services publics divers. Les régions ou zones les plus affectées restent principalement celles où l'économie reposait traditionnellement sur les industries précitées, dont la reconversion n'a été que partielle (Nord-Pas-de-Calais, Picardie, Champagne, Ardennes, Lorraine, zones du Creusot et de Montceau-les-Mines en Bourgogne, de Bourges et de Vierzon dans le Centre, de Mulhouse en Alsace, de Dieppe en Haute-Normandie, de Lavelanet dans la région Midi-Pyrénées). Globalement, les restructurations d'entreprises sont vues comme un phénomène majeur pour leurs effets sur le chômage.
- **En Belgique**, on observe que les restructurations ne concernent plus seulement, comme dans les dernières décennies du vingtième siècle, les industries vieillissantes (mines, sidérurgie et métallurgie en Wallonie), ni d'ailleurs telle ou telle région particulière du pays, mais affectent des entreprises de secteurs d'industrie et de service divers, dont des secteurs de pointe à forte valeur ajoutée ; des exemples emblématiques en sont donnés dans l'industrie pharmaceutique incluant même des laboratoires de recherche.
- **En Italie** – où les écarts de développement restent importants entre le Nord et le Sud du pays, avec une mortalité d'entreprises particulièrement sensible dans les régions de Campanie, de Calabre et du Latium – on évoque à la fois des secteurs traditionnels typiques tels que le textile, l'habillement et le cuir et des secteurs industriels modernes tels que l'électronique.
- **En Espagne**, on note que les pertes nettes d'emploi ne concernent guère – outre l'agriculture et la pêche – que l'industrie, mais que les secteurs affectés sont divers : secteurs traditionnels comme l'extraction minière ou le textile, mécanique, construction navale, automobile, électronique grand public ; les régions touchées sont celles dans lesquelles ces activités étaient ou sont dominantes ou importantes (mines dans les Asturies, construction navale dans cette région et en Andalousie, travail des métaux aux Pays Basque, automobile dans la région madrilène ou en Catalogne, textile dans cette dernière région comme dans celle de Valence, électronique également en Catalogne...). Cependant, il est aussi fait état d'opérations de restructurations qui commencent à se développer dans le secteur bancaire.
- **Au Portugal**, la récession économique des dernières années a particulièrement frappé des secteurs industriels traditionnels dans lesquels le pays s'était développé grâce à son relativement faible coût de main d'œuvre par rapport à d'autres pays européens, mais qui sont maintenant soumis à une très vive concurrence de la part de pays tiers – tels que le textile et l'habillement. Les données chiffrées disponibles et les observations des experts convergent pour mettre en évidence l'extension des restructurations à des secteurs industriels plus nouveaux que le pays avait su attirer à lui – automobile, construction électrique et électronique – ainsi qu'au secteur de l'énergie, aux services de poste et télécommunication, aux services financiers, etc. : le phénomène acquiert un caractère général. A différents degrés, la région du Nord, celle du Centre, la Vallée du Tage, la région de Lisbonne et l'Alentejo sont notamment affectées.

- **En Grèce**, le mouvement de restructurations d'entreprises apparaît comme ayant eu jusqu'à présent une moindre ampleur que dans la moyenne des pays de l'Union européenne (de l'Ouest). Les experts constatent cependant son développement à la fois dans des secteurs d'industrie traditionnels (construction navale, textile, habillement), dans la construction, et dans des secteurs plus "modernes" (énergie, télécommunications, médias...); parmi eux figurent ceux qui ont vu la privatisation de grandes sociétés publiques. D'autres indications révèlent une crainte que le phénomène ne s'accroisse à mesure que le tissu des PME cède du terrain aux grands groupes multinationaux. En termes régionaux, les pertes d'emploi ont notamment affecté les régions du Nord de la Grèce, ainsi que celle d'Athènes-Le Pirée (du fait de la concentration passée des industries de la première catégorie), mais d'autres régions connaissent des problèmes similaires.
- **En Slovénie**, on souligne que la "grande période" des restructurations appartient au passé. Elle a connu son plus grand développement peu après l'indépendance avec la transition vers l'économie de marché dans les années 1990, où les restructurations (et les faillites) des grandes entreprises existantes ont été massives, notamment dans les industries métallurgiques et mécaniques; ultérieurement, jusqu'en 2004, les dernières "grandes vagues" ont plutôt porté sur le textile, le cuir, et les industries du bois et du papier. En ce qui concerne l'aspect régional, on observe la persistance d'un chômage élevé dans le Nord-Est du pays et dans une région du Sud (Kocevje).  
Les restructurations se produisent maintenant ou sont susceptibles de se produire peu ou prou dans tous les secteurs.
- **La République Tchèque** est un autre nouvel Etat membre dans lequel, à la suite de la chute du mur de Berlin, la reconversion de l'économie vers une économie de marché a été engagée assez tôt. Un aspect majeur en a été la privatisation des entreprises nationales (qui n'est pas totalement achevée).  
Dans les années les plus récentes, les secteurs affectés incluent les industries du textile, du cuir, du bois, du travail des métaux, de l'électricité, de l'alimentation, ainsi que certaines activités de commerce et de réparation, et l'agriculture. Les restructurations et les défaillances d'entreprises – ainsi que le maintien d'un chômage plus élevé – affectent notamment la Moravie (surtout dans sa partie Nord), et des secteurs du Nord de la Bohême.
- **En Pologne**, la "thérapie de choc" du passage à l'économie de marché à partir des années 1990 a eu sur l'emploi des effets d'autant plus grands que le pays s'y trouvait particulièrement exposé: du fait de l'ampleur des privatisations des très grandes entreprises industrielles héritées du régime communiste, du passage de l'organisation "fordiste" du travail qui y régnait à une organisation "post-fordiste" et des évolutions de mentalités que cela supposait, mais aussi d'autres éléments structurels spécifiques à la Pologne: l'importance du secteur minier, et plus encore celle de l'agriculture. Sur ce dernier point, si les exploitants propriétaires de leur terre ont pu pour bon nombre maintenir leur activité et retrouvent une situation plus favorable depuis l'entrée dans l'Union européenne, cela n'a pas été le cas des salariés agricoles des anciennes fermes d'Etat qui ont été massivement licenciés, et pour qui retrouver du travail est d'autant plus aléatoire que les emplois de substitution sont rares en zones rurales.  
Les sources consultées y ajoutent l'idée d'un certain retard "culturel" de la Pologne face à la modernité, plus grand selon elles que dans des pays voisins.  
Ces facteurs paraissent expliquer un décollage économique plus lent à se faire et la persistance de problèmes structurels qui affectent, selon les experts, pratiquement toute l'économie – agriculture, entreprises industrielles, entreprises publiques de divers secteurs non encore entièrement réformées... Après la récession de 2003, le pays connaît maintenant une croissance économique rapide et la baisse du chômage (aidée aussi par l'émigration de centaines de milliers de ses travailleurs, même si cela commence à poser par ailleurs des problèmes de manque de main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs). Celui-ci reste

toutefois élevé, avec des régions très fortement touchées (plus de 20% en Warminsko-Mazurskie et en Zakodniopomorskie, entre 15% et 20% dans de nombreuses autres), et des restructurations importantes s’y poursuivent.

- **En Slovaquie**, où l’emploi se développe depuis 2000 après avoir régressé au cours de la décennie précédente, le taux de chômage, qui reste globalement élevé, atteint surtout des niveaux records (supérieurs à 20%, voire à 30%) dans un certain nombre de “poches” régionales – au contraire de la capitale où il est descendu à 4%.

Cette évolution est attribuée à la fois à une réforme de l’indemnisation du chômage plus incitative à la recherche d’un emploi et au développement de nouvelles entreprises, y compris d’origine étrangère (attirées par des coûts salariaux assez bas).

Comme dans les autres pays ex-communistes, les restructurations ont été engagées notamment avec la privatisation des anciennes entreprises d’Etat. Les experts consultés considèrent que ces opérations ont été insuffisamment rapides, mal conçues au départ (exclusion des sociétés étrangères qui a retardé l’acquisition de technologies modernes), et mises en œuvre dans des conditions parfois douteuses ou sans la compétence nécessaire.

Cet héritage pèse encore selon eux, en particulier dans des régions du Centre et de l’Est du pays. Ils évoquent aussi les changements qu’a dû affronter le secteur agricole, où de nombreux emplois ont été perdus (mais qui s’est relevé en partie par le recours au travail saisonnier).

Actuellement, les secteurs touchés par des restructurations incluent à la fois des industries traditionnelles (travail des métaux, textile...), des activités gérées ou anciennement gérées par l’Etat (transports publics, services de santé) et des activités de services (financiers) qui commencent à être affectées comme dans d’autres pays.

- **La Hongrie** a connu elle aussi après 1990 des restructurations qui ont contribué à des réductions d’emploi massives dans des secteurs privatisés et réorganisés – dont des secteurs industriels traditionnels comme le textile et l’agro-alimentaire, les mines, et l’agriculture.

La réduction du volume de l’emploi s’est poursuivie jusqu’en 2000 ; elle a pris fin depuis lors, avec un niveau nettement moindre de licenciements collectifs.

Les restructurations récentes affectent à la fois des industries diverses et des services publics (transports, santé, culture) ou privés (dont : financiers). Elles se produisent notamment dans le Nord-Est du pays et dans la région de la capitale.

- **En Roumanie**, les privatisations et les réorganisations de sociétés contrôlées par l’Etat ont entraîné des licenciements collectifs massifs – dans les mines de fer et de charbon, les industries lourdes (sidérurgie), les industries liées à la défense, la mécanique, le textile, la construction, etc. Les régions du Nord-Ouest du pays ont été parmi les plus touchées, mais aucune pratiquement n’en a été exempte, à l’exception relative de celle de Bucarest.

Ces licenciements ont diminué sensiblement depuis 3 ans, mais les experts interrogés considèrent que d’autres vagues de restructuration sont à venir – dans des entreprises encore ou naguère publiques dont la reconversion a été faite de manière incompétente (parfois frauduleuse), et/ou qui sont fortement endettées, ainsi que dans des entreprises privées, y compris d’origine étrangère, à la recherche d’une meilleure productivité.

En même temps, la Roumanie connaît maintenant une croissance économique rapide qui devrait permettre à d’autres secteurs de se développer.

On note que, curieusement, les experts interrogés ne font guère allusion à la situation de l’agriculture – dont on peut penser qu’elle devra fortement se réorganiser elle aussi dans les années à venir et qu’un nombre substantiel de travailleurs ruraux viendra se mêler aux demandeurs d’emploi.



❖ **En dépit de ces différences, l'analyse des propos des experts permet de dégager des traits largement communs.**

➤ **Quant aux causes des restructurations.**

- Rappeler que la cause première des décisions de restructuration est **la recherche par les entreprises d'accroissement de leur compétitivité et de leur rentabilité** est affirmer une vérité d'évidence.

Les circonstances et les modalités en sont naturellement variables :

- Un premier cas de figure est celui **d'entreprises** qui étaient, et qui restent parfois **structurellement non rentables** – et très éloignées du seuil de rentabilité – contraintes à des restructurations majeures.

C'est tout particulièrement celui, mentionné dans les développements qui précèdent, de nombreuses entreprises privatisables ou privatisées aux effectifs pléthoriques dans les nouveaux Etats membres de l'Est de l'Europe.

D'autres exemples se rencontrent toutefois dans d'autres pays.

- Proche de celui-ci, est celui **d'entreprises** qui se trouvent **dans de grandes difficultés** les obligeant à des mesures de même nature pour des raisons diverses liées à leur histoire récente : fragilité due à une sous-capitalisation, technologie devenue obsolète, erreurs de management, etc.

Des experts dans divers pays le signalent, en pensant notamment à des PME.

- Très fréquent est le cas **d'entreprises qui, du fait de l'ouverture des frontières et de la mondialisation, se sont trouvées depuis quelques années face à la concurrence de plus en plus vive de pays à moindres coûts de main d'œuvre.**

Il est évoqué, avec de nombreux exemples concrets, dans tous les pays de l'Ouest de l'Europe, mais aussi par des experts des nouveaux Etats membres.

- **Des opérations de fusion et acquisition** sont généralement accompagnées ou suivies de mesures de rationalisation ayant pour but (ou parfois pour prétexte, aux dires d'une partie des interviewés) de supprimer des doubles emplois en regroupant ou en rapatriant sur un même site des services jusqu'alors dispersés.

C'est surtout dans les pays d'Europe occidentale qu'elles sont évoquées.

- **La recherche "aveugle" de maximisation des profits à court terme**, même par des entreprises ayant un haut degré de compétitivité, est aussi citée (et dénoncée) par certains des experts interrogés : notamment en Allemagne, en Autriche, en Belgique, en Grèce.

Au Danemark, on évoque dans la même ligne d'idées des sociétés qui cherchent à tirer un parti systématique de la flexibilité qui leur est donnée pour embaucher ou débaucher aux moindres fluctuations de la conjoncture.

- Parmi **les autres causes** évoquées – nettement moins souvent – figurent :

- **Des évolutions de la demande**, quantitativement ou qualitativement, sans lien direct avec les questions de productivité et de compétitivité : affaissement du créneau de marché sur lequel on se trouve, vieillissement de la gamme de produits qu'on n'a pas su anticiper, etc.

Des cas sont cités par des interviewés dans des pays aussi différents que le Danemark, le Royaume-Uni, la Grèce, la Slovaquie, la Slovaquie et la Roumanie.

- **Des changements de technologie de production** (dans des entreprises économiquement saines, dans des marchés qui ne déclinent pas) conduisant certaines entreprises à des réorganisations majeures de leur outil de production – déménagement, concentration sur un nombre moins grand de sites, réorganisations internes à un même site.

Cette cause est signalée par des experts interrogés surtout dans des pays d'Europe de l'Ouest (Danemark, Royaume-Uni, France, Belgique).

- **L'épuisement des ressources** (minières) qui conduit les entreprises qui les exploitent à réduire leur niveau de production, voire à y mettre fin, ou à réorienter complètement leurs activités.

➤ **Quant aux formes qu'elles prennent.**

- Il ressort à la fois des interviews d'experts et des données statistiques disponibles dans certains Etats membres que **les cas les plus fréquents** sont ceux de **restructurations internes**.

Elles peuvent impliquer le regroupement ou le transfert d'activités vers un autre site de l'entreprise, dans une autre région ou dans un autre pays (aux coûts salariaux comparables), ou une réorganisation à l'intérieur d'un même site, entraînant des compressions de personnel.

- Les **délocalisations** (partielles ou totales) vers des pays à moindre coût de main-d'œuvre (ou au Code du Travail ou à la fiscalité plus favorable aux employeurs) sont bien sûr reconnues, mais elles ne sont pas considérées comme constituant les cas les plus fréquents de restructurations.

Elles sont logiquement davantage évoquées dans les Etats membres d'Europe occidentale (moins toutefois en Grèce) que dans les nouveaux Etats membres.

Dans les premiers, il s'agit de délocalisations d'activités de production – mais aussi parfois de services – notamment dans des pays d'Asie ou, moins souvent, d'Afrique du Nord ou d'Europe de l'Est.

Dans les seconds, elles sont beaucoup moins fréquentes, concentrées sur des activités de production, mais non absentes. On signale ainsi par exemple des cas de transfert de production dans d'autres anciennes républiques yougoslaves en Slovénie, vers la Roumanie et l'Ukraine en Hongrie.

- **Le recours à l'externalisation.**

Il est également signalé surtout dans les pays de l'Ouest de l'Europe, comme concernant des activités périphériques à l'activité centrale de l'entreprise – mais celles-ci s'accroissent : parce que les entreprises révisent de plus en plus les définitions qu'elles donnent du cœur de leur activité, et par ailleurs parce que l'offre externe de production en sous-traitance s'accroît – pour la fabrication de produits ou composants industriels et aussi pour la fourniture de services, facilitée par le développement des technologies de l'information et de la communication (comptabilité, services informatiques, centres d'appels...). On trouve cependant quelques cas aussi dans de nouveaux Etats membres (cas d'une entreprise roumaine externalisant sa production en République Moldave).

Certains experts (en Allemagne, en Autriche ou en Espagne) notent l'existence d'une forme particulière d'externalisation par le biais de licenciements de travailleurs qu'on incite à se mettre à leur compte et auxquels on confie ensuite des travaux sans avoir à supporter les coûts et les contraintes afférant à l'emploi de travailleurs salariés – ou encore le recours croissant à l'intérim.

➤ **Quant aux catégories de travailleurs particulièrement affectées.**

On souligne souvent le fait que les personnes objets de licenciements sont, **en premier lieu, des travailleurs manuels peu qualifiés** (parfois en mettant en cause l'insuffisance ou l'inadaptation des efforts de formation professionnelle des pouvoirs publics ou des entreprises elles-mêmes, et cela dans des Etats membres aussi différents dans leur niveau de développement économique et dans la situation de leur marché du travail que le Danemark et la Roumanie, entre autres pays).

Cela est d'autant plus net lorsqu'on a affaire à des travailleurs qui occupaient des emplois très spécialisés et qui manquent de ce fait de polyvalence.

Plusieurs experts dans divers pays observent cependant que les travailleurs manuels qualifiés et les cols blancs, y compris les cadres, sont eux aussi de façon croissante victimes de telles restructurations.

En outre, certains rappellent l'exposition particulière à des mesures de licenciement (ou de mise en préretraite) des **salariés plus âgés** – à partir de 45 ou 50 ans – plus rarement des jeunes, et parfois aussi des femmes.

❖ Interrogés sur les **différences de comportement** entre des entreprises qui se restructurent avec des compressions massives de leur personnel et d'autres qui le font en conservant un grand nombre de leurs salariés, les experts avancent les facteurs suivants :

➤ **Des facteurs objectifs**, sur lesquels nous n'insisterons pas : santé financière de l'entreprise ; obligation de "dégraissier" un personnel surnuméraire dans des entreprises de nouveaux Etats membres dont la reconversion à l'économie de marché n'a pas été achevée ; disposition ou non de la main-d'œuvre qualifiée nécessaire dans des pays tiers où on pourrait théoriquement envisager de délocaliser ou d'externaliser, etc.

➤ **Des facteurs tenant à la « fibre sociale » ou à la politique de ressources humaines des entreprises.**

Plusieurs experts évoquent à ce sujet les PME, où la distance entre direction et salariés est moins grande et où règne souvent un esprit "paternaliste" chez des dirigeants qui n'envisageront de licencier qu'en tout dernier recours – à l'inverse des groupes multinationaux, plus anonymes, plus soumis aussi à la "dictature" de maximisation des profits de leurs actionnaires, et plus "brutaux" dans leurs décisions de compression de personnel (c'est évoqué notamment en Allemagne, en Autriche, en Belgique).

➤ Parfois aussi, **la plus ou moins grande capacité de vision à moyen et long terme** des entrepreneurs – ceux qui la possèdent tendant à réfléchir davantage avant de prendre la décision de licencier des salariés dont les qualifications et l'expérience pourront leur manquer lorsque la société aura surmonté les difficultés qui l'affectent à un moment donné de son histoire.

## I.2 CONDITIONS DES LICENCIEMENTS COLLECTIFS

- ❖ Les différents pays sont dotés de **dispositions légales dont les modalités varient**, en matière de licenciements et particulièrement de licenciements collectifs.

L'objet de cette étude n'était pas d'en faire l'analyse. On peut toutefois noter l'existence de seuils de nombre de personnes licenciées (parfois dépendant de l'effectif total de l'entreprise) pour la prise en compte du caractère collectif des licenciements.

Cela implique que ceux qui se produisent dans de petites ou même moyennes entreprises sont beaucoup plus rarement considérées comme tels – à quoi s'ajoute naturellement l'attention beaucoup plus grande portée par les autorités publiques (et l'opinion publique et les médias) aux cas de licenciements massifs mettant en cause des centaines ou des milliers de salariés.

- ❖ De fait, les interviews d'experts confirment que, dans la pratique, **les salariés de PME** ayant perdu leur emploi **bénéficient rarement de mesures allant au-delà des simples prescriptions légales ou contractuelles** propres à leur branche ou à leur entreprise (indemnités de licenciement, normalement liées à l'ancienneté) – sauf “ fibre sociale ” développée du patron.

Dans les autres cas, **les mesures spécifiques liées aux licenciements collectifs varient d'un pays à l'autre** (et même d'une région à l'autre). Dans les nouveaux Etats membres ainsi qu'en Grèce, les experts estiment que les entreprises, même grandes, accordent rarement des compensations et des aides supérieures au minimum légalement prévu.

La plus ou moins grande force de l'implantation syndicale est naturellement un autre facteur qui joue.

- ❖ La **pratique la plus courante** des entreprises consiste, quand elles vont au-delà des dispositions légales :

- A offrir des **compensations financières**, sous forme d'indemnités plus généreuses, y compris dans le cadre de **départs volontaires négociés**.
- A avoir recours aux **préretraites** – pratique signalée dans tous les pays, qui tend cependant à se restreindre.

Selon les interviewés, les offres de préretraite sont le plus souvent acceptées par les salariés concernés.

Dans un ordre d'idées voisin, on signale (en Allemagne et en Autriche) des formules de retraite progressive pour des salariés âgés qui travaillent à temps partiel.

- ❖ **Rares** semblent être en fin de compte **les cas où les entreprises qui licencient mettent en place un dispositif d'accompagnement et d'aide à la recherche d'un nouvel emploi**, pour les salariés dont elles se séparent.

On les mentionne au Danemark comme pratique régulière des entreprises en liaison avec les services publics de l'emploi, dans le cadre des plans sociaux qui sont mis en place (bilans de compétences, conseil et appui personnalisé, soit par la direction des ressources humaines, soit par un consultant extérieur).

En Autriche, dans les grandes entreprises qui ne peuvent plus recourir comme avant aux préretraites (depuis une loi de 2003), des plans de même nature sont instaurés, incluant des actions de soutien à la recherche d'emploi. Cela paraît moins fréquent en Allemagne, en France et en Belgique (en dépit d'une évolution récente dans ce dernier pays), et moins encore dans les pays d'Europe du Sud. Dans les nouveaux Etats membres, on mentionne quelques cas exemplaires, pour ajouter qu'ils constituent plutôt des exceptions.

Parmi les mesures de soutien parfois adoptées, l’“ outplacement ” des salariés ou d’une partie d’entre eux est mentionné dans différents Etats membres (mais il ne concerne qu’une partie minoritaire des salariés touchés par les restructurations).

**Pour l’essentiel, l’aide au retour à l’emploi et à la reconversion des salariés est du ressort des services publics de l’emploi – dont l’efficacité est diversement appréciée par les experts.**

On peut rappeler cependant les efforts qui ont été ou qui sont faits par les Etats pour réorienter les missions de ces services, et leur permettre d’apporter un soutien et un conseil plus personnalisé aux demandeurs d’emploi ; les évoquent à ce stade les experts interviewés au Danemark, au Royaume-Uni, en Autriche, en Belgique, en Italie, en Grèce notamment.

En ce qui concerne les actions de formation en faveur de ces salariés, leur efficacité est souvent critiquée – ainsi qu’on le verra plus loin.

**Les syndicats** apportent aussi leur concours, dans des mesures variables, au soutien aux salariés licenciés (au-delà de leur rôle de défense et de négociation à un stade antérieur).

❖ Les experts étaient interrogés sur **les critères selon lesquels les entreprises déterminent quels salariés licencier dans le cadre de leurs restructurations.**

➤ Leurs avis à ce sujet apparaissent **très homogènes, deux critères généraux** étant partout cités comme les plus importants.

- **Le niveau de qualification** : ce sont les travailleurs les moins qualifiés qui sont les plus exposés : parce que les évolutions technologiques font que leurs qualifications peuvent devenir obsolètes, que les tâches qu’ils remplissent sont très spécialisées et non directement transférables, que leur niveau d’éducation et de formation de base les rend moins aptes à évoluer, etc.

Quelques interviewés évoquent aussi des travailleurs qualifiés aux spécialisations “ très pointues ” et manquant de ce fait également de polyvalence.

- **L’âge** : on a vu précédemment la propension fréquente des entreprises à se défaire d’abord de leurs salariés plus âgés – au nom d’une moindre flexibilité et adaptabilité présumée de leur part (à de nouvelles technologies, de nouvelles fonctions, de nouvelles organisations...). Il s’y ajoute à l’évidence, dans bon nombre de cas, le coût salarial plus élevé de ces personnes.

Quelques experts croient toutefois pouvoir observer une remise en cause de cette tendance, dans des entreprises qui prennent conscience de l’importance de l’expérience et d’un sain équilibre des âges au sein de leur personnel. Les freins mis par les pouvoirs publics à la pratique des retraites anticipées y contribuent aussi.

➤ **D’autres critères sont moins souvent évoqués.**

- **L’ancienneté** : elle peut être un facteur protecteur – ou son absence peut être un argument pour licencier en priorité les derniers arrivés dans l’entreprise, aux dépens cette fois des plus jeunes (facteur signalé au Royaume-Uni, en Allemagne, en France, en Roumanie).
- **Le genre** : il en est peu fait état en tant que tel, mais des experts relèvent des pratiques de licenciement prioritaires de femmes ayant de jeunes enfants, supposées plus enclines à l’absentéisme.
- **Le statut familial et les conditions de vie** : quelques mentions de licenciement préférentiel de célibataires ; cas particulier (en Roumanie) d’entreprises qui prennent garde à ne pas licencier deux membres du même foyer, et même à licencier celui qui a le plus faible salaire parmi eux.
- **L’état de santé** : cas de licenciement de salariés souvent absents pour cause de maladie.

- Des facteurs de nature personnelle et en partie subjective : personnalité, motivation, loyauté envers l'entreprise, esprit d'équipe... – à l'inverse de “ salariés à problèmes ”.  
Ils sont évoqués par les interviewés de divers pays, comme jouant dans une mesure plus ou moins grande : de nulle, dans le cas de plans structurés négociés avec les syndicats sur la base de critères strictement collectifs, à sensible dans d'autres cas.

**CHAPITRE II :**

**RECHERCHE D'UN NOUVEL EMPLOI  
PAR LES SALARIES LICENCIES**

## II.1 PROCESSUS DE RECHERCHE D'EMPLOI

- ❖ **Les salariés licenciés ont accès aux services publics de l'emploi**, dont les modalités d'organisation et de prise en charge des demandeurs varient d'un Etat membre à l'autre.

Initialement, les personnes concernées sont inscrites dans les fichiers de l'Agence pour l'Emploi – organisme qui, selon les pays, est ou non chargé de leur verser les allocations d'assurance chômage : c'est la mesure de base qui permettra de mettre en regard les demandes et les offres. Dans certains cas, son action est relayée par celle d'organismes publics complémentaires, ou de cellules mises en place au niveau régional ou local, dont parfois pour faire face à une restructuration de grande ampleur dans une entreprise donnée (évocations, par exemple, du "Learning and Skills Council" et des relais "Business Link" au Royaume-Uni, des Centres de Promotion de l'Emploi en Grèce, des centres d'aide familiale en Hongrie, des Cellules Emploi en Belgique, de dispositifs ad hoc ici ou là...).

- **Les services apportés sont peu ou prou de même nature** dans les différents pays.
  - Entretien initial visant à évaluer avec le demandeur d'emploi ses compétences, ses atouts et ses faiblesses et à lui donner de premiers conseils.
  - Sélection d'offres d'emploi correspondant au profil de la personne – selon les cas communiquées directement aux employeurs potentiels ou remises au demandeur qui contactera lui-même les employeurs.
  - Soutien au processus de recherche d'emploi, pouvant inclure aide et conseil à la rédaction de curriculums vitae, entraînement à l'entretien d'embauche, etc. – voire soutien "psychologique" pour les cas les plus sensibles.
  - Propositions de formation – soit relatives à un métier (mise à jour des compétences dans le métier existant, formation à un nouveau métier), soit plus génériques (informatique, langues étrangères).
  - Offres de stages, de périodes de formation en entreprise, ou de reprise de contact avec le monde du travail pour des chômeurs de longue durée, signalées particulièrement dans certains pays.
  - Suivi plus ou moins personnalisé au long du processus – et plus ou moins contraignant selon les pays (vérification du caractère réel et actif de la recherche d'emploi).
- **Les modalités de prise en charge des demandeurs d'emploi et le degré de personnalisation du soutien** qui leur est donné paraissent cependant **variables**, selon les experts consultés.

Dans certains pays, les services de l'emploi mettent en œuvre une politique déjà éprouvée et vigoureuse d'activation du retour à l'emploi (cas typiques du Danemark et du Royaume-Uni).

Dans d'autres, des réformes allant dans ce sens ont été engagées plus récemment et sont conduites plus ou moins rapidement. L'Autriche, la Belgique (notamment avec les Cellules Emploi – mais tous les chômeurs n'en bénéficient pas), la Slovénie et la Hongrie sont ceux où les experts interrogés s'expriment le plus sur les effets positifs – quoique encore partiels – de ces réformes. En France, en Italie, en Espagne, en Grèce, ils font plutôt état de processus qui sont dans une première phase de développement. Ailleurs, les opinions exprimées sont contrastées – plutôt dubitatives sur l'efficacité au Portugal, en Pologne et en Slovaquie, ambivalentes en République Tchèque et en Roumanie.



❖ **Les processus de recherche ne se limitent pas au recours aux Agences pour l'Emploi, et apparaissent même très divers** selon les types de salariés, de l'avis des experts interrogés.

Les Agences pour l'Emploi constituent un canal – plus ou moins obligatoire selon les pays (l'exemple le plus avancé étant sans doute celui du Danemark où les demandes sont toutes placées sur un site informatisé sur lequel les employeurs doivent en principe déposer toutes leurs offres).

La consultation des offres d'emploi dans les petites annonces publiées par la presse ou accessibles via Internet en est un autre.

Le recours aux réseaux et contacts personnels, le bouche à oreille, sont un troisième mode majeur de recherche d'emploi. Il est souvent caractéristique des cadres et des travailleurs les plus qualifiés, mais son usage est plus large et touche d'autres catégories (en Italie, par exemple, les experts estiment que la très grande majorité des recherches d'emploi se fait de cette manière, en Grèce, une grande partie).

Pour les cadres supérieurs, les chasseurs de tête sont une autre voie d'accès aux propositions d'emploi.

Les candidatures spontanées, enfin, sont également surtout émises par des cadres, à destination d'employeurs potentiels plus ou moins précisément sélectionnés (il est toutefois d'autres cas, d'autres chômeurs qui se présentent en personne ou téléphonent directement à des entreprises).

Un dernier cas de figure est celui de personnes qui se mettent à leur compte ou qui rejoignent une petite entreprise familiale.

❖ **Les critiques adressées aux dispositifs en place pour aider les chômeurs à retrouver du travail** concernent principalement les aspects suivants :

➤ **Insuffisance des offres d'emploi proposées ou médiocre adéquation entre celles-ci et le profil et les compétences du demandeur d'emploi.**

Les experts reconnaissent la difficulté de la tâche – notamment quand les services de l'emploi, « court-circuités » par les autres modes de recherche utilisés par beaucoup, se retrouvent de fait en charge des salariés les plus difficiles à reclasser.

Sous une forme ou sous une autre, des commentaires sont exprimés à ce sujet notamment au Portugal, en Pologne, en République Tchèque, en Slovaquie, en Roumanie – et même au Danemark où on reconnaît que le système ne marche pas aussi parfaitement qu'il serait souhaitable (difficulté à mettre en regard les demandes et les offres correspondantes, non communication de celles-ci par la totalité des employeurs en dépit de l'obligation qui leur est faite...).

➤ **Contenu et/ou forme des programmes de formation inadaptés.**

C'est une faiblesse relevée notamment par les experts interrogés au Portugal, en Pologne (les instituts privés de formation auxquels sont confiés des programmes étant jugés en moyenne meilleurs que les organismes publics, mais aussi soupçonnés parfois de se contenter du minimum dans le cadre des budgets qui leur sont alloués), en Slovaquie (faiblesse du système public de formation) et en Roumanie (qualité très variable).

Mais elle n'est pas absente des propos recueillis dans nombre d'autres pays : Danemark (une partie des demandeurs y échappe, contrairement à une règle en principe absolue), Allemagne (périodes de formation souvent considérées comme des solutions d'attente), en Belgique (jugements variables), en Espagne (contenus pas toujours adaptés et méthodes parfois dépassées), et en République Tchèque (jugements variés également). Des critiques plus ponctuelles sont émises ailleurs, contrebalancées par l'expression d'un sentiment d'amélioration (comme par exemple en Autriche).

➤ **Insuffisance de personnalisation du soutien et de l'accompagnement des chômeurs**

En même temps qu'ils reconnaissent généralement l'évolution positive de l'action des services de l'emploi pour un soutien plus actif et plus personnalisé des demandeurs d'emploi, les experts interviewés soulignent la très grande importance de la mise en place de telles mesures, et la nécessité de les renforcer.

C'est vrai à des degrés divers dans des pays où celles-ci existent déjà depuis plusieurs années mais où il peut subsister des "trous" dans le dispositif (Danemark, Royaume-Uni), et dans des pays où le processus est encore en phase d'installation ou de développement. On évoque notamment les moyens supplémentaires que demande une telle approche (en Belgique, en Autriche, en Slovaquie où les ressources disponibles semblent inégales d'une région ou d'une ville à l'autre), sa jeunesse qui ne permet pas encore d'évaluation définitive même si des progrès sont visibles ou pressentis (en France, en Espagne, en Slovénie, en République Tchèque), ou le caractère tout récent et encore "conceptuel" de la nouvelle politique (en Grèce).

## II.2 FACTEURS DE SUCCES OU D'ECHEC DANS LE RETOUR A L'EMPLOI

❖ Interrogés sur les **difficultés que rencontrent les personnes objets de licenciements collectifs pour le retour à l'emploi**, et sur **ce qui différencie** celles qui retrouvent assez facilement un travail des autres, les experts interviewés tiennent **des propos très convergents**.

➤ Pour mémoire, jouent **des facteurs externes objectifs** : niveau global du chômage dans la région où elles vivent, chômage particulièrement élevé dans certaines professions là où des restructurations massives ont eu lieu mettant sur le marché du travail un grand nombre de salariés ayant le même profil, degré de soutien des services locaux de l'emploi, disponibilité de moyens de transport pour aller exercer un emploi dans une entreprise éloignée du domicile, etc.

➤ **Le niveau de formation et de qualification** des salariés est partout mis en avant comme un **facteur crucial**.

- Il y a **unanimité** sur ce plan chez les experts consultés : **ceux qui peinent le plus à retrouver un emploi sont les travailleurs non qualifiés**, ou dont les qualifications sont devenues obsolètes. Certains citent comme exemple extrême celui de travailleurs manuels qui ont toujours exercé le même métier dans une même entreprise qui n'a pas su suivre les évolutions du marché et des techniques.

- Au-delà des compétences professionnelles au sens strict du terme, ils soulignent **l'importance du niveau général d'éducation et de formation**. Lorsque celui-ci est bas, les aptitudes de base qui permettent de "rebondir" manquent ; certains citent expressément la capacité à communiquer oralement et par écrit (ou, formulée de manière plus terre-à-terre, à s'exprimer, à lire et à écrire sans difficultés), à compter. Son insuffisance, d'une part, rend ces personnes peu sûres d'elles-mêmes et d'autre part, très concrètement, elle les handicape pour bien comprendre une annonce d'emploi, rédiger un curriculum vitae, prendre un rendez-vous téléphonique, se présenter à un employeur de façon avantageuse, suivre une session de formation...

Dans quelques Etats membres où il existe une importante population de travailleurs immigrés (Allemagne, Autriche, France), on évoque entre autres le cas de ces personnes lorsqu'elles ne maîtrisent pas bien la langue du pays d'accueil – outre les préjugés et les discriminations dont elles peuvent être victimes.

Quelques-uns rappellent au passage qu'une qualification très pointue mais très spécialisée peut constituer aussi un obstacle – la reconversion étant facilitée par un bon niveau général de formation.

