

# Bref

## L'enjeu des **qualifications** dans la maîtrise des **restructurations**

L'intensité des difficultés rencontrées par les salariés licenciés varie en fonction de leur qualification. Si celle-ci est de bas niveau ou très spécifique à l'entreprise, le risque de rupture est plus grand, et plus encore quand l'entreprise qui licencie est petite. Face à ce constat, les pouvoirs publics ont progressivement amélioré leur capacité d'anticipation et d'accompagnement des restructurations. Des efforts particuliers sont fournis pour les populations les plus à risque. Cependant, ces politiques portent plus difficilement dans les petites entreprises et la qualité du dialogue social est encore à améliorer.

Les licenciements économiques sont des périodes particulièrement douloureuses pour les personnes qui les subissent. L'ampleur des outils d'intervention des acteurs publics ou privés qui ont à gérer ces situations de crise ne suffit pas à résoudre les difficultés vécues par les salariés « restructurés ». Celles-ci sont en outre fortement corrélées aux qualifications détenues par les individus. La taille de l'entreprise influe également sur la manière dont va être gérée et vécue la restructuration, les plus grandes offrant un contexte plus favorable aux salariés. Une étude sur l'anticipation et l'accompagnement des restructurations (cf. encadré page suivante) met en relief ces différents aspects.

Des progrès dans la gestion de ces événements par les pouvoirs publics ont été réalisés depuis les premières grandes restructurations industrielles de la sidérurgie, des charbonnages, ou de l'automobile. La posture de gestion de crise d'alors a laissé place à plus d'anticipation et à un meilleur accompagnement des restructurations d'entreprises. On peut le constater à l'intérieur des entreprises comme sur le marché du travail avec un accompagnement plus diversifié et individualisé. Néanmoins, les réponses à de tels traumatismes ne sont pas encore complètement satisfaisantes si l'on prend la mesure du conflit entre les intérêts économiques des uns et les situations professionnelles et familiales des autres. Toutes les grandes entreprises ne cherchent pas à anticiper les restructurations à venir. Toutes ne s'approprient pas non plus, par des primes de départ substantielles, à reconnaître le travail passé des salariés dont elles se séparent. La situation est encore plus délicate dans les PME, plus fragiles et au mode de management plus intuitif. L'intervention des pouvoirs publics aux côtés des entreprises et des individus, en termes d'accompagnement et d'anticipation, se doit en outre d'intégrer la dimension stratégique de la qualification.

### **Le vécu des restructurations par les entreprises et les individus**

Le recueil de la parole des responsables d'entreprise, des représentants du personnel et des salariés licenciés, révèle la conduite et le vécu des périodes de restructuration. Si les individus témoignent assez unanimement de leurs difficultés, PME et filiales de grands groupes s'opposent dans les façons de les mener et de les vivre.

Les choses ne fonctionnent ni ne sont vécues de la même façon dans les deux cas, qu'il s'agisse de la capacité d'anticipation, de l'accompagnement social, de la gestion préventive de l'employabilité, de l'usage des instruments institutionnels disponibles, ou des relations avec les partenaires sociaux ou territoriaux. Dans les grandes entreprises, les restructurations sont de plus en plus souvent des moyens au service des stratégies financières ou industrielles. Dans les PME, à l'inverse, les restructurations constituent plutôt une remise en cause souvent brutale d'une stratégie trop incertaine ou trop dépendante d'un nombre limité de clients ou de donneurs d'ordre. Dans des entreprises moyennes qui n'ont pas de gestion des ressources humaines structurée, ce sont souvent les représentants du personnel qui font office d'intermédiaires avec la direction, voire d'agents d'accompagnement des personnes. Un autre constat original, dont témoigne aussi l'enquête auprès des individus, est celui de la coopération assez forte des organisations ●●●

AFPA • Association nationale pour la formation professionnelle des adultes

ANPE • Agence nationale pour l'emploi

OPCA • Organisme paritaire collecteur agréé

OREF • Observatoire régional de l'emploi et de la formation

ROME • Répertoire opérationnel des métiers et des emplois

... syndicales dans la conduite concrète de ces opérations, contrairement à l'image qu'en donnent usuellement les médias.

L'action des pouvoirs publics est également diversement vécue. Les petites entreprises, en proie le plus souvent à des restructurations subies, se sentent isolées et confrontées aux tracasseries administratives plutôt qu'accompagnées et outillées. Les grandes entreprises savent au contraire utiliser les dispositifs publics et en faire des instruments de leur stratégie, formalisant et organisant des procédures dans des cadres pré-formatés et sur mesure, notamment grâce aux outils de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Grandes entreprises et PME ont un trait commun cependant, la réticence à annoncer suffisamment à l'avance les mesures de restructurations. Alors que le délai légal est de deux mois, les spécialistes du reclassement estiment qu'il faudrait entre 6 et 18 mois pour accompagner correctement la transition des personnes. Mais l'entreprise craint les effets d'annonce, aussi négatifs pour les clients que pour les personnels en interne.

Du côté des salariés licenciés, « souffrance » est le maître mot qui caractérise le vécu des restructurations. Cette souffrance prend des tonalités

différentes selon les moments de la rupture. Avant la rupture définitive, dans cette période qui va de l'annonce d'un prochain licenciement collectif jusqu'au moment où la personne reçoit sa lettre de licenciement ou de mobilité, c'est le temps de l'incertitude, vis-à-vis de soi : « *Qu'est-ce que je vais devenir ?* » ou vis-à-vis des intentions de l'entreprise : « *Qu'est-ce qu'ils vont nous faire ?* », « *Est-ce qu'ils vont nous aider ?* ». Il y a ensuite le « pendant », la période de transition elle-même, lorsqu'on a quitté l'entreprise et qu'il faut rechercher ailleurs et autre chose, et simultanément conduire son deuil et des démarches de recherche d'emploi. Beaucoup de salariés expriment un sentiment d'abandon de la part des responsables de l'entreprise. Des rapprochements se produisent entre salariés, parfois avec les cadres intermédiaires. Ceux-ci sont tiraillés entre la fidélité à la hiérarchie de l'entreprise et une certaine communauté de destin avec « leurs » salariés. Puis, il y a l'après, le jugement rétrospectif porté sur les dispositifs et les mesures d'accompagnement : beaucoup de frustration là encore, avec le sentiment que les services de reclassement doivent « faire du chiffre » et passent le plus souvent à côté du vécu et des attentes propres à chacun.

La restructuration est une perte matérielle qui se traduit par la perte d'un emploi, d'un salaire, mais c'est aussi une déchirure de l'identité personnelle et sociale de la personne, la perte d'un statut. Le parallèle est souvent fait entre la fermeture de l'établissement et la « fin » personnelle. Les conditions du changement vont néanmoins peser lourd dans le vécu de la transition. Les départs en préretraite, les mobilités au sein d'un groupe sont évidemment moins mal vécus que les licenciements secs. Une indemnisation financière importante, plutôt pratiquée par les grands groupes en direction de leurs cadres, les aide parfois à transformer cette rupture en aubaine. La situation familiale, le niveau de revenu, l'attachement au territoire, mais aussi et surtout le potentiel de qualification, sont les principaux ingrédients qui entrent en ligne de compte dans la capacité de franchir cette épreuve.

## Une échelle de difficultés qui croise qualification et taille de l'entreprise

La qualification de la personne et la manière dont ont été construites et reconnues ses compétences déterminent en effet les conditions à la fois objectives et subjectives de la transition. Les travailleurs qui combinent âge avancé, bas niveau de qualification ou qualification très spécifique à l'entreprise, sont les plus exposés au sentiment de rupture, de perte de statut, et vont objectivement avoir du mal à retrouver un emploi dans leur spécialité et à leur niveau. Au contraire, les salariés qui sont dotés d'une qualification « de métier », qui sont repérables par

## Présentation de l'étude

Cette étude a été réalisée en réponse à un appel à projets de recherche lancé en 2005 par la Direction de l'animation de la recherche, des études et de la statistique (DARES) au sein du ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale. Cet appel portait sur le thème de « L'anticipation et l'accompagnement des restructurations ». L'ambition initiale de ce travail était de traiter la question des restructurations en croisant des angles différents à partir d'enquêtes auprès des entreprises, des individus et des pouvoirs publics. L'analyse des modes d'interaction entre ces acteurs aux niveaux national et régional s'est enrichie d'une mise en regard de la situation dans d'autres pays européens.

Le Céreq, son centre régional associé de Clermont-Ferrand et l'Observatoire social européen (OSE) ont coopéré avec le groupe Alpha, coordonnateur général de l'étude.

Pour traiter de la question sous l'angle des entreprises, 14 monographies ont été réalisées. Les entreprises enquêtées ont des profils diversifiés en termes de taille et de secteurs d'activité ; dans chacune ont été interviewés le responsable du personnel ou DRH, un délégué syndical et le directeur d'établissement. 30 entretiens approfondis ont été menés auprès d'individus ayant connu une période de transition professionnelle liée à une restructuration.

Cette approche a été complétée par des entretiens conduits auprès de différents acteurs publics à l'échelon régional et départemental, en Provence-Alpes-Côte d'Azur et en Lorraine : Directions régionales et départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP et DDTEFP), AFPA, ANPE. Des responsables d'Observatoires régionaux de l'emploi et de la formation (OREF), de cellules de reclassement, des représentants de branches professionnelles et d'OPCA, notamment de l'agroalimentaire et du textile, ont également été rencontrés. Enfin, le travail de comparaison européenne a été mené sur la base de fiches détaillées établies pour 5 pays : Belgique, Allemagne, Finlande, Pays-Bas et Suède.

un niveau de qualification et par une profession bien identifiée sur le marché du travail seront moins dépendants de l'entreprise de départ et plus aptes à la mobilité. Ce n'est pas seulement une question catégorielle : un cadre autodidacte peut être plus exposé au déclassement qu'un ouvrier qualifié. Électricien qualifié de maintenance, coffreur bancheur, secrétaire de direction, font partie de ces qualifications bien identifiées et qui résisteront mieux sur le marché du travail. L'hétérogénéité des situations relève à la fois des caractéristiques des entreprises et de celles des individus. Leur gravité peut s'ordonner sur une échelle en quatre niveaux : les personnes les plus exposées sont plutôt âgées, enracinées dans leur territoire, dépourvues de qualification ou dont la qualification est très spécifique à l'entreprise petite ou moyenne où elles travaillent. Moins défavorisés sont ceux qui, avec les mêmes profils de compétence faible ou « captive », appartiennent à des entreprises ou des groupes dotés d'outils et de méthodes de management. Ils vont pouvoir s'intégrer à des programmes de formation, d'accompagnement ou de mobilité. À un troisième niveau, les personnels appartenant à de petites entreprises mais dotés d'une qualification et d'une profession repérables sur le marché du travail seront moins captifs d'une qualification d'entreprise, moins dépendants de réseaux restreints et pourront se positionner sur un marché du travail plus ouvert. Enfin, les situations les moins défavorables sont celles de personnels qualifiés ou hautement qualifiés de grands groupes qui vont pouvoir être intégrés facilement à des programmes de mobilité, ou d'accompagnement de projet.

Pour beaucoup, la formation est souvent perçue comme très utile, voire nécessaire dans cette phase de profonde rupture dans la vie professionnelle. D'une part, elle concourt à libérer la personne de la qualification captive d'entreprise, d'autre part elle favorise le travail de relance de soi dans une perspective de projet : « *j'ai pu tourner la page* », « *il me devenait possible de passer à autre chose* » (propos de salariés). Ces deux dimensions, l'acquisition de nouvelles compétences et le regain de confiance en soi font de la formation un axe qui devrait être privilégié et fédérateur pour les acteurs publics.

## Accompagner individus et entreprises

L'accompagnement des restructurations d'entreprises et la gestion des transitions des personnes mobilisent une grande diversité d'acteurs publics et privés. Cela va des branches professionnelles et des partenaires sociaux, jusqu'aux intermédiaires locaux du marché du travail, en passant par les dispositifs d'anticipation que sont les observatoires régionaux ou sectoriels de l'emploi et de la formation. L'action du service public de l'emploi reste très marquée par une culture

dominante de remédiation, d'action après coup vis-à-vis des restructurations. Ses clients sont moins les salariés encore en entreprise que les personnes qui ont déjà perdu leur emploi. Dans ce contexte, toute intervention préventive dans une entreprise est vécue comme de mauvais augure et les cloisonnements entre pouvoirs publics et entreprises restent importants. Une phase de concertation et de préparation préalable permettrait pourtant d'améliorer la prise en charge collective et d'en réduire les coûts sociaux, au moins dans les grandes entreprises.

Conscients de l'hétérogénéité des publics concernés par les restructurations, et notamment du dualisme entre qualifiés et non qualifiés ainsi que d'une certaine inégalité des chances en ce domaine, les pouvoirs publics ont mis en place des cadres d'actions spécifiques en faveur des demandeurs les plus éloignés de l'emploi. Il s'agit de dispositifs « d'accompagnement renforcé » qui visent spécifiquement les demandeurs d'emplois faiblement qualifiés, et sur lesquels interviennent des opérateurs publics ou privés. L'ANPE, comme d'autres organismes, a mis au point des outils spécifiques d'accompagnement et d'identification des compétences chez ces publics. Mais cet établissement est plutôt configuré pour traiter la demande d'emploi qualifiée et en nombre. En effet, l'institution procède par rapprochement d'une demande et d'une offre d'emploi à partir de qualifications repérées, notamment via le code ROME. Les cellules de reclassement (voir encadré ci-dessous) mobilisées dans le cadre de restructurations lourdes sont également amenées à renforcer cet effort particulier sur les publics les plus fragiles, traités en priorité et dès le lancement de la procédure.

L'organisation des actions des pouvoirs publics, d'accompagnement des PME et d'intermédiation auprès des publics les plus défavorisés, pré-



*Brèves du Céreq,  
la nouvelle lettre  
d'information  
électronique mensuelle.  
Consultation et  
abonnement : [http://  
www.cereq.fr/newsletter](http://www.cereq.fr/newsletter)*

### Les cellules de reclassement

Suite à une procédure de licenciement économique, les entreprises peuvent mettre en place des cellules de reclassement destinées au suivi et au reclassement des salariés licenciés. La mise en œuvre peut en être assurée par différents types d'opérateurs privés, comme des cabinets-conseil ou des agences d'intérim, ou des opérateurs publics comme l'AFPA. Elles interviennent en réponse à un appel d'offre lancé par les entreprises elles-mêmes, avec généralement une participation financière de l'État, ou par le service public de l'emploi en soutien aux entreprises en difficulté. L'ANPE travaille toujours en collaboration avec la cellule.

La préoccupation des cellules de reclassement est le retour rapide à l'emploi des personnes en transition, avec le souci d'opérer une détection précoce de ceux qui mettront plus de temps pour y parvenir.

Les méthodes d'accompagnement peuvent être très diverses depuis des ateliers de groupe, des entretiens individuels, un accompagnement au projet personnel ou professionnel. La cellule de reclassement privilégie la relation de proximité, l'individualisation, la disponibilité des consultants, l'expertise d'accompagnement personnel.

Au moment de l'étude, il était noté une baisse sensible du financement des cellules de reclassement.



sente toutefois quelques limites. Elle gagnerait à être encore plus territorialisée, plus ciblée, plus tournée vers l'appui et l'accompagnement adaptés.

## Anticiper les besoins en qualification

Des outils d'anticipation des besoins en qualifications ont été développés, tant au niveau des branches professionnelles qu'au niveau des territoires. L'État s'est doté d'une organisation explicite de sa politique aux niveaux régional, départemental et local. L'échelon régional, via les Directions régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP), constitue l'échelon stratégique, nourri de la fonction d'observation prospective des Observatoires régionaux de l'emploi et de la formation (OREF). Le département a pour sa part la charge de mettre en œuvre les outils de traitement des restructurations et d'appui opérationnel aux entreprises. Ceux-ci sont de plusieurs types : financement partiel des cellules de reclassement, conventions de revitalisation dans le cas d'entreprises qui procèdent à des licenciements collectifs affectant l'équilibre des bassins d'emploi concernés ou, en amont, plans de sauvegarde de l'emploi destinés à réduire le nombre de licenciements ou favoriser le reclassement des salariés licenciés.

Le développement de la fonction « observatoire » a le mérite de s'intéresser aux besoins des entreprises en qualifications. En outre, cette fonction se développe dans le cadre nouveau de contrats d'objectifs territoriaux qui permettent le rapprochement entre acteurs. Le dialogue social entre partenaires de branches, acteurs régionaux et OREF est ainsi favorisé. Il reste encore à trouver le bon positionnement de ces observatoires. En effet, les grands groupes ont déjà leurs propres instruments d'anticipation, ou de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et peuvent aisément se passer de leurs services. Les PME, par contre, ne sont pas en capacité de se les approprier faute de temps et de disponibilité, ou parce qu'elles exercent dans des créneaux d'activité beaucoup trop fins pour la maille d'analyse de ces observatoires.

Au plan local ensuite, le service public de l'emploi cherche à déplacer son mode d'identification des besoins vers une approche qui se veut plus positive vis-à-vis des demandeurs d'emploi, et plus prospective. La mise en correspondance prospective des ressources et des besoins sur un territoire doit remplacer une « approche entreprise ». Les demandeurs d'emploi qualifiés sont alors considérés comme des ressources en qualification pour le territoire, ce qui permet de les signaler en positif, et non de les stigmatiser. Dans cette approche sont considérés comme besoins non seulement les offres

d'emploi répertoriées mais, plus largement, l'ensemble des besoins potentiels des territoires liés à des « projets de développement » et à la dynamique des branches professionnelles. Ce sont sans doute encore une fois les personnels qualifiés qui seront les mieux identifiés dans cette logique mettant l'accent sur les métiers en développement. Les personnels non repérés sur une compétence visible et socialement codifiée, à travers le code des métiers ROME de l'ANPE par exemple, risquent de passer au travers de ce type d'inventaire.

## Améliorer le dialogue social, financer la formation qualifiante

La qualité du cadre institutionnel a permis des avancées certaines en matière d'anticipation et d'accompagnement des restructurations en France. La loi de modernisation sociale de janvier 2005 a introduit deux innovations majeures : l'obligation de négocier dans les entreprises de plus de 300 salariés sur le volet de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et la promotion des accords de méthode qui obligent à développer la concertation au sein du comité d'entreprise en cas de licenciements économiques. Ces innovations ont eu un impact certain sur la diffusion de démarches plus outillées dans les grandes entreprises. L'évolution des services de l'État dans le cadre du mouvement de décentralisation et de territorialisation de l'action publique va dans le sens d'une meilleure répartition des tâches d'anticipation et d'accompagnement entre les différents échelons territoriaux. Cependant, la France reste en retrait par rapport à d'autres pays, ceux du Nord de l'Europe en particulier, en ce qui concerne la qualité et l'intensité du dialogue social dans les entreprises. En outre, le cloisonnement entre acteurs privés et publics reste fort en France, en particulier à l'échelon local. Ceci nuit à la qualité et à l'instrumentation spécifique des rapports entre services publics et privés et petites entreprises.

Les observatoires sectoriels et territoriaux ont fait l'objet d'une définition et d'une construction plus systématiques qu'ailleurs. Tandis que d'autres pays en Europe mettent fortement l'accent sur l'offre de travail et cherchent à améliorer l'adaptabilité et l'employabilité des personnes, en France, la question des besoins en qualifications, des branches ou des territoires, est prise en considération de façon équilibrée. La prise en compte des enjeux de qualification reste donc bien présente dans le pays. Son corollaire, l'accompagnement par la formation qualifiante et notamment pour les plus éloignés de l'emploi, souffre néanmoins du handicap du manque de financement et de coordination.

Hugues Bertrand (Groupe Alpha),  
Bernard Hillau (Céreq)

## À lire également...

• « L'expertise emploi-formation : les enjeux de la modernisation de l'action publique dans les régions », B. Hillau, in *Les territoires de l'emploi et de l'insertion*, C. Baron (coord.), B. Bouquet (coord.), P. Nivolle (coord.), l'Harmattan, Paris, 2008.

• *Anticipation, formation, mobilités (anticipation et accompagnement des restructurations)*, rapport pour la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES), H. Bertrand (dir.), 2007.

ISSN - 0758 1858

Céreq

Direction de la publication : Michel Quéré. Rédaction : Elsa Personnaz. Commission paritaire n° 1063 ADEP. Reproduction autorisée à condition expresse de mentionner la source. Dépôt légal n° 49-459.

Centre d'études et de recherches sur les qualifications

10, place de la Joliette,  
BP 21321,  
13567 Marseille cedex 02.  
Tél. 04 91 13 28 28.  
Fax 04 91 13 28 80.

[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

Imprimé par le Céreq  
Publication gratuite