04 MERIAUX:05 SOREL 14/12/09 8:31 Page 11

OLIVIER MÉRIAUX

Les parcours professionnels : définition, cadre et perspectives

La préoccupation croissante à l'égard des « parcours professionnels », dans les discours et les dispositifs des politiques emploi-formation, comme dans les stratégies et les outils de gestion des ressources humaines en entreprise, est d'abord à considérer comme un symptôme. Dans un article du *Monde*, Jean-Marie Luttringer (2006) avait résumé le paradoxe de la situation de manière frappante : « Il est attendu du "parcours" sens et sécurité dans un monde du travail envahi par la flexibilité, voire la précarité. Il est en quelque sorte une version moderne de la pierre philosophale, en ces temps troublés qui voient l'ordre ancien [du travail] se déconstruire sans que, dans le chaos de la dérégulation, émerge un ordre nouveau qui concilie compétitivité des entreprises et bien-être des personnes au travail. »

De fait, l'envahissement progressif de la notion de parcours professionnel signale à la fois la déstabilisation croissante de la relation salariale classique et la recherche tâtonnante d'une alternative : puisque l'entreprise ne peut plus garantir la « sécurité dans la subordination », puisque l'activité laborieuse tend à se détacher de l'emploi et de ses garanties statutaires collectivement définies[1], alors ne reste plus aux personnes qu'à se prémunir individuellement contre les aléas en cultivant leur capacité à « naviguer » sur les marchés du travail. C'est l'image bien connue du « parachute » : si l'entreprise est aujourd'hui une compagnie aérienne qui ne peut plus garantir à ses passagers que l'avion dans lequel ils ont pris place arrivera à bon port, et si les Etats ne peuvent plus financer que des « filets de sécu-

OLIVIER MÉRIAUX, directeur de la stratégie et du développement du Groupe Amnyos Consultants (olivier.meriaux@amnyos.com).

1. Sur les caractéristiques du concept d'emploi, voir notamment les travaux d'Alain Supiot et de Marie-Laure Morin. Celle-ci rappelait que l'emploi « possède une double dimension. La première est juridique : l'emploi correspond d'abord à une position stable dans une organisation productive, dont le droit du travail organise la durabilité, au-delà de l'accomplissement d'une tâche particulière. Le contrat de travail est alors la source d'une relation individuelle, mais également collective. En donnant accès à un emploi, il donne aussi une place dans une organisation productive régie par des règles, lesquelles sont souvent désignées par le terme de « statut » [en référence au modèle de la fonction publique], qui assurent la protection du travail subordonné. La seconde dimension est sociale : occuper un emploi permet d'accéder à un ensemble de droits sociaux qui protègent le salarié contre les risques d'altération de sa capacité de gain » (Morin, 2003*a*).

04 MERIAUX:05 SOREL 14/12/09 8:31 Page 12

rité » au ras du sol, le seul espoir des passagers est de se fabriquer un bon parachute et de s'exercer à la pratique du saut avant d'être complètement ankylosés.

La prolifération de la thématique du parcours professionnel est ainsi le symptôme d'un vaste mouvement de redéfinition des responsabilités respectives du salarié, de l'entreprise (des employeurs de manière générale) et des institutions publiques en matière de gestion des risques du travail et de l'emploi. « Par nature, le parcours ne renvoie pas à la sécurité mais davantage à la liberté et aux risques inhérents », notaient sobrement deux observateurs du droit de la formation (Luttringer et Willems, 2008). D'autres lectures, plus critiques, font le lien entre la généralisation de dispositifs plus ou moins coercitifs de « responsabilisation » des individus dans les années 2000 et « le nouveau gouvernement du risque » qui était au cœur de la « refondation sociale » promue par le MEDEF au milieu des années 1990 (Ewald et Kessler, 2000).

Ces lectures ont certes le mérite de réinterroger les implicites de la vision néoclassique du marché du travail qui informe le modèle de « flexicurité » (Ramaux, 2005) promu par les institutions européennes et accommodé en France sous le terme de « sécurisation des parcours » (Duclos et Kerbourc'h, 2006). Sceptiques sur les vertus d'un « au-delà de l'emploi » promu comme seule alternative permettant de préserver le noyau dur de l'Etat social, elles mettent en évidence le danger « de lâcher la proie du droit du travail pour l'ombre du droit des reconversions [...] au nom d'un supposé modèle d'emploi instable en voie de généralisation » (Ramaux, 2005). Mais ces interprétations tendent aussi à réduire les évolutions en cours à une « ruse néolibérale » là où on serait fondé à voir une redéfinition structurelle des fondements de la relation salariale, dans un environnement économique globalisé qui ne permet plus de faire tenir des compromis sociaux bâtis à l'échelle des Etats-nations et fondés sur un « simple » échange « sécurité contre subordination ».