- Parmi les qualifications qui sont de plus en plus requises sont assez souvent citées – mais ce n'est pas systématique – la pratique des outils informatiques et celle de langues étrangères. C'est particulièrement le cas dans les nouveaux Etats membres.

- Il convient de noter que ce critère différenciateur ne correspond pas nécessairement à celui de travailleur manuel ou non manuel.

- Si les travailleurs manuels non qualifiés sont souvent pris comme exemple de salariés qui connaissent les plus grandes difficultés, on signale aussi l'accès beaucoup plus aisé à un nouvel emploi d'ouvriers qualifiés (pour peu que leur spécialité ne soit pas frappée d'obsolescence), ainsi que les obstacles que rencontrent tout autant des employés de bureau manquant de qualifications et de formation de base.

- A l'opposé des faibles qualifications, les cadres sont souvent considérés comme des travailleurs pour lesquels la recherche d'un nouvel emploi est le moins problématique : du fait de leurs compétences, mais aussi parce qu'ils disposent beaucoup plus de réseaux de contacts personnels, qu'ils ont davantage accès à l'information, et qu'ils sont mieux à même de déterminer une " stratégie " de recherche d'emploi.

Il existe des cas contraires, notamment chez des cadres âgés, sur lesquels on reviendra.

➤ **L'âge est très généralement mentionné en deuxième lieu comme facteur discriminant.**

On a vu dans le chapitre précédent que les entreprises ayant à se restructurer avaient eu, et ont encore tendance, à se défaire en premier lieu de leurs salariés plus âgés, pour une combinaison de raisons diverses.

Ces mêmes salariés rencontrent **des difficultés particulières pour se réinsérer dans le marché du travail**. A tort ou à raison, on les considère souvent comme moins flexibles, moins adaptables, moins ouverts au changement, moins enclins à se former à des nouvelles méthodes, et aussi moins malléables – moins disposés, entre autres, à accepter un nouvel emploi de statut et de niveau de salaire moins élevés que ceux qu'ils avaient auparavant, ou à se résoudre à un emploi à durée déterminée ou à un travail intérimaire (ceci est particulièrement évoqué à propos des cadres dans plusieurs pays).

➤ **D'autres facteurs de statut personnel ou social** sont parfois évoqués.

- Le genre : des experts (en Autriche, en Belgique, en Italie, au Portugal, en Espagne, en Slovénie, en Pologne, en République Tchèque) parlent des plus grandes difficultés que rencontrent les femmes (surtout quand elles ont de jeunes enfants) auprès de certains employeurs potentiels.
- Le handicap ou les problèmes de santé.
- Les difficultés d'ordre social, qui se cumulent avec la perte de confiance en soi en particulier chez des chômeurs de longue durée : problèmes familiaux, perte de logement, glissement dans l'alcoolisme...

➤ **Surtout**, les experts mentionnent **des facteurs d'ordre psychologique et les attitudes positives ou négatives qui en dérivent**.

- Avec des mots parfois différents, tous considèrent comme fondamentales la confiance en soi, la motivation, la volonté de s'en sortir, l'adaptabilité, la mobilité, l'envie d'apprendre et de se former, le dynamisme, le sens du contact et la capacité d'empathie avec une équipe de travail – qualités qui sont nécessaires aussi bien dans la démarche de recherche d'emploi qu'une fois dans l'emploi ultérieurement.

Beaucoup estiment que c'est ce qui manque souvent aux chômeurs de longue durée, qui perdent l'estime d'eux-mêmes, deviennent désabusés, démotivés, voire sombrent dans la dépression. Comme le dit l'un d'entre eux, " le temps travaille contre le temps ".

Aux dires des experts, ces phénomènes seraient particulièrement aigus en Allemagne, en Autriche, en France, en Belgique, en Pologne et en Slovaquie : autodépréciation et sentiment de stigmatisation sociale par la perte de l'emploi, qui demandent qu'on aide l'individu à " se reconstruire " psychologiquement.

- Assez fréquemment, les interviewés ajoutent à ces attitudes négatives des défaillances (surtout chez les travailleurs du bas de l'échelle sociale et au faible niveau d'éducation) dans des comportements sociaux basiques : manque de correction vestimentaire, apparence physique négligée, parfois propreté douteuse, incorrection ou agressivité dans l'expression, défaut de ponctualité.

**CHAPITRE III :**

**APTITUDES GENERIQUES**

**ET RETOUR A L'EMPLOI**

### III.1 EVALUATION DES APTITUDES GENERIQUES DES TRAVAILLEURS

- ❖ Les experts interviewés étaient invités à répondre à un questionnaire dans lequel on leur demandait, pour **34 aptitudes génériques**, de donner leur avis sur **la fréquence de chacune dans la population des salariés licenciés pour cause de restructuration de leur entreprise** : assez développée dans l'ensemble, variable selon les personnes, insuffisamment développée, ou très rarement présente.
- Ces 34 items étaient les mêmes que ceux qu'on soumettait par ailleurs aux interviewés de la partie d'enquête auprès des salariés eux-mêmes – mais ici classés et regroupés en 12 grandes catégories :
  - A. Maîtrise du métier
  - B. Compétences générales
  - C. Capacité d'organisation
  - D. Souplesse – réactivité
  - E. Capacité d'autoévaluation
  - F. Capacité d'évolution
  - G. Capacité de communication
  - H. Capacité à motiver et entraîner
  - I. Capacité d'écoute
  - J. Capacité de travail en équipe
  - K. Capacité de négociation
  - L. Capacité d'affirmation
- Les interviewés étaient ensuite sollicités d'explicitier les notations qu'ils avaient données en disant pourquoi ils estimaient que ces aptitudes sont ou non répandues chez ces salariés, et en quoi elles revêtent ou non une importance particulière dans le contexte économique actuel.

En dehors de quelques-uns (qui ont directement fait part de leurs commentaires), les experts se sont prêtés à l'exercice de réponse au questionnaire : on en trouvera dans le tableau suivant les résultats globaux.

**TABEAU 1 PRESENCE D'APTITUDES GENERIQUES CHEZ LES SALARIES SELON LES EPXERTS**

	Assez développée	Variable	Insuffisamment développée	Très rare
<b>A. Maîtrise du métier</b>				
1. Bien maîtriser les méthodes, les techniques et les outils qu'on utilise dans son travail	23	42	6	2
2. S'appliquer à toujours réaliser un travail bien fait et sans erreurs	17	43	13	1
3. Savoir réaliser le travail demandé avec les ressources et les moyens disponibles, et en respectant les délais	21	42	9	1
<b>B. Compétences générales</b>				
4. Savoir utiliser efficacement les outils informatiques	9	33	25	6
5. Savoir se débrouiller dans des calculs un peu compliqués	6	27	32	8
6. Savoir s'exprimer et se faire comprendre dans une langue étrangère	2	15	37	19
<b>C. Capacité d'organisation</b>				
7. Savoir se fixer des objectifs et définir des étapes successives dans l'organisation de son propre travail	4	37	28	4
8. Savoir distinguer ce qui est prioritaire de ce qui est secondaire quand on est face à un problème complexe	5	40	22	5
9. Savoir choisir la méthode et les moyens qui seront les plus efficaces pour réaliser un travail	8	36	26	3
10. Savoir gérer son propre temps à mesure qu'on avance dans l'accomplissement d'une tâche	4	46	19	4
<b>D. Souplesse – réactivité</b>				
11. Savoir faire l'effort supplémentaire qui est parfois demandé pour mener à bien une tâche urgente ou plus complexe qu'on ne le pensait.	17	37	16	3
12. Savoir s'adapter à une situation ou un problème nouveau	5	32	34	2
13. Savoir éviter de paniquer dans une situation de tension ou face à un événement inattendu	5	38	23	4
<b>E. Capacité d'autoévaluation</b>				
14. Savoir évaluer après coup son efficacité sur un travail donné	2	35	30	6
15. Savoir tirer les leçons d'un échec et en analyser les causes	1	30	33	9
<b>F. Capacité d'évolution</b>				
16. Etre curieux de ce qui change, de ce qui évolue	7	37	28	1
17. Avoir envie de se former pour apprendre de nouvelles techniques ou de nouvelles méthodes	10	30	28	5
18. Etre prêt à se reconverter et à changer de métier ou de secteur	9	26	26	12

<b>G. Capacité de communication</b>				
19. Savoir se faire bien comprendre oralement sans laisser d'ambiguïté	3	37	28	5
20. Savoir communiquer et se faire bien comprendre par écrit	4	23	40	6
<b>H. Capacité à motiver et entraîner</b>				
21. Savoir donner personnellement l'exemple	3	41	22	7
22. Savoir convaincre quand on pense que son point de vue est juste	3	46	20	4
23. Savoir obtenir d'un collègue ou d'un subordonné ce qu'on attend de lui	4	42	22	6
<b>I. Capacité d'écoute</b>				
24. Savoir interpréter et bien comprendre ce qui est demandé	6	43	21	3
25. Savoir écouter et essayer réellement de comprendre le point de vue des autres quand ils ont un avis différent	3	29	31	7
<b>J. Capacité de travail en équipe</b>				
26. Savoir travailler en équipe en contribuant à la meilleure efficacité du travail de chacun	11	40	17	5
27. Savoir partager des informations qui peuvent être utiles à d'autres	6	39	21	7
28. Savoir aider les autres à apprendre et à s'améliorer	9	29	32	3
<b>K. Capacité de négociation</b>				
29. Savoir accepter une décision ou un jugement qui ne va pas dans le sens de ce que l'on pense	7	37	20	7
30. Savoir reconnaître de bonnes idées émises par d'autres et en tenir compte	5	47	21	0
31. Savoir aider à résoudre un désaccord ou un conflit entre des collègues de travail	5	34	30	4
<b>L. Capacité d'affirmation</b>				
32. Savoir oser exprimer son point de vue quand on n'est pas d'accord	5	37	25	7
33. Savoir faire apprécier ce qu'on fait par ses supérieurs	7	33	30	4
34. Savoir se faire apprécier par ses collègues de travail	9	47	16	2



❖ **On peut effectuer les constats généraux suivants :**

- **Les appréciations portées par les experts sur la maîtrise par les salariés de leur métier sont assez positives :** très minoritaires sont ceux qui les jugent “ insuffisamment développées dans l’ensemble ” ou “ très rarement présentes ”.
- **C’est nettement moins le cas :**
  - **Des compétences générales :** pratique des outils informatiques, aptitude au calcul et, très nettement, pratique de langues étrangères.
  - **Des capacités de communication,** surtout écrite – c’est une des aptitudes pour lesquelles le déficit est jugé le plus grand.
  - **Dans une certaine mesure, de la capacité d’écoute :** si le score obtenu par l’item “ savoir interpréter et bien comprendre ce qui est demandé ” est satisfaisant, c’est moins le cas de l’aptitude à “ savoir écouter et essayer réellement de comprendre le point de vue des autres quand ils ont un avis différent ”.
  - **Des capacités d’autoévaluation.**
  - **De la souplesse et de la réactivité** (au-delà de la disposition à “ mettre un coup de collier ” quand cela est nécessaire) face à une situation nouvelle ou à un événement inattendu.
  - **De la capacité d’évolution :** disposition à se former à de nouvelles techniques ou de nouvelles méthodes, à se reconvertir dans un nouveau métier ou un nouveau secteur.
  - **Pour une part, d’aptitudes relationnelles** quand elles demandent intervention active et affirmation de soi : aide aux autres à s’améliorer, aide à la résolution de conflits entre collègues, capacité à se faire apprécier par ses supérieurs.
- **Pour les autres aptitudes soumises à l’examen** des experts, si elles sont rarement considérées comme “ assez développées dans l’ensemble ”, et plus souvent comme variables selon les individus, **les scores des deux appréciations les moins favorables sont minoritaires – quoique avec des minorités généralement substantielles.**
- **Dans l’ensemble, il ressort de ces résultats le sentiment chez de nombreux experts d’une insuffisance d’aptitudes génériques dans la population des travailleurs victimes de restructurations.**

Ce constat peut être mis en relation avec l’exposé qui précédait des qualités dont la présence favorise le retour à l’emploi : qualifications professionnelles au sens strict, mais aussi et surtout niveau général d’éducation et de formation qui rend plus enclin et plus apte à évoluer, qualités personnelles de motivation, de souplesse et d’ouverture facilitant les évolutions, absence de blocages psychologiques...

❖ **Des nuances, plutôt que de véritables différences, peuvent être observées dans les appréciations portées par les experts des divers pays étudiés.**

- **Les experts des nouveaux Etats membres ont en général une vision plus défavorable** des aptitudes des salariés de leurs pays. A l’extrême inverse ceux du Danemark ont les jugements les plus positifs de tous.
- **Les aspects sur lesquels leurs appréciations sont moins positives** que celles de leurs homologues des pays d’Europe de l’Ouest sont notamment :
  - La pratique de langues étrangères.

- La disposition à évoluer dans leur activité professionnelle : se former à de nouvelles techniques ou méthodes (également : la pratique des outils informatiques), être prêt à changer de métier ou de secteur.
- Dans une moindre mesure, la capacité (d'autonomie) d'organisation.
- Et aussi, la capacité à convaincre et à s'affirmer (vis-à-vis des supérieurs) ou à savoir accepter et gérer les conceptions opposées aux siennes et les conflits.

Rappelons qu'il s'agit là d'une synthèse des avis exprimés, et non d'un jugement « objectif » sur la réalité d'aptitudes moindres sur ces plans.

❖ Les **discours** des interviewés **relatifs à ces aptitudes** peuvent être résumés comme suit.

### A. Maîtrise du métier

- Les commentaires confirment les appréciations dans l'ensemble positives qui ressortaient des réponses au questionnaire – même si la position la plus fréquente reflétait l'idée (peu surprenante) de différences à cet égard entre les individus.

Les réserves exprimées concernent :

- Les chômeurs de longue durée, éloignés depuis longtemps de l'univers du travail, et dont les compétences professionnelles risquent d'être frappées d'une obsolescence croissante à mesure que le temps passe.

A l'inverse, ceux qui sont toujours “ réellement ” sur le marché du travail et qui, victimes de restructuration, n'ont pas été licenciés pour défaut professionnel, disposent a priori d'atouts intacts.

- Les jeunes travailleurs encore inexpérimentés (ou une partie d'entre eux) – simple constat d'évidence.

- La grande importance de ces qualités est reconnue : parce qu'on attend évidemment d'un salarié qu'il sache exercer son métier ; que leur possession donne de bonnes chances de retrouver un emploi dans le même secteur d'activité ; que l'expérience “ ne peut pas aisément s'apprendre ” ; et, en outre, que l'atout de la maîtrise de son métier contribue à la confiance en soi nécessaire pour l'efficacité de la recherche d'emploi.

- Certains observent toutefois spontanément qu'elles peuvent ne pas suffire – lorsque retrouver un travail nécessite une réorientation vers une activité professionnelle partiellement différente, ou du fait de la rapidité de l'évolution technique dans la plupart des secteurs – d'autres aptitudes, plus génériques, entrant alors davantage en ligne de compte. Des experts polonais soulignent, en poursuivant plus loin cette idée, que l'exercice sans faille d'un métier en voie d'obsolescence peut conduire à une forme d'“ ossification ”.

On a vu que les scores de réponses aux trois items regroupés dans cette catégorie étaient très voisins. Quelques interviewés font cependant observer que les deux derniers (s'appliquer à un travail bien fait avec les moyens disponibles et dans les délais prescrits) concernent des aptitudes plus “ transférables ” que le premier (maîtrise de base du métier).

On peut enfin noter une remarque selon laquelle cette catégorie de qualités est moins importante pour les travailleurs peu qualifiés auxquels on confie des tâches simples – et parmi lesquels la différenciation se fait davantage selon des critères plus généraux.

## **B. Compétences générales**

Cette catégorie fait partie de celles qui sont jugées insuffisamment développées. Elle inclut toutefois des aptitudes qui ne sont pas directement comparables.

- Savoir utiliser efficacement les outils informatiques est une aptitude considérée comme insuffisamment répandue surtout par les experts consultés au Royaume-Uni, en Espagne, au Portugal et dans les nouveaux Etats membres. Dans les autres pays, les jugements sont plus modérés : elle manque aux plus âgés, aux travailleurs peu qualifiés, mais on constate des progrès notables dans l'ensemble.

Cette aptitude est aujourd'hui indispensable aux cadres, de plus en plus nécessaire à beaucoup d'employés, moins ou à des degrés variables aux travailleurs manuels.

Mais il y a un large consensus pour reconnaître son importance croissante, et sa nécessité demain dans des métiers où elle n'est pas encore indispensable aujourd'hui.

Des attentes s'expriment à la fois à l'égard du système scolaire et de l'éducation tout au long de la vie – accompagnées de l'observation fréquente que c'est un apprentissage pour lequel les outils de formation existent et sont bien maîtrisés.

- La connaissance de langues étrangères apparaît notamment insuffisante aux yeux des experts danois, autrichiens, espagnols, slovènes, polonais, slovaques et hongrois.

Chez certains d'entre eux, elle est considérée (au moins celle de l'anglais) comme cruciale pour une bonne partie des salariés : les cadres, mais aussi plus largement une grande partie des cols blancs : on l'observe typiquement dans des pays qui ou bien ont connu l'isolement par rapport au reste de l'Europe (nouveaux Etats membres), ou bien sont de petits pays dans lesquels les entreprises ont davantage qu'ailleurs des relations commerciales ou techniques avec l'étranger.

Dans les autres Etats membres, tout en reconnaissant des carences, on estime davantage que cette connaissance n'est pas nécessaire pour toutes les fonctions – les moins convaincus de son utilité étant les Britanniques. Par ailleurs, beaucoup soulignent que ces carences sont liées au critère de l'âge, les plus jeunes montrant une capacité à s'exprimer et à comprendre au moins à un niveau élémentaire.

Comme pour l'apprentissage de l'informatique, certains font valoir que les moyens et les méthodes de formation existent – les obstacles relevant parfois de résistances d'ordre psychologique.

- La capacité à faire “ des calculs un peu compliqués ” est évoquée de manières plus variées.

Tout en relevant des faiblesses fréquentes en la matière, certains interviewés notent que cette aptitude n'est pas également nécessaire à tous (mais principalement aux cadres ou à des salariés ayant des fonctions spécifiques).

Quelques autres, en revanche, en considèrent plus largement l'importance en faisant observer qu'il y a là un indicateur de la capacité à penser “ abstraitement ” ou “ analytiquement ”, ou que son défaut peut être cause de manque d'assurance et de confiance en soi.

## **C. Capacité d'organisation**

- Les différentes aptitudes regroupées dans cette catégorie sont reconnues comme assez liées entre elles et formant un ensemble cohérent.

- Dans la plupart des cas, les experts considèrent que leur importance dépend des fonctions exercées et du niveau de responsabilité.

Elles sont essentielles pour les cadres (et les niveaux intermédiaires d'encadrement), qui les possèdent généralement.

Quelques interviewés pensent toutefois que leur capacité à se fixer des objectifs et planifier le travail n'est pas toujours suffisamment développée.

En ce qui concerne les salariés ayant des fonctions d'exécution, ce sont des aptitudes qu'ils ont nettement moins – mais qui leur sont aussi moins nécessaires. Des propos des interviewés, il ressort d'ailleurs que c'est en partie parce qu'on ne leur demande pas de les pratiquer qu'ils ne les ont pas développées ou qu'elles n'apparaissent pas chez eux.

Certains experts, cependant, pensent que la capacité d'organisation correspond à un besoin qui, au-delà des seuls cadres, concerne plus largement l'ensemble des salariés. C'est exprimé notamment par quelques Britanniques, Allemands, Autrichiens, Portugais, Grecs, Slovaques et Polonais (ces derniers notant que les plus âgés, qui ont débuté leur carrière sous un régime où ces qualités n'étaient pas requises, en manquent particulièrement).

#### **D. Souplesse – Réactivité**

- Il règne sur ce point un large consensus pour penser que les qualités de souplesse et de réactivité sont de plus en plus nécessaires dans le monde économique d'aujourd'hui – et en outre que les personnes au chômage pour cause de restructuration doivent particulièrement en faire preuve pour renforcer leurs chances de trouver un nouvel emploi.

On a vu précédemment que les jugements sur leur capacité à affronter des situations nouvelles ou inattendues révélaient, selon les experts, une insuffisance assez fréquente à cet égard. Dans leurs commentaires, bon nombre soulignent particulièrement le caractère sensible de la troisième des aptitudes classées dans cette catégorie, à savoir, savoir résister au stress : divers experts (en l'occurrence surtout britanniques, allemands, français) reviennent à cet égard sur leurs propos antérieurs concernant les états de dépression dans lesquels sombrent certains chômeurs après la perte de leur travail et des échecs subis dans la recherche d'un nouvel emploi. D'autres évoquent, dans la même ligne de pensée, le fait que des salariés ayant longtemps travaillé dans la même entreprise se trouvent particulièrement “perdus” et déçus face à de telles situations.

- En ce qui concerne les différences selon le niveau des responsabilités exercées, certains estiment que ces aptitudes manquent davantage aux travailleurs manuels qu'aux cadres (plus habitués à la réactivité dans leurs fonctions), mais il y a des avis divergents.
- Dans l'ensemble, les experts qui paraissent les plus sensibles à la nécessité de renforcement de ces aptitudes sont ceux qui ont été rencontrés en Espagne, au Portugal, en Grèce et en Pologne, puis – de manière moins marquée peut-être – au Royaume-Uni, en Allemagne, en Autriche et en France.

#### **E. Capacité d'autoévaluation**

- L'examen des réponses au questionnaire montrait que c'était une des catégories d'aptitudes que les experts tendent à considérer comme insuffisamment répandues.

Leurs commentaires à ce propos permettent d'ajouter que, pour la plupart d'entre eux, ils appliquent ce jugement globalement aux salariés qui ont perdu leur emploi plutôt qu'à tel ou tel type de travailleurs. Quelques-uns seulement pensent que la présence de ces qualités est fortement corrélée au niveau des fonctions exercées ou au niveau d'éducation.

- Ces observations révèlent l'impression de carences particulières chez les experts interrogés en Allemagne, en Autriche, en France, en Belgique, en Espagne, au Portugal, en Grèce, en Pologne, en Slovaquie et en Roumanie.

Les causes en tiennent soit au fait que ces capacités n'étaient pas traditionnellement mises en valeur dans les entreprises (mais cela change), ou non valorisées sous le régime communiste selon des experts de nouveaux Etats membres (roumains, tchèques également), ou à des facteurs culturels (respect pour l'autorité en Autriche, tendance des Roumains à l'optimisme et à la bonne opinion d'eux-mêmes).

- Cette capacité est utile à avoir dans le travail, elle est particulièrement importante pour les personnes en situation de recherche d'emploi, chez lesquelles elle doit être développée : avoir conscience de ses atouts et de ses faiblesses, se montrer capable de réalisme sur ce plan face aux offres qui sont proposées, savoir "réorienter le tir" à la suite d'un entretien d'embauche en fonction de la manière dont celui-ci s'est déroulé, etc.

## F. Capacité d'évolution

- Il s'agit d'une des qualités les plus nécessaires dans le monde économique contemporain, qui évolue lui-même de plus en plus rapidement : il y a unanimité entre les experts sur ce point.

Certains la lient directement au groupe d'aptitudes relatives à la souplesse et à la réactivité examinée précédemment ; les deux sont en tous cas généralement corrélées ; elles sont nécessaires dans l'emploi, et plus encore dans la phase de recherche d'un nouvel emploi.

Tout au plus y a-t-il parfois l'observation que le besoin s'en fait ressentir plus ou moins fortement selon les secteurs, entre ceux dont l'évolution est très rapide et les autres.

- Tous estiment que cette capacité est insuffisamment développée et doit être renforcée, mais avec un accent plus ou moins grand et avec une moindre unanimité sur le caractère général des manques chez les travailleurs touchés par des restructurations.

Pour certains, assez nombreux, il y a là une carence répandue dans toutes les catégories. Pour d'autres, elle est présente davantage chez les salariés plus âgés, ou chez ceux qui ont effectué la totalité ou l'essentiel de leur carrière dans la même entreprise (ce qui est plus fréquemment le cas de travailleurs manuels), ou encore, elle peut être liée au (faible) niveau d'éducation.

- Les pays dans lesquels les experts consultés soulignent le plus les insuffisances en la matière sont l'Allemagne, l'Autriche, la France, la Belgique, la Grèce et les quatre nouveaux Etats membres d'Europe Centrale.

Comme à propos d'aptitudes vues précédemment, on fait parfois référence à une mentalité collective nationale qui porte peu au changement : en Autriche, en Grèce, en Hongrie, également en Roumanie (où on évoque la stigmatisation qui s'exerçait naguère à l'égard de ceux qui avaient tendance à vouloir changer d'emploi plutôt que de rester "loyaux" à leur entreprise).

- La résistance la plus forte est la résistance à se reconvertir dans un nouveau métier ou un nouveau secteur, mais certains notent aussi la fréquence des réticences à la formation à de nouvelles techniques ou méthodes – ou à suivre activement et jusqu'au bout les formations qui sont proposées.

A cela s'ajoute ou se combine la grande réticence à la mobilité géographique qu'on sait exister en Europe.

## **G. Capacité de communication**

- Les réponses des experts au questionnaire mettaient en évidence le caractère insuffisamment répandu de la capacité moyenne de communication des salariés, notamment pour ce qui est de la capacité à s'exprimer par écrit.
- Si cette aptitude est plus ou moins requise dans l'activité professionnelle (elle l'est fortement à l'évidence des cadres, puis des cols blancs en général, plus que des ouvriers – et, particulièrement, des personnes dont les fonctions impliquent des relations avec les clients ou les fournisseurs), elle est importante dans le processus de recherche d'emploi, quand il s'agit de rédiger un curriculum vitae ou une lettre de candidature.

Le niveau d'éducation de base est naturellement un facteur différenciateur. L'âge est également parfois évoqué (surtout du fait d'un moindre niveau moyen des plus âgés – mais aussi parfois pour incriminer un système scolaire qui néglige l'apprentissage de l'écrit chez les jeunes).

- La capacité de communication orale est jugée dans l'ensemble moins problématique – même si on relève qu'elle est tout aussi nécessaire aux candidats lors d'un entretien d'embauche.
- Les vues des experts à ce sujet sont assez homogènes entre les pays étudiés. Ils tendent un peu plus à penser que ces aptitudes sont peu répandues dans certains nouveaux Etats membres – mais ce sont surtout chez les interviewés britanniques que le sentiment d'un très grand déficit (y compris, à la base, d'alphabétisation) est le plus vif.

A l'inverse, le manque de capacité de communication est une idée beaucoup moins fréquente dans les pays du Sud de l'Europe.

## **H. Capacité à motiver et entraîner**

- C'est une qualité dont la plupart des experts estiment qu'elle ne concerne guère que les dirigeants et les cadres (supérieurs et moyens) – et qu'elle est naturellement importante pour eux.

Seuls quelques-uns l'interprètent dans un sens plus large, dans le sens de pugnacité et de capacité à s'affirmer.

- Les opinions sur le caractère répandu ou non de ces aptitudes s'appliquent donc surtout à la catégorie des cadres.

Elles sont rarement très tranchées – on tend souvent à considérer qu'elles dépendent de la personnalité de chacun, qu'elles sont innées plutôt qu'acquises.

Les experts interviewés dans les Etats membres d'Europe de l'Est tendent un peu plus à penser que ces aptitudes sont insuffisamment développées chez les cadres de leur pays. Ils évoquent parfois l'héritage du système d'organisation communiste qui ne portait pas à mettre ces qualités en avant – au moins dans les niveaux intermédiaires d'autorité.

Dans plusieurs pays à l'Est ou à l'Ouest, on fait parfois référence aussi à une mentalité collective qui ne s'y prête pas (en Autriche, sens de la discipline et du respect de l'autorité ; en Slovaquie ; en Roumanie où on met en cause une culture "pré-moderne" rurale dont l'emprise demeure...).

Dans plusieurs cas, des experts relèvent en particulier la difficulté que rencontrent les responsables à obtenir d'un subordonné ce qu'ils attendent de lui : c'est exprimé par exemple nettement en France, où les interviewés tendent à leur imputer une carence généralisée sur ce point ; des experts hongrois les rejoignent dans leur appréciation.

## I. Capacité d'écoute

- Si les experts s'accordent dans l'ensemble pour penser que l'aptitude de base à interpréter et comprendre correctement ce qui est demandé est assez répandue, on a vu qu'ils émettent des doutes plus fréquents sur celle de " savoir écouter et essayer réellement de comprendre le point de vue des autres quand ils sont d'un avis différent ".
- Leurs opinions sur leur importance sont généralement assez peu tranchées – en dehors de considérations générales sur le faible degré " d'empathie " des humains en général.

Quand ils les jugent (notamment la deuxième) importantes, c'est soit qu'ils les relient ou aux capacités de communication ou à celles de négociation – elles concernent alors d'abord l'encadrement – soit qu'ils pensent à la situation spécifique des demandeurs d'emploi dans un entretien d'embauche.

- En résumé, c'est une qualité qui gagnerait à être développée, mais qui n'apparaît pas parmi les toutes premières priorités. Les experts consultés en Allemagne, en France et en Pologne paraissent toutefois plus sensibles à son importance.

## J. Capacité de travail en équipe

- Les avis de la majorité des experts convergent pour reconnaître comme importante la capacité à travailler en équipe. Ce mode d'organisation du travail va croissant – quelques-uns observent qu'il s'est développé d'abord dans les entreprises multinationales qui se sont implantées dans leur pays (remarques entendues en Hongrie et en Roumanie).
- Leurs appréciations sur la présence de cette qualité chez les travailleurs touchés par des restructurations ne sont pas différentes de celles qu'ils portent sur la population salariée en général (sauf cas de chômeurs de longue durée qui peuvent en avoir perdu l'habitude ou y être moins préparés).

Elle concerne a priori tous les types de travailleurs – quelques-uns seulement estiment qu'elle est plus fondamentale pour les cadres.

- De manière générale, les commentaires des experts mettent en évidence une insuffisance, à leurs yeux, de cette qualité – notamment quand il s'agit du partage de l'information (elle est vue comme une source de pouvoir, on tend spontanément à la garder pour soi ; en outre, les structures d'organisation des entreprises ne facilitent pas nécessairement l'échange) et de la disposition à aider les autres à s'améliorer (soit parce qu'on les voit comme « concurrents », soit simplement par individualisme, soit encore par manque de temps et de disponibilité dû au stress croissant des conditions de travail).
- C'est toutefois inégalement un problème considéré comme crucial – certains faisant observer que ce n'est guère au stade de la recherche d'emploi que ces aptitudes sont demandées ou qu'elles peuvent être mises en évidence.

Les experts de certains pays sont toutefois plus sensibles à l'existence de ce problème : dans les pays latins et méditerranéens où on évoque volontiers l'individualisme développé qui règne dans la société, la France avec eux, l'Allemagne, l'Autriche, et la Pologne.



## **K. Capacité de négociation**

- Les commentaires des experts sur ce sujet sont assez peu fournis et détaillés.

Personne ne nie que les différentes aptitudes regroupées dans cette catégorie soient utiles (au salarié lui-même, au bon climat des relations dans l'entreprise). Elles sont notées explicitement par certains comme étant plus importantes pour les cadres que pour les salariés effectuant des tâches d'exécution, mais d'autres pensent que leur utilité est plus générale, en se référant notamment aux employés ou aux ouvriers qui travaillent en équipe.

- Les opinions varient également sur la fréquence de la présence de ces qualités chez les salariés, mais elles sont rarement extrêmes ni dans un sens ni dans un autre.

On tend à y voir souvent une qualité personnelle qui dépend du caractère, du tempérament et de l'expérience de chacun, plutôt qu'une aptitude susceptible d'être améliorée par des mesures telles que des actions de formation.

Globalement, les interviewés ne semblent pas considérer qu'il y ait là de carence majeure et grave (les Polonais et les Tchèques étant plus réservés) – ce qui correspond d'ailleurs aux réponses données au questionnaire, au moins pour les deux premières des aptitudes testées. Pour la troisième (savoir aider à résoudre un conflit), elle rejoint pour certains l'une des caractéristiques de la capacité de travail en équipe, dont les scores de réponses sont comparables.

## **L. Capacité d'affirmation**

- Les experts ont sur ce sujet des attitudes ambivalentes.

Certains s'interrogent sur le caractère nécessaire de l'aptitude à l'affirmation de soi dans un cadre de travail : un excès peut avoir pour résultat des contre-effets négatifs, soit de la part des supérieurs, soit de la part des collègues. De fait, ils sont assez nombreux à penser que ces aptitudes, chez ceux qui en sont dotés, tendent à être tempérées par la prudence – allant jusqu'à la crainte de perdre son emploi ou d'entrer en conflit avec un management autoritaire.

Bien entendu, ils reconnaissent l'importance plus grande de ces qualités chez les cadres (avec, là aussi, cependant, parfois une mise en garde contre l'excès) – et la présence plus fréquente de (la visibilité de) ces qualités chez eux.

- Quand ils songent plus particulièrement à la situation de recherche d'emploi, les experts admettent plus volontiers que les aptitudes à affirmer sa personnalité jouent un rôle important pour les demandeurs dans la mesure où elles sont liées à la confiance en soi – dont ils observaient précédemment que l'absence ou la dégradation est un obstacle fréquent au succès de la candidature. C'est évoqué notamment en Allemagne, en Autriche, en France, en Belgique, en République Tchèque et en Slovaquie.



### III.2 APTITUDES A RENFORCER PRIORITAIREMENT ET ACTIONS ENVISAGEABLES

- ❖ Après avoir recueilli les commentaires des experts sur les diverses aptitudes génériques qui leur étaient soumises, on leur demandait **de sélectionner, parmi les 12 groupes d'aptitudes, les 5 qu'ils considéraient comme étant "ceux qui manquent le plus chez les salariés en général, et qu'il serait souhaitable de renforcer"**.

Puis on sollicitait leur avis sur "ce qu'on pourrait faire le plus utilement pour améliorer le niveau moyen d'aptitude des salariés dans ce domaine" – en évoquant notamment les actions de formation.

Les experts d'un même pays pouvant avoir des opinions partiellement différentes, le nombre de catégories prioritaires qui ressort de l'analyse dans chaque Etat membre n'est pas nécessairement égal à 5 – mais c'est souvent le cas, leurs opinions étant assez convergentes.

En outre, les interviewés se montrent dans l'ensemble d'accord d'un pays à l'autre, au moins pour ce qui est des domaines où la nécessité d'amélioration est le plus cruciale.

- ❖ **La convergence de vues est grande en ce qui concerne :**

- **Les compétences générales.**

Elles sont citées comme primordiales pratiquement dans tous les pays.

- En ce qui concerne **l'apprentissage ou l'amélioration de la maîtrise des outils informatiques**, partout jugée nécessaire, on considère que les programmes et outils de formation existent, qu'ils sont nombreux, et généralement de qualité satisfaisante.

Deux types de demandes sont formulés par ceux qui s'expriment plus précisément à ce sujet.

La première est de les rendre plus accessibles aux travailleurs concernés : on a vu que tous ne sont pas pris en charge au même degré par les services de l'emploi ou par des cellules de reclassement ; on signale parfois de longues listes d'attente, ou des horaires difficilement compatibles avec les obligations de ceux qui bénéficient par ailleurs de stages en entreprise ou d'"outplacement".

La seconde est de veiller à adapter le contenu et la forme des programmes aux publics divers qui sont concernés : surmonter les résistances que peuvent avoir des travailleurs âgés ; rendre les programmes plus concrets pour les travailleurs peu qualifiés et de faible niveau d'éducation qui répugnent à trop d'abstraction (comment utiliser Internet pour des applications de base, les grands logiciels d'usage courant, se familiariser avec un exemple de logiciel spécifique à un métier donné...) ; à l'inverse, compléter la gamme existante, insuffisamment développée selon certains, pour des cadres déjà largement familiarisés...

- **L'apprentissage de langues étrangères** (en l'occurrence avant tout l'anglais) est jugé nécessaire aussi par les experts d'une nette majorité de pays. Y insistent ici notamment les interviewés danois, autrichiens, français, belges, italiens, espagnols, slovènes, slovaques et hongrois – soit au nom des insuffisances du système scolaire en la matière de manière générale, soit plus précisément (dans de petits pays) parce que l'importance des relations d'affaires transfrontalières rendent indispensable une connaissance minimale pour une large proportion des salariés et non seulement pour les cadres.

Tous admettent que des cours de langues existent et sont inclus dans la "panoplie" des formations proposées par les services de l'emploi. Les mêmes difficultés d'accès que pour les programmes de formation à l'informatique peuvent se présenter ; certains estiment en

autre médiocre ou très inégale la qualité des cours disponibles eu égard aux besoins spécifiques de la population concernée.

- Moins nombreux sont ceux qui reviennent ici sur l'amélioration nécessaire du niveau de calcul des salariés touchés par des restructurations ; il s'agit notamment d'experts danois, britanniques, français, espagnols et slovènes – soit parce qu'ils estiment que c'est un besoin réel et concret dans l'activité professionnelle d'une partie des travailleurs au moins, soit en pensant plus largement au développement par ce moyen de la capacité "de raisonnement abstrait" qui manque à beaucoup selon eux.

### ➤ **Les capacités de communication**

Elles sont aussi considérées comme généralement insuffisantes, et devant être développées en priorité, par les experts interviewés dans une grande majorité des pays étudiés. Dans quelques uns, on y lie **la capacité d'écoute** : se faire comprendre suppose qu'on soit capable d'assimiler les arguments et les modes de raisonnement d'autrui – y compris dans des fonctions de direction et d'encadrement.

Les uns ou les autres insistent davantage sur la communication écrite ou orale – soit comme qualités de base nécessaires aux chômeurs à la recherche d'un emploi à l'égal de toute autre personne, soit comme qualités dont manquent particulièrement les premiers et dont ils ont le besoin très concret : pour savoir répondre à une annonce, rédiger un curriculum vitae ou une lettre de candidature, affronter avec de meilleures chances un entretien d'embauche, etc.

Les experts sont plus partagés sur l'existence et la qualité de programmes de formation dans ce domaine – sans doute parce qu'il est difficile d'espérer combler en un temps limité les "trous" laissés par l'éducation scolaire de base. Certains insistent de ce fait sur la concentration des efforts sur les aspects les plus pratiques (rédaction de CV et de lettres de candidature, règles de base de comportement et d'expression lors d'un entretien...) ; d'autres vont plus loin en recommandant une plus grande interactivité dans les modules de formation (travaux écrits donnés par le formateur, sous forme de courts rapports ou exposés sur un sujet donné, explicitation ultérieure des points forts et des points faibles...).

Un des résultats à viser est d'améliorer la confiance en soi qui fait défaut à une grande partie des travailleurs affectés.

### ➤ **La capacité d'évolution**

Elle est citée comme nécessaire de façon croissante aux travailleurs concernés, à la quasi-unanimité des experts consultés.

Bon nombre y ajoutent, ou y lient directement, **souplesse et réactivité**.

Nous ne rappellerons pas ici les raisons, très claires, pour lesquelles ces qualités sont jugées fondamentales dans un monde, et un univers professionnel, qui changent très rapidement et qui continueront à évoluer à un rythme au moins égal.

Beaucoup d'experts observent qu'il s'agit là d'un problème particulièrement difficile à traiter, dès lors qu'il "touche aux mentalités", et qui ne relève pas d'outils de formation traditionnels.

Il faut d'abord réussir à persuader les personnes concernées de la nécessité pour elles de changer d'attitude, leur faire prendre conscience qu'il leur faut s'adapter à l'évolution, les convaincre de se prêter à l'exercice – une partie substantielle d'entre eux, précisément parce qu'ils ont été "victimes" de changements, ayant tendance à "faire la politique de l'autruche" plutôt qu'affronter une réalité difficile.

Cela demande de développer des actions de conseil et de soutien personnalité, de "coaching" individuel ou en petits groupes ; également d'inclure dans des modules de formation "classiques" sur d'autres aspects cette dimension du changement.

On l'a vu précédemment, c'est une direction que les services de l'emploi ont commencé ou commencent à suivre – mais qui doit être considérablement renforcée et étendue selon les experts ; tous les salariés touchés par des restructurations paraissent être loin d'en bénéficier aujourd'hui – notamment dans les Etats membres où cette évolution des services de l'emploi est encore récente.

❖ **Moins unanimement mentionnées comme mesures prioritaires sont :**

➤ **Le renforcement de la capacité d'autoévaluation**

Les experts d'un pays sur deux insistent sur son importance (en Autriche, en France, en Belgique, et dans plusieurs nouveaux Etats membres).

Cela relève aussi de soutien ou de coaching personnalisé, de travail en ateliers réunissant de petits groupes, où on invite les participants à pratiquer des jeux de rôles, à se confronter les uns aux autres, etc. – ce qui exige des moyens importants même si, selon certains experts, des outils ont été mis au point et sont connus dans ce domaine.

➤ **Celui d'aptitudes relevant de la communication interpersonnelle : capacité de travail en équipe, capacité à motiver et entraîner, capacité de négociation.**

Les unes ou les autres sont évoquées comme fondamentales par les experts d'un pays sur deux environ, dans diverses parties de l'Europe. Ils estiment généralement que les techniques de formation et d'entraînement existent dans ce domaine (là aussi, travail en petits groupes, jeux de rôles, entraînement à la négociation) mais que l'offre en est insuffisante.

➤ **Celui de la capacité d'affirmation** – avec les réserves et dans les limites indiquées plus haut.

Les experts interrogés au Danemark, en Allemagne, en Belgique, en Pologne et en Slovaquie en relèvent particulièrement l'importance – avec, comme pour l'ouverture au changement et les capacités de communication, les difficultés inhérentes aux tentations de repli sur eux-mêmes de travailleurs parfois traumatisés par la perte de leur emploi : il s'agit de rétablir la confiance en soi, d'apprendre ou de réapprendre à se présenter, à "se vendre" – cela suppose une forme de soutien "psychologique" au-delà de la mise en œuvre de techniques de formation.

➤ **Parfois, celui de la capacité d'organisation** – évoqué en Allemagne, en Grèce, en Pologne, en Slovaquie et en Hongrie – dans le cadre de modules de formation incluant des exercices sur ces projets concrets.

➤ **Pour mémoire, celui de la maîtrise du métier** – dont quelques experts notent ici qu'il convient de ne pas la négliger bien qu'ils reconnaissent par ailleurs l'importance des aptitudes plus génériques qui viennent d'être passées en revue.

**CHAPITRE IV**

**OPINIONS SUR LES DISPOSITIFS**

**ACTUELS D'AIDE AU RETOUR**

**A L'EMPLOI**

- ❖ **On demandait aux experts interrogés de donner pour conclure leur sentiment sur “les mesures actuellement en place pour la formation et l’accompagnement au retour à l’emploi des salariés touchés par les restructurations d’entreprises”, et de faire part de leurs attentes et suggestions d’évolutions en la matière.**
- ❖ **Les jugements portés sur l’efficacité des dispositifs actuels apparaissent variables d’un pays à l’autre. Il convient toutefois d’interpréter ce fait avec prudence :** du fait du faible nombre de personnes consultées dans chaque pays, et parce que leurs organismes (et leurs fonctions en leur sein) ne sont pas strictement équivalents d’un Etat membre à l’autre. Assez logiquement, les responsables publics de la conception ou de la mise en œuvre des politiques de l’emploi ont tendance à porter un regard plus optimiste sur la situation.

Ce qu’on observe peut être résumé comme suit :

- **Un assez large consensus dans une minorité de pays pour juger la situation globalement satisfaisante.**

C’est le cas au Royaume-Uni (où on note un renforcement du dispositif depuis quelques années, notamment depuis les licenciements massifs de Longbridge en 2005), en Allemagne (instauration de mesures nombreuses et utiles), en Autriche (mise en place aussi de nouveaux instruments) et en Hongrie (bonne complémentarité, semble-t-il, des diverses instances d’aide aux chômeurs).

- **Des avis plus nuancés ou plus contrastés dans quelques autres pays.**

Ainsi, au Danemark, si les autorités et services publics en charge de l’emploi se déclarent satisfaits du fonctionnement du système, les responsables syndicaux se montrent moins positifs (difficultés de démarrage des centres locaux pour l’emploi, faible capacité à mettre en relation efficacement l’offre et la demande, accompagnement personnalisé des chômeurs pas à la hauteur des promesses).

En Belgique, on n’observe pas la même ligne de partage entre les responsables publics et les autres interviewés ; les uns et les autres reconnaissent des progrès mais souhaitent un renforcement ou une extension des mesures adoptées.

En Slovaquie, les responsables publics restent assez neutres dans leur (auto)évaluation, les autres experts en appelant à une activation plus réelle de la politique. L’idée générale est cependant que des initiatives ont été lancées, que d’autres peuvent être expérimentées, et qu’il faut accorder du temps pour qu’on puisse en évaluer tous les résultats.

En Pologne, les uns et les autres notent une amélioration tout en jugeant nécessaires des améliorations substantielles sur divers points.

- **Dans les autres Etats membres, des opinions souvent plus critiques.**

En France, en dehors des services de l’emploi eux-mêmes, les critiques sont vives quant à la réalité de leur reconversion vers une politique d’activation du retour à l’emploi, à l’insuffisance des moyens dont ils disposent, et à leur efficacité sur ce plan.

En Italie, un renforcement du dispositif est souvent jugé nécessaire, avec une meilleure coordination entre les différentes instances qui y sont impliquées.

En Espagne, on évoque surtout des réorientations et des améliorations nécessaires des mesures de formation.

Au Portugal, on considère volontiers que le dispositif en place, s'il est utile dans certains cas, est insuffisamment adapté aux différentes situations qui se présentent, et n'a pas encore donné lieu à une "réorientation stratégique" qu'on estime nécessaire.

En Grèce s'exprime le sentiment d'un grand besoin d'amélioration à divers égards ; les responsables publics interrogés le reconnaissent, mais font valoir que le nouveau système mis en place est encore tout récent et que ses effets ne peuvent encore se faire sentir.

En République Tchèque et en Slovaquie, les progrès (en partie reconnus) sont jugés insuffisants.

En Roumanie, les responsables publics interviewés eux-mêmes jugent encore "moyenne" ou "médiocre" l'efficacité du système.

❖ **Les demandes et suggestions émises par les uns ou les autres portent notamment sur les aspects suivants.**

➤ **Une réelle activation de la politique de retour à l'emploi.**

On a vu, dans les développements qui précèdent, que cela ressort des propos d'experts interviewés par exemple en France, en Slovénie (ne pas se contenter d'offrir aux chômeurs des formations "qui les occupent", même s'ils les apprécient et si elles ne sont pas inutiles), et dans une certaine mesure en Grèce (dans l'attente des résultats de la réforme engagée) ou au Portugal.

C'est vrai aussi, nettement, en République Tchèque (priorité de renforcer la motivation et l'envie de travailler) et en Roumanie (rompre avec une mentalité d'assisté et faire davantage la chasse aux abus d'indemnités de chômage).

➤ **Une meilleure capacité à orienter et conduire les actions en fonction de la demande de main d'œuvre de l'économie.**

Dans certains pays, on tend à mettre en cause, globalement, l'absence de stratégie ou de "gestion prévisionnelle" de l'emploi, ou le lien insuffisant avec celle-ci des dispositifs d'aide et de stimulation au retour à l'emploi – ainsi en France, au Portugal, ou en Roumanie.

En Belgique, certains insistent, dans un ordre d'idées voisin, sur la nécessité d'une action qui ne vise pas seulement à "boucher les trous" du chômage et qui soit davantage prospective.

Dans d'autres, on met davantage l'accent sur le travail à effectuer au plan local pour mettre en relation offre et demande – c'est le cas notamment au Danemark, en Grèce, en Slovaquie, en Hongrie. Des Polonais demandent aussi une décentralisation qui permette de mieux s'ajuster aux besoins des marchés locaux du travail.

➤ **Une extension et une généralisation de dispositifs qui s'appliquent actuellement inégalement à toutes les personnes à la recherche d'emploi.**

C'est une demande formulée par exemple au Royaume-Uni, en Autriche, en Italie (où ce sont les inégalités régionales qui sont en l'occurrence en cause) et en Slovaquie.

➤ **Une meilleure coordination entre les services et les organismes concernés par le problème.**

En parlent notamment des experts français (qui dénoncent la “superposition des dispositifs”, mais qui reconnaissent dans la création des Maisons de l'emploi une bonne initiative), en Grèce (lien insuffisant entre actions de formation et actions d'accompagnement des chômeurs), en Italie et en Slovénie (besoin de coordination entre les différents ministères et organismes publics), en Slovaquie et en Hongrie (développer la coopération entre organismes publics et employeurs), ainsi qu'en Roumanie (également entre le service public, les organismes de formation, et les ONG).

➤ **Le développement des mesures de formation.**

C'est une nécessité largement reconnue. Elle semble particulièrement soulignée par des experts consultés en Italie (élargir l'éventail des formations proposées, et en même temps veiller à leur qualité, par exemple par un système de certification des organismes spécialisés), en Espagne (développement quantitatif et qualitatif, y compris par une révision des méthodes et techniques de formation “trop scolaires” et insuffisamment interactives), au Portugal (manques en particulier de programmes adaptés aux travailleurs âgés et peu qualifiés), en Grèce (besoin général de renforcement), en Slovénie et en Roumanie (qualité à améliorer).

Dans certains Etats membres, les interviewés se réfèrent non seulement à la formation professionnelle, mais aussi au système scolaire d'éducation initiale, qui laisse trop de “trous” dans les compétences de base d'une partie des jeunes qui en sortent, ou qui fonctionne dans une trop grande ignorance des besoins de qualifications du marché du travail (par exemple au Danemark, en Allemagne, en République Tchèque).

Dans d'autres, en outre, on met en cause l'insuffisance des politiques de formation continue des entreprises : en Autriche, en Belgique, en Pologne, en République Tchèque, en Roumanie – ou bien on exprime l'idée que celles qui procèdent à des licenciements collectifs devraient être contraintes à contribuer plus largement à la reconversion des travailleurs dont elles se séparent (en Grèce, en Slovaquie).

➤ **Le renforcement des mesures de soutien et d'accompagnement personnalisé des travailleurs licenciés.**

C'est une orientation qui est vivement réclamée notamment par les experts consultés au Danemark (au moins les représentants des salariés, qui jugent en partie virtuelles les mesures qui ont été officiellement adoptées), en Allemagne (tout en ayant conscience des coûts élevés qui sont en cause), en Autriche (où on signale la même difficulté – mais en suggérant qu'une meilleure prise en compte des caractéristiques individuelles devrait aider à éviter de dépenser inutilement en formations coûteuses et inadaptées), en France (où la question des moyens des services de l'emploi – très insuffisants pour remplir cet office – est posée), au Portugal (propositions trop uniformes de formations faute d'avoir suffisamment analysé les situations individuelles), en Grèce, en Roumanie, en République Tchèque, et dans les trois autres pays d'Europe Centrale (Pologne, Slovaquie, Hongrie) où on insiste beaucoup sur la prise en charge psychologique des chômeurs victimes de restructurations.

❖ **Enfin, en ce qui concerne la question de l'amélioration des aptitudes génériques des travailleurs, on relève les observations particulières suivantes :**

Son utilité – mise en évidence dans les chapitres qui précèdent – est souvent rappelée ici directement ou indirectement (par exemple, quand on fait état des “trous” laissés par le système de formation initiale).

Y insistent à nouveau particulièrement les experts rencontrés en Autriche (qui estiment en outre qu'il faut viser à améliorer les atouts plutôt qu'à réduire les faiblesses), en Belgique, en Italie, en Espagne, ainsi que dans les pays d'Europe Centrale, cités plus haut (où l'accompagnement psychologique des chômeurs doit viser à renforcer ou rétablir des qualités telles que confiance en soi, capacité d'autoévaluation, de communication, de relation avec autrui...).

Seuls font exception les interviewés britanniques, qui se montrent très réticents en estimant au contraire que la priorité immédiate doit être la requalification dans des compétences professionnelles spécifiques.

En outre, les responsables publics de l'emploi interrogés au Danemark, sans contester que les aptitudes génériques soient chose importante, tendent à renvoyer la résolution du problème sur le système scolaire, et à douter que leur insuffisance soit cause de grandes difficultés à retrouver un travail dans la situation actuelle du marché de l'emploi dans leur pays.



**DEUXIEME PARTIE**

**ENQUETE AUPRES DE SALARIES**

## **CHAPITRE I**

### **PROFIL DES SALARIES ET DES EMPLOIS PERDUS**

- ❖ **Dans chaque pays, 15 salariés ayant perdu leur emploi ont été interviewés (14 en Allemagne et au Portugal). On visait à avoir en principe dans chaque pays (sous réserves d’ajustements en fonction des situations locales) :**
  - **3 personnes ayant créé leur propre emploi.**
  - **6 personnes ayant retrouvé un nouvel emploi salarié.**
  - **6 personnes encore à la recherche d’un emploi (mais qui pouvaient avoir effectué des petits travaux occasionnels, des missions à durée déterminée).**

**De même, l’échantillon devait idéalement se distribuer de façon relativement équilibrée entre 3 classes d’âge (25-34 ans, 35-44 ans et 45-55 ans) ainsi qu’entre hommes et femmes.**

**S’agissant du statut, il était visé, dans chaque pays, une répartition entre cadres, employés et travailleurs manuels.**

**Dans l’ensemble, l’échantillon réalisé correspond au plan. On remarque cependant qu’il n’a été interrogé qu’un seul créateur de son propre emploi en Slovénie et deux en Espagne, alors que quatre ont été interviewés en Allemagne et cinq en France (y compris, en l’occurrence, des projets de création en cours).**

- ❖ **On peut par ailleurs noter les points suivants :**
  - **Sur les secteurs :**
    - **Dans certains pays d’Europe de l’Est les secteurs concernés par les pertes d’emploi dans l’échantillon interrogé sont massivement la production** (industrie lourde, mines, textile...) – notamment en République Tchèque, Slovaquie, Roumanie – **puis le commerce** – en particulier en Pologne, en Slovénie, en Hongrie. A noter, également, des pertes d’emploi dans des **secteurs spécifiques**, peu représentés ailleurs, comme l’éducation (écoles, universités) et les services de l’Etat (musées, administrations nationales ou locales).
    - **Dans les pays d’Europe occidentale, c’est principalement le secteur des services** (télécommunications, informatique, banques...) qui concentre les pertes d’emplois observées – avec un poids marqué en Belgique et en Grèce.
  - **Sur les entreprises** (dans lesquelles les personnes interviewées étaient employées) :
    - On trouve des **entreprises de taille petite, moyenne ou grande.**
    - En dehors de quelques entreprises anciennement publiques – mines, aciéries, télécommunications – les entreprises de plusieurs milliers de salariés se rencontrent plus fréquemment dans les pays d’Europe occidentale, les plus importantes figurant dans l’échantillon allemand (plusieurs de plus de 10 000 salariés).
    - Il s’agit, en majorité, d’entreprises nationales.  
Les entreprises internationales (au plan mondial ou européen) se rencontrent un peu plus dans les échantillons des pays d’Europe de l’Ouest – environ 4 sur 10 contre un peu plus

du quart dans les pays d'Europe de l'Est, où on les trouve notamment en Hongrie, en Slovénie, en Roumanie.

➤ **Sur le niveau de formation :**

- **Dans les pays d'Europe de l'Est, on observe un niveau de formation supérieur majoritaire** – plus particulièrement en Pologne, en Slovaquie, en Slovénie – ainsi que des cycles complets de formation secondaire.
- **Dans les pays d'Europe de l'Ouest**, le niveau de formation supérieur est un peu moins fréquent et les cycles secondaires incomplets beaucoup plus nombreux que dans les pays d'Europe de l'Est. Le niveau moyen d'éducation est particulièrement faible dans l'échantillon britannique.
- Ajoutons que, **dans leur majorité et dans tous les pays, les salariés interrogés avaient reçu des formations professionnelles complémentaires, particulièrement fréquentes dans les pays d'Europe de l'Est** (pour environ quatre sur cinq des personnes rencontrées).

➤ **Sur la mobilité :**

- **Les salariés des pays d'Europe de l'Ouest apparaissent nettement plus mobiles**, ayant, pour la plupart, l'expérience de plusieurs entreprises (jusqu'à quatre, cinq voire plus, particulièrement au Royaume-Uni, en Allemagne). Les moins "mobiles" se trouvent en Espagne et, à un moindre degré, en Grèce.
  - **A l'exception de certains Hongrois, Slovènes et Polonais, les salariés des pays d'Europe de l'Est ont des parcours professionnels peu diversifiés en termes de nombre d'entreprises** (souvent une seule, parfois deux, rarement trois ou plus).
  - De façon corollaire, ce sont plus souvent les salariés des pays d'Europe de l'Est qui affichent une plus grande ancienneté dans la même entreprise, plus de 10 ans, voire plus de 20 ans ou même plus de 30 ans pour quelques uns.
- ❖ Ces remarques ne constituent en aucun cas des résultats statistiques, elles n'ont pour seul objet que de situer le **contexte** des différentes études nationales.

## **CHAPITRE II**

### **CIRCONSTANCES DES PERTES D'EMPLOI**

## II.1 CIRCONSTANCES DES LICENCIEMENTS COLLECTIFS

❖ Le contexte de mondialisation et d'élargissement de l'Union Européenne, l'accentuation générale de la compétitivité des entreprises semblent créer, dans tous les pays considérés, des circonstances de licenciement assez voisines, même si, on le verra, il convient d'apporter certaines nuances.

❖ **En ce qui concerne les causes des licenciements évoquées par les interviewés, on peut distinguer :**

- **D'abord et avant tout, la mauvaise santé financière de l'entreprise**, une baisse du chiffre d'affaire, de la rentabilité et des bénéfices, soit que le marché sur lequel intervient l'entreprise soit en perte de vitesse (textile, chimie, métallurgie, presse), soit que la direction de l'entreprise n'ait pas su prendre les bonnes décisions.

*“Avec les difficultés de la presse, l'activité s'est arrêtée. 80 personnes sont parties sur une durée d'un an. On a réduit progressivement la voilure en gardant en dernier les productifs, les journalistes” (France)*

*“La (situation de la) société se détériorait de jour en jour, elle avait perdu peut-être 100 à 150 clients” (Espagne)*

- **La volonté de réduire les coûts et la recherche d'un plus grand profit, conduisant à l'externalisation de certains services, ou à la délocalisation de la production**, d'où la fermeture de départements entiers ou d'unités de production, y compris lorsque l'entreprise se porte bien ou est en expansion (entre autres en Belgique, en Allemagne où on dénonce l'avidité des actionnaires, pour les entreprises cotées en Bourse).

*“La société a changé de propriétaires, les nouveaux ont mis en place une nouvelle organisation de la production avec plus de productivité” (Slovaquie)*

*“On a décentralisé toute la production en Roumanie” (Italie)*

- **Le rachat ou l'absorption de l'entreprise par un groupe ou un concurrent**, amenant la réduction des postes ou la suppression des unités “en doublon”.

- **La concurrence de travailleurs moins chers**, venus d'Europe de l'Est, suite aux derniers élargissements. Ces cas ont été rencontrés notamment en Allemagne, au Royaume-Uni, particulièrement dans le secteur du bâtiment et des activités connexes (plombiers, électriciens), en Grèce, dans le textile. Cette concurrence “par le bas” est également évoquée en Hongrie et en Slovénie, à propos, plus spécifiquement, d'embauches de travailleurs qui sont l'objet d'aides de l'Etat (jeunes diplômés, handicapés...).

*“J'ai entendu dire qu'il était plus rentable pour la société d'importer de Bulgarie que de fabriquer en Grèce comme elle le faisait avant” (Grèce)*

- **Le déménagement de l'entreprise**, pour raisons diverses (fiscales, regroupement d'unités...), et que la plupart des salariés ne peuvent ou ne veulent “suivre” (trop loin, poste et salaire moindres, attaches matérielles – possession d'une maison – et affectives – conjoint, parents).

*“La société est partie en Belgique pour des raisons fiscales. Ils me proposaient de partir mais mon mari travaille ici. Par ailleurs, le poste était sous-dimensionné pour moi, cela devenait*

*un poste de secrétaire alors que, au lancement de la société, je me suis occupée de la communication” (France)*

- **La privatisation d’entreprises publiques nationales**, principalement dans les pays d’Europe de l’Est, entraînant des restructurations profondes, la transformation de la “culture” interne et l’inadaptation de la plupart des anciens salariés.

*“Il y a eu des licenciements massifs à Romtelecom, notamment en 2006. On a effectué une restructuration de la compagnie au niveau national, en supprimant des départements entiers, en raison de la compétitivité” (Roumanie)*

- **Le retrait ou la réduction d’aides publiques, l’effet d’une politique nationale d’austérité**, essentiellement évoqués dans les pays d’Europe de l’Est. Cette politique est parfois explicitement liée à la récente adhésion à l’Union Européenne, notamment en Hongrie et en Slovaquie.

- Quelques autres causes sont évoquées de façon plus marginale :

- Incitation forte des salariés à devenir des sous-traitants indépendants, des travailleurs précaires de l’“économie grise”, par exemple dans le secteur du textile (Roumanie).
- L’automatisation de certains postes (Belgique).
- Le népotisme, le favoritisme en cours dans certaines entreprises de type familial (République Tchèque), le “piston” (Roumanie).
- La malhonnêteté de certains acteurs économiques, “affairistes” sans scrupules, qui, de rachats en reventes et liquidations, n’ont servi que des intérêts personnels, sans souci de l’entreprise elle-même et de ses salariés (France, région de Lille).

❖ **Pour ce qui est des circonstances et modalités des licenciements, la tonalité générale, tous pays et tous statuts confondus, est globalement négative.**

- **Les conditions favorables de licenciement sont assez minoritaires.**

- Elles concernent principalement de très grandes entreprises qui ont mis en place des plans sociaux acceptables – indemnités de départ compensatoires correctes, soutien à la formation, pré-retraites, aides au reclassement, bilan personnalisé des compétences.
- Elles se rencontrent plus souvent dans les Etats d’Europe de l’Ouest ; des exemples positifs sont notamment cités en France, en Belgique, en Grèce et, plus rarement, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Espagne.
- Dans les pays d’Europe de l’Est, elles sont nettement moins fréquentes et concernent essentiellement les salariés de l’industrie lourde ou minière (Slovaquie, Roumanie) ou de grandes entreprises du secteur public “privatisées” (Pologne, Roumanie).

*“Les dégraissages se sont passés à plusieurs reprises dans toute la vallée du Jiu. (...) Personne n’a été licencié, les gens ont voulu partir pour l’argent. Conformément à l’Ordonnance n° 8, on a offert des sommes compensatoires à tous, selon leur ancienneté” (Roumanie)*

- Pour quelques uns, de façon éparse et assez transversale aux pays et aux types d'emploi, le licenciement a été une occasion de changement bienvenu, une opportunité de progression, en termes de statut, de salaire ou de qualité de vie.
- De même, dans une minorité de cas, l'information sur la situation de l'entreprise et les projets de licenciements a été nourrie, claire, anticipée, et l'annonce du licenciement faite en face à face, au cours d'un entretien ou d'une réunion collective (France, Allemagne, Royaume-Uni, Grèce).

*“Je n'ai pas été maltraité. Il y a eu une grosse prime de licenciement. Mon PDG m'a présenté la situation de l'entreprise, il n'y avait rien de relationnel.” (France)*

➤ **Dans une majorité de cas, les conditions et le contexte du licenciement ont été mauvais et mal vécus.**

- **Le manque d'information** est une des critiques les plus récurrentes. Généralement accompagnée de rumeurs diverses, l'incertitude a contribué à développer l'anxiété et la méfiance, a souvent créé un climat délétère et pesant, une détérioration progressive de l'ambiance de travail. Parfois, en dépit des indices et signes avant-coureurs, l'illusion peut avoir été entretenue, à coups de dissimulation ou de mensonges.

*“On était en rupture de factures, on nous disait : ce n'est pas grave, on va en commander ! On nous a menés en bateau” (France)*

- **La brutalité de l'annonce** ; liée à l'absence d'information ou au mensonge, l'annonce du licenciement est généralement soudaine, d'autant plus mal ressentie qu'elle se fait “à la dernière minute”, peu de temps avant le départ forcé de l'entreprise. Dans la majorité des cas elle se fait, en outre, sans précaution ni soutien, par simple lettre, voire par annonce verbale inopinée.

*“Un jour ils ont dit que l'usine fermait, qu'elle déménageait entièrement à l'étranger. Pan! Comme ça, 75 personnes mises dehors exactement comme ça” (Royaume-Uni)*

*“Il y a eu une réunion le matin, et tout le monde savait ce qui allait se passer. J'étais à la maison et j'ai reçu un appel sur mon téléphone portable d'un employé des ressources humaines qui m'a dit que je n'avais pas à aller au bureau parce que j'étais mise à la porte” (Danemark)*

*“Quand je suis rentrée de vacances, j'avais la lettre de licenciement !” (Allemagne)*

- **Des indemnités minimales ou absentes** ; dans nombre de cas, les indemnités sont jugées insuffisantes, strictement réduites aux obligations légales, sans paiement de congés payés ni gratification aucune (au Royaume-Uni, en Espagne), parfois même absentes ou ayant nécessité le recours à une action judiciaire (en Belgique, en Allemagne).

*“Aucune compensation, pas de formation pour un autre emploi, simplement rien du tout” (République Tchèque)*

- **Des manœuvres, un harcèlement cherchant à provoquer la démission** ; plusieurs interviewés font état d'agissements divers de la part de leur hiérarchie, perçus comme destinés à provoquer la faute ou leur démission de façon à s'exonérer des obligations légales. Dans un cas, un salarié est encore en procès avec son ex-employeur (en Allemagne).



- **Une absence de soutien, d'accompagnement ;** cela semble être la règle. En outre, même lorsqu'existent des mesures d'accompagnement – conseils pour les CV, pour les entretiens d'embauche, offres de formation – celles-ci sont, en général, jugées basiques, peu adaptées, inefficaces.

*“A part comment se présenter, établir une lettre de motivation, comment faire un CV, discuter auprès d'un futur employeur, ça va bien un moment mais ce n'était que ça. La seule chose, c'est qu'on avait le droit de faire le courrier de recherche d'emploi sur place et ils mettaient les timbres. Il y avait un suivi, on n'était pas lâchés dans la nature. Mais ça n'a pas donné grand-chose !” (France)*

- **La proposition d'un poste inférieur, dévalorisant ;** quelques interviewés font état de propositions de reclassement de la part de leur employeur mais, dans l'ensemble, le nouveau poste était jugé moins intéressant et souvent moins bien payé que l'emploi perdu.
- **Le sentiment d'injustice, le ressentiment ;** notamment chez les débauchés qui n'ont pas encore retrouvé d'emploi, on rencontre souvent des sentiments négatifs qui vont de la nostalgie pour la situation perdue à l'amertume, à la colère, voire à la haine, en passant par le découragement ou la dépression.

*“Aujourd'hui, je suis dans le même état d'esprit que quand j'ai quitté : c'est la haine et la colère ! (...) On était quand même fiers de notre outil de travail. On a vraiment donné de notre personne. On ne faisait pas seulement 8 heures s'il y avait du boulot, j'ai même ramené du travail à la maison !” (France)*

*“J'ai perdu mon travail il y a 6 mois. Je suis beaucoup resté à la maison. J'ai répondu à plusieurs annonces, mais je n'ai pas aimé les postes proposés, c'était moins payé que celui que j'avais. Je me sens toujours déprimé” (Portugal)*

## II.2 FACTEURS PERSONNELS DES LICENCIEMENTS

❖ Dans la grande majorité des cas – tous pays et tous types d’emploi confondus – les facteurs personnels de licenciement sont clairement minorés par les interviewés, en tout cas pour ce qui concerne leur propre exemple.

❖ Les éléments individuels reconnus comme ayant influé sur le licenciement sont le plus souvent des critères “objectifs”, qui ne remettent pas en cause la personnalité ou la compétence de la personne concernée.

❖ On cite notamment :

- L’âge. C’est le critère personnel le plus communément cité, tous pays et niveaux confondus mais il joue de façon variable selon les cas : tantôt au profit des plus âgés – gardés pour éviter d’avoir à payer de trop fortes indemnités de licenciement, liées à l’ancienneté – tantôt au profit des plus jeunes – gardés ou embauchés car moins chers.

L’âge jouerait parfois au profit des plus âgés quand il s’agit de licencier (sauf en cas de plans sociaux prévoyant la pré-retraite) mais généralement à leur détriment lorsqu’il s’agit de se faire embaucher (préférence pour les plus jeunes). Cependant, ce critère paraît actuellement, dans nombre de pays, en cours de reconsidération.

- L’ancienneté. Ce facteur est lié au précédent et apparaît, comme lui, jouer de façon contrastée. Dans certains cas, on rapporte que ce sont les derniers embauchés qui sont, en priorité, licenciés, dans d’autres cas, ce sont, au contraire, les plus anciens qui sont visés, soit parce qu’ils “coûtent” plus cher, soit parce qu’ils sont perçus comme moins productifs, moins adaptables à l’évolution de l’entreprise ou moins malléables que les plus jeunes (cas cités en Belgique, en Espagne, en République Tchèque).
- Le niveau hiérarchique et le niveau de salaire. Ce critère fait l’unanimité : quand il est cité – essentiellement par les cadres – il intervient toujours au détriment des hauts salaires et statuts hiérarchiques élevés.

*“On se sépare en priorité des gros salaires et, comme cadre supérieur, on a aussi la voiture de fonction, les avantages, ce sont des coûts supplémentaires” (France)*

*“Selon les domaines, ils ont gardé les plus qualifiés... ou les moins chers” (Italie)*

- La situation familiale ; ce critère n’est pas majoritairement cité mais il n’est pas exceptionnel. Soit on souligne qu’on a débauché d’abord les jeunes, célibataires sans enfants (plutôt dans les pays d’Europe de l’Ouest), soit, au contraire, on déplore avoir vu des personnes licenciées ou discriminées à l’embauche – ou avoir été soi-même licenciée ou refusée à l’embauche – parce que jeune femme risquant d’être enceinte, ou femme seule avec enfants, susceptible, donc, d’absentéisme (maladies des enfants) ou de moindre disponibilité (problèmes de crèche, de gardiennage) – plutôt dans les Etats d’Europe de l’Est, par exemple en Slovénie et en Hongrie.

*“La décision de licenciement a été faite sur un plan très personnel. Le dirigeant et propriétaire de la société a décidé que je ne faisais plus partie de leur groupe, parce qu’une jeune mère avec un petit enfant ne convenait plus à leur équipe” (Slovénie)*

- Le niveau de qualification ; on l'évoque principalement lors de fusions ou de rachat par une autre entreprise et surtout à propos des travailleurs peu qualifiés ou ne maîtrisant pas les langues étrangères (notamment dans le cas de rachat par une société étrangère) ou l'informatique. Beaucoup plus rarement, on mentionne la surqualification comme frein à l'embauche (personnes encore en recherche d'emploi).

*“N’importe qui peut faire mon travail ; ce n’est pas comme si j’avais des qualifications spéciales sur lesquelles m’appuyer” (Espagne)*

*“Il avait une formation technique pour ce travail et moi pas. Alors c’est lui qui a gardé son travail, pas moi” (Portugal)*

*“La société a licencié à cause de problèmes financiers ... J’ai été licenciée parce que je n’avais pas assez d’expérience dans le conditionnement des choux ... Je suis plus âgée et je n’ai pas le diplôme d’études secondaires (Slovaquie)*

- Le statut contractuel ; il s’agit ici, essentiellement, des intérimaires (Espagne, République Tchèque) ou des salariés à temps partiel (Belgique), licenciés en priorité.
- L’état de santé ; la maladie peut être perçue comme la cause du licenciement – inadaptation au nouveau poste proposé ou absence de fonctions compatibles avec l’état physique dans les nouvelles structures, centrées sur l’amélioration de la productivité ; ce type de cas n’est signalé que dans certains pays d’Europe de l’Est – notamment en République Tchèque, en Slovaquie, en Slovénie.

*“Officiellement c’était une réorganisation de la société, mais la raison principale c’était mes problèmes de santé, ils n’avaient pas de poste qui me convienne” (République Tchèque)*

- ❖ Les quelques cas clairement associés à un facteur explicitement “individuel” sont presque toujours liés à un conflit avec la hiérarchie : sentiment d’avoir été préférentiellement licencié parce que critiquant le management ou en raison d’une personnalité perçue comme rebelle, combative, “forte tête” (Belgique, Allemagne, France, République Tchèque).

*“Ils m’ont considéré comme leader du groupe, ils pensaient que je sèmerais le doute chez les nouveaux” (France)*

- ❖ Il n’y a, en fin de compte, que de rares cas pour lesquels sont cités des raisons négatives vraiment personnelles:
  - L’alcoolisme (jamais à propos, bien sûr, de son propre licenciement), en Roumanie.
  - Un entretien “raté” avec le directeur des ressources humaines, au Royaume-Uni.
  - Un manque d’assiduité au travail de certains collègues, en Roumanie.
- ❖ En résumé, on observe que les causes de licenciement sont jugées, pour l’essentiel, indépendantes des facteurs individuels et que, lorsqu’elles relèvent du particulier, elles mettent rarement en cause les compétences ou les aptitudes personnelles.

**CHAPITRE III**

**RECHERCHE D'UN NOUVEL EMPLOI**

### III.1 PROFIL DES EMPLOIS RETROUVES OU ESPERES

- ❖ Dans l'ensemble, les interviewés ont massivement cherché à retrouver un emploi comparable en nature, statut et salaire, à celui qu'ils occupaient précédemment. De fait, les changements radicaux – en termes d'activité, de statut ou de revenu – sont plutôt l'exception et ne concernent souvent que les seules personnes qui ont créé leur propre emploi.
- ❖ Si la taille des échantillons (15 personnes par pays) ne permet pas de comparaisons décisives, on note cependant certaines différences selon les types de population – personnes ayant créé leur propre emploi, personnes ayant retrouvé un nouvel emploi salarié, personnes encore sans emploi – ainsi que selon les pays.
- ❖ Les personnes qui ont créé leur propre emploi. On peut observer les grandes tendances suivantes :
  - Les créateurs de leur propre emploi sont très majoritairement des hommes. Sur l'ensemble des personnes interviewées, tous pays confondus, ils sont plus de deux fois plus nombreux que les femmes.
  - En règle générale, l'activité indépendante est développée dans le même secteur que celui de l'emploi perdu. Les services, le tertiaire sont largement représentés ainsi que le commerce et les très petites unités artisanales pour les travailleurs manuels à qualification spécifique (électricien, chauffagiste, couturière, coiffeur).

Il n'y a que quelques rares cas pour lesquels la personne concernée a complètement changé de type d'activité (cuisinier devenu chauffagiste, secrétaire devenue nourrice, chef de chantier devenu loueur de cycles...).

- La décision de monter sa propre affaire ou de créer son propre emploi peut être déclenchée assez rapidement par le contexte du licenciement – indemnités permettant d'envisager une mise à son compte, désir d'échapper au monde de l'entreprise, projet préexistant – ou intervenir au terme de démarches infructueuses pour retrouver un emploi.

*“Ce n'est pas quelque chose que j'avais prémédité. Au début, ça ne m'avait même pas traversé l'esprit. Mais après avoir vu que mon âge était un obstacle pour trouver du travail, j'ai décidé de créer ma propre microentreprise” (Portugal)*

*“J'ai décidé d'accepter le plan (de départ volontaire) et de me mettre à mon compte. J'ai profité des cours proposés par la Province pour apprendre à gérer mon affaire, et les indemnités m'ont permis de financer une camionnette” (Italie)*

- Le statut est presque toujours perçu comme meilleur, surtout dans les pays d'Europe de l'Est : l'autonomie et la prise de responsabilités constituent les principaux facteurs de satisfaction. On notera que dans les pays d'Europe de l'Ouest, on rencontre dans ce groupe de population plus d'ex-cadres supérieurs ou anciens dirigeants que dans les autres sous-groupes de population, alors que dans les pays de l'Europe de l'Est, la répartition est plus distribuée entre cadres, employés, techniciens et travailleurs manuels, notamment spécialisés.

- Le niveau de revenu est assez disparate : en général inférieur – au moins, pense-t-on, dans un premier temps – dans les pays d’Europe occidentale, mais presque toujours supérieur dans les pays d’Europe de l’Est.
  - L’âge, également, varie selon les pays : dans les pays d’Europe occidentale, ce sont les plus âgés (45-55 ans) qui sont les plus nombreux ; à l’inverse, dans les pays d’Europe de l’Est, la moyenne paraît nettement plus jeune (majorité de moins de 45 ans, beaucoup de moins de 35 ans).
  - Le niveau d’éducation est, également, relativement variable, encore qu’il semble un peu plus élevé dans les pays d’Europe de l’Ouest (beaucoup d’ex-cadres, de plus de 45 ans, reconvertis dans le “conseil”) et plus diversifié dans les pays d’Europe de l’Est.
- ❖ Les personnes ayant retrouvé un nouvel emploi salarié. On peut noter, dans l’ensemble :
- Une légère majorité d’hommes, en particulier de jeunes hommes (surtout dans les pays d’Europe de l’Est), alors que les femmes – et en particulier les plus âgées – semblent rencontrer plus de difficultés pour retrouver un emploi.
  - L’âge se distribue différemment selon les pays ; dans les pays d’Europe de l’Ouest, ce sont majoritairement des personnes de plus de 35 ans et, surtout, plus de 45 ans qui ont retrouvé un emploi alors que, dans les pays d’Europe de l’Est, on constate le phénomène inverse – forte majorité de moins de 35 ans, notamment en Pologne, Slovaquie, Slovénie.
  - Le type d’activité est massivement le même que dans le précédent emploi. On n’observe quasiment pas de changement radical de type de profession.
  - Le statut est considéré, pour une majorité, comme équivalent voire supérieur à ce qu’il était dans l’emploi précédent. Mais un quart des personnes interrogées jugent qu’elles ont perdu en statut (et ce, légèrement plus dans les pays d’Europe de l’Ouest, notamment en Allemagne).
  - Le niveau de salaire varie – dans l’ensemble, dans le même sens que le statut : pour la plupart, il est supérieur ou équivalent à celui de l’emploi précédent ; on note néanmoins des disparités selon les pays :
    - Il est supérieur dans deux tiers des cas dans les pays d’Europe de l’Est et au Royaume-Uni, alors qu’il ne l’est que pour un seul tiers dans les autres pays d’Europe de l’Ouest.
    - Il est inférieur à celui de l’emploi précédent plutôt dans les pays d’Europe de l’Ouest (en Allemagne, dont notamment pour des emplois à temps partiel, en Grèce), plus rarement dans les pays d’Europe de l’Est, sauf en Roumanie. A noter que, assez souvent, la baisse de salaire est compensée par des bénéfices d’un autre ordre : perspectives d’augmentation ou de promotion à court terme, fonction ou branche d’activité “plus” intéressante que précédemment, climat interne plus agréable...
  - Quant au niveau d’éducation, il semble relativement indifférent ; les personnes qui ont retrouvé un emploi se répartissent équitablement entre les cursus supérieurs et secondaires.

- ❖ **Les personnes encore sans emploi. Ce sous-groupe présente les caractéristiques suivantes :**
  - **Il comporte une majorité de femmes, ce déséquilibre étant plus accentué dans certains pays d'Europe de l'Est, par exemple en Pologne, République Tchèque et Slovénie.**
  - **Il est plus âgé que les deux autres groupes : le nombre de personnes sans emploi augmente avec l'avancée en âge (majorité de plus de 45 ans).**
  - **Le type de poste espéré généralement est identique au précédent emploi. La plupart n'envisagent pas de changer de métier, ce type de perspective impliquant le plus souvent une régression (on est contraint économiquement à accepter un emploi pour lequel on est sur-qualifié plutôt que l'inverse), mais le secteur d'activité est, en revanche, relativement indifférent (sauf pour ceux qui ont une spécialisation technique très particulière, peu transférable dans un autre domaine).**
  - **Le niveau de salaire espéré est, bien sûr, au moins équivalent à celui du précédent poste (pour une forte majorité), mais l'espoir d'un salaire substantiellement supérieur à celui dont on disposait précédemment est assez peu exprimé (plutôt, en l'occurrence, dans les pays d'Europe de l'Est). En revanche, dans ce groupe de personnes, une minorité se dit prête à envisager un salaire inférieur à celui du précédent emploi (une personne sur cinq environ, plutôt dans les pays d'Europe de l'Ouest).**
  - **Dans le même esprit, rares sont ceux qui espèrent un statut supérieur à celui dont ils bénéficiaient dans leur précédent poste. La grande majorité d'entre eux le souhaitent équivalent ou y sont indifférents si le salaire proposé est convenable.**
  - **Le niveau d'éducation n'apparaît pas déterminant : le niveau supérieur comme le niveau secondaire sont également représentés, en revanche, il n'y a que dans ce sous-groupe qu'on rencontre quelques (rares) individus n'ayant reçu qu'une formation primaire.**
- ❖ **En résumé, on peut présenter les constats suivants :**
  - **Dans leur grande majorité, les personnes qui ont perdu leur emploi se montrent assez conservatrices dans leurs projets et espérances.**
  - **Ceux qui ont retrouvé un emploi salarié, ou qui ont créé leur propre emploi, sont parmi les plus mobiles (expérience de plusieurs entreprises dans leur carrière).**
  - **En moyenne, ce sont les plus âgés et les femmes qui rencontrent le plus de difficultés à se faire réembaucher après un licenciement.**
  - **La plupart des personnes encore sans emploi ne sont pas initialement disposées à réduire leurs prétentions salariales et à changer de type d'emploi ; elles s'y résolvent à mesure qu'elles prennent conscience des difficultés qu'elles rencontrent.**

### III.2 PROCESSUS DE RECHERCHE D'EMPLOI

- ❖ Les interviewés étaient invités à décrire la période qui s'est écoulée depuis leur licenciement, les démarches entreprises, les difficultés rencontrées, les aides et soutiens dont ils ont éventuellement bénéficié.
- ❖ En ce qui concerne la durée de chômage – avant un nouvel emploi ou écoulée jusqu'à présent pour ceux qui n'ont pas encore retrouvé de travail – il est difficile de tirer des conclusions générales : elle est, en effet, très variable selon les individus, les types de professions ou secteurs d'activité, allant de quelques semaines jusqu'à plusieurs années. On peut seulement observer que certains marchés du travail semblent un peu plus dynamiques que d'autres – Royaume-Uni, Pologne, Roumanie – et induisent ainsi de plus courtes périodes de recherche.

*“Je ne suis pas allé à l'agence de l'emploi. La situation sur le marché depuis un an facilite la recherche d'un nouveau travail, il y a des emplois disponibles. Quand j'ai quitté mon job précédent, des gens m'ont appelé d'eux-mêmes” (Pologne)*

- ❖ On peut aussi noter que, dans l'ensemble, les personnes présentant un haut niveau de qualification retrouvent plus rapidement un emploi (pour lequel elles peuvent être parfois sur-qualifiées) que celles qui sont peu qualifiées.
- ❖ De même, on a vu par ailleurs que les hommes sont avantagés par rapport aux femmes qui, en moyenne, rencontrent plus de difficultés et mettent plus de temps à retrouver un emploi. L'âge et la situation de famille peuvent venir aggraver encore ce handicap.

*“A 50 ans, on est un vieux machin et on n'a plus aucune chance sur le marché du travail” (Allemagne)*

*“Quand vous dites que vous avez deux petites filles, ils ne veulent pas de vous” (Espagne)*

*“Maintenant, je ne suis plus très motivée et eux (ANPE) me laissent tranquille vu mon âge, je n'ai plus de réunions depuis longtemps” (France)*

- ❖ Dans les processus de recherche d'emploi, on observe une assez forte convergence des grands types de démarches, tous pays confondus.
- ❖ Schématiquement, on peut considérer que l'immense majorité des licenciés mettent en œuvre à peu près les mêmes dispositifs de recherche :
  - D'abord et avant tout, l'inscription dans les Agences pour l'Emploi. Il n'y a que de très rares cas où cette démarche n'a pas été faite, essentiellement dans le groupe des personnes qui ont créé leur propre emploi, certains décidant rapidement de s'établir à leur propre compte. De même, certaines personnes au parcours professionnel atypique se sont abstenues de solliciter les Agences pour l'Emploi, persuadées a priori de leur inefficacité.

*“J'avais déjà préparé mes plans. Quel est l'intérêt de 300 euros par mois pendant quelques mois ? Ca n'en valait pas la peine” (Grèce)*



Il faut également souligner que cette démarche est surtout effectuée en vue d'obtenir les allocations de chômage et le maintien d'une couverture sociale, l'aide logistique ou le soutien de la part de ces institutions étant – on le verra plus loin – jugés, dans l'ensemble, médiocres et souvent inefficaces.

*“Je suis allé immédiatement à l'agence de l'emploi, mais ils ne m'ont pas beaucoup aidé”  
(Hongrie)*

- La consultation des annonces et offres d'emplois, dans la presse, bien sûr, mais aussi et de plus en plus via Internet et des sites spécialisés.

*“Les annonces dans les journaux et aussi sur Internet, mais la plupart des offres étaient pour du travail temporaire, et je voulais un emploi permanent. J'ai mis une annonce sur Internet, et j'ai reçu une réponse positive d'un petit centre médical, que j'ai acceptée avec joie” (Italie)*

- L'envoi de curriculum vitae – envoi décrit souvent comme pléthorique, notamment par les personnes encore en recherche d'emploi (des dizaines, voire des centaines). Cette démarche apparaît à la fois incontournable – car obligée et objet de contrôles par certaines Agences pour l'Emploi – et souvent source de déceptions répétées. Dans la plupart des cas, un entretien d'embauche n'est même pas obtenu et il n'y est donné le plus souvent aucune suite, ne serait-ce qu'un refus, motivé ou non.

Par ailleurs, ces envois multiples sont perçus comme financièrement lourds et décourageants. Dans de rares cas, ces frais (de timbres, enveloppes, photocopies) ont été pris en charge par l'Agence pour l'Emploi – ce qui ne suffit cependant pas nécessairement à générer la satisfaction.

*“Quelques euros par candidature pour les photocopies, c'est la seule aide que j'ai reçue d'eux” (Allemagne)*

- La sollicitation de cours ou de stages de formation, parfois payés de ses propres deniers. On souligne souvent, à cet égard, que les cours et formations proposés par les Agences pour l'Emploi sont à la fois insuffisamment nombreux, inadaptés à l'emploi recherché, généralement basiques ou dépassés. On remarque cependant que beaucoup de demandeurs d'emploi acceptent un stage de formation – même jugé a priori inutile – pour rompre l'isolement et, simplement, pour “faire quelque chose”.

*“Je me suis inscrit à un programme de formation à l'ordinateur. Je me suis débrouillé pour avoir le financement et faire quelque chose au lieu de rester ici sans bouger à ne rien faire” (Grèce)*

- L'activation de ses réseaux relationnels, famille, amis, collègues. Cette procédure est jugée particulièrement décisive, non seulement pour obtenir des entretiens d'embauche et des appuis, mais aussi pour trouver un soutien moral et éviter l'isolement. Notons qu'elle est très largement évoquée mais qu'elle semble jouer surtout pour les cadres et les employés, beaucoup moins pour les travailleurs manuels. Elle est presque toujours perçue comme une aide très importante et efficace.

*“Si quelqu'un passe un coup de téléphone en votre faveur, vous allez sûrement trouver un travail, sinon c'est presque impossible” (Hongrie)*

*“J’ai donné mon CV à un ami qui l’a emporté à son travail et le patron s’est montré intéressé. A la suite de ça, j’ai eu un court entretien, j’ai été pris avec un emploi temporaire, qui est devenu permanent après quelques mois” (Royaume-Uni)*

*“La seule chose que je pouvais faire était de dire aux gens que je connais que je cherche un travail” (Grèce)*

*“Vos amis et vos relations, c’est ça qui est efficace” (République Tchèque)*

- La prise de contact avec des cabinets de recrutement ou “chasseurs de têtes” ; c’est une démarche observée chez les cadres et dirigeants (surtout dans les pays d’Europe occidentale). Elle peut être assortie d’un bilan de compétences, plus ou moins productif et opératoire.
- Le recours à des cabinets de travail temporaire ; cette démarche n’est pas la règle générale et est plutôt le fait des travailleurs manuels ou peu qualifiés. Il s’agit dans ce cas de tenter de trouver un emploi qui se transforme à terme en embauche définitive, avec des expériences plus ou moins positives.

*“Ils vous disent que ça peut durer des mois mais avec des contrats d’une semaine et une semaine plus tard, c’est terminé” (Espagne)*

- La participation à des “ateliers collectifs” pour améliorer la présentation de son CV, s’entraîner à l’entretien d’embauche, débattre et échanger expériences, conseils et solutions. Ce type de comportement est assez peu répandu mais, au vu des témoignages, pourrait être avantageusement développé (apport de soutien, entraide, motivation).
  - Notons enfin, dans le même ordre d’idée, quelques cas de poursuite ou d’engagement dans des activités bénévoles (clubs, associations, ONG), parfois et en partie pour nourrir ou développer son réseau relationnel (éventuellement susceptible de favoriser le retour à l’emploi) mais surtout pour maintenir le lien social, pour combattre le risque d’isolement, de repli, de dépression et de dépréciation de soi.
- ❖ On voit que les démarches efficaces et satisfaisantes sont plutôt le fait d’initiatives individuelles (activation de son propre réseau relationnel, création de son propre emploi), de qualités personnelles (profil adapté à l’emploi, compétences) ou d’un contexte favorable (marché de l’emploi, secteur en développement). De fait, les organismes publics chargés de l’emploi sont le plus souvent mal jugés. Les plus positifs ou moins critiques sont les Slovènes et les Roumains.

*“L’aide de l’AA (Agentur für Arbeit), c’est zéro de chez zéro !” (Allemagne)*

*“L’Agence pour l’Emploi m’a donné une liste d’emplois. J’en ai sélectionné tout seul et suis allé aux entretiens. Je suis aussi allé aux cours gratuits organisés par l’Agence. Finalement, je suis allé à un entretien et j’ai été accepté. Je crois que le service public fonctionne bien mais l’indemnisation de chômage est faible” (Roumanie)*

❖ Les critiques les plus fréquentes sont les suivantes :

- Une efficacité jugée faible voire très faible. Les salariés qui ont retrouvé un poste ne le doivent qu'assez peu souvent aux Agences pour l'Emploi. Dans l'ensemble, l'Agence pour l'Emploi apparaît plus comme un organisme de contrôle (notamment en Allemagne où les contraintes pour les allocataires ont été alourdies) et un dispensateur d'indemnités de chômage (c'est souvent le seul intérêt qu'on lui accorde) que comme un organisme spécialisé, professionnel, de placement et d'aide au retour à l'emploi.
- Des offres inadéquates, disqualifiantes, mal payées, à temps partiel. Dans leur très grande majorité, les interviewés font état d'offres non pertinentes, le plus souvent sans rapport avec leurs compétences ni leur niveau de salaire antérieur.

*“Je me suis inscrit à l'agence de l'emploi et j'y suis allée chaque semaine pour trouver du travail. Tout ce que ça m'a apporté, c'est une tonne de trucs à mettre à la poubelle sans aucun rapport avec mes qualifications. Ils ne m'ont pas proposé quoi que ce soit dans le secrétariat” (Royaume-Uni)*

*“Je suis allé à un entretien, et ce qu'ils offraient était très au ras des pâquerettes. Je suis technicien, je suis habitué à un salaire de 12 livres de l'heure, ils offraient seulement 5,50 livres, alors je leur ai dit d'aller se faire voir ailleurs” (Royaume-Uni)*

*“Les offres d'emploi étaient minables, 600 euros de salaire, pour travailler de 8h à 18 h” (Espagne)*

- Une compétence insuffisante. Les intervenants sont perçus comme des bureaucrates, eux-mêmes peu formés, inaptés, mal informés, incapables d'apporter des renseignements et des conseils appropriés, notamment pour les créations d'entreprise ou l'établissement à son propre compte.

*“Les aides ont été nulles à l'ANPE, on m'a baladé. En plus, ils ne connaissaient rien à ma demande” (France)*

*“Ils ne connaissaient même pas la position de directeur financier, c'est vous dire ! Et quand ils ont vu mon salaire, ça a été terrible, ils m'ont dit tout de suite qu'ils ne pouvaient rien pour moi” (Allemagne)*

*“Un vrai bordel les ASSEDIC, pour monter un dossier d'aide. Finalement, la société, je l'ai créée sans rien demander à personne !” (France)*

*“Aucune offre correspondant à mes qualifications, et donc aucun contact avec des employeurs” (République Tchèque)*

- Des offres de formation inadaptées, peu nombreuses, payantes, obsolètes. De même que les offres de postes sont généralement jugées inadaptées, les quelques cours ou programmes de formation professionnelle sont la plupart du temps sans rapport avec la demande du postulant ou dispensent un contenu de faible niveau ou largement dépassé. Ils sont en outre parfois payants, et leur disponibilité réelle est variable (effectifs complets, listes d'attente).

*“L'agence de l'emploi m'a bien offert un cours de décoration de 6 mois, donc il y a des choses qu'on peut faire, mais ce n'est pas ce dont j'ai besoin, j'ai 25 ans d'expérience ! On ne va pas apprendre quoi que ce soit en 6 mois” (Royaume-Uni)*

*“Les formations pour la recherche d’emploi sont une perte de temps. Il vaudrait mieux avoir des cours de développement personnel avec des experts du comportement, des psychologues et de l’activité physique” (Danemark)*

*“J’ai demandé à avoir une formation à l’anglais ou au PC, mais il n’y avait rien de disponible alors” (Grèce)*

*“Quand il a fallu se former en anglais, je me suis fait planter, en m’entendant dire que j’étais trop riche, que je percevais trop de subventions. (...) On a considéré que des gens travaillant dans le bâtiment avaient plus d’intérêt que moi à se former en anglais !” (France)*

*“Les cours proposés sont exactement les mêmes que ceux qu’on avait quand j’ai terminé mon diplôme, et c’était en 91 !” (Espagne)*

- Un manque de suivi. Les contacts, même s’ils sont réguliers, sont jugés impersonnels, non individualisés. D’une façon générale, les demandeurs d’emploi se sentent peu ou très mal accompagnés, sans soutien personnalisé ni prise en compte de leur cas particulier.

*“J’ai attendu pendant 6 mois toute information sur des cours de formation disponibles venant de l’agence de l’emploi, mais personne ne m’a contacté, en dépit de ce qu’ils avaient promis” (Pologne)*

*“Je pense que le soutien des institutions est très mauvais. En fait vous êtes tout seul. Je pense que ça ne sert à rien d’aller pointer tous les deux mois parce que ça ne vous aide en rien. Ils ne m’ont envoyé nulle part pendant cette période, et j’ai écrit au moins 30 lettres de candidature” (Slovénie)*

*“Ils me faisaient venir périodiquement et allaient voir dans leur ordinateur ce qu’il y avait. Ce que je pouvais faire moi-même ! Puis ils me donnaient une ou deux propositions nulles !” (Allemagne)*

- Un manque d’écoute, une absence d’égards et de considération. En moyenne, les Agences pour l’Emploi non seulement sont jugées inefficaces mais induisent en même temps, au travers de l’inintérêt de leurs offres d’emploi et des contraintes qu’elles imposent avec plus ou moins de courtoisie, de fréquents sentiments de découragement et de dévalorisation.

*“Ils vous traitent comme de la merde” (Espagne)*

*“On devrait être (considérés comme) des individus à l’agence de l’emploi, pas seulement des numéros dans une file d’attente” (Danemark)*

- ❖ Ce sont les cadres qui se montrent, en règle générale, les plus virulents et agressifs dans les critiques adressées aux organismes publics chargés de l’emploi. Ce sont sans doute également ceux pour lesquels le retour à l’emploi passe, le plus souvent, par d’autres canaux (réseaux personnels).

### III.3 FACTEURS DE SUCCES OU D'ECHEC DANS LE RETOUR A L'EMPLOI

- ❖ **Interrogés sur leurs qualités et faiblesses pouvant les aider ou les desservir dans leur retour à l'emploi, les interviewés se montrent parfois assez embarrassés, se déclarent, dans l'ensemble, peu enclins ou peu aptes à se juger eux-mêmes, ce qui révèle, en soi, un point possible et souhaitable d'amélioration : l'aide à l'autoévaluation et au bilan de compétences, au développement de la confiance en soi.**
- ❖ **De fait, on peut présenter les observations générales suivantes :**
  - **Les travailleurs concernés sont peu enclins à citer des facteurs d'échec. Quand ils le font, ils ont une tendance à privilégier les aspects "objectifs" et à minorer (ou ignorer) les traits personnels.**
  - **Ce sont ceux qui ont créé leur propre emploi qui se montrent les plus immédiatement disposés à se juger eux-mêmes et ce, en général, positivement (mention de facteurs de succès surtout ou exclusivement).**
  - **Les personnes qui ont retrouvé un emploi présentent, de la même façon, une relative facilité à exposer leurs points forts, notamment ceux qui, en l'occurrence, ont été pris en compte lors de leur dernière embauche.**
  - **Ceux qui n'ont pas encore retrouvé d'emploi sont seulement un peu plus enclins à évoquer des faiblesses personnelles.**
- ❖ **Les principaux facteurs de succès apparaissent tenir à la fois aux compétences professionnelles et à la personnalité.**
  - **En termes de compétences, on retrouve le plus souvent, de façon quasi systématique, quel que soit le niveau ou le pays :**
    - **L'expérience, la bonne connaissance pratique du domaine d'activité et de la fonction. C'est l'une des aptitudes les plus couramment et facilement exprimées tant elle fonde la légitimité à occuper une fonction ou à y postuler. Presque tous les interviewés (en dehors des plus jeunes) en font état.**
    - **Une bonne formation théorique (diplômes, formation professionnelle). Elle constitue une base souvent nécessaire mais pas forcément suffisante. Selon les domaines et les personnes, l'expérience peut apparaître plus importante que le diplôme, mais divers signes donnent à penser que l'élévation du niveau général d'éducation rend le niveau de formation théorique de plus en plus déterminant (affaiblissement des parcours autodidactes, en Allemagne par exemple).**
    - **La maîtrise d'une ou de plusieurs langues étrangères. C'est un atout très souvent présenté comme très réel – et on verra, en effet, qu'à contrario nombreux sont ceux qui déclarent le manque de maîtrise des langues (de l'anglais notamment) comme l'une de leurs faiblesses.**
    - **La maîtrise des outils informatiques. Comme celle des langues, la connaissance et la pratique de l'informatique constituent un point fort (et, inversement, un grave point faible lorsqu'elles manquent).**

- Le sens de l'organisation. Cette qualité peut être envisagée comme "compétence", relevant d'un certain savoir-faire et de techniques spécifiques ou comme une "qualité" personnelle, un talent intrinsèque.
  - L'actualisation des connaissances. Compte tenu de l'évolution d's techniques et des connaissances, il paraît important de se tenir informé et formé, d'où l'intérêt des sessions de recyclage et de formation, tout au long du parcours professionnel.
  - Une relative polyvalence. Bon nombre d'interviewés en font explicitement mention, l'éventail des compétences constituant non seulement un avantage certain pour l'exercice de sa fonction mais révélant aussi des qualités génériques d'ouverture et de flexibilité.
- En termes de personnalité ou qualités plus "génériques", les citations sont à la fois plus nombreuses et plus éparées ; on retiendra, par ordre (approximatif) décroissant :
- Le sens du contact, les qualités relationnelles, une certaine extraversion ; c'est là le point fort le plus récurrent, qui se décline, selon les individus, en capacité à entraîner, à motiver (pour les cadres) et/ou à s'intégrer efficacement dans une équipe, ou encore à exercer une fonction commerciale. A noter qu'outre son intérêt au sein de l'entreprise, beaucoup le mentionnent également de façon moins "subjective", en évoquant explicitement leur "réseau" relationnel comme l'un des atouts essentiels de leur retour à l'emploi.

*"La facilité à entrer en communication compte. Toute personne qui est ouverte, toute personne qui a envie d'apprendre, d'écouter ce qu'on lui dit, qui est à l'aise avec les gens, peut être un bon commerçant" (Pologne)*

*"J'ai eu de la chance car j'avais de bonnes relations avec l'ancien directeur d'un cabinet d'outplacement et d'anciens directeurs. Je savais que le réseau est très important. (...) Le plus précieux a été le réseau, un travail énorme de contact" (France)*

- Le sens de l'organisation, le caractère méthodique, déjà cité au titre des compétences et qui apparaît ici en tant que qualité personnelle, parfois présentée comme quasi "innée, garante d'efficacité et de qualité du résultat.
- L'implication, la motivation, l'assiduité au travail, signes d'adhésion à l'entreprise, à sa bonne santé et à sa réussite.
- Le sens des responsabilités, le sérieux et l'engagement professionnels, la fiabilité.
- La volonté, la persévérance, valeurs psychologiques qui sont à la fois citées par ceux qui ont créé leur emploi et ceux qui ont été embauchés, mais aussi par ceux qui n'ont pas encore retrouvé d'emploi, marquant par là la nécessité de ne pas se laisser décourager par les échecs (en l'occurrence, rejets de candidature), de savoir rester mobilisé et pugnace, quelles que soient les circonstances.

*"Je suis persévérant, tenace, responsable, et dur au travail" (Espagne)*

*"D'être optimiste aide beaucoup. Penser "Je vais y arriver" est important, je crois que ça joue sur notre attitude quand on va à un entretien d'embauche" (Portugal)*

- La confiance en soi et, par suite, l'aptitude à "se vendre", souvent évoquées par ceux qui ont créé leur emploi et par ceux qui en ont retrouvé un, et mentionnées, à l'inverse, comme un manque par ceux qui sont encore à la recherche d'une embauche.
- L'adaptabilité, l'ouverture d'esprit, la souplesse, facteurs d'efficacité à l'intérieur de l'entreprise mais aussi facultés de rebond en toutes circonstances (en l'occurrence, après un licenciement, capacité à envisager un changement de secteur, de lieu, de fonction, à accepter des compromis).

*"Il doit y avoir un équilibre entre l'article que vous vendez, c'est-à-dire vous-même, et la paie. Si je descends trop bas en salaire, j'ai l'impression de me prostituer" (Danemark)*

*"Ne pas avoir peur de changer, ne pas rester collé à l'idée qu'il faut retrouver un travail exactement identique à celui qu'on a perdu" (Portugal)*

- Le dynamisme, la réactivité, l'aptitude à répondre sans retard, dans les délais.
- "Je suis du signe du Lion – combative par nature" (Allemagne)*
- L'esprit d'initiative, la créativité, plus particulièrement mis en avant par la population de ceux qui ont créé leur propre emploi.
  - La capacité d'apprendre, la disposition à s'améliorer, à se former à de nouvelles techniques et compétences.
  - L'intégrité, l'honnêteté, dans l'exercice de son travail mais aussi dans sa manière de se présenter – à sa juste valeur, sans excès, prétention ou surestimation (par exemple, CV non mensonger) on peut noter que ce point est plus particulièrement évoqué dans certains pays d'Europe de l'Est ainsi qu'au Royaume-Uni.

*"Je n'ai pas essayé de faire des choses que je ne maîtrisais pas. C'est ce que je savais faire, c'est ce que je fais maintenant" (Roumanie)*

*"Je pense que je trouverai un travail tôt ou tard. En prenant en compte mon éducation et mon expérience de travail, je crois que je suis un candidat qui convient n'importe où. En plus, je m'adapte et j'apprends très rapidement de nouvelles choses, sans être prétentieux" (Slovénie)*

- La discipline, au double sens du terme, de respect de la hiérarchie et d'aptitude à se donner des règles, à s'y tenir.
  - La résistance au stress, une certaine aptitude à prendre de la distance, de façon à être efficace et garder une attitude positive dans la durée, sans se laisser déborder ou décourager.
- ❖ En ce qui concerne les obstacles au retour à l'emploi, la plupart des interviewés évoquent plus facilement des obstacles "objectifs" et des compétences spécifiques que des éléments relevant de leur personnalité et de leur psychologie.

*"Ce n'est pas à la lecture d'un CV ou pendant un court entretien avec l'employeur qu'il peut réellement avoir une idée de vos qualités personnelles" (Italie)*



***“Je ne crois pas avoir une particularité qui m’empêche de trouver un emploi. Je le trouverai à coup sûr !” (Roumanie)***

- **Obstacles “objectifs”** : il s’agit ici essentiellement de critères perçus comme “discriminants”, qui pénalisent certains postulants. Nous les avons déjà évoqués au II.2 comme facteurs des licenciements.

- **L’âge** : il s’agit essentiellement ici des plus âgés qui se sentent écartés au profit des plus jeunes.

***“Je savais que ça allait arriver un jour ou l’autre. Un emploi permanent était hors de question, les chasseurs de têtes étaient clairs sur ce point. A plus de 50 ans vous n’êtes plus vraiment sur le marché” (Belgique)***

***“Les entreprises ont besoin de faire des investissements à long terme, elles évitent d’embaucher des salariés plus âgés” (Grèce)***

- **Le genre** : les femmes semblent rencontrer, en effet, plus de problèmes dans leur recherche d’emploi. En outre, les difficultés s’accroissent pour les plus âgées, sachant qu’en ce qui les concerne, le seuil fatidique se situerait en dessous de celui des hommes (dès 35 ou 40 ans).

- **La situation familiale** : ce facteur se combine en général au genre : les femmes avec jeunes enfants sont particulièrement désavantagées, même si certains hommes peuvent aussi faire état de leur responsabilités familiales (enfants scolarisés, parents) pour refuser un emploi qui, par exemple, nécessiterait un déménagement.

***“Je pense que l’âge et avoir des enfants sont les plus grands obstacles pour une femme” (Espagne)***

***“Il aurait fallu que je me paie presque deux heures de transport. Ma fille aurait été en permanence à la crèche, je ne l’aurais jamais vue, alors ça n’en valait pas le coup, et donc j’ai refusé ce travail” (Royaume-Uni)***

***“Avoir des responsabilités familiales est traduit comme moins de motivation, moins de temps et d’efforts consacrés au travail” (Grèce)***

- **Compétences, certaines faiblesses de type technique** sont assez couramment mentionnées, avancées en priorité comme raisons (ou alibis, car potentiellement remédiables ?) à l’échec de candidatures.

- **Mauvaise maîtrise ou non-maîtrise de langue(s) étrangère(s)** : cette lacune est très souvent évoquée et, semble-t-il, facilement avouable. Beaucoup songent à y remédier, on l’a vu : c’est l’une des demandes de formation ou de perfectionnement les plus courantes.

***“Mon anglais est une faiblesse. Il faut que je m’améliore là-dessus” (Espagne)***

- **Non connaissance ou maîtrise insuffisante des outils informatiques** : comme pour les langues étrangères, cette faiblesse est fréquemment mentionnée et est l’objet des mêmes souhaits d’apprentissage.



*“Je ne tire pas de l’ordinateur tout ce qu’on peut en tirer. C’est un sérieux handicap pour visualiser certaines choses” (Belgique)*

*“J’aimerais savoir me servir d’un PC, tout le monde le fait de nos jours” (Grèce)*

*“Je sais allumer l’ordinateur et taper – mais je ne sais pas me servir de tableaux Excel ou de graphiques” (Slovaquie)*

- Sous-qualification pour le poste ou qualification obsolète, notamment pour des fonctions techniques dans des domaines à évolution technologique rapide (télécommunications, audiovisuel).

*“Je suis spécialiste des lignes analogiques. On n’emploie plus ce système et, malheureusement, je ne suis pas au courant des nouveautés dans le domaine des télécommunications” (Roumanie)*

- Surqualification pour le poste : quelques interviewés prêts à consentir des sacrifices sur le plan du salaire se sont vus refuser des emplois pour cette raison.
- Manque d’expérience pratique : notamment pour certains postulants qui ont suivi une formation et ne peuvent faire état d’une pratique effective suffisante.
- Manque de diplômes : à l’inverse du précédent facteur ce type de faiblesse (assez rarement cité) peut désavantager, comparativement, un candidat expérimenté au profit d’un diplômé.
- Statut de demandeur d’emploi : bien qu’assez rarement évoqué, il semble que l’état lui-même de chômeur constitue un handicap à l’embauche – image ambivalente des inactifs, suspicion, préjugés...

*“Dire qu’on est chômeur est en soi un handicap” (Espagne)*

*“J’ai fait beaucoup d’efforts pour rechercher des études et formaliser mon savoir. Je n’ai pas senti de réactions différentes du marché. Le point de blocage est le statut d’inactif” (France)*

- Traits de personnalité gênants : ainsi qu’on l’a signalé en exergue, la plupart des interviewés sont assez peu enclins à procéder à l’autoanalyse ou à l’autocritique. En général, ce sont les moins qualifiés et ceux qui n’ont pas encore retrouvé d’emploi qui sont, à cet égard, les plus spontanés, les moins “défendus”. On notera cependant que les faiblesses “personnelles” reconnues sont peu nombreuses et souvent exprimées sous une tournure particulière qui relativise le trait (en “trop” ou “pas assez”). On cite notamment :

- Manque de confiance en soi, manque d’assurance, incapacité à se mettre en valeur, à “se vendre”, “trop grande modestie”.

*“Je ne sais pas bien me “faire mousser”. J’avais un collègue qui a fait carrière, en étant prétentieux et en se mettant en avant, il n’était pas plus compétent que moi” (Allemagne)*

- Tendance à se sous-estimer, à ne pas croire en ses propres capacités.

- **Trop grande émotivité ou timidité, paralysante et pénalisante, en particulier au cours de l’entretien d’embauche mais aussi dans l’exercice de son travail.**

*“Il arrive que dans des situations de tension je n’aie pas un moral très haut pour le travail, dans ces cas-là j’aimerais tout laisser tomber et fuir” (Pologne)*

- **Tempérament trop indiscipliné, insuffisamment respectueux de la hiérarchie : cette “faiblesse” peut parfois être présentée comme une “force” de caractère (côté “rebelle”, “forte tête”) qu’on se sent contraint d’abandonner plus qu’on ne la déplore véritablement.**

*“Je devrais apprendre à me subordonner aux chefs” (Roumanie)*

- **Manque d’organisation : cette faiblesse n’est mentionnée que de façon très marginale.**

*“Je laisse beaucoup de choses jusqu’au dernier moment. Et alors je m’en veux. J’admire les gens qui sont systématiques, qui savent quand, quoi et à quelle heure une chose doit être faite. Il se trouve que je suis inorganisée” (Pologne)*

**CHAPITRE IV**

**APTITUDES ET RETOUR A L'EMPLOI**

#### IV.1 IMPORTANCE ACCORDEE A UNE SERIE D'APTITUDES

- ❖ Les interviewés étaient invités à situer l'importance d'une série de qualités et d'aptitudes – pouvant être utiles dans le travail – sur une échelle de degrés allant de “absolument fondamentale” à “relativement sans importance” en passant par “importante” et “assez importante”.
- ❖ De façon à rendre la lecture des résultats plus immédiate et parlante, nous présentons pour chaque item les réponses en pourcentages. Mais nous attirons l'attention sur le fait que ces données chiffrées doivent être considérées avec précaution – la taille des échantillons par pays étant faible (15) et leurs caractéristiques respectives non totalement homogènes. Nous considérerons néanmoins distinctement les trois types de profils interrogés : ceux qui ont créé leur propre emploi, ceux qui ont retrouvé un emploi salarié, ceux qui sont encore sans emploi. Il s'agit donc, non pas de résultats “significatifs” au sens statistique du terme, mais d'une mise en perspective comparée, qui confirme les données qualitatives observées par ailleurs et en indique les tendances relatives.
- ❖ Le tableau 2 qui présente les résultats pour l'ensemble des répondants (pages suivantes) suggère les remarques générales suivantes :
  - Toutes les aptitudes soumises aux interviewés leur apparaissent importantes, mais à des degrés variables – ainsi qu'il ressort à la fois du score des réponses “absolument fondamentale”, et du score cumulé de celles-ci avec les réponses “importante”.

Elles peuvent être classées ainsi, par ordre décroissant d'importance :

- **Un ensemble d'aptitudes considérées comme prioritaires.**

- Tout ce qui concerne la maîtrise du métier.
- La capacité à interpréter et bien comprendre ce qui est demandé.
- Celle de déterminer des priorités dans l'organisation de son travail.
- Savoir tirer les leçons d'un échec et en analyser les causes.

Ces aptitudes sont considérées comme “absolument fondamentales” pour plus de la moitié des interviewés, les scores totaux d'importance dépassant 90%.

- **Une deuxième série d'aptitudes, secondes en importance.**

- Les autres aptitudes relatives à la capacité d'organisation.
- Ce qui a trait à la souplesse et à la réactivité.
- L'envie de se former à de nouvelles techniques ou de nouvelles méthodes.
- La capacité de communication de base : savoir se faire comprendre oralement, savoir communiquer et se faire comprendre par écrit.
- L'aptitude à travailler en équipe prise dans un sens général (le premier item dans ce groupe d'aptitudes).

Pour ces aptitudes, les scores des réponses “absolument fondamentale” sont supérieurs au seuil de 40% ou l’approchent, les scores cumulés d’importance dépassant 80%.

- **Une troisième série d’aptitudes.**

- Etre curieux de ce qui change et évolue.
- Plusieurs qualités qui ont trait aux relations avec autrui : capacité à obtenir d’un collègue ou d’un subordonné ce qu’on attend de lui, à réellement essayer de comprendre le point de vue d’autrui, à reconnaître les bonnes idées qu’il peut avoir, et à partager les informations.
- Savoir utiliser les outils informatiques.

Les réponses “absolument fondamentale” sont de l’ordre de 35%, les scores cumulés d’importance approchant ou dépassant 80%.

- **Une quatrième série d’aptitudes.**

- Capacité de calcul.
- Savoir évaluer sa propre efficacité après avoir accompli un travail.
- Capacités de conviction et d’entraînement : savoir exprimer son point de vue quand on n’est pas d’accord, convaincre et donner personnellement l’exemple, aider les autres à s’améliorer – ainsi que faire apprécier ce qu’on fait par ses supérieurs.

Les réponses “absolument fondamentale” représentent entre un quart et un tiers du total des réponses, les scores cumulés d’importance allant de 70% à 80% (un peu moins pour la capacité de calcul).

- **Une dernière série d’aptitudes, dans laquelle on trouve des qualités de natures différentes.**

- Liées aux relations interpersonnelles : savoir se faire apprécier par ses collègues est en retrait par rapport à la même capacité vis-à-vis de ses supérieurs : en outre, l’acceptation d’une décision qui vous est défavorable est considérée, par rapport aux autres aptitudes, comme relativement moins importante.
- Concernant la pratique des langues étrangères.
- Relative, enfin, à la disposition à se reconverter dans un autre métier ou secteur.

Les réponses “absolument fondamentale” tournent autour de 20%, les scores cumulés d’importance étant inférieurs à 70%.

**On peut observer, en résumé :**

- **L’importance primordiale accordée à tout ce qui est de “bien faire son métier” avec compétence professionnelle, diligence et sens de l’organisation.**
- **L’importance reconnue des aptitudes de base à communiquer – avant celles qui sont relatives aux capacités d’affirmation, de conviction et d’entraînement et aux relations interpersonnelles.**

- **Celles de flexibilité dans le cadre de son travail, incluant l'intérêt pour la nouveauté et la formation à de nouvelles techniques ou méthodes – mais nettement moins la capacité d'évolution si elle implique de changer de métier ou de secteur.**
- **La relativement faible valorisation des compétences générales : capacité de calcul, pratique des langues étrangères, et même celle des outils informatiques – lorsqu'elles sont mises en regard d'une série d'autres aptitudes génériques (alors qu'elles étaient fréquemment citées spontanément).**

**Tableau 2 : Degré d'importance d'une série de qualité, réponses de l'ensemble des répondants (tous profils, tous pays)**

Questionnaire A : qualité que vous considérez comme				
% horizontaux (N = 238)	Absolument fondamentale	Importante	Moyennement importante	Relativement sans importance
<b>A. Maîtrise du métier</b>				
1. Bien maîtriser les méthodes, les techniques et les outils qu'on utilise dans son travail	53	39	6	2
2. S'appliquer à toujours réaliser un travail bien fait et sans erreurs	50	44	6	-
3. Savoir réaliser le travail demandé avec les ressources et les moyens disponibles, et en respectant les délais	51	41	8	-
<b>B. Compétences générales</b>				
4. Savoir utiliser efficacement les outils informatiques	36	40	18	6
5. Savoir se débrouiller dans des calculs un peu compliqués	28	40	21	11
6. Savoir s'exprimer et se faire comprendre dans une langue étrangère	23	39	22	16
<b>C. Capacité d'organisation</b>				
7. Savoir se fixer des objectifs et définir des étapes successives dans l'organisation de son propre travail	39	43	16	2
8. Savoir distinguer ce qui est prioritaire de ce qui est secondaire quand on est face à un problème complexe	59	38	12	1
9. Savoir choisir la méthode et les moyens qui seront les plus efficaces pour réaliser un travail	40	47	12	1
10. Savoir gérer son propre temps à mesure qu'on avance dans l'accomplissement d'une tâche	41	45	12	2
<b>D. Souplesse – réactivité</b>				
11. Savoir faire l'effort supplémentaire qui est parfois demandé pour mener à bien une tâche urgente ou plus complexe qu'on ne le pensait.	43	43	13	1
12. Savoir s'adapter à une situation ou un problème nouveau	40	50	9	1
13. Savoir éviter de paniquer dans une situation de tension ou face à un événement inattendu	38	49	10	3
<b>E. Capacité d'autoévaluation</b>				
14. Savoir évaluer après coup son efficacité sur un travail donné	29	51	17	3
15. Savoir tirer les leçons d'un échec et en analyser les causes	53	41	6	-
<b>F. Capacité d'évolution</b>				
16. Etre curieux de ce qui change, de ce qui évolue	35	50	15	-
17. Avoir envie de se former pour apprendre de nouvelles techniques ou de nouvelles méthodes	39	44	14	3
18. Etre prêt à se reconvertir et à changer de métier ou de secteur	23	45	23	9
<b>G. Capacité de communication</b>				
19. Savoir se faire bien comprendre oralement sans laisser d'ambiguïté	44	47	8	1
20. Savoir communiquer et se faire bien comprendre par écrit	39	46	13	2

% horizontaux (N = 238)	Absolument fondamentale	Importante	Moyennement importante	Relativement sans importance
<b>H. Capacité à motiver et entraîner</b>				
21. Savoir donner personnellement l'exemple	32	40	20	8
22. Savoir convaincre quand on pense que son point de vue est juste	33	43	21	3
23. Savoir obtenir d'un collègue ou d'un subordonné ce qu'on attend de lui	36	43	17	4
<b>I. Capacité d'écoute</b>				
24. Savoir interpréter et bien comprendre ce qui est demandé	61	31	7	1
25. Savoir écouter et essayer réellement de comprendre le point de vue des autres quand ils ont un avis différent	35	50	14	1
<b>J. Capacité de travail en équipe</b>				
26. Savoir travailler en équipe en contribuant à la meilleure efficacité du travail de chacun	48	38	10	4
27. Savoir partager des informations qui peuvent être utiles à d'autres	35	49	13	3
28. Savoir aider les autres à apprendre et à s'améliorer	26	49	20	5
<b>K. Capacité de négociation</b>				
29. Savoir accepter une décision ou un jugement qui ne va pas dans le sens de ce que l'on pense	18	49	30	3
30. Savoir reconnaître de bonnes idées émises par d'autres et en tenir compte	33	51	15	1
31. Savoir aider à résoudre un désaccord ou un conflit entre des collègues de travail	21	41	28	10
<b>L. Capacité d'affirmation</b>				
32. Savoir oser exprimer son point de vue quand on n'est pas d'accord	31	43	24	2
33. Savoir faire apprécier ce qu'on fait par ses supérieurs	27	47	18	8
34. Savoir se faire apprécier par ses collègues de travail	23	44	23	10



❖ Le tableau 3 (pages suivantes) présente les réponses selon les différentes situations d'emploi des répondants. Pour la clarté des résultats, nous avons choisi de ne considérer que la réponse a priori la plus discriminante, à savoir qualité perçue comme “absolument fondamentale”.

➤ Les personnes qui ont créé leur propre emploi se différencient des autres notamment par un certain nombre d'aspects.

- Leur valorisation plus grande de la capacité d'organisation (sauf, curieusement, celle de savoir distinguer les priorités, qu'elles ne retiennent pas particulièrement), avec la connaissance de base du métier.
- Celle de la capacité à motiver et entraîner – associée à la capacité d'écoute et à l'aptitude à reconnaître de bonnes idées chez d'autres.

Cela va de pair avec le score plus élevé chez elles de l'item “savoir exprimer son point de vue quand on n'est pas d'accord” – alors que savoir se faire apprécier de ses supérieurs ou de ses collègues de travail n'est guère une question qui se pose pour elles ; et il en va de même, sans doute, pour la capacité à travailler en équipe ou à aider à résoudre un désaccord ou un conflit entre tiers dans le cadre du travail.

- Celle de la souplesse et de la réactivité, ainsi que de la curiosité pour ce qui évolue – mais sans accorder plus d'importance que les autres à la formation à de nouvelles techniques ou méthodes (qu'elles laissent peut-être à leurs collaborateurs quand elles en ont), ni à la disposition à se reconverter (il est vrai qu'elles l'ont déjà fait, et qu'elles n'envisagent guère d'avoir à le faire à nouveau).
- Leur grande valorisation, en même temps, de la capacité à tirer les leçons d'un échec.
- L'importance un peu plus grande qu'elles prêtent à des compétences générales : capacité de calcul et pratique des langues étrangères – mais pas celle des outils informatiques.

En résumé, les créateurs de leur propre emploi se présentent, par rapport à la moyenne des interviewés, comme valorisant davantage des compétences générales non techniques, des qualités d'affirmation et de leadership, la réactivité qui permet de “rebondir” et de continuer à s'adapter, associée à l'aptitude à l'autoanalyse.

➤ En ce qui concerne les autres interviewés, on peut noter les différences suivantes entre ceux qui ont retrouvé un emploi et les autres.

Les premiers valorisent davantage :

- Des compétences générales : avant tout la maîtrise des outils informatiques, secondairement la capacité de calcul (mais pas plus la pratique des langues étrangères).
- La capacité d'organisation et de planification de leur travail, aptitudes qui traduisent des qualités d'autonomie et d'initiative.
- La capacité d'évolution – au-delà de la simple curiosité pour ce qui change : apprentissage de nouvelles techniques ou méthodes et disposition à la reconversion.

Leurs scores sur ces questions sont un peu supérieurs (de même d'ailleurs que "savoir s'adapter à une situation ou à un problème nouveau").

- Des aptitudes qui relèvent de la confiance en soi, et de la capacité à être moteur au sein d'une équipe : expression de son point de vue quand on n'est pas d'accord (ce qui n'exclut pas une plus grande disposition à accepter des jugements contraires au sien), contribution à l'efficacité de chacun, en sachant obtenir ce qu'on attend de lui.

Les seconds soulignent particulièrement l'importance des aptitudes suivantes :

- L'application au travail bien fait – avec l'aptitude à évaluer son efficacité lorsqu'on l'a achevé.

Dans un registre voisin, savoir donner personnellement l'exemple est une qualité particulièrement valorisée.

- Savoir bien comprendre ce qui est demandé – dans le cadre plus général des capacités d'écoute.
- Les capacités de base à communiquer par écrit et oralement.
- Des qualités de l'ordre de la sociabilité : savoir reconnaître de bonnes idées chez d'autres, et partager des informations qui peuvent leur être utiles.
- La reconnaissance par autrui, qu'il s'agisse (d'abord) de leurs supérieurs ou de leurs collègues de travail.

En résumé, les salariés qui ont retrouvé un emploi, par rapport à ceux qui sont toujours au chômage, paraissent bien se caractériser par leur particulière valorisation de qualités plus autonomes, plus dynamiques, et aussi plus générales. Les seconds se montrent plus soucieux de se présenter comme de bons exécutants, capables de bonnes relations avec les autres et sachant se faire reconnaître par eux.

**Tableau 3 - Réponses “absolument fondamentale” selon la situation d’emploi**

% de réponses “absolument fondamentale”	Qualité “absolument fondamentale”			
	Ont créé leur propre emploi (base = 47)	Ont retrouvé un emploi (base = 95)	Encore sans emploi (base = 96)	ENSEMBLE (base = 238)
<b>A. Maîtrise du métier</b>				
1. Bien maîtriser les méthodes, les techniques et les outils qu’on utilise dans son travail	58	50	53	53
2. S’appliquer à toujours réaliser un travail bien fait et sans erreurs	49	40	60	50
3. Savoir réaliser le travail demandé avec les ressources et les moyens disponibles, et en respectant les délais	47	49	54	51
<b>B. Compétences générales</b>				
4. Savoir utiliser efficacement les outils informatiques	31	41	32	36
5. Savoir se débrouiller dans des calculs un peu compliqués	33	29	25	28
6. Savoir s’exprimer et se faire comprendre dans une langue étrangère	29	23	21	23
<b>C. Capacité d’organisation</b>				
7. Savoir se fixer des objectifs et définir des étapes successives dans l’organisation de son propre travail	47	43	32	39
8. Savoir distinguer ce qui est prioritaire de ce qui est secondaire quand on est face à un problème complexe	47	52	48	59
9. Savoir choisir la méthode et les moyens qui seront les plus efficaces pour réaliser un travail	47	44	32	40
10. Savoir gérer son propre temps à mesure qu’on avance dans l’accomplissement d’une tâche	47	38	40	41
<b>D. Souplesse – réactivité</b>				
11. Savoir faire l’effort supplémentaire qui est parfois demandé pour mener à bien une tâche urgente ou plus complexe qu’on ne le pensait.	49	40	42	43
12. Savoir s’adapter à une situation ou un problème nouveau	49	39	35	40
13. Savoir éviter de paniquer dans une situation de tension ou face à un événement inattendu	36	38	39	38
<b>E. Capacité d’autoévaluation</b>				
14. Savoir évaluer après coup son efficacité sur un travail donné	27	26	33	29
15. Savoir tirer les leçons d’un échec et en analyser les causes	67	50	50	53
<b>F. Capacité d’évolution</b>				
16. Etre curieux de ce qui change, de ce qui évolue	44	30	35	35
17. Avoir envie de se former pour apprendre de nouvelles techniques ou de nouvelles méthodes	40	42	36	39
18. Etre prêt à se reconvertir et à changer de métier ou de secteur	24	24	20	23
<b>G. Capacité de communication</b>				
19. Savoir se faire bien comprendre oralement sans laisser d’ambiguïté	47	41	46	44
20. Savoir communiquer et se faire bien comprendre par écrit	40	35	43	39

% de réponses "absolument fondamentale"	Créé leur emploi	Retrouvé un emploi	Encore sans emploi	ENSEMBLE
<b>H. Capacité à motiver et entraîner</b>				
21. Savoir donner personnellement l'exemple	38	25	37	32
22. Savoir convaincre quand on pense que son point de vue est juste	49	29	29	33
23. Savoir obtenir d'un collègue ou d'un subordonné ce qu'on attend de lui	47	35	31	36
<b>I. Capacité d'écoute</b>				
24. Savoir interpréter et bien comprendre ce qui est demandé	76	54	61	61
25. Savoir écouter et essayer réellement de comprendre le point de vue des autres quand ils ont un avis différent	42	30	35	35
<b>J. Capacité de travail en équipe</b>				
26. Savoir travailler en équipe en contribuant à la meilleure efficacité du travail de chacun	44	54	45	48
27. Savoir partager des informations qui peuvent être utiles à d'autres	29	32	41	35
28. Savoir aider les autres à apprendre et à s'améliorer	22	25	27	26
<b>K. Capacité de négociation</b>				
29. Savoir accepter une décision ou un jugement qui ne va pas dans le sens de ce que l'on pense	16	22	16	18
30. Savoir reconnaître de bonnes idées émises par d'autres et en tenir compte	49	25	34	33
31. Savoir aider à résoudre un désaccord ou un conflit entre des collègues de travail	13	23	23	21
<b>L. Capacité d'affirmation</b>				
32. Savoir oser exprimer son point de vue quand on n'est pas d'accord	36	33	26	31
33. Savoir faire apprécier ce qu'on fait par ses supérieurs	20	24	32	27
34. Savoir se faire apprécier par ses collègues de travail	16	23	28	23

## IV.2 AUTO-EVALUATION DE LEURS APTITUDES PAR LES SALARIES

- ❖ Le même questionnaire relatif aux qualités et aptitudes était présenté une seconde fois aux interviewés, alors invités à se situer eux-mêmes sur chaque item, selon qu'ils jugeaient que cette qualité leur correspondait "tout à fait bien", "assez bien", "partiellement" ou "pas très bien".
- ❖ Le tableau 4 (ensemble des réponses, toutes situations confondues) appelle les observations suivantes :

- En premier lieu, les travailleurs interrogés estiment maîtriser leur métier et le bien pratiquer, en sachant comprendre ce qui leur est demandé et en se montrant capables de "mettre un coup de collier" lorsque les circonstances l'exigent.

Plus de la moitié d'entre eux (un peu moins seulement pour le respect des délais en fonction des ressources et moyens disponibles) déclarent que c'est une qualité qui leur correspond tout à fait. Les scores cumulés des réponses "tout à fait bien" et "assez bien" dépassent 90%.

- Ensuite, ils pensent avoir des capacités d'organisation : scores de réponses "tout à fait bien" égaux ou supérieurs à 40% (sauf pour le choix de la méthode et des moyens les plus efficaces, à un niveau un peu inférieur), scores cumulés de bonne aptitude proches de 90%.
- Ils se disent très généralement capables de souplesse, ainsi que de curiosité pour ce qui évolue et de disposition à se former à de nouvelles techniques ou méthodes – et aussi savoir tirer les leçons d'un échec (plus encore que de s'autoévaluer sur un travail donné).

Les scores de correspondance "tout à fait bien" sur ces questions dépassant 40% (sauf pour la capacité à gérer le stress, un peu inférieure), les scores cumulés de "tout à fait bien" et "assez bien" dépassant 85%.

En revanche, ils reconnaissent leur nettement moins grande disponibilité à se reconvertir dans un nouveau métier ou un nouveau secteur : c'est un des items pour lesquels le score global est plus le faible.

- Ils pensent avoir de bonnes capacités de communication – écrite d'ailleurs plus encore qu'orale (scores "tout à fait bien" supérieurs à 40%, scores cumulés de l'ordre de 90%).

Il s'y ajoute le fait de savoir développer de bonnes relations avec autrui : ils se jugent aptes à savoir partager des informations utiles à d'autres, reconnaître les bonnes idées qui émanent d'eux, et à s'attacher à comprendre leur point de vue (scores sur ces items seulement légèrement inférieurs aux précédents).

Savoir travailler en équipe est une qualité générale qu'ils revendiquent vivement.

- Ils se montrent moins fortement assurés en ce qui concerne :
  - Leur capacité à motiver et entraîner : ils savent mieux "donner personnellement l'exemple" que convaincre ou obtenir d'autrui ce qu'ils attendent de lui (scores "tout à fait bien" de l'ordre d'un quart des répondants sur ces points).
  - Leur capacité d'affirmation : à cet égard, un tiers d'entre eux se pensent "tout à fait" aptes à oser exprimer leur point de vue en cas de désaccord, et ils ne sont qu'un

quart à dire qu'ils savent "tout à fait" se faire apprécier de leurs supérieurs et de leurs collègues de travail.

- Leur capacité de négociation : ils ne sont que un sur cinq ou un sur six, selon leurs propres déclarations, à être "tout à fait" capables d'accepter un jugement défavorable ou à aider à résoudre un conflit entre collègues.

Néanmoins, sur ces items, les scores globaux de possession ("tout à fait bien" ou "assez bien") des aptitudes concernées vont des deux tiers aux trois quarts du total des réponses.

➤ Enfin, en ce qui concerne les compétences générales :

- Le nombre de ceux qui jugent maîtriser "tout à fait bien" les outils informatiques est assez élevé (environ quatre sur dix), mais une assez forte minorité reconnaît que c'est une qualité qui ne leur correspond que "partiellement" ou "pas très bien" – avec toutefois un score cumulé de correspondance de plus de 70%.
- La capacité de calcul est une aptitude sensiblement en retrait : un quart estiment l'avoir "tout à fait bien", mais davantage estiment en être partiellement ou largement dénués – avec toutefois un score cumulé de correspondance des deux tiers des répondants.
- La maîtrise des langues étrangères est le point faible le plus largement reconnu : un quart des réponses "tout à fait bien", un score cumulé de bonne correspondance pour une moitié seulement d'entre eux.

Globalement, on constate :

- Une fréquente corrélation entre l'importance accordée à une aptitude et la croyance qu'on en est doté.
- Une tendance majoritaire à se déclarer doté des aptitudes présentées, mais avec des accents plus ou moins forts : maîtrise du métier, organisation, capacité de communication sont de celles qu'ils revendiquent le plus, avec une capacité d'adaptation qui s'étend cependant plus difficilement à des reconversions radicales.

**Tableau 4 - Autoévaluation sur une série de qualités (ensemble des répondants)**

% horizontaux (N = 238)	Qualité qui vous correspond			
	Tout à fait bien	Assez bien	Partiellement	Pas très bien
<b>A. Maîtrise du métier</b>				
1. Bien maîtriser les méthodes, les techniques et les outils qu'on utilise dans son travail	55	37	8	-
2. S'appliquer à toujours réaliser un travail bien fait et sans erreurs	58	36	6	-
3. Savoir réaliser le travail demandé avec les ressources et les moyens disponibles, et en respectant les délais	46	49	5	-
<b>B. Compétences générales</b>				
4. Savoir utiliser efficacement les outils informatiques	41	31	17	11
5. Savoir se débrouiller dans des calculs un peu compliqués	27	39	27	7
6. Savoir s'exprimer et se faire comprendre dans une langue étrangère	24	27	23	26
<b>C. Capacité d'organisation</b>				
7. Savoir se fixer des objectifs et définir des étapes successives dans l'organisation de son propre travail	40	46	12	2
8. Savoir distinguer ce qui est prioritaire de ce qui est secondaire quand on est face à un problème complexe	43	46	10	1
9. Savoir choisir la méthode et les moyens qui seront les plus efficaces pour réaliser un travail	33	54	13	-
10. Savoir gérer son propre temps à mesure qu'on avance dans l'accomplissement d'une tâche	42	45	12	1
<b>D. Souplesse – réactivité</b>				
11. Savoir faire l'effort supplémentaire qui est parfois demandé pour mener à bien une tâche urgente ou plus complexe qu'on ne le pensait.	59	30	9	2
12. Savoir s'adapter à une situation ou un problème nouveau	44	44	11	1
13. Savoir éviter de paniquer dans une situation de tension ou face à un événement inattendu	36	49	13	2
<b>E. Capacité d'autoévaluation</b>				
14. Savoir évaluer après coup son efficacité sur un travail donné	36	50	14	-
15. Savoir tirer les leçons d'un échec et en analyser les causes	44	46	10	-
<b>F. Capacité d'évolution</b>				
16. Etre curieux de ce qui change, de ce qui évolue	47	39	12	2
17. Avoir envie de se former pour apprendre de nouvelles techniques ou de nouvelles méthodes	48	38	11	3
18. Etre prêt à se reconverter et à changer de métier ou de secteur	32	34	24	10
<b>G. Capacité de communication</b>				
19. Savoir se faire bien comprendre oralement sans laisser d'ambiguïté	41	51	6	2
20. Savoir communiquer et se faire bien comprendre par écrit	47	40	11	2

% horizontaux	Qualité qui vous correspond			
	Tout à fait bien	Assez bien	Partiellement	Pas très bien
<b>H. Capacité à motiver et entraîner</b>				
21. Savoir donner personnellement l'exemple	35	44	19	2
22. Savoir convaincre quand on pense que son point de vue est juste	27	47	22	4
23. Savoir obtenir d'un collègue ou d'un subordonné ce qu'on attend de lui	23	51	23	3
<b>I. Capacité d'écoute</b>				
24. Savoir interpréter et bien comprendre ce qui est demandé	54	39	7	-
25. Savoir écouter et essayer réellement de comprendre le point de vue des autres quand ils ont un avis différent	36	48	16	-
<b>J. Capacité de travail en équipe</b>				
26. Savoir travailler en équipe en contribuant à la meilleure efficacité du travail de chacun	47	42	10	1
27. Savoir partager des informations qui peuvent être utiles à d'autres	39	45	15	1
28. Savoir aider les autres à apprendre et à s'améliorer	33	44	18	5
<b>K. Capacité de négociation</b>				
29. Savoir accepter une décision ou un jugement qui ne va pas dans le sens de ce que l'on pense	16	47	29	8
30. Savoir reconnaître de bonnes idées émises par d'autres et en tenir compte	40	49	11	-
31. Savoir aider à résoudre un désaccord ou un conflit entre des collègues de travail	22	46	26	6
<b>L. Capacité d'affirmation</b>				
32. Savoir oser exprimer son point de vue quand on n'est pas d'accord	33	45	21	1
33. Savoir faire apprécier ce qu'on fait par ses supérieurs	22	46	28	4
34. Savoir se faire apprécier par ses collègues de travail	26	52	20	2



❖ Pour analyser les éventuelles spécificités selon les sous-échantillons de population, nous avons considéré la réponse a priori la plus discriminante, à savoir : “qualité qui vous correspond tout à fait”. Le tableau 5 des pages suivantes présente ces réponses selon les types de situations d’emploi (ceux qui ont créé leur propre emploi, ceux qui ont retrouvé un emploi salarié, ceux qui n’ont pas encore retrouvé un emploi).

❖ On relève notamment les particularités suivantes :

➤ Les travailleurs qui ont créé leur propre emploi :

- Pensent particulièrement bien maîtriser les méthodes, techniques et outils de leur métier.

Sur les autres items classés sous la rubrique de la maîtrise du métier, ils sont en revanche en retrait (étant sans doute moins ou non concernés par ce qui relève d’instructions données par d’autres).

- S’estiment plutôt plus que les autres, dotés de capacité d’organisation.
- Se montrent particulièrement positifs dans leur auto-appréciation de leur souplesse et de leur réactivité – face une tâche urgente ou plus complexe qu’attendu ou à un problème nouveau.

Leur capacité d’autoévaluation est jugée par eux égale ou un peu supérieure à la moyenne.

Ils se montrent peu différents des autres interviewés en ce qui concerne, en revanche, leur capacité d’évolution.

- Disent savoir exprimer leur point de vue quand ils ne sont pas d’accord (les autres items relatifs à la capacité d’affirmation ne les concernent guère), savoir donner personnellement l’exemple, et en même temps savoir reconnaître de bonnes idées émises par d’autres – sans particulière empathie toutefois, pour ce qui est d’être capables d’une écoute approfondie, et de la capacité au travail en équipe (qui les concerne peu directement).
- En ce qui concerne les compétences générales, se déclarent nettement plus aptes au calcul, un peu plus aux langues étrangères – mais nettement moins à l’usage des outils informatiques.

En résumé, les créateurs de leur propre emploi tendent à se considérer particulièrement comme dotés des qualités dont ils relevaient précédemment l’importance – en plus de la base solide que constitue la connaissance de leur métier.

➤ Chez les personnes qui ont retrouvé un emploi salarié par rapport à celles qui sont toujours à la recherche de travail, on note :

- Une bien meilleure évaluation de leur maîtrise des outils informatiques (mais pas des autres compétences générales).
- Une bien plus grande disposition à se former à des nouvelles techniques ou méthodes (mais pas davantage à la reconversion dans un nouveau métier ou secteur, ni à plus de souplesse et de réactivité).

- Une plus grande capacité de conviction, en même temps que de contribution à l'efficacité du travail de chacun dans une équipe.
  - Une aptitude un peu plus grande à bien comprendre ce qui leur est demandé – mais sans propension particulière à chercher à comprendre en profondeur le point de vue d'autres personnes, ni sans particulière empathie à leur égard.
- Chez ceux qui sont à la recherche d'un emploi sont particulièrement mises en avant :
- Une propension à mieux s'évaluer pour ce qui est l'application au travail bien fait.
  - Une meilleure capacité déclarée à la communication écrite.
  - Une souplesse et une flexibilité légèrement plus grandes.
  - Une meilleure capacité, pensent-ils, à savoir tirer les leçons d'un échec.
  - Une plus grande propension à l'empathie – qu'il s'agisse d'écouter réellement le point de vue des autres, de partager les informations qui peuvent leur être utiles, ou, dans un ordre d'idées lié, de savoir prêcher par l'exemple.

En résumé, les salariés qui ont retrouvé un emploi se caractérisent, avant tout, par rapport aux autres, par une aptitude nettement plus grande à affronter les évolutions et la nouveauté (y compris dans l'usage de l'ordinateur), en même temps que par des tempéraments qui apparaissent "plus trempés".

Ceux qui sont toujours à la recherche d'un emploi se présentent davantage en tant que travailleurs consciencieux, plus souples, et plus enclins à l'empathie.

**Tableau 5 - Autoévaluation. Réponses “tout à fait bien” selon les situations d’emploi**

% de réponses : “vous correspond tout à fait bien”	Qualité qui vous correspond “tout à fait bien”			
	Créé leur emploi (base = 47)	Retrouvé un emploi (base = 95)	Encore sans emploi (base = 96)	ENSEMBLE (N = 238)
<b>A. Maîtrise du métier</b>				
1. Bien maîtriser les méthodes, les techniques et les outils qu’on utilise dans son travail	63	54	53	55
2. S’appliquer à toujours réaliser un travail bien fait et sans erreurs	51	55	65	58
3. Savoir réaliser le travail demandé avec les ressources et les moyens disponibles, et en respectant les délais	38	41	54	46
<b>B. Compétences générales</b>				
4. Savoir utiliser efficacement les outils informatiques	31	51	35	41
5. Savoir se débrouiller dans des calculs un peu compliqués	36	23	27	27
6. Savoir s’exprimer et se faire comprendre dans une langue étrangère	29	24	21	24
<b>C. Capacité d’organisation</b>				
7. Savoir se fixer des objectifs et définir des étapes successives dans l’organisation de son propre travail	44	40	38	40
8. Savoir distinguer ce qui est prioritaire de ce qui est secondaire quand on est face à un problème complexe	47	43	41	43
9. Savoir choisir la méthode et les moyens qui seront les plus efficaces pour réaliser un travail	44	31	28	33
10. Savoir gérer son propre temps à mesure qu’on avance dans l’accomplissement d’une tâche	42	42	42	42
<b>D. Souplesse – réactivité</b>				
11. Savoir faire l’effort supplémentaire qui est parfois demandé pour mener à bien une tâche urgente ou plus complexe qu’on ne le pensait.	69	55	56	59
12. Savoir s’adapter à une situation ou un problème nouveau	60	36	42	44
13. Savoir éviter de paniquer dans une situation de tension ou face à un événement inattendu	36	33	39	36
<b>E. Capacité d’autoévaluation</b>				
14. Savoir évaluer après coup son efficacité sur un travail donné	36	35	38	36
15. Savoir tirer les leçons d’un échec et en analyser les causes	49	36	50	44
<b>F. Capacité d’évolution</b>				
16. Etre curieux de ce qui change, de ce qui évolue	49	46	47	47
17. Avoir envie de se former pour apprendre de nouvelles techniques ou de nouvelles méthodes	49	54	42	48
18. Etre prêt à se reconverter et à changer de métier ou de secteur	35	30	31	32
<b>G. Capacité de communication</b>				
19. Savoir se faire bien comprendre oralement sans laisser d’ambiguïté	37	42	41	41
20. Savoir communiquer et se faire bien comprendre par écrit	47	36	49	47

% de réponses : “vous correspond tout à fait bien ”	Créé leur emploi (base = 47)	Retrouvé un emploi (base = 95)	Encore sans emploi (base = 96)	ENSEMBLE (N = 238)
<b>H. Capacité à motiver et entraîner</b>				
21. Savoir donner personnellement l'exemple	40	31	36	35
22. Savoir convaincre quand on pense que son point de vue est juste	24	31	24	27
23. Savoir obtenir d'un collègue ou d'un subordonné ce qu'on attend de lui	24	24	21	23
<b>I. Capacité d'écoute</b>				
24. Savoir interpréter et bien comprendre ce qui est demandé	56	57	52	54
25. Savoir écouter et essayer réellement de comprendre le point de vue des autres quand ils ont un avis différent	27	30	45	36
<b>J. Capacité de travail en équipe</b>				
26. Savoir travailler en équipe en contribuant à la meilleure efficacité du travail de chacun	40	51	45	47
27. Savoir partager des informations qui peuvent être utiles à d'autres	42	31	43	39
28. Savoir aider les autres à apprendre et à s'améliorer	29	33	35	33
<b>K. Capacité de négociation</b>				
29. Savoir accepter une décision ou un jugement qui ne va pas dans le sens de ce que l'on pense	16	17	15	16
30. Savoir reconnaître de bonnes idées émises par d'autres et en tenir compte	49	38	38	40
31. Savoir aider à résoudre un désaccord ou un conflit entre des collègues de travail	18	20	24	22
<b>L. Capacité d'affirmation</b>				
32. Savoir oser exprimer son point de vue quand on n'est pas d'accord	40	30	33	33
33. Savoir faire apprécier ce qu'on fait par ses supérieurs	20	22	22	22
34. Savoir se faire apprécier par ses collègues de travail	27	24	27	26

### IV.3 ATOUTS PRINCIPAUX POUR LE RETOUR A L'EMPLOI

- ❖ Les interviewés étaient invités à sélectionner leurs cinq meilleurs atouts parmi les qualités qui leur correspondaient “tout à fait”, et à apporter des commentaires complémentaires à leurs réponses au questionnaire sur ces plans.
- ❖ La majorité des interviewés, quels que soient la situation ou le pays, ont une perception largement positive de leur compétence et de leur niveau professionnel et, donc, de leur “employabilité”.
- ❖ Certaines qualités font consensus et concernent bien sûr, prioritairement leur niveau de “professionnalisme”, aux deux sens de “compétence” (savoir-faire, expérience) et de “sérieux” dans son exercice (engagement, conscience professionnelle, fiabilité). Ainsi la plupart notent-ils au titre de leurs meilleurs atouts :

➤ Des dimensions générales d'efficacité

- “Savoir interpréter et bien comprendre ce qui est demandé” ; cela constitue la base minimale exigible d'un bon professionnel, pour être immédiatement et précisément opérationnel.

*“On me donne un schéma de l'organisation de travail et je sais quoi faire. Je n'ai donc pas besoin de demander à nouveau et je suis capable de travailler plus vite” (Autriche)*

*“Il est important d'identifier le problème, si on le fait on peut poursuivre le travail. On ne peut pas travailler de façon précipitée” (Hongrie)*

*“Dans mon nouveau travail, du moment où le chef vient avec le plan, il ne doit pas me le dire dix fois. Il m'explique une fois et je fais exactement ce que je dois faire” (Roumanie)*

- “Bien maîtriser les techniques et les outils qu'on utilise dans son travail” constitue un atout certes basique mais décisif.

➤ Des qualités d'engagement personnel et de détermination

- “Savoir faire l'effort supplémentaire qui est parfois demandé pour mener à bien une tâche urgente ou plus complexe qu'on ne le pensait” ; c'est une caractéristique couramment revendiquée, qui témoigne de l'investissement dans son travail, de l'adhésion et de l'attachement aux objectifs de l'entreprise.

*“Si nécessaire je peux me passer d'une nuit de sommeil. Je sais que j'en tirerai les fruits à long terme. C'est un avantage, car alors les gens savent qu'ils peuvent compter sur vous” (Belgique)*

- “S'appliquer à toujours réaliser un travail bien fait et sans erreurs” ; cela traduit non seulement l'efficacité mais aussi le goût pour son travail, le souci du meilleur résultat, un certain perfectionnisme.

*“Je suis réellement méticuleux et si j’ai tout fini mais que je vois qu’il y a des choses qui manquent, je les note et j’y reviens, je ne suis pas paresseux sur ce plan là”  
(Espagne)*

❖ Des qualités plus génériques, de “personnalité” sont, par ailleurs, majoritairement mises en avant :

➤ Des dimensions d’évolution, d’ouverture, de souplesse

- “Avoir envie de se former pour apprendre des nouvelles techniques ou de nouvelles méthodes”.

*“Le monde évolue. Depuis 2004, j’ai appliqué trois techniques dans mon affaire. Je les ai améliorées de manière continue” (Roumanie)*

- “Savoir s’adapter à une situation ou un problème nouveau”.

*“La curiosité est une chose qui m’a accompagné pendant toute ma carrière professionnelle. Je n’ai jamais compris pourquoi des gens s’accrochent à un emploi. J’ai toujours été curieux de ce qu’il y a de nouveau et ça n’a pas changé. Ça me pousse aussi” (Autriche)*

➤ L’aptitude au travail d’équipe

- “Savoir travailler en équipe en contribuant à la meilleure efficacité du travail de chacun” ; c’est une qualité fréquemment mise en avant, notamment chez ceux qui ont retrouvé un emploi ainsi que chez ceux qui sont toujours en recherche, moins souvent par ceux qui ont créé leur propre emploi. Cette aptitude est perçue comme facteur d’ambiance, de solidarité et, par suite, de bonnes conditions de productivité et de performances.

*“Je pense que le travail en équipe est un facteur tout à fait important, on doit être capable de s’entendre avec d’autres membres de l’équipe. En fin de compte on passe tellement de temps au travail qu’on a envie d’y être raisonnablement heureux, la dernière chose qu’on souhaite c’est de partir au travail en traînant les pieds”  
(Royaume-Uni)*

❖ Des savoirs spécifiques sont cités plus minoritairement mais comme des atouts discriminants dans la réussite d’une candidature ou l’exercice d’un métier.

➤ “Savoir utiliser efficacement les outils informatiques” ; cette compétence semble de plus en plus constituer un atout marginalement décisif, et essentiel pour certains emplois. Certains signalent à nouveau leur lacune sur ce plan comme un véritable handicap.

➤ “Savoir s’exprimer et se faire comprendre dans une langue étrangère” ; c’est également parfois cité comme avantage capital dans le succès d’une embauche (ou, à l’inverse, dans son échec pour ceux qui ne possèdent pas de langue étrangère)

❖ D'autres qualités, enfin, paraissent plus spécifiquement représenter l'apanage et la supériorité de certains :

➤ Chez ceux qui ont créé leur propre emploi

- L'esprit d'initiative, la capacité d'innovation, particulièrement revendiqués notamment au travers de l'item "Savoir reconnaître les bonnes idées émises par d'autres et en tenir compte", dont ils retiennent surtout l'expression "bonnes idées".
- La force de conviction, pour à la fois oser se lancer dans une aventure individuelle (se convaincre soi-même de sa propre valeur) et obtenir les soutiens éventuellement nécessaires, recruter les bons collaborateurs le cas échéant.
- Le sens de l'organisation, plus souvent cité que dans les autres segments par ces interviewés, confrontés qu'ils sont à d'autres tâches que leur seule spécialité professionnelle (gestion, encadrement, comptabilité...).

➤ Chez ceux qui ont retrouvé un emploi salarié

- La réactivité et la résistance au stress ; ces qualités semblent plus volontiers mises en avant par ceux qui ont été réembauchés, notamment pour démontrer leur efficacité dans les premières tâches confiées ou durant leur période d'essai.

*"Je résiste très bien au stress, 10 secondes avant que tout n'explose, je garde mon calme" (Belgique)*

- La capacité d'affirmation de soi, qualité assez inégalement revendiquée mais, semble-t-il, déterminante pour certains, notamment "Savoir exprimer son point de vue quand on n'est pas d'accord" et "Savoir faire apprécier ce qu'on fait par ses supérieurs"

*"Je le fais parce que sinon je me sentirais mal si je partais en laissant un travail important sur mon bureau. Mais aussi, c'est une bonne manière d'être apprécié par votre patron. Ca vous donne des points" (Belgique)*

➤ Chez ceux qui sont encore sans emploi

- L'efficience quelles que soient les circonstances – "Savoir réaliser le travail demandé avec les ressources et moyens disponibles et en respectant les délais" – plus spécifiquement soulignée par ce segment, qui se perçoit comme non reconnu dans ses compétences et son opérationnalité.
- La bonne maîtrise de la communication "par écrit", peut-être liée à la moyenne d'âge globalement plus élevée dans cette population, plus attachée à l'écrit que les plus jeunes générations.
- Le goût pour l'apprentissage de nouvelles techniques ; ceux qui sont sans emploi se montrent plus particulièrement soucieux de formations complémentaires, dans l'espoir d'ouvrir leur champ de compétence et leur potentiel d'employabilité.

*“Je suis toujours curieux de nouvelles tendances, de nouvelles méthodes, de nouvelles idées, de nouvelles façons de faire. Ca m’intéresse en tout et je ne reste pas là inerte, pas même quand j’ai un emploi fixe. C’est un avantage parce que ça peut amener à des solutions nouvelles à des problèmes anciens” (Autriche)*

- La maîtrise de l’informatique ou d’une langue étrangère ; ces capacités sont soulignées par certains, dans ce segment, comme de forts atouts distinctifs mais non exploités, non pris en compte par leurs interlocuteurs.

*“Je connais la gamme complète des produits Microsoft, j’ai l’expérience de très nombreuses bases de données, des pools Internet, de moyens de communication comme le téléphone mobile, etc. Je sais aussi communiquer à l’intérieur d’une entreprise, ce qu’il faut pour mener à bien un projet, comment apporter des connaissances aux autres” (Autriche)*

*“J’avais un patron étranger (français). C’était essentiel de communiquer avec lui dans une langue étrangère” (Hongrie)*



#### IV.4 FAIBLESSES GENANT LE RETOUR A L'EMPLOI

- ❖ Les interviewés étaient également invités à citer cinq de leurs principales faiblesses pouvant les handicaper dans le travail.
- ❖ Il faut noter, en préalable, qu'on observe chez bon nombre d'entre eux une relative difficulté ou réticence à évaluer et identifier leurs faiblesses. Cela semble notamment un peu plus le fait des personnes interviewées au Danemark, en Belgique, en Grèce, en République Tchèque et, transversalement aux pays, plus spécialement le fait de ceux qui ont créé leur propre emploi.
- ❖ Dans l'ensemble, les interviewés ont une bonne opinion d'eux-mêmes en tant que travailleur ou travailleur potentiel (pour ceux qui n'ont pas encore retrouvé d'emploi). Il y a sans doute là le signe d'une certaine incapacité à s'autoévaluer et se remettre en cause, en dépit d'affirmations contraires éventuelles.

- ❖ Les faiblesses les plus volontiers reconnues et assumées sont les suivantes :

- La non-maîtrise ou la maîtrise insuffisante d'une langue étrangère, quasi unanimement reconnue ou déplorée (sauf, significativement, chez les interviewés britanniques). On verra que cette compétence est l'objet d'une des plus fortes attentes de formation de qualité.

*“L'anglais est la clé de tous les pays, si on ne le pratique plus, on perd et il y a un problème en France pour l'anglais technique” (France)*

- La non-maîtrise des outils informatiques, couramment perçue comme un déficit de plus en plus gênant dans le monde moderne (mais aussi, parfois, qualifiée d'inutile pour le métier exercé).

*“Peut-être que je pourrais trouver un meilleur travail si je connaissais les ordinateurs et l'anglais” (Grèce)*

- La faible aptitude ou inaptitude à traiter des calculs un peu compliqués, dans son métier ou nouvel emploi (réembauchés), ou pour des tâches annexes, notamment chez les créateurs de leur propre emploi (gestion financière, comptabilité, usage de nouveaux logiciels...).

- Le manque de mobilité, l'incapacité à changer de métier ou de branche ; cette résistance au changement est clairement assumée par le plus grand nombre et souvent assortie de considérations qui jouent comme autant d'alibis ou justifications – amour du métier, professionnalisme, longue expérience, âge, ancrage familial dans une région...etc.

*“Je n'étais pas préparé à changer de travail, ça venait de l'âge. Je suis devenu moins flexible. Quand vous êtes jeune, vous êtes dynamique et vous voulez affronter le monde entier, mais en vieillissant vous vous encroûtez dans vos façons de faire” (Royaume-Uni)*

- L'incapacité à négocier
  - “Savoir accepter une décision ou un jugement qui ne va pas dans le sens de ce que l'on pense”, insuffisance largement reconnue mais également souvent retournée en qualité, en refus de se soumettre ou de désavouer ses convictions.

- “Savoir aider à résoudre un désaccord ou un conflit entre des collègues de travail”, cela est généralement perçu comme ne relevant pas de sa compétence ou de son rôle.

*“Négociateur, ce n’est pas tellement mon truc. Je ne suis pas bon, ça m’est difficile. Je ne sais pas rester neutre” (Autriche)*

- Des problèmes de communication à l’oral et/ou à l’écrit, signalés de façon assez éparse, mais plus particulièrement dans certains pays d’Europe de l’Est (Hongrie, République Tchèque, Roumanie) et en France. A noter qu’au Royaume-Uni, bien que cette faiblesse n’ait pas été signalée par les interviewés eux-mêmes, certains ont dû se faire aider pour remplir le questionnaire (difficultés de lecture et d’écriture manifestement grandes chez des travailleurs manuels).

- Une faiblesse relative dans l’affirmation de soi, notamment “Exprimer son point de vue quand on n’est pas d’accord” et “Se faire apprécier par ses supérieurs”.

*“On doit être capable de faire en sorte que son patron reconnaisse son travail. Sans cette reconnaissance on ne peut pas évoluer dans la société. Mais je n’aime pas ça, je ne veux pas me mettre en avant” (Belgique)*

*“Des gens qui n’ont pas une personnalité très forte, qui sont tellement stressés qu’ils deviennent incapables sur le plan relationnel – même dans leur famille” (Italie)*

- ❖ Ces faiblesses sont relativement peu spécifiques des types de situations d’emploi. On peut cependant noter les quelques particularités suivantes :

- Chez ceux qui ont créé leur propre emploi, une plus grande incapacité à “savoir obtenir d’un collègue ou d’un subordonné ce qu’on attend de lui”, cette faiblesse pouvant expliquer le choix d’une activité indépendante ou révéler la découverte de difficultés à gérer des salariés.

- Chez ceux qui ont retrouvé un emploi, un plus fort accent mis sur la difficulté à “accepter une décision ou un jugement qui ne va pas dans le sens de ce que l’on pense” ; ils sont sans doute confrontés, plus que les autres segments, à ce type de situation dans leur nouvel emploi.

- Chez ceux qui sont encore sans emploi, un déficit plus net de puissance de conviction – “savoir convaincre que son point de vue est juste” et “savoir faire apprécier ce qu’on fait par ses supérieurs” – élément souvent évoqué pour expliquer leurs échecs de candidatures.

#### IV.5 ATTENTES DE MESURES POUR L'AMELIORATION DES APTITUDES

- ❖ Les interviewés étaient invités à exprimer leurs attentes et besoins pour améliorer l'exercice de leur métier.
- ❖ Les réactions, pour l'essentiel, sont assez homogènes, transversales à la fois aux trois segments et aux différents pays.
- ❖ Elles présentent, assez souvent, une tonalité mitigée, traduisent un relatif scepticisme assorti de critiques fréquentes des Agences pour l'Emploi :
- ❖ Les attentes se concentrent sur deux grands axes :
  - Une offre de formations plus riche, de bien meilleure qualité, gratuite.
  - Un meilleur soutien matériel et psychologique, un accompagnement personnalisé.
- ❖ Les cours et formations devraient :
  - Etre d'excellente qualité, constamment actualisés, à la pointe des dernières recherches et nouvelles techniques.
  - Etre concrets autant que théoriques, apportant une réelle expérience, une véritable opérationnalité.
  - Offerts en nombre suffisant et de préférence non payants pour les chômeurs.
  - Donner lieu à un diplôme ou une certification reconnus.
  - Porter notamment sur les langues étrangères et l'informatique. Ce sont là des demandes récurrentes (qui font écho aux lacunes signalées précédemment) mais qui n'excluent pas d'autres spécialités – marketing, comptabilité, management, communication... etc.

*“On devrait développer les cours de spécialisation, par exemple des cours de marketing. Ceux-là ne sont pas payés par l'AMS. Ou des cours d'anglais de meilleur niveau” (Autriche)*

*“Je crois bien que parler une langue étrangère est non seulement utile mais aussi donne des satisfactions, apporte une plus grande confiance en soi en ce qui concerne les qualifications professionnelles. On a conscience d'avoir un horizon plus large, des possibilités. Des cours de langues ça serait fantastique pour moi” (Pologne)*
- ❖ De fait, les demandes les plus fortes portent sur des aspects moins instrumentaux, à caractère plus relationnel et psychologique :
  - Diagnostic et bilan de compétences de qualité, par des professionnels spécialisés.
  - Entraînement à la recherche d'emploi, aide à l'établissement de “bons CV”, adaptés et “vendeurs”, conseils et exercices pour se présenter et réussir un entretien d'embauche.
  - Accompagnement individualisé, adapté au cas particulier de chacun, une sorte de “coaching”, attentif et motivant, qui consolide ou rétablit la confiance en soi.

- Soutien psychologique ; certains évoquent des groupes de parole, des “clubs” de personnes en recherche d’emploi où se développent le conseil, l’entraide, les échanges d’expériences, le partage de réseaux, pour rompre l’isolement, empêcher l’auto-dépréciation, prévenir le découragement et la dépression.

*“Un séminaire de compétences de présentation m’aiderait à améliorer ma façon de vendre mes services en me rendant plus éloquent et convaincant” (Grèce)*

*“Toute personne qui est au chômage est déprimée. C’est important de le remonter à un point où il sache ce qu’il veut et qu’il soit capable de retrouver un emploi par lui-même” (Autriche)*

- ❖ Rappelons que les Agences pour l’Emploi sont globalement, sur tous ces points, l’objet d’attentes très fortes de meilleure efficacité et devraient être, de l’avis unanime, fondamentalement repensées et profondément améliorées.
- ❖ Notons pour finir quelques attentes mentionnées de façon très marginale :
  - Une meilleure articulation entre le monde des entreprises et les Universités (Hongrie)
  - Un plus grand soutien financier aux créateurs d’entreprise (Slovénie)
  - Un meilleur contrôle de l’immigration et l’établissement de taxes pour les entreprises qui délocalisent (Autriche)

## **CHAPITRE V**

### **CAS-TYPES DE SUCCES OU D'ECHEC**

## V.1 CAS-TYPES DE SUCCES

- ❖ Dans le rapport de chaque pays ont été sélectionnés et présentés des cas-types de succès ou d'échec. On pourra s'y reporter pour découvrir quelques parcours exemplaires. On se propose ici, au vu de cette série d'exemples, de tirer quelques grands enseignements.
- ❖ Dans l'ensemble, tous types de profils confondus (personnes qui ont créé leur propre emploi et personnes qui ont retrouvé un emploi salarié), les cas-types de succès concernent le plus souvent des personnes qui présentent les caractéristiques suivantes :
  - Une très grande détermination, une ténacité et une persévérance à toute épreuve, même dans des circonstances difficiles (échecs répétés de candidature, situation familiale perturbée, divorce, maladie...), le refus de l'abattement et du découragement.
  - Une solide confiance en soi et en ses capacités professionnelles, de l'assurance, y compris chez les moins qualifiées d'entre elles ; pour beaucoup, un état d'esprit positif, un évident optimisme.
  - Un réseau professionnel et amical développé, activement entretenu et sollicité, soit pour retrouver un nouvel emploi (recommandations, informations), soit pour lancer une activité indépendante (recrutement d'associés ou collaborateurs, démarchage de clientèles), soit encore pour y trouver appui et soutien, éviter l'isolement.
  - Un fort talent – et un goût – pour le relationnel et la communication, pour “décrocher” des entretiens, pour convaincre l'interlocuteur, pour développer sa propre affaire.
  - Une relative polyvalence, une bonne, voire haute, formation de base généralement complétée par de nombreuses formations complémentaires (souvent acquises dans l'emploi précédent).
  - Une aptitude à organiser, des qualités de méthode, d'analyse des situations.
  - Une ouverture d'esprit, une capacité à accueillir les nouveautés, le changement, à s'adapter.
  - Un comportement, après le licenciement, très actif, pugnace, parfois systématique (bilan personnel, fixation d'objectifs et de moyens, “plans” d'action, analyse des offres, adaptation ciblée des envois de CV...).
  - Une bonne capacité d'évaluation de ses atouts (surtout) et faiblesses, d'exploitation maximale de l'expérience acquise.
  - L'absence de recours – le plus souvent – aux Agences pour l'Emploi.
- ❖ Chez les personnes qui ont créé leur propre emploi, on peut, en outre, observer :
  - Bien sûr, l'esprit d'entreprise, la créativité.
  - Souvent une forme d'enthousiasme, parfois l'existence ou la découverte d'un intérêt ou d'une passion qui va se concrétiser dans l'emploi créé (ingénieur passé à une petite entreprise d'entretien de jardins, exploitation d'un talent de photographe pour lancer un commerce de sacs avec photos d'animaux, ouverture d'une salle de gymnastique très spécialisée...).

- **Un certain goût du risque, une volonté de rupture, celle d’assumer ses propres choix, avec, le plus souvent, un fort désir de réussite (les plus jeunes) : notamment réussite financière (généralement obtenue), mais aussi, parfois, recherche d’une meilleure qualité de vie (les plus âgés) – par exemple, perte de statut et de revenu acceptée au profit d’une vie plus équilibrée, moins stressante, hors des grandes villes, moins centrée sur l’appât du gain.**
  - **En général, une aptitude au leadership, une bonne capacité d’entraînement et de motivation des partenaires ou employés.**
  - **Des niveaux d’éducation et de formation assez contrastés : souvent élevés – notamment cadres qui montent leur affaire, dans la même branche que leur précédent emploi – mais aussi, à l’autre extrême, peu qualifiés, compensés par une forte énergie, une grande implication, un engagement soutenu dans des formations complémentaires – entre autres, chez nombre de ceux qui ouvrent un petit commerce de produits ou de services (comptabilité, techniques de vente et marketing...). Ces derniers, en général, valorisent positivement, à terme, leurs revenus et gagnent en même temps fortement en sentiment de responsabilité, de liberté, d’estime de soi.**
- ❖ **Chez les personnes qui ont retrouvé un emploi salarié, on peut remarquer :**
- **Souvent, une bonne mobilité et flexibilité, l’expérience de plusieurs entreprises, notamment internationales, parfois un poste à l’étranger, quelquefois l’expérience d’une activité indépendante.**
  - **Dans l’emploi précédent, une évolution de carrière positive.**
  - **Généralement la maîtrise d’une ou plusieurs langues étrangères.**
  - **Un haut niveau de motivation et d’implication professionnelle.**
  - **Une forte capacité d’affirmation de soi en même temps qu’un bon esprit d’équipe.**
  - **Souvent un gain un statut et en salaire dans le nouvel emploi ou des perspectives d’amélioration et de promotion à terme.**

## CAS TYPES DE SUCCES DE CREATION DE SON PROPRE EMPLOI

### CAS TYPE 1

- ❖ Ce cas est celui d'une femme de 42 ans, interviewée en Grèce, cadre supérieur (directrice du marketing) dans une grande entreprise à capital familial du secteur de l'industrie alimentaire (environ 500 salariés).

De formation universitaire, elle avait exercé auparavant des fonctions de cadre de marketing dans plusieurs sociétés multinationales du même secteur.

- ❖ L'entreprise qui l'employait a décidé de procéder à une profonde restructuration interne pour adopter un modèle d'organisation et de direction "similaire à celui des sociétés multinationales".

En dépit de la réussite qu'elle dit avoir connu dans ses fonctions (augmentation substantielle de part de marché face à des concurrents grecs mais aussi multinationaux), l'interviewée a été licenciée en même temps que la majeure partie du personnel de son département – la seule option alternative qui lui était proposée étant une expatriation dans un pays d'Europe de l'Est pour y diriger un bureau local : proposition qu'elle a refusée, pour des motifs professionnels et personnels (enfant de 11 ans), préférant accepter un licenciement assorti d'une indemnité compensatoire.

- ❖ L'agence du service public de l'emploi à laquelle elle s'est inscrite pour pouvoir bénéficier des allocations de chômage lui a fait savoir qu'elle n'était pas à même de l'aider à retrouver du travail – n'étant pas armée pour traiter des recherches de postes de cadre à son niveau (qui sont peu nombreux, et pour lesquels les employeurs ne s'adressent d'ailleurs pas à elle, préférant utiliser d'autres canaux de recrutement). Il lui a été conseillé de chercher à créer sa propre entreprise.

- ❖ Elle a envisagé de rechercher un autre emploi salarié par ses propres moyens, consultant les annonces d'offres d'emploi dans la presse et sur Internet, et faisant savoir à ses amis et relations professionnelles qu'elle était disponible.

Dans l'attente de propositions éventuelles (sans penser vraiment qu'elle pourrait retrouver un poste équivalent), elle a en même temps réfléchi à une autre orientation, à savoir la création d'un cabinet de conseil, en mettant à profit son expérience et ses qualités professionnelles.

Cette période a été mise à profit pour en définir le concept, prendre des contacts avec des personnes de compétences complémentaires avec qui elle avait été en relations de confiance mutuelle au cours de sa carrière, et leur proposer de s'engager avec elle dans la nouvelle activité qu'elle envisageait de créer.

- ❖ Elle retire aujourd'hui de ce choix une grande satisfaction : sur le plan de l'épanouissement professionnel dans un domaine qui lui plait et où elle est autonome, et aussi sur celui du revenu qu'elle en tire, supérieur à celui qu'elle avait antérieurement.
- ❖ Les qualités qu'elle estime avoir mises à profit pour y réussir sont principalement sa motivation et sa forte capacité de travail, sa confiance en ses propres compétences, sa créativité, son adaptabilité à de nouvelles situations, sa détermination à surmonter les obstacles.

Elle souhaite toutefois renforcer certaines aptitudes afin de "mieux savoir se vendre", et est disposée à participer à des séminaires de formation dans ce sens.



## CAS TYPE 2

- ❖ Il s'agit d'un homme de 48 ans, interviewé en Allemagne, qui exerçait des fonctions de cadre (chef de produit) dans une grande entreprise de distribution (environ 10 000 salariés).

Sa formation initiale était de niveau universitaire : études d'ingénierie – non conclues toutefois par l'obtention du diplôme d'ingénieur. Elle a été complétée, au cours de sa carrière, par des cours de formation continue liés à ses fonctions commerciales.

- ❖ Ce responsable a été victime d'un licenciement collectif suscité par la recherche de réduction de coûts de son entreprise avant son introduction en bourse : des postes considérés comme "doublons" ont été supprimés, dont le sien.

Ce licenciement s'est mal passé, au point qu'il a dû intenter une action en justice contre son ancien employeur pour obtenir des indemnités de licenciement que l'entreprise cherchait à éviter de lui payer. Aucune aide n'a été obtenue de sa part pour la recherche d'un nouvel emploi.

- ❖ L'agence pour l'emploi contactée n'a apporté non plus aucune aide pour retrouver un emploi salarié. Selon lui, elle ne lui a laissé d'emblée aucun espoir à cet égard, étant donné son âge et son niveau de rémunération, et ne l'a même pas convoqué à des entretiens plus approfondis.

Le seul soutien obtenu a été ultérieurement, outre une année d'allocations de chômage, 6 mois d'aide à la création d'entreprise (pour un premier projet qui n'a cependant pas abouti).

Cette personne a activement recherché un emploi par des initiatives personnelles – envoi de 170 lettres de candidatures qui sont toutes restées sans réponse (positive). Son âge, son statut familial (marié avec 2 enfants) et son bon niveau de salaire dans son dernier emploi sont apparus comme des handicaps quasi-insurmontables : elle n'a en fin de compte pas vu d'autre issue que de créer sa propre entreprise.

*"Ca n'était pas mon intention au départ, mais entre ça et le RMI ..."*

- ❖ L'interviewé a de ce fait créé, en 2005, une agence de conseil en communication événementielle, qui emploie aujourd'hui 10 personnes.

Malgré un niveau de revenus inférieur à celui qu'il avait précédemment (il espère le rétablir d'ici à 4 ans), il tire de ce nouveau statut la satisfaction de développer de façon autonome une activité dans un domaine qui lui plaît.

- ❖ Interrogé sur les qualités qui lui ont permis de réussir, il évoque avant tout son sens de l'organisation, ses qualités relationnelles, et sa capacité à constituer et motiver une équipe de collaborateurs.

### CAS TYPE 3

- ❖ Ce cas est celui d'un ingénieur danois de 53 ans qui, après un début de carrière dans la Marine, a travaillé de nombreuses années dans une PME informatique danoise, où il était directeur d'usine. A la suite de la vente de cette entreprise en 1999, le département de production a été fermé et la moitié des 40 salariés ont été licenciés. Il lui a cependant été offert par la direction de la société acheteuse d'y mettre en place une division informatique – fonction qu'il a exercée pendant quelques années avant que cette division ne soit elle-même revendue (épisode qui lui a laissé de l'amertume, de voir disparaître quelque chose qu'il avait lui-même construit). A la suite de cet événement, il a retrouvé un poste dans son ancienne société filialisée pour y reconstruire une division informatique – tâche dont la nouvelle direction a reconnu qu'il l'avait tout à fait menée à bien, mais qu'il n'a exercée qu'un an avant d'être licencié au nom de nécessaires réductions de coût.
- ❖ Ce licenciement a été très mal vécu par l'interviewé, à la fois en lui-même et pour les conditions dans lesquelles il a été effectué. Il a découvert peu après que son poste, réputé supprimé, avait été en fait rétabli et confié à une autre personne embauchée par la suite. En dépit d'un appel à son syndicat et d'une action en justice pour licenciement illégal, il n'a pu obtenir gain de cause, et s'est retrouvé sur le marché du travail avec inquiétude devant la difficulté à retrouver un emploi de responsabilité en atteignant la cinquantaine (d'autant plus que la conjoncture était selon lui défavorable après les attentats du 11 septembre aux Etats-Unis).
- ❖ Il a cependant entamé avec espoir un processus de recherche d'emploi et s'y est montré actif (350 lettres de candidature) – pour se rendre compte progressivement de la minceur de ses chances dans un secteur demandant des compétences de plus en plus spécialisées, lui-même se définissant comme un généraliste.
- ❖ Après 6 mois d'espoirs déçus, ce cadre a commencé à envisager de s'établir à son compte – mais pas dans le secteur de l'informatique qui lui est apparu alors “bouché” pour lui en raison de son âge et du caractère trop général de ses compétences. Sans doute s'y est-il ajouté aussi une forme de dépit de s'être consacré au développement des départements qu'on lui avait demandé de bâtir, plutôt qu'à son développement personnel et à l'actualisation et à l'approfondissement pour lui-même de compétences plus spécialisées.

Pendant toute cette période, le soutien reçu de l'agence pour l'emploi est considéré par lui comme ayant été “quasi nul” – jusqu'à sa décision de créer sa propre activité pour laquelle il lui a été offert une formation à l'entrepreneuriat.

- ❖ L'activité qu'il a créée est sans rapport aucun avec ses fonctions précédentes : il s'agit d'une activité d'abattage d'arbres et de destruction de souches, dont l'idée lui est venue en voyant les difficultés qu'il rencontrait pour faire effectuer ce genre de travaux dans sa propre maison de campagne.

Une motivation financière était présente : nécessité de retravailler pour pourvoir aux besoins matériels de l'existence sans devoir renoncer à l'essentiel de son train de vie.

Il dit avoir retrouvé aujourd'hui un niveau de revenu du même ordre que dans son emploi précédent, et apprécier en outre la liberté que donnent l'indépendance dans le travail et le fait de ne pas être l'objet de pression et de stress permanents.

Il reste que les années qu'il a vécues depuis la fin de son emploi salarié (amertume, inquiétudes sur le plan matériel, divorce pendant cette période, démarrage difficile de sa nouvelle activité) ont laissé des traces, et que l'absence de contenu et de stimulation intellectuels dans son nouveau

travail n'est que partiellement compensée par l'entretien de contacts qu'il s'efforce d'avoir avec ses anciennes relations professionnelles et le milieu local des affaires.

Il exerce actuellement seul son activité, mais déclare envisager de l'étendre et de la développer.

- ❖ Cet interviewé s'étend peu sur les qualités qui lui ont permis de retrouver un emploi par la création de son entreprise ; sans doute la volonté de s'en sortir s'est-elle ajoutée à la prise de conscience de sa nécessité, et aux qualités d'organisation et aux aptitudes relationnelles qu'il avait déjà déployées au cours de sa carrière.

#### CAS TYPE 4

- ❖ Cet exemple est celui d'une femme de 36 ans, rencontrée en Slovaquie, de niveau d'éducation secondaire (dans une filière économique et commerciale), qui travaillait dans l'entreprise familiale reprise par son père (qui en était le directeur du temps où il s'agissait d'une entreprise d'Etat). Cette entreprise industrielle de 150 salariés produisait des machines de fromage.

Entrée dans l'entreprise, au départ, dans une fonction d'ordonnement de la production, elle y a travaillé 10 ans dans la partie technique, puis 8 ans dans le service des ventes après avoir suivi plusieurs sessions de formation en commerce et en gestion. Elle y est devenue cadre commerciale, chargée de négociation et de conclusion de contrats, de suivi des clients, de participation à des expositions spécialisées.

- ❖ A la suite de la vente de l'entreprise, celle-ci a réorienté ses activités, en diminuant la part de ses fabrications traditionnelles et en développant la production de pièces et composants en sous-traitance pour une société industrielle allemande – dans un contexte d'exigences croissantes des clients, de concurrence accrue, et de spécifications techniques plus sévères.

Malgré le développement du chiffre d'affaires, ces changements ont entraîné une réorganisation dans laquelle 8 salariés, dont elle-même (qui n'avait pas été menacée de perte d'emploi au moment de la reprise de l'entreprise) ont été licenciés (certains se voyant seulement proposer des postes de statut inférieur).

Parmi les facteurs ayant conduit à son propre licenciement, ont compté à ses yeux son absence de formation universitaire, sa non connaissance de langues étrangères, son ancienneté relativement limitée dans ses dernières fonctions et, pense-t-elle bien que cela n'ait jamais été exprimé, le fait qu'elle soit une femme dans un univers typiquement masculin.

- ❖ L'interviewée a fait procéder à son inscription en tant que demandeuse d'emploi dans l'agence locale de l'emploi, en a reçu les allocations de chômage légales, mais peu de soutien (son ancienne entreprise n'ayant pas non plus aidé à sa reconversion) ; il lui a seulement été proposé un poste de vendeuse dans un magasin.
- ❖ Après réflexion, et consultation d'amis et de relations, elle a décidé de se réorienter en ouvrant, avec son mari, un magasin d'épicerie et d'autres produits de consommation courante dans un village voisin jusque là dépourvu de toute structure commerciale. Le couple emploie actuellement un collaborateur.

Cette nouvelle situation apparaît hautement satisfaisante tant en ce qui concerne le niveau de revenu (plus élevé qu'avant) que l'indépendance dont elle jouit en devant "s'occuper de tout".

- ❖ Cette personne estime avoir tiré parti de l'expérience acquise dans ses fonctions précédentes en ce qui concerne le sens de la relation avec des clients aussi bien que des compétences plus "techniques" (comptabilité, facturation ...). La disposition à affronter la nouveauté et évoluer en changeant radicalement de secteur et de métier est une autre caractéristique manifeste, avec la capacité d'initiative et la volonté de mener son propre destin.

Elle ressent le besoin de compétences complémentaires en matière d'économie, de finance, de législation commerciale et de législation du travail.

## CAS TYPE 5

- ❖ L'interviewé concerné, rencontré en Italie, est un homme de 35 ans, ayant un niveau d'éducation secondaire, sans qualifications professionnelles spécifiques, qui était employé comme chauffeur de camionnette (également apte en tant que cariste) dans une entreprise industrielle de systèmes anti-incendie de 130 salariés, filiale d'un groupe européen. Il avait travaillé antérieurement dans 4 autres entreprises.
- ❖ L'entreprise, soumise à une concurrence internationale de plus en plus vive, a décidé d'une restructuration majeure impliquant le transfert au Royaume Uni d'une partie de la production, de la planification et de la recherche et du développement, en même temps que le recours croissant à l'externalisation.

Elle a déposé un plan de licenciement collectif touchant 80 des salariés. 60 d'entre eux se sont vus proposer un poste dans une autre région d'Italie, et 15 autres la possibilité de se mettre à leur compte avec une aide de l'entreprise pour acquérir le matériel nécessaire, un soutien légal et administratif, et une garantie de travail en sous-traitance pendant 2 ans ; les 5 derniers ont été mis en "outplacement".

- ❖ L'interviewé a rapidement décidé de saisir l'occasion de créer son propre emploi dans les conditions offertes, ce qui lui apparaissait comme plus sûr que la perspective d'un emploi salarié temporaire ou même d'un emploi "régulier" impliquant le même risque d'une restructuration et d'un nouveau licenciement.
- ❖ Outre le soutien très réel apporté par son ancien employeur, qui lui a notamment permis de racheter un véhicule à un prix favorable et de louer un local également dans de bonnes conditions, ce travailleur a bénéficié d'une aide du Département Provincial du Travail pour faciliter sa réinsertion, avec des cours de formation à l'exercice d'une activité indépendante.
- ❖ Ayant commencé à exercer depuis moins d'un an, il ne peut tirer de bilan économique définitif de son nouveau statut, mais il pense que ses revenus sont au moins du même ordre que sa rémunération salariée antérieure.
- ❖ On a affaire ici à un cas de nouvel entrepreneur peu doté a priori des compétences utiles pour créer sa propre activité, mais apte à évoluer et à se former, et pour qui le risque qu'il a décidé de prendre était "amorti" par le soutien adapté reçu tant de son ancien employeur que des services publics de l'emploi.

## CAS TYPES DE SUCCES DANS LE RETOUR A L'EMPLOI SALARIE

### CAS TYPE 6

- ❖ Ce cas est celui d'une Roumaine de 26 ans, diplômée de l'Ecole Nationale d'Etudes Politiques et Administratives, dont le premier emploi à l'issue de ses études universitaires a été celui d'analyste, avec statut de cadre, dans une société de services spécialisée dans l'analyse de l'audience et du contenu des medias et le conseil politique, filiale d'un groupe national privé.
- ❖ Elle a été licenciée, avec l'essentiel des salariés du département dans lequel elle travaillait, cette restructuration ayant été présentée comme conséquence d'une perte substantielle de clients après les élections de 2004. Les compressions de personnel ont eu lieu en plusieurs vagues, elle-même faisant partie de la dernière.

Des indemnités compensatoires ont été versées aux salariés mis à pied, certains d'entre eux étant par ailleurs aidés à retrouver un emploi.

- ❖ Sa période de chômage, brève (2 mois) a été cependant vécue comme stressante. Sans faire appel aux services publics de l'emploi, elle a adressé sa candidature à plusieurs employeurs potentiels, et a été convoquée à plusieurs entretiens, mais sans succès. Le fait qu'elle n'avait pas à l'époque achevé son diplôme de Master, au-delà de sa formation universitaire initiale, a pu, pense-t-elle, jouer un rôle. C'est en fin de compte grâce au soutien et à la recommandation de son ancien patron qu'elle a trouvé son emploi actuel.
- ❖ Cette personne est maintenant employée comme directrice de la communication dans un groupe d'édition d'environ 2 000 salariés, qui était en plein développement et recherchait des collaborateurs. Elle est entrée dans cette société depuis une année et demie, à la suite d'une période d'essai de 2 semaines qui lui a permis de faire valoir la solidité de sa formation, son expérience du secteur et ses capacités d'organisation.

Elle considère aujourd'hui son emploi comme plus valorisant que le précédent, son salaire est également plus élevé.

- ❖ Interrogée plus précisément sur les qualités qui lui ont permis de retrouver (rapidement) un emploi, elle avance celles d'adaptabilité, d'ouverture au changement, d'organisation, de souci de comprendre en profondeur les tenants et les aboutissants d'un problème, ainsi que ses qualités de rédaction.

*“L'une des mes qualités est l'adaptabilité à des situations et problèmes nouveaux. Cela suppose une grande résistance au stress (...). Au fil du temps, j'ai réussi à aborder ces problèmes et situations nouvelles comme des défis qui ne me produisent pas de stress, mais au contraire qui m'aident à me développer du point de vue professionnel”*

*“(…) J'essaie de définir clairement les étapes à suivre pour être le plus efficace possible”*

*“Il faut savoir rédiger un texte correctement, de manière concise et cohérente, parce que de cela dépend en bonne mesure la qualité des relations (...)”* (NB : communication écrite abondante dans son travail)

Cette personne se reconnaît des faiblesses, par exemple de qualités relationnelles et pédagogiques, et de manque de patience “avec ceux qui agissent plus lentement que moi” – en se promettant d'en

tenir compte et de s'améliorer en travaillant sur elle-même. On a manifestement affaire à une "fonceuse" qui, bien qu'apte à s'analyser elle-même, gagnerait sans doute à faire des efforts de "souplesse" dans ce sens.

## CAS TYPE 7

- ❖ Ce cas est celui d'un Slovène de 46 ans, diplômé d'études supérieures de sciences économiques, qui a perdu son emploi après 19 ans dans la même société commerciale, où il avait graduellement progressé dans la hiérarchie pour occuper les fonctions de directeur des activités de commerce de gros (après une première expérience professionnelle au tout début de sa carrière).
- ❖ L'entreprise a été restructurée à la suite de son rachat par un groupe important (de plus de 1 000 salariés), et a procédé à un licenciement collectif qui a touché l'interviewé parmi d'autres, en dépit de ses bons résultats personnels.
- ❖ Après inscription auprès des services de l'emploi, il s'est mis lui-même activement à la recherche d'un travail en s'appuyant sur son réseau d'amis et de relations.  
Le service de l'emploi lui a été peu utile – que ce soit par les offres proposées qui ne correspondaient pas à son profil et à sa formation, ou par son incapacité à lui donner accès à une formation linguistique dont il ressentait le besoin (les cours considérés étant complets).  
  
Sa recherche d'emploi a duré 5 mois, au cours desquels il a présenté sa candidature à plusieurs reprises – cela débouchant dans quelques cas sur un entretien d'embauche.
- ❖ L'une de ces candidatures a été couronnée de succès, l'interviewé travaillant maintenant dans une entreprise du secteur du bois, de 150 salariés, où il occupe des fonctions de direction avec un salaire nettement supérieur à son salaire précédent.

Il attribue cela à la fois à sa formation et à son expérience professionnelle et aux qualités personnelles de sérieux, d'organisation et de réactivité qu'il a su mettre en avant.

Sa faiblesse reconnue réside dans son insuffisante connaissance de langues étrangères ; il s'y est de lui-même attaqué en payant de ses propres deniers une formation – qu'il poursuit d'ailleurs pour continuer à s'améliorer dans ce domaine, qui lui est nécessaire dans ses fonctions (et qui lui serait également nécessaire pour le cas où il se trouverait un jour à nouveau à la recherche d'un autre emploi) : sur ce plan, l'interviewé fait preuve de capacité d'anticipation.



## CAS TYPE 8

- ❖ L'interviewé concerné est un homme de 44 ans, belge, dont la formation initiale s'était conclue par un diplôme (non universitaire) de tourisme après 2 ans d'études supérieures.

Après un premier emploi d'un an chez un constructeur automobile, il a passé 15 ans dans une société de transport international de 30 salariés à capital familial. Cette société s'est vendue à un grand groupe allemand du même secteur qui possédait déjà une autre entreprise en Belgique avec laquelle elle a fusionné, ce qui a entraîné un an plus tard une compression de personnel dont l'interviewé a été l'objet avec d'autres salariés aux postes en "doublon". Il y avait débuté au bas de l'échelle pour monter ensuite dans la hiérarchie et occuper le poste de responsable de l'ensemble des commissionnaires de la société, chargés des opérations d'import-export.

- ❖ Son licenciement, plutôt que celui d'un responsable ayant des fonctions équivalentes dans l'autre entreprise du groupe après fusion, a été dû selon lui au fait que ce collègue était plus jeune, jugé plus apte à s'adapter à une nouvelle culture d'entreprise, et moins coûteux en salaire.
- ❖ La recherche d'un nouvel emploi, relativement brève (3 mois), a été vécue comme pénible. Aucune aide ne lui a été fournie par son ancienne entreprise. Du fait de son âge, il s'est trouvé en concurrence avec de nombreux candidats plus jeunes, et a pensé qu'il avait peu de chances de retrouver un travail par le biais des canaux classiques des annonces d'emploi, des agences d'"outplacement" et des services de l'emploi plus généralement ; son curriculum vitae, placé sur le site Internet de l'agence régionale de l'emploi, a donné lieu à de nombreuses offres, dont aucune toutefois ne portait sur un poste correspondant à son niveau d'expérience et aux compétences qu'il avait développés, en particulier en suivant régulièrement des cours de formation continue (dont des cours de français et d'anglais technique du métier).

*"Je ne peux pas dire que je sois satisfait du soutien que j'en ai obtenu. Bien que j'aie demandé et immédiatement obtenu un rendez-vous à l'agence de l'emploi, j'ai l'impression qu'ils n'ont jamais vraiment compris ce que je recherchais. Cela dit, je ne peux pas vraiment leur en vouloir, ils doivent avoir 100 chômeurs par jour"*

Il s'est alors rapidement engagé dans une démarche active de recherche, prenant contact avec des entreprises directement par téléphone en utilisant son réseau de contacts, et réussissant à obtenir plusieurs rendez-vous.

- ❖ Ce salarié a de cette manière retrouvé un emploi de même nature que précédemment, dans une PME familiale de 50 salariés du même secteur. Il attribue ce succès à la manifestation de sa grande motivation en prenant contact personnellement avec l'employeur potentiel, et à son intégrité dans la manière de se présenter à lui.

*"J'ai pu montrer ma motivation, et me présenter avec mes forces et mes faiblesses, ce qui a été perçu comme un signe de grande franchise"*

Les faiblesses concernées sont, selon lui, une difficulté à gérer son temps et à déléguer, dans une situation où il s'est vu confier d'emblée un large éventail de responsabilités (également, une absence d'aisance dans le calcul, mais qui ne constitue pas un problème majeur étant donné qu'il peut s'appuyer sur des collaborateurs pour cela). Il s'est ouvert de ces difficultés à ses nouveaux employeurs, qui ont apprécié cette franchise et s'efforcent de trouver des solutions d'organisation pour y remédier.

Il se déclare largement satisfait de son nouvel emploi, où son salaire dépasse aujourd'hui celui qui était le sien dans son entreprise précédente, et où il peut mettre à profit l'expérience accumulée.

## CAS TYPE 9

- ❖ Cette personne est une femme, française, de 48 ans, ayant une formation initiale (courte) de secrétariat, qui avait occupé pendant 20 ans un poste de secrétaire dans un grand groupe industriel national, en passant progressivement de tâches de documentation à des fonctions liées à la communication.
- ❖ En 2001, la communication a été externalisée vers une agence spécialisée, dans laquelle elle a été transférée avec une garantie de conserver les droits acquis pendant 4 ans. A l'issue de cette période, l'agence a décidé de se séparer de 10 membres de l'ancien personnel, en embauchant par ailleurs des salariés plus jeunes. Les licenciements ont été opérés avec compensations financières.
- ❖ La salariée licenciée, inscrite auprès des services de l'emploi, a conçu le projet d'entrer dans l'Administration pour y trouver plus grande sécurité et moindre stress.

Cela nécessitait de passer des concours de la fonction publique. Pour s'y préparer elle s'est abonnée aux revues spécialisées donnant les informations sur ces concours, s'est achetée un ordinateur, et a suivi des stages de formation en informatique et en langues – via la Mairie de son domicile, car l'agence pour l'emploi n'était pas en mesure de lui en proposer, au moins à court terme.

Ce faisant, elle a continué à assister aux sessions collectives de l'agence pour l'emploi préparant à la rédaction de curriculum vitae et de lettres de candidature, fait un bilan professionnel, et répondu à des offres d'emploi mais sans succès.

- ❖ Après deux tentatives, elle a réussi un concours de l'Education nationale et a obtenu un poste de secrétaire dans une Université.

En dépit des périodes de doute qu'elle dit avoir connues, elle attribue son succès à sa persévérance, au maintien de sa confiance à y parvenir, et au caractère très organisé de sa démarche de recherche (organisation du temps, recherches d'informations, formations pour combler les manques qu'elle sentait avoir).

## CAS TYPE 10

- ❖ La salariée dont le cas est ici résumé est une Britannique de 34 ans, au niveau de formation initiale limité (études secondaires jusqu'à 16 ans). Après trois emplois précédents, elle travaillait en tant qu'employée administrative dans une agence locale de l'agglomération de Birmingham d'une grande banque londonienne d'investissement.
- ❖ Son licenciement a été causé par la décision de la banque de fermer son agence en regroupant les services en centre-ville. Comme les autres employés dans la même situation, elle s'est vu offrir d'occuper un poste similaire dans une autre agence, ou d'accepter un plan de départ volontaire – ce qu'elle a fait, car la distance avec le lieu de travail proposé était incompatible avec le temps qui lui était nécessaire pour s'occuper de ses deux enfants.

Les conditions du licenciement ont été jugées convenables, sans excès : information préalable (pas toujours totalement véridique toutefois), indemnité forfaitaire de licenciement – mais pas d'assistance à la recherche d'un nouvel emploi.

- ❖ La durée du chômage de cette personne a été de 10 mois, pendant lesquels elle s'est rendue deux fois par mois à l'agence locale de l'emploi pour y prendre connaissance des offres d'emploi disponibles avec un conseiller.

L'attitude du service de l'emploi est cependant évaluée assez médiocrement – il semble que celui-ci lui ait indiqué qu'elle risquait de voir supprimer son aide si elle s'engageait dans des formations comme elle en exprimait l'intention pour renforcer ses chances de trouver un meilleur emploi. En outre, elle juge assez limitée l'assistance apportée à la recherche de postes vacants qui lui conviennent ; ceux qui lui ont été communiqués ont donné lieu pour certains d'entre eux à des entretiens d'embauche, mais ou bien ils étaient inintéressants en termes de salaire (et ne permettaient pas de couvrir les frais de garde de ses enfants), ou bien sa candidature n'a pas été retenue (le fait qu'elle ait à assumer la charge d'enfants étant, selon elle, un élément important dans ses échecs de candidature).

- ❖ De fait, l'interviewée a voulu combler les lacunes qu'elle ressentait dans ses qualifications en suivant une formation assez complète à l'usage des outils informatiques et des cours pour améliorer son niveau en anglais et en mathématiques – et elle estime que cela, associé à son expérience du service à la clientèle et à sa forte motivation, a contribué au succès ultérieur de sa recherche de travail, obtenu en dehors du canal de l'agence de l'emploi en répondant à une annonce lue dans un journal local.
- ❖ Le travail retrouvé est un emploi administratif dans une société d'agencement de bureaux et de fourniture de mobilier de bureau, où elle est appelée à travailler en tant qu'assistante de deux directeurs, avec entre autres la charge de traiter l'ensemble des appels téléphoniques. Elle a donc des responsabilités un peu plus larges que dans son emploi précédent, un salaire un peu plus élevé, et des perspectives de formations complémentaires et d'avancement.

## CAS TYPE 11

- ❖ Il s'agit d'une femme de 38 ans rencontrée en Espagne, ayant achevé un cursus d'études secondaires complet et suivi depuis des formations professionnelles aux tâches administratives qu'elle remplissait dans l'emploi qu'elle a perdu (elle avait antérieurement travaillé dans deux autres sociétés).
- ❖ L'entreprise dans laquelle elle travaillait était une petite société familiale de 15 salariés fournissant des services télégraphiques, qui s'est trouvée en sérieuses difficultés économiques faute d'avoir évolué (carence notamment d'équipement informatique). Elle y remplissait des tâches administratives (comptabilité, facturation ...). La société s'est vue contrainte de se séparer d'une partie de son personnel, et de proposer des départs volontaires négociés : elle a accepté de partir dans ces conditions (malgré des indemnités de licenciement qu'elle déclare avoir été inférieures aux dispositions légales), les conditions de son emploi étant difficilement compatibles avec la charge de ses enfants, et le salaire de son mari permettant d'assurer la vie matérielle de la famille pendant la durée de sa recherche d'un nouvel employeur.
- ❖ L'utilité pour elle du service de l'emploi s'est révélée limitée : deux entretiens d'embauche obtenus sans que sa candidature soit retenue, le fait qu'elle ait deux jeunes enfants ayant été selon elle ouvertement déclaré facteur rédhibitoire par les deux employeurs concernés.

Elle a en fin de compte retrouvé un travail par ses relations personnelles, un de ses amis lui ayant proposé de l'embaucher dans sa PME familiale de fabrication de meubles pour y exercer des fonctions similaires à celles qu'elle avait antérieurement – avec un contrat à temps partiel qui la satisfait et un niveau de rémunération proportionnellement plus élevé.

- ❖ En termes de compétences, cette personne estime avoir comme point fort son expérience des tâches comptables, directement transférable d'une entreprise à une autre.

*“La comptabilité est la même dans tous les sociétés”*

Elle a dû s'adapter à un système de comptabilité informatisé, son nouvel employeur lui offrant la formation nécessaire.

En terme d'aptitudes plus générales, on peut relever chez elle le fait de savoir assez précisément ce qu'elle recherchait, et de s'y tenir, sans se laisser décourager par de premiers échecs – son défaut, à ses yeux, étant de “ne pas savoir bien se vendre” dans un entretien d'embauche.

## CAS TYPE 12

- ❖ Il s'agit dans ce cas d'un homme de 53 ans, interviewé au Danemark, ouvrier ayant un faible niveau de formation scolaire (école élémentaire). Après divers emplois peu qualifiés et des périodes de chômage, il a travaillé pendant 27 ans à la Manufacture Royale de Porcelaine où il a occupé différents postes en production, dont il était satisfait.
- ❖ L'entreprise a déménagé partiellement ses activités dans une autre région du pays, dans le cadre d'un programme de réduction des coûts incluant aussi l'externalisation d'une partie des opérations en Thaïlande et de compression du personnel. En même temps, une nouvelle organisation du travail avait été introduite ("à la japonaise", avec un travail en équipes polyvalentes remplaçant les postes spécialisés antérieurs, et une rémunération attribuée en fonction du travail collectif de l'équipe et non plus de la production de chacun) – organisation à laquelle nombre de salariés, dont lui-même, répugnaient à s'adapter : ceux-là ont été frappés par le licenciement collectif qui a eu lieu. Le fait qu'y soient inclus plusieurs représentants du personnel qui comme lui, exprimaient leur insatisfaction à l'égard des nouvelles méthodes de travail, n'est pas à ses yeux le fait du hasard.
- ❖ L'interviewé déclare avoir connu une période d'amertume pour avoir été licencié – brève toutefois ; il a mis à profit la disponibilité d'esprit que lui donnait sa situation de chômage pour réfléchir à l'orientation de sa carrière en même temps que de sa vie personnelle (décision de changer ses habitudes alimentaires et de faire de l'exercice physique pour maigrir de 23 kg en un an, passage du permis de conduire, achat d'une voiture).
- ❖ En dehors d'un concours financier aux frais d'auto-école, il n'a obtenu aucune assistance du service de l'emploi. Désireux initialement de chercher un emploi dans l'assistance aux personnes handicapées, il n'y a pas été aidé ; plus généralement aucune offre de formation ne lui a été proposée.
- ❖ Cet interviewé a retrouvé un emploi dans un domaine très différent, dans une municipalité où il est chargé de s'occuper des espaces de parking public (contraventions, surveillance ...), avec 18 autres salariés. Il en est satisfait ; le salaire est à peu près équivalent à celui qu'il avait précédemment, et il apprécie la liberté d'organisation dont il jouit dans son nouveau travail et les contacts quotidiens qu'il y a.
- ❖ La recherche du nouvel emploi a été assez facile. Il attribue son succès à sa motivation, à sa disposition à changer de métier et à des qualités personnelles d'ouverture – qualités qui lui apparaissent comme celles que les services de l'emploi devraient aider à développer.

*"Il faudrait aider les gens à avancer, plutôt que de les contrôler"*

## V.2 CAS-TYPES D'ECHEC

- ❖ Comme pour les cas-types de succès, on peut déduire des différents exemples décrits une série d'enseignements généraux.
- ❖ En dehors des quelques cas patents où l'âge des postulants (et notamment de femmes, peu qualifiées) est considéré comme le principal et quasi unique obstacle au retour à l'emploi, on observe :
  - Souvent, une faible mobilité antérieure, tant dans le type d'emploi que dans le nombre d'entreprises expérimentées, avec, notamment dans les pays d'Europe de l'Est, de très longues durées d'ancienneté (jusqu'à plus de 40 ans...).
  - Un refus du compromis, la recherche quasi-exclusive d'un emploi et d'un salaire comparables au précédent (voire meilleurs). Cette exigence est d'autant plus nette que le candidat possède un haut niveau d'éducation ou de qualification et bénéficiait d'un salaire élevé. De même, on observe un certain nombre de rejets d'offres d'emploi qui auraient nécessité un déménagement ou un temps de transport important. Les personnes explicitement disposés à changer de branche, d'emploi, de région, à envisager une baisse de salaire sont l'exception.
  - Chez les plus jeunes notamment, un manque de clarté dans les choix et objectifs professionnels (changements répétés de cursus, études incomplètes, formations abandonnées, projets irréalistes d'établissement à son propre compte).
  - Assez couramment des conditions et un climat de licenciements mauvais ou conflictuel : annonce froide, dépersonnalisée, absence totale d'explication, qui peut avoir induit ou renforcé des conduites d'échec. Certains, en effet, se déclarent très affectés par les modalités de leur licenciement – encore au moment de l'interview – quelques uns ont développé une dépression, d'autres continuent de “ruminer” cet événement, quelques uns ont sombré dans l'alcoolisme.
  - Un état d'esprit peu dynamique, voire très négatif : nombreux sentiments d'injustice, de frustration, amertume, parfois même légère paranoïa (une femme, danoise, pense par exemple que l'interview est une forme non-dite de contrôle exercé par l'Agence pour l'Emploi...), une tendance générale au pessimisme, au découragement, à la démotivation, à l'anxiété.
  - Un manque d'assurance et de confiance en soi, notamment chez les chômeurs de longue durée (souvent plus de deux ans) et chez les moins qualifiés.
  - L'absence d'un réseau professionnel et amical riche et actif, chez des personnes qui se sentent isolées, peu soutenues, abandonnées.
  - De fortes attentes à l'égard de l'Agence pour l'Emploi et, corollairement, des critiques acerbes à son encontre, notamment par les plus qualifiés. Le service est jugé inefficace, inadapté et, plus particulièrement, vétilleux, bureaucratique, décourageant. Il est suggéré des accompagnements et des soutiens personnalisés, adaptés au cas par cas, une cellule spécialisée pour le reclassement des séniors.

- **Souvent, une réticence avouée devant l'inconnu, les nouvelles technologies, le changement, le sentiment que les choses évoluent trop vite ou plus vite que sa propre aptitude à changer et à apprendre.**
- **Une faible capacité, mais aussi une faible propension, à s'autoévaluer et à analyser ses faiblesses. Les quelques autocritiques déclarées portent essentiellement sur des lacunes en langues étrangères ou en pratique de l'informatique, ce qui, souvent, entraîne, dans le même mouvement, la revendication de formation en ces domaines et la critique récurrente des offres de formation de l'Agence pour l'Emploi (de mauvaise qualité, en trop faible nombre, payantes).**
- ❖ **On voit que les cas d'échecs réclament essentiellement du soutien psychologique, un suivi approfondi et personnalisé.**

## CAS TYPES D'ECHEC DANS LE RETOUR A UN EMPLOI SALARIE

### CAS TYPE 13

- ❖ Cette personne, Danoise de 37 ans, ayant une formation universitaire de management, a exercé des fonctions de cadre dans plusieurs entreprises privées, dont IBM. Elle était dernièrement employée (depuis un peu plus d'un an) en tant que responsable de la stratégie de marketing global sur Internet d'une société danoise très internationalisée ayant environ 4 000 salariés dans les pays nordiques.

Elle a été licenciée en même temps que 8 collaborateurs de son département à la suite d'une fusion avec une entreprise étrangère soucieuse de réduction des coûts. Etant en concurrence avec son homologue de la société fusionnée avec la sienne, elle a le sentiment que celui-ci lui a été préféré à la fois en raison de sa plus grande ancienneté dans la fonction, et parce que la personne qui prenait la décision venait de cette même société.

- ❖ Les circonstances de son licenciement ont été mal vécues : message brutal laissé sans préavis sur son téléphone portable, avec effet immédiat, et sans même la possibilité d'obtenir un entretien personnel avec les responsables des ressources humaines ou une explication de leur part.
- ❖ L'interviewée s'est vue proposer par l'agence de l'emploi un stage de formation en "outplacement", sans qu'elle puisse choisir où l'effectuer (elle avait souhaité pouvoir bénéficier des services d'un formateur qu'elle connaissait, mais cela lui a été refusé). Elle estime que cela ne lui a rien apporté, et juge généralement très négativement la politique du service de l'emploi.

*"C'est inquisitorial, très à base de règles et de contrôles. Un paquet standard, il n'y a pas d'adaptabilité aux cas individuels – on est seulement un numéro dans la file. Qu'attendre, quand on a de nombreuses compétences, de centres qui sont faits uniquement pour les gens qui n'en ont pas ?"* (Références aux contrôles exercés sur la mise en ligne du curriculum vitae sur le site du service de l'emploi, sur le nombre de candidatures envoyées, etc.).

- ❖ Au chômage depuis 6 mois, cette personne s'est occupée en effectuant des missions temporaires (remplacement d'un enseignant dans une école, projet d'analyse informatique), mais n'a pas encore retrouvé d'emploi permanent.

Elle apparaît très exigeante à cet égard, ne cherchant que des emplois de statut et de salaire au moins équivalents à ce qu'elle avait précédemment.

*"Je ne veux pas me prostituer"*

Plusieurs entretiens d'embauche n'ont pas débouché, des postulants "ayant de meilleures cartes en main" (non précisées) lui ayant été préférés. En dépit de la pénurie générale de main d'œuvre au Danemark et de la bonne santé du secteur (Internet) dans lequel elle est qualifiée, elle estime étrangement que le marché de l'emploi "n'est pas à la recherche" de compétences telles que les siennes.



## CAS TYPE 14

- ❖ Ce cas est celui d'une femme polonaise d'une trentaine d'années, diplômée d'études supérieures de management et de marketing, au chômage depuis 3 ans après avoir travaillé d'abord dans une entreprise industrielle du secteur du papier puis, pendant près d'un an, dans le service de banque privé d'une banque de taille moyenne, en tant que conseillère de clientèle ; elle y a reçu des formations professionnelles complémentaires.
- ❖ Elle attribue son licenciement, comme celui de collègues, au retour à l'emploi de salariées après leur congé de maternité – les moins anciens parmi ceux qui les avaient remplacées étant congédiés.

Il semble qu'une opportunité de conserver un emploi dans cette banque ait été offerte, après une formation aux produits d'assurance ; mais elle a décidé, pour des raisons peu explicitées (sinon que les conditions offertes étaient "désavantageuses") de ne pas l'accepter.

- ❖ Depuis la perte de son emploi cette personne a recherché du travail en présentant sa candidature à 300 postes chez différents employeurs potentiels, sans recevoir une seule réponse. Inscrite à l'agence de l'emploi, elle dit en recevoir peu d'aide.
- ❖ Elle apparaît en réalité insuffisamment fixée dans ses objectifs et son processus de recherche, et quelque peu velléitaire : elle évoque son souhait préférentiel de travailler dans un organisme public, tout en s'occupant à la photographie en amateur et en caressant vaguement le projet de se mettre à son compte dans cette activité là – sans toutefois prendre d'initiatives concrètes dans ce sens.

## CAS TYPE 15

- ❖ Avec le cas de cet interviewé tchèque, on est en présence d'un homme de 53 ans, de formation initiale universitaire en droit et sciences sociales, salarié pendant près de 30 ans d'un organisme public régional avant de perdre en 2004 son emploi de cadre dans son domaine de spécialisation.
- ❖ Son licenciement a été provoqué par la réorganisation de l'Administration publique, avec une indemnité, et une offre de préretraite qu'il a refusée car souhaitant continuer à travailler – estimant bien maîtriser son métier et y être compétent.
- ❖ Il se montre très critique des services de l'emploi, qui lui ont bien présenté plusieurs opportunités de travail, mais qu'il a jugées non adéquates à ses qualifications – d'où l'absence de contacts avec des employeurs potentiels.
- ❖ On a affaire à un individu qui, tout en disant qu'il n'y a pas d'offres d'emploi dans son propre domaine, se refuse à en envisager d'autres, en arguant de l'utilité des compétences qu'il a dans le travail social, de ses aptitudes à y distinguer les priorités et à traiter des cas les plus complexes. Conscient de faiblesses qu'il a dans la maîtrise de langues étrangères, il estime cependant que celle-ci n'est pas nécessaire dans son métier, et il n'envisage pas non plus d'acquérir d'autres compétences – en résumé, une forte réticence (voire un refus) à faire face au changement.

## CAS TYPE 16

- ❖ Il s'agit ici d'une Française de 55 ans, ayant une formation qualifiée (BTS) de secrétariat, qui a débuté dans le service de communication d'un grand groupe industriel où elle a connu une progression de carrière l'amenant à des responsabilités d'assistance à la direction de ce service, avant qu'il ne soit externalisé.
- ❖ Maintenu pendant plusieurs années dans l'agence dans laquelle elle avait été transférée à la suite de ce changement de structure, elle s'y est trouvée peu à l'aise, entretenant des rapports difficiles avec les créatifs de l'agence, et se trouvant progressivement "placardisée".

Protégée par les modalités de la convention d'externalisation jusqu'en 2004, elle s'est alors trouvée, sans surprise, au nombre des personnes licenciées.

- ❖ Inscrite auprès de l'agence de l'emploi, elle y a fait un bilan de compétences et a commencé à chercher du travail, sans résultats toutefois. Elle a notamment refusé une proposition d'emploi à mi-temps dans un comité d'entreprise, le salaire étant inférieur à ses allocations de chômage qu'elle craignait de ne plus retrouver en cas d'échec.

Elle se déclare en outre choquée de la faiblesse des rémunérations dans les offres d'emploi dont elle a eu connaissance ; des tentatives de travail en intérim ont également échoué, pour des raisons d'âge et d'exigences salariales.

De manière générale, son âge ne la porte guère à chercher à évoluer – et elle n'y a pas été poussée par les services de l'emploi qui lui ont refusé une formation à l'informatique à laquelle elle était disposée.

- ❖ Cette personne est manifestement démotivée, se juge non soutenue, recevant peu d'aide et de conseils ; elle souhaiterait pouvoir bénéficier d'une structure spécialisée dans le retour à l'emploi des seniors, qui n'existe pas selon elle.

## CAS TYPE 17

- ❖ L'interviewé considéré est un Hongrois de 30 ans, ayant une formation scolaire secondaire complète (et des débuts d'études universitaires abandonnées en cours de route). Après quelques autres emplois, il a travaillé pendant 15 mois dans une grande entreprise internationale de production électronique (téléphonie mobile) de 4 000 salariés, en tant que collaborateur du chef de département responsable du lancement de nouveaux produits (préparation de la documentation informatisée liée à ces produits).
- ❖ En 2005, la production a été en partie délocalisée en Ukraine, ce qui a entraîné le licenciement de plusieurs centaines de personnes, dont lui-même. Il s'estime en outre victime de discrimination sexuelle, dans le sens où l'entreprise aurait conservé préférentiellement des salariées féminines, moins bien payées et moins revendicatives. Des comportements de l'ordre du harcèlement, visant à amener les salariés à la démission, sont également dénoncés par lui.
- ❖ Depuis le début de son chômage (quelques mois), cet interviewé recherche un emploi similaire à celui qu'il occupait, espérant même un niveau de responsabilité et un salaire plus élevés, de préférence dans une grande entreprise – tout en reconnaissant qu'il n'a pas le niveau de formation et d'expérience requis pour cela.
- ❖ En résumé, ses chances de retrouver un emploi apparaissent obérées par l'inflexibilité dont il fait état sur ces plans, son refus en outre de mobilité géographique aussi bien que professionnelle – à quoi s'ajoute une amertume non entièrement surmontée de la perte de son travail.

## CAS TYPE 18

- ❖ C'est celui d'un Autrichien de 45 ans, de faible niveau de formation initiale (apprentissage en mécanique automobile), qui a travaillé dans plusieurs garages avant d'être engagé comme chauffeur de camion dans une petite entreprise (6 salariés) de commercialisation de produits pour coiffeurs.
- ❖ Son licenciement, signifié par écrit dans le cadre d'une compression de personnel, a eu lieu en 2005 ; à cette raison s'ajoute, de son propre aveu, sa lenteur au travail et des problèmes d'alcoolisme.
- ❖ Inscrit auprès de l'agence de l'emploi, il y a participé à des sessions d'entraînement à la présentation de candidatures sans parvenir à s'améliorer – et à une autre formation, sans parvenir non plus à surmonter l'épreuve de l'examen final. Il considère toutefois l'appui du service de l'emploi comme insuffisant, non adapté au cas de personnes comme lui "démotivées", qui devraient selon lui être l'objet d'un traitement particulier au lieu d'être mêlés à des demandeurs d'emploi "motivés".

Il s'est engagé personnellement dans une psychothérapie, espérant que cela pourrait l'aider à améliorer son "comportement social".

- ❖ Cet interviewé montre un grand irréalisme en espérant trouver un travail de même nature mais mieux rémunéré – en même temps que de profondes contradictions en déclarant sur un ton désabusé qu'"il y a plus besoin de chauffeurs de poids lourds aujourd'hui".
- ❖ Les qualités qu'il revendique sont, avec une bonne capacité à identifier les causes de pannes sur un véhicule, celle de ne pas rechigner à la tâche, de précision dans son travail et d'aptitudes relationnelles. A l'inverse, il reconnaît comme handicaps sa lenteur, sa faible aptitude au changement, sa difficulté à affronter des situations conflictuelles, ainsi que son manque de connaissance des outils informatiques et des langues étrangères.

## CAS TYPE 19

- ❖ Il s'agit également d'un salarié de statut ouvrier, de faible niveau d'éducation et de formation, Britannique âgé de 51 ans, qui a exercé divers emplois peu qualifiés avant de travailler comme chauffeur de véhicule de livraison dans une société de services (location de matériel) ayant plusieurs centaines d'établissements au Royaume Uni (chacun employant quelques personnes) ainsi que dans d'autres pays européens.
- ❖ Il a travaillé dans une des agences de cette entreprise pendant 4 ans, avant de s'en faire licencier du fait de la fermeture de cette agence, avec une semaine de préavis.

Seuls certains salariés se sont vus proposer un transfert dans un autre établissement, lui-même n'en bénéficiant pas et se retrouvant au chômage avec seulement une indemnité légale de licenciement.

- ❖ Ce salarié, au chômage depuis 2 ans, en a été affecté au point de se voir attribuer une allocation pour troubles de santé mentale.

L'aide des services de l'emploi – dont il reconnaît qu'il lui a présenté un certain nombre d'offres – ne lui a pas permis de retrouver du travail, sa candidature ayant été à chaque fois rejetée ; ou bien les salaires offerts, extrêmement bas, rendaient ces emplois non attractifs par rapport aux allocations de chômage.

Le service de l'emploi lui a fait suivre par ailleurs une formation à la rédaction de curriculum vitae (ce qu'il a jugé peu utile) et lui a proposé une formation de qualification aux métiers de la sécurité – dont il a attendu vainement pendant 6 mois qu'elle se concrétise.

Il pense en outre que son âge constitue un handicap.

- ❖ Interrogé sur ses espoirs, il exprime celui de retrouver un emploi de même nature, qu'il appréciait pour l'indépendance dont il jouissait. En même temps, lorsqu'on lui demande s'il accepterait une formation complémentaire, il évoque des cours qui lui permettent d'améliorer ses talents de jardinage et de bricolage et la perspective de trouver un travail correspondant – se montrant en l'occurrence peu cohérent et peu déterminé.

## CAS TYPE 20

- ❖ Ce cas est celui d'une ouvrière grecque du textile de 51 ans, qui n'avait accompli que la moitié du cursus d'études secondaires, et qui a travaillé toute sa vie comme couturière – dont les 20 dernières années dans une entreprise de production et d'importation d'habillement de 150 salariés.
- ❖ La concurrence de produits en provenance de pays étrangers à faibles coûts de main d'œuvre a entraîné une restructuration majeure de l'entreprise, au point qu'elle abandonné son activité de production et licencié l'ensemble de son personnel ouvrier.
- ❖ Depuis deux ans et demi, cette personne est à la recherche d'un travail dans le même métier et le même secteur – sans succès du fait de la très forte contraction de l'emploi dans l'habillement et des exigences renforcées des employeurs pour les rares emplois qui demeurent.
- ❖ Le service de l'emploi n'a pas pu lui être d'aucune aide.
- ❖ Vivant, ou vivant depuis avec de "petits boulots" occasionnels, elle se montre pessimiste et désabusée : son âge est en soi un handicap supplémentaire, qui pèse plus lourd que son expérience ; et elle ne se sent plus capable d'envisager de se former à autre chose et de tenter de se reconvertir.

**ANNEXES**



**ANNEXE I**  
**INSTITUTS PARTENAIRES**

Belgique	EADC – Yellow Window (Anvers)
République Tchèque	MARECO (Prague)
Danemark	Ulveman Explorative (Copenhague)
Allemagne	Echanges Marktforschung (Cologne)
Grèce	FOCUS BARI (Athènes)
Espagne	Advira/Escario Research (Madrid)
France	CSA (Paris)
Italie	Market Dynamics International (Milan)
Hongrie	Ad Hoc Plus Research (Budapest)
Autriche	Karmasin Motivforschung (Vienne)
Pologne	BSM (Varsovie)
Portugal	TNS Euroteste (Lisbonne)
Roumanie	Data Media (Bucarest)
Slovénie	RM Plus (Maribor)
Slovaquie	Psymareco (Bratislava), en coopération avec MARECO
Royaume-Uni	Andrew Irving Associates (Londres)

**ANNEXE II**  
**COMPOSITION DES ECHANTILLONS**

## ORGANISMES EXPERTS CONSULTES

	Depts ministériels/ Org. sous tutelle ministérielle	Service public de l'emploi	Partenaires sociaux Syndicats	Partenaires sociaux Employeurs	Organismes formation/ress. humaines	Organismes aide aux chômeurs/à l'intégration	Autres organismes
Belgique		3	1		1		1
Rep. Tchèque	2	1	1		1		
Danemark	1	1	2		1		
Allemagne		1	1		1	1	1
Grèce	2	1	1	1			
Espagne		1	2		1		
France		2			1	3	
Italie	1	2	1	1			
Hongrie		3			1	1	
Autriche	2	1	1		1		
Pologne		1	1		2	1	
Portugal					3	1	1
Roumanie	1	3	1				
Slovénie	1	2	1				1
Slovaquie	1	1	1	1	1		
Royaume-Uni	1		2	2			

NB : La classification ci-dessus des organismes consultés est nécessairement schématique. On peut y ajouter les précisions suivantes :

Belgique – Autres organismes : agence publique d'aide à la création d'entreprises.

Allemagne – Syndicats : centre de formation de la Fédération des Syndicats Allemands.  
Autres organismes : agence d'aide à la création d'entreprises, collaborant en partie avec le service de l'emploi.

Grèce – Dpts/org. ministériels : organisme lié au réseau des agences pour l'emploi, sous tutelle du Ministère chargé de l'emploi, réalisant des études et évaluations ; organisme sous tutelle ministérielle ayant pour mission l'information et le soutien technique aux organismes de formation.  
Syndicats : organisme de formation professionnelle de la Confédération Générale des Travailleurs Grecs.

Espagne – Organismes de formation : expert des questions de formation au sein de fondations créées par plusieurs syndicats de salariés.

- Portugal – Organismes de formation : organisme en partenariat public/privé entre le service de l’emploi et une fédération d’employeurs ; organisme en partenariat entre le service de l’emploi et un syndicat de salariés ; association sans but lucratif d’information et de promotion des qualifications professionnelles.
- Slovénie – Autres organismes : organisme coopératif d’analyse économique à financement syndical.

## STRUCTURE DE L'ECHANTILLON DE TRAVAILLEURS

	Selon de le sexe		Selon l'âge			Selon le type d'emploi précédent			Selon le statut actuel		
	Hommes	Femmes	25-34 ans	35-44 ans	45-55 ans	Cadres	Employés	Ouvriers/ Techniciens	Crée propre emploi	Retrouvé emploi salarié	Toujours sans emploi
Belgique	9	6	5	6	4	8	3	4	3	6	6
Rep. Tchèque	8	7	5	5	5	5	5	5	3	6	6
Danemark <sup>1</sup>	8	7	1	3	11	7	2	6	2	7	6
Allemagne	9	5	2	4	8	8	5	1	4	5	5
Grèce	6	9	3	4	8	3	5	7	3	6	6
Espagne	7	8	3	5	7	7	5	3	2	6	7
France	7	8	2	4	9	7	5	3	5	6	4
Italie	8	7	5	4	6	6	5	4	3	6	6
Hongrie	8	7	5	5	5	8	5	2	3	6	6
Autriche	7	8	5	7	3	6	4	5	3	6	6
Pologne	5	10	2	8	5	7	6	2	3	6	6
Portugal	7	7	6	1	7	5	6	3	3	5	6
Roumanie	10	5	5	5	5	3	3	9	3	6	6
Slovénie	7	8	6	5	4	7	4	4	1	5	9
Slovaquie	10	5	5	4	6	7	3	5	3	6	6
Royaume- Uni	11	4	3	4	8	4	4	7	3	7	5

NB : Danemark et en Pologne: recrutement de travailleurs d'âges allant jusqu'à 60 ans, pour tenir compte des spécificités du marché de l'emploi et de la situation du chômage dans ces pays.

**ANNEXE III**  
**GUIDES D'ENTRETIEN ET**  
**QUESTIONNAIRES PRESENTES AUX INTERVIEWES**

## **INTERVIEWS D'EXPERTS**



**ETUDE RESTRUCTURATIONS ET EMPLOI**  
**GUIDE D'ENTRETIEN « EXPERTS »**  
(29.05.2007)

**INTRODUCTION**

Nous réalisons, à la demande de la Commission européenne (Direction générale Emploi, affaires sociales et égalité des chances), une étude sur la question des restructurations d'entreprises et de l'emploi. Cette étude s'intéresse à la situation de personnes qui ont perdu leur emploi du fait de restructurations de leur entreprise. Elle vise plus précisément à identifier les compétences ou aptitudes génériques (non liées à une technique ou une spécialisation professionnelle particulière) qui permettent de retrouver plus facilement du travail.

Les conclusions qui en seront tirées serviront pour préparer, au niveau de l'Union européenne, des initiatives de soutien aux actions entreprises pour renforcer ces compétences ou aptitudes génériques des salariés.

Cette étude est menée en même temps dans 16 pays européens ; nous en réalisons la partie (nationale), qui comporte :

- L'interview d'un échantillon de salariés qui se trouvent dans cette situation
- La consultation d'un petit nombre d'experts des questions d'emploi et de formation professionnelle, dont vous-même

**THEME I**

Pouvez-vous me décrire rapidement l'organisme dans lequel vous travaillez, et quelles y sont précisément vos fonctions ?

Explorer :

Statut de l'organisme (public, privé, mixte...).

Missions de l'organisme.

Importance (nombre de salariés, budget annuel).

Fonctions précises de la personne interviewée et lien avec les questions analysées dans l'étude.

## **THEME II**

**II.1** Parlons d'abord des restructurations d'entreprises qui entraînent des suppressions d'emploi. Il peut s'agir de compressions de personnel à la recherche d'une meilleure compétitivité, d'externalisation d'une partie des activités, de délocalisations vers d'autres pays, etc. Quels types de situations observez-vous le plus souvent, et pouvez-vous me décrire des cas précis d'entreprises qui vous paraissent typiques à cet égard ?

Explorer :

- Caractéristiques générales des entreprises qui se restructurent
- Examen plus détaillé de quelques cas d'entreprises typiques

**II.2** Il y a des entreprises qui se restructurent avec des compressions massives de personnel, et d'autres qui le font en conservant un grand nombre de leurs salariés. Selon vous, qu'est-ce qui les différencie, quels sont les facteurs qui expliquent ces politiques différentes ?

Explorer :

- Facteurs généraux de différenciation
- Facteurs liés spécifiquement à la structure et aux caractéristiques du personnel

## **THEME III**

**III.1** Parlons maintenant des licenciements collectifs dans les entreprises qui se restructurent. Comment cela se passe-t-il dans les cas typiques que vous observez, dans quelles conditions s'effectuent ces licenciements pour les salariés concernés ?

Explorer :

- Mesures prises par les entreprises : compensations, préretraites pour une partie des salariés concernés, offres de formation, accompagnement dans la recherche d'un nouvel emploi ...

**III.2** Si l'on compare les salariés qui sont licenciés et ceux qui conservent leur emploi dans la même entreprise, qu'est-ce qui les différencie, quels sont les critères de sélection pour licencier les uns et garder les autres ?

Explorer :

- Facteurs « collectifs » de sélection des salariés qui sont licenciés
- Facteurs « individuels » de sélection (personnalité, formation, compétences, etc.)

## **THEME IV**

**IV.1** Venons-en maintenant à la recherche d'un nouvel emploi par les salariés qui ont été licenciés à la suite d'une restructuration de leur entreprise.

Comment cela se passe-t-il pour eux, quelles sont les principales difficultés qu'ils rencontrent, de quelles aides bénéficient-ils ?

Explorer :

- Le processus de recherche d'emploi : durée, démarches effectuées, facilité ou difficultés ; raisons des échecs de candidatures à un nouvel emploi
- Les aides obtenues, notamment aides du Service National de l'Emploi : quelles formes prennent-elles (mise en relation avec des employeurs, aide à la présentation des candidatures, bilans de compétences, propositions de formation – pertinentes ou non pour les personnes concernées), et quel jugement la personne interviewée porte-t-elle sur ces aides ?

**IV.2** La recherche d'un nouvel emploi se passe sans doute différemment selon les personnes.

Comment considérez-vous les difficultés qu'elles rencontrent et les différences à cet égard ?

- A - Selon le statut : entre les ouvriers, les employés, les cadres ...
- B - Selon l'âge des salariés
- C - Selon d'autres critères qui vous apparaissent importants, lesquels ?

**IV.3** Indépendamment de ces critères, certaines personnes retrouvent assez facilement un emploi, et d'autres pas.

Qu'est-ce qui les différencie les unes des autres selon vous ? En d'autres termes, quelles sont les principales qualités, compétences et aptitudes personnelles qui aident le plus à retrouver du travail ?

Explorer :

- Compétences professionnelles spécifiques
- Qualités et aptitudes génériques
- Différences éventuelles selon les catégories de salariés (notamment selon le statut – ouvrier, employé, cadre...)

## THEME V

**V.1** Nous allons aborder l'objet central de notre étude, à savoir les qualités ou aptitudes génériques et leur importance pour la capacité des salariés à (re)trouver un emploi et à y réussir.

Je vais vous demander d'abord de remplir ce questionnaire, qui comporte une trentaine de qualités ou aptitudes. Pour chacune, veuillez noter si vous la considérez comme :

- Assez développée dans l'ensemble
- Variable selon les personnes
- Insuffisamment développée
- Ou très rarement présente

en pensant aux salariés touchés par des restructurations et à la recherche d'un nouvel emploi.

➤ Faire remplir le questionnaire E

**V.2** Nous allons reprendre ces qualités et aptitudes, en considérant la classification que nous en avons fait en 12 groupes.

Pour chacun des groupes, pouvez-vous :

- Expliciter les notations que vous avez données, et me dire pourquoi, globalement, c'est un groupe de qualités que vous estimez ou non répandu chez les salariés – et quelles en sont les causes selon vous
- Expliquer en quoi ce groupe de qualités revêt ou non une importance particulière dans le contexte économique actuel à vos yeux

Explorer pour chaque groupe de qualités :

- Raisons des notations de chaque qualité du groupe
- Raisons de l'évaluation plus globale sur le groupe de qualités
- Causes du caractère répandu ou non de ce groupe de qualités – notamment s'il est jugé peu développé
- Importance accordée à ce groupe de qualités, et pour quelles raisons
  - A. Maîtrise du métier
  - B. Compétences générales
  - C. Capacité d'organisation
  - D. Souplesse-réactivité
  - E. Capacité d'autoévaluation
  - F. Capacité d'évolution
  - G. Capacité de communication
  - H. Capacité à motiver et entraîner
  - I. Capacité d'écoute
  - J. Capacité de travail en équipe
  - K. Capacité de négociation
  - L. Capacité d'affirmation

**V.3** Prenons les 5 groupes de qualités, parmi les 12, que vous considérez comme ceux qui manquent le plus chez les salariés en général, et qu'il serait souhaitable de renforcer. J'aimerais avoir votre avis sur ce qu'on pourrait faire le plus utilement pour améliorer le niveau moyen d'aptitude des salariés dans ce domaine – en particulier en ce qui concerne les actions de formation.

➤ Faire identifier les 5 groupes de qualités

➤ Pour chacun, explorer :

- Objectifs spécifiques et modalités des actions de formation souhaitables
- Sentiment sur l'existence/l'inexistence, la qualité des structures/programmes/méthodes de formation dans ce domaine
- Opinions sur les actions à mettre en place pour renforcer/améliorer les formations dans ce domaine
- Autres types d'actions éventuellement suggérés

**V.4** Nous venons de parler des salariés de manière générale. Y a-t-il, sur le sujet dont nous venons de parler, des différences notables entre différentes catégories de salariés ? Lesquelles ?

Explorer les différences dans les qualités manquantes et les actions souhaitables :

- Selon le statut – ouvriers, employés, cadres...
- Selon d'autres critères (spécifier)

**V.5** Y a-t-il par ailleurs d'autres qualités ou aptitudes que nous n'avons pas incluses dans notre liste, et qui vous paraissent importantes ?

Explorer :

- Nature des autres qualités
- Raisons de leur importance

## **THEME VI**

Pour conclure notre entretien, quel est plus généralement votre sentiment sur les mesures actuellement en place pour la formation et l'accompagnement au retour à l'emploi des salariés touchés par les restructurations d'entreprises ; et que faudrait-il changer ou faire évoluer à votre avis ?

Explorer :

- Jugement sur les actions existantes
- Orientations nouvelles préconisées

Questionnaire E				
	Assez développée dans l'ensemble	Variable selon les personnes	Insuffisamment développée	Très rarement présente
<b>A. Maîtrise du métier</b>				
Bien maîtriser les méthodes, les techniques et les outils qu'on utilise dans son travail				
S'appliquer à toujours réaliser un travail bien fait et sans erreurs				
Savoir réaliser le travail demandé avec les ressources et les moyens disponibles, et en respectant les délais				
<b>B. Compétences générales</b>				
Savoir utiliser efficacement les outils informatiques				
Savoir se débrouiller dans des calculs un peu compliqués				
Savoir s'exprimer et se faire comprendre dans une langue étrangère				
<b>C. Capacité d'organisation</b>				
Savoir se fixer des objectifs et définir des étapes successives dans l'organisation de son propre travail				
Savoir distinguer ce qui est prioritaire de ce qui est secondaire quand on est face à un problème complexe				
Savoir choisir la méthode et les moyens qui seront les plus efficaces pour réaliser un travail				
Savoir gérer son propre temps à mesure qu'on avance dans l'accomplissement d'une tâche				
<b>D. Souplesse – réactivité</b>				
Savoir faire l'effort supplémentaire qui est parfois demandé pour mener à bien une tâche urgente ou plus complexe qu'on ne le pensait.				
Savoir s'adapter à une situation ou un problème nouveau				
Savoir éviter de paniquer dans une situation de tension ou face à un événement inattendu				
<b>E. Capacité d'auto-évaluation</b>				
Savoir évaluer après coup son efficacité sur un travail donné				
Savoir tirer les leçons d'un échec et en analyser les causes				
<b>F. Capacité d'évolution</b>				
Etre curieux de ce qui change, de ce qui évolue				
Avoir envie de se former pour apprendre de nouvelles techniques ou de nouvelles méthodes				
Etre prêt à se reconvertir et à changer de métier ou de secteur				

<b>G. Capacité de communication</b>				
Savoir se faire bien comprendre oralement sans laisser d'ambiguïté				
Savoir communiquer et se faire bien comprendre par écrit				
<b>H. Capacité à motiver et entraîner</b>				
Savoir donner personnellement l'exemple				
Savoir convaincre quand on pense que son point de vue est juste				
Savoir obtenir d'un collègue ou d'un subordonné ce qu'on attend de lui				
<b>I. Capacité d'écoute</b>				
Savoir interpréter et bien comprendre ce qui est demandé				
Savoir écouter et essayer réellement de comprendre le point de vue des autres quand ils ont un avis différent				
<b>J. Capacité de travail en équipe</b>				
Savoir travailler en équipe en contribuant à la meilleure efficacité du travail de chacun				
Savoir partager des informations qui peuvent être utiles à d'autres				
Savoir aider les autres à apprendre et à s'améliorer				
<b>K. Capacité de négociation</b>				
Savoir accepter une décision ou un jugement qui ne va pas dans le sens de ce que l'on pense				
Savoir reconnaître de bonnes idées émises par d'autres et en tenir compte				
Savoir aider à résoudre un désaccord ou un conflit entre des collègues de travail				
<b>L. Capacité d'affirmation</b>				
Savoir oser exprimer son point de vue quand on n'est pas d'accord				
Savoir faire apprécier ce qu'on fait par ses supérieurs				
Savoir se faire apprécier par ses collègues de travail				

## **INTERVIEWS DE SALARIES**



**ETUDE RESTRUCTURATIONS ET EMPLOI**  
**GUIDE D'ENTRETIEN « SALARIES »**  
(29.05.2007)

**INTRODUCTION**

Nous réalisons une étude sur des questions relatives à l'emploi. Le but en est plus précisément d'analyser les situations de personnes qui ont perdu leur emploi du fait de restructurations de leur entreprise – certaines d'entre elles ayant pu retrouver un emploi depuis, et d'autres étant encore à la recherche d'un autre travail.

Cette étude est réalisée, à la demande de la Commission européenne, dans 16 pays au total. Elle vise à dégager des conclusions générales pour préparer, au niveau de l'Union européenne, des actions qui aident les salariés concernés à retrouver un emploi. Elle est réalisée dans des conditions strictes de confidentialité, l'identité des personnes que nous interviewons restant totalement anonyme.

**THEME I**

Pouvez-vous tout d'abord me dire rapidement qui vous êtes : quel est votre âge, quelle formation vous aviez au départ, et quel a été votre parcours professionnel depuis que vous avez commencé à travailler ?

Explorer :

Age de la personne interviewée

Type et niveau de formation scolaire/supérieure ; diplômes/qualifications obtenus

Etapes successives de la carrière professionnelle avant l'emploi perdu récemment :  
emplois occupés successivement, niveaux de responsabilités, entreprise(s) dans  
lesquelles ces emplois ont été exercés.

Formations professionnelles complémentaires suivies au cours de la carrière.

## THEME II

Pouvez-vous maintenant me parler plus précisément de l'entreprise dans laquelle vous travailliez avant de perdre votre emploi, et du travail que vous y faisiez à ce moment-là ?

Explorer :

- Pour l'entreprise :
  - Nature de l'activité – types de productions ou de services.
  - Taille de l'entreprise : nombre (approximatif) de salariés de l'entreprise dans le pays.
  - Entreprise purement nationale ou implantée aussi dans d'autres pays (lesquels ?).
  - Propriété du capital : nationale/étrangère ; nature du capital (familial, institutionnel, filiale d'un groupe plus large...).
  
- Pour l'emploi exercé par la personne interviewée :
  - Nature précise du travail et des tâches exercés.
  - Statut et niveau de responsabilités au moment de la perte de l'emploi.
  - Ancienneté dans l'entreprise à ce moment (nombre d'années).

## THEME III

**III.1** Je voudrais en venir aux circonstances dans lesquelles vous avez perdu cet emploi. Pouvez-vous me raconter ce qui s'est passé à ce moment-là, quels événements se sont produits dans votre entreprise, et comment elle a décidé de licencier (une partie) des salariés, dont vous-même ?

Explorer :

- Date de la perte de l'emploi.
- Nature des événements ayant affecté l'entreprise et des décisions prises par celle-ci.
- Comment cela a été présenté aux salariés.
- Nombre de salariés objets du licenciement, et types d'emplois spécifiquement concernés.
- Conditions du licenciement collectif (compensations, préretraites pour une partie des salariés concernés, offres de formation, accompagnement dans la recherche d'un nouvel emploi ...).

**III.2** Et pour vous-même personnellement, qu'est-ce qui a fait que vous vous êtes retrouvé(e) parmi ceux qui étaient licenciés, par rapport à d'autres qui ont pu conserver leur emploi dans l'entreprise ?

Explorer :

- Facteurs « collectifs » de sélection des salariés qui seraient licenciés.
- Facteurs « individuels » perçus par la personne interviewée en ce qui concerne son propre licenciement (personnalité, formation, compétences, etc).

## **THEME IV A (AUX PERSONNES INTERVIEWÉES QUI ONT RETROUVÉ UN EMPLOI)**

**IV.A.1** Vous avez personnellement retrouvé du travail. Pouvez-vous me décrire l'entreprise dans laquelle vous travaillez maintenant et l'emploi que vous y occupez ?

Explorer :

➤ Pour l'entreprise :

Nature de l'activité – types de productions ou de services.

Taille de l'entreprise : nombre (approximatif) de salariés dans le pays.

Entreprise purement nationale ou implantée aussi dans d'autres pays (lesquels ?).

Propriété du capital : nationale/étrangère ; nature du capital (familial, institutionnel, filiale d'un groupe plus large...).

➤ Pour l'emploi exercé par la personne interviewée :

Nature précise du travail et des tâches exercés – comparaison avec l'emploi précédent.

Statut et niveau de responsabilités – comparaison avec l'emploi précédent.

Niveau de salaire – par rapport à l'emploi précédent : identique, plus élevé, moins élevé ?

Ancienneté dans l'entreprise, depuis l'embauche (nombre de mois).

**IV.A.2** Parlons de la période qui s'est écoulée entre la perte de votre emploi précédent et le moment où vous avez retrouvé du travail dans votre entreprise actuelle. Pouvez-vous me raconter comment ça s'est passé, les démarches que vous avez effectuées, les difficultés que vous avez rencontrées, les aides dont vous avez éventuellement bénéficié, et comment vous avez en fin de compte réussi à obtenir ce nouvel emploi ?

Explorer :

➤ Durée de la période de chômage.

➤ Le processus de recherche d'emploi : durée, démarches effectuées, facilité ou difficultés ; candidatures présentées sans succès et raisons des échecs...

➤ Les aides obtenues, notamment les aides du Service National de l'Emploi ; quelles formes ont-elles prises (mise en relation avec des employeurs, aide à la présentation des candidatures, bilan de compétences, propositions de formation – jugées pertinentes ou non par le salarié), et quel jugement la personne interviewée porte-t-elle sur ces aides.

➤ L'embauche dans la nouvelle entreprise : processus d'embauche entre le premier contact et l'obtention d'un contrat de travail ; raisons du succès.

**IV.A.3** Selon vous, quelles sont les principales qualités, compétences et aptitudes personnelles qui vous ont le plus aidé(e) à retrouver du travail ?

Explorer :

➤ Compétences professionnelles spécifiques.

➤ Qualités et aptitudes génériques.

**IV.A.4** Et quelles sont, à l'inverse, les qualités, compétences et aptitudes que vous avez moins, selon vous, et qui ont pu ou qui auraient pu vous gêner pour retrouver du travail ?

Explorer :

- Compétences professionnelles spécifiques.
- Qualités et aptitudes génériques.

## **THEME IV.B (AUX PERSONNES INTERVIEWÉES QUI N'ONT PAS ENCORE RETROUVÉ UN EMPLOI)**

**IV.B.1** Vous n'avez pas encore retrouvé du travail. Pouvez-vous me décrire le type d'entreprise dans lequel vous aimeriez travailler et l'emploi que vous aimeriez y occuper ?

Explorer :

- Pour l'entreprise :
  - Nature de l'activité – types de productions ou de services.
  - Taille de l'entreprise : nombre (approximatif) de salariés dans le pays.
  - Autres caractéristiques éventuelles – caractère national ou international, propriété du capital
- Pour l'emploi qu'on aimerait exercer :
  - Nature précise du travail et des tâches – comparaison avec l'emploi précédent.
  - Statut et niveau de responsabilités – comparaison avec l'emploi précédent.
  - Niveau de salaire espéré – par rapport à l'emploi précédent : identique, plus élevé, moins élevé ?

**IV.B.2** Parlons de la période qui s'est écoulée depuis que vous avez perdu votre emploi. Pouvez-vous me raconter comment ça s'est passé depuis, les démarches que vous avez effectuées, les difficultés que vous avez rencontrées, les aides dont vous avez éventuellement bénéficié, et les problèmes que vous avez en fin de compte pour obtenir un nouvel emploi ?

Explorer :

- Durée de la période de chômage.
- Le processus de recherche d'emploi : durée, démarches effectuées, aides obtenues, facilité ou difficulté ; candidatures présentées sans succès et raisons des échecs.
- Les aides obtenues, notamment les aides du Service National de l'Emploi ; quelles formes ont-elles prises (mise en relation avec des employeurs, aide à la présentation des candidatures, bilan de compétences, propositions de formation – jugées pertinentes ou non par le salarié), et quel jugement la personne interviewée porte-t-elle sur ces aides.
- Les contacts avec des employeurs potentiels : processus des candidatures en cours ; degré et raisons des espoirs.

**IV.B.3** Selon vous, quelles sont, parmi vos qualités, compétences et aptitudes personnelles, celles qui vous aideront le plus à retrouver un emploi ?

Explorer :

- Compétences professionnelles spécifiques.
- Qualités et aptitudes génériques.

**IV.B.4** Et quelles sont, à l'inverse, les qualités, compétences et aptitudes que vous avez moins et qui vous gênent pour retrouver du travail ?

Explorer :

- Compétences professionnelles spécifiques.

- Qualités et aptitudes génériques.

## **THEME V**

**V.1** Je vais vous demander de remplir ce questionnaire, dans lequel figurent diverses qualités ou aptitudes qui peuvent être utiles dans le travail.

Vous allez noter, pour chaque qualité ou aptitude, si vous la considérez comme :

Absolument fondamentale

Importante

Moyennement importante

Ou relativement sans importance

dans le cadre d'un travail tel que le vôtre.

- Faire remplir le questionnaire A.

**V.2** Voici à nouveau cette liste de qualités ou aptitudes. Je vais maintenant vous demander de vous évaluer vous-même en notant, pour chacune, si c'est selon vous une qualité qui correspond :

Tout à fait

Assez bien

Partiellement

Ou pas très bien

à votre propre personnalité.

- Faire remplir le questionnaire B.

**V.3** Parmi les qualités pour lesquelles vous avez noté « tout à fait » (ou « assez bien » si moins de 5 notations « tout à fait »), pouvez-vous sélectionner les 5 qui constituent à votre avis vos meilleurs atouts ? Puis nous parlerons plus en détail de chacune d'entre elles :

- Faire sélectionner par la personne interviewée ses 5 « meilleurs atouts ».

- Pour chacune des qualités concernées, explorer :

Comment cette qualité s'exprime-t-elle chez vous, et en quoi précisément en tirez-vous parti dans le travail ?

**V.4** De la même manière, parmi les qualités pour lesquelles vous avez noté « assez peu » (ou « partiellement » si moins de 5 notations « assez peu »), pouvez-vous sélectionner les 5 qui vous causent à votre avis les plus grandes difficultés ? Puis nous parlerons plus en détail de chacune d'entre elles.

- Faire sélectionner par la personne interviewée ses 5 domaines de « plus grandes difficultés ».

- Pour chacune des qualités concernées, explorer :

Comment les faiblesses que vous pensez avoir dans ce domaine s'expriment-elles chez vous, et en quoi précisément constituent-elles un handicap pour vous dans le travail ?

## **THEME VI**

Pour conclure notre interview, une dernière question. Qu'est-ce qui vous serait le plus utile, à votre avis, pour renforcer vos qualités et améliorer vos points de faiblesse et mieux réussir dans le travail ?

- Réactions spontanées
- Relancer sur les actions de formation : quels genres de formations, avec quels objectifs prioritaires, par quelles méthodes ?

**Questionnaire A**

	C'est une qualité que vous considérez comme			
	Absolument fondamentale	Importante	Moyennement importante	Relativement sans importance
1. Bien maîtriser les méthodes, les techniques et les outils qu'on utilise dans son travail				
2. Savoir distinguer ce qui est prioritaire de ce qui est secondaire quand on est face à un problème complexe				
3. Savoir évaluer après coup son efficacité sur un travail donné				
4. Savoir utiliser efficacement les outils informatiques				
5. Savoir interpréter et bien comprendre ce qui est demandé				
6. Etre curieux de ce qui change, de ce qui évolue				
7. Savoir se faire bien comprendre oralement sans laisser d'ambiguïté				
8. Savoir convaincre quand on pense que son point de vue est juste				
9. Savoir travailler en équipe en contribuant à la meilleure efficacité du travail de chacun				
10. Savoir se fixer des objectifs et définir des étapes successives dans l'organisation de son propre travail				
11. Savoir faire l'effort supplémentaire qui est parfois demandé pour mener à bien une tâche urgente ou plus complexe qu'on ne le pensait				
12. Savoir écouter et essayer réellement de comprendre le point de vue des autres quand ils ont un avis différent				
13. Avoir envie de se former pour apprendre de nouvelles techniques ou de nouvelles méthodes				
14. Etre prêt à se reconvertir et à changer de métier ou de secteur				
15. S'appliquer à toujours réaliser un travail bien fait et sans erreurs				
16. Savoir partager des informations qui peuvent être utiles à d'autres				
17. Savoir s'adapter à une situation ou un problème nouveau				
18. Savoir choisir la méthode et les moyens qui seront les plus efficaces pour réaliser un travail				
19. Savoir accepter une décision ou un jugement qui ne va pas dans le sens de ce que l'on pense				
20. Savoir gérer son propre temps à mesure qu'on avance dans l'accomplissement d'une tâche				
21. Savoir oser exprimer son point de vue quand on n'est pas d'accord				
22. Savoir reconnaître de bonnes idées émises par d'autres et en tenir compte				
23. Savoir communiquer et se faire bien comprendre par écrit				
24. Savoir se faire apprécier par ses collègues de travail				
25. Savoir se débrouiller dans des calculs un peu compliqués				
26. Savoir aider à résoudre un désaccord ou un conflit entre des collègues de travail				
27. Savoir éviter de paniquer dans une situation de tension ou face à un événement inattendu				
28. Savoir obtenir d'un collègue ou d'un subordonné ce qu'on attend de lui				
29. Savoir réaliser le travail demandé avec les ressources et les moyens disponibles, et en respectant les délais				
30. Savoir donner personnellement l'exemple				
31. Savoir s'exprimer et se faire comprendre dans une langue étrangère				
32. Savoir aider les autres à apprendre et à s'améliorer				
33. Savoir faire apprécier ce qu'on fait par ses supérieurs				
34. Savoir tirer les leçons d'un échec et en analyser les causes				

**Questionnaire B**



	C'est une qualité qui correspond à votre propre personnalité			
	Tout à fait	Assez bien	Partiellement	Pas très bien
1. Bien maîtriser les méthodes, les techniques et les outils qu'on utilise dans son travail				
2. Savoir distinguer ce qui est prioritaire de ce qui est secondaire quand on est face à un problème complexe				
3. Savoir évaluer après coup son efficacité sur un travail donné				
4. Savoir utiliser efficacement les outils informatiques				
5. Savoir interpréter et bien comprendre ce qui est demandé				
6. Etre curieux de ce qui change, de ce qui évolue				
7. Savoir se faire bien comprendre oralement sans laisser d'ambiguïté				
8. Savoir convaincre quand on pense que son point de vue est juste				
9. Savoir travailler en équipe en contribuant à la meilleure efficacité du travail de chacun				
10. Savoir se fixer des objectifs et définir des étapes successives dans l'organisation de son propre travail				
11. Savoir faire l'effort supplémentaire qui est parfois demandé pour mener à bien une tâche urgente ou plus complexe qu'on ne le pensait				
12. Savoir écouter et essayer réellement de comprendre le point de vue des autres quand ils ont un avis différent				
13. Avoir envie de se former pour apprendre de nouvelles techniques ou de nouvelles méthodes				
14. Etre prêt à se reconverter et de changer de métier ou de secteur				
15. S'appliquer à toujours réaliser un travail bien fait et sans erreurs				
16. Savoir partager des informations qui peuvent être utiles à d'autres				
17. Savoir s'adapter à une situation ou un problème nouveau				
18. Savoir choisir la méthode et les moyens qui seront les plus efficaces pour réaliser un travail				
19. Savoir accepter une décision ou un jugement qui ne va pas dans le sens de ce que l'on pense				
20. Savoir gérer son propre temps à mesure qu'on avance dans l'accomplissement d'une tâche				
21. Savoir oser exprimer son point de vue quand on n'est pas d'accord				
22. Savoir reconnaître de bonnes idées émises par d'autres et en tenir compte				
23. Savoir communiquer et se faire bien comprendre par écrit				
24. Savoir se faire apprécier par ses collègues de travail				
25. Savoir se débrouiller dans des calculs un peu compliqués				
26. Savoir aider à résoudre un désaccord ou un conflit entre des collègues de travail				
27. Savoir éviter de paniquer dans une situation de tension ou face à un événement inattendu				
28. Savoir obtenir d'un collègue ou d'un subordonné ce qu'on attend de lui				
29. Savoir réaliser le travail demandé avec les ressources et les moyens disponibles, et en respectant les délais				
30. Savoir donner personnellement l'exemple				
31. Savoir s'exprimer et se faire comprendre dans une langue étrangère				
32. Savoir aider les autres à apprendre et à s'améliorer				
33. Savoir faire apprécier ce qu'on fait par ses supérieurs				
34. Savoir tirer les leçons d'un échec et en analyser les causes				