L'image du parachute symbolise le passage d'une défense statique de l'emploi à une stratégie de défense active de la capacité des salariés à rester employables : l'employabilité constitue l'arrière-plan normatif commun aux diverses propositions visant à définir un « état professionnel des personnes » (Boissonnat, 1995) fondé sur un ensemble de droits attachés à l'individu (Supiot, 1999), et à reconfigurer les interventions sur le marché du travail pour construire des « marchés transitionnels » (Gazier, 1998 ; Schmid et Gazier, 2002 ; Gazier 2003) : « L'employabilité, comprise comme la possibilité de se maintenir dans l'emploi ou d'en changer, apparaît comme un élément-clé du risque de l'emploi, si l'on considère que ce risque, pour l'employeur comme pour le salarié, ne tient pas seulement à la durabilité d'un emploi donné compte tenu des aléas économiques, mais également aux capacités du salariés à suivre les évolutions de l'entreprise, ou à faire face aux mobilités volontaires ou subies qui peuvent jalonner la carrière de ce dernier » (Morin, 2003*b*).

04 MERIAUX:05 SOREL 14/12/09 8:31 Page 13

Ces débats semblent aujourd'hui un peu datés. Si les controverses savantes persistent, c'est en mode mineur, tant le consensus semble solide sur le « nouvel agenda » des politiques publiques d'emploi et de formation. Le mot d'ordre de la « sécurisation des parcours » a cette vertu miraculeuse qu'il permet de réconcilier des visions au fond très contrastées du fonctionnement du marché du travail et des équilibres à trouver, dans l'intervention publique, entre responsabilisation des individus et construction de nouvelles garanties collectives : entre les approches qui visent à « équiper les individus pour le marché » et celles qui cherchent plutôt à « équiper le marché pour les individus » (Gautié, 2003), le compromis ne serait qu'affaire d'équilibre.

Cette convergence apparente concerne le champ politique aussi bien que celui des acteurs des relations sociales (Grimault, 2008) : nous verrons que la traduction de l'idée théorique de « sécurisation des parcours » dans des dispositifs opérationnels de « construction de parcours » a été largement impulsée en France par la voie du droit conventionnel, jusqu'à s'imposer comme le nouveau référentiel des politiques d'emploi-formation. Dans un second temps, on examinera les principaux réagencements nécessaires, dans les politiques publiques et l'organisation du dialogue social, afin que les principes de la sécurisation des parcours professionnels se concrétisent pour les salariés et pour ceux qui restent aux franges du marché du travail. Ce faisant, on aura montré comment la construction individuelle des parcours peut prendre appui sur les cadres d'action collective et les transformer, au-delà de l'affichage sémantique et des discours.

La lente émergence du parcours professionnel comme nouveau référentiel des politiques d'emploi-formation

Longtemps considérée comme une construction intellectuelle et abstraite, l'idée de parcours professionnel s'est progressivement inscrite dans les pratiques à partir de 2003, sous l'impulsion du droit conventionnel de la formation professionnelle continue. C'est en effet dans ce champ que l'on trouve les éléments les plus solides pour définir le caractère distinctif du concept de parcours professionnel, tant du point de vue juridique que de celui de l'ingénierie opérationnelle.

La première pierre à l'édifice est l'accord national interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003, au travers duquel les partenaires sociaux poursuivent deux objectifs essentiels : rendre le salarié davantage partie prenante de son évolution professionnelle et favoriser la reconnaissance de l'expérience. L'accord rompt avec la logique de la formation conçue comme une finalité en soi, et met au cœur des dispositifs de professionnalisation l'idée de combinaison individualisée des prestations en fonction des connaissances et des expériences de chacun. Malgré les limites inhérentes à tous les « grands accords » de niveau interprofessionnel,

04 MERIAUX:05 SOREL 14/12/09 8:31 Page 14

l'ANI de 2003 pose les fondements d'une approche du parcours sous l'angle pédagogique, et initie un mouvement qui voit progressivement l'ensemble des politiques d'emploi et de formation se recomposer autour de ce nouveau référentiel. C'est ainsi que la formule « sécurisation des parcours professionnels » fait sa première apparition dans un accord interprofessionnel *via* l'ANI du 13 octobre 2005 sur l'emploi des seniors. Les signataires encouragent les entreprises à articuler un dialogue anticipateur sur la gestion des compétences et des carrières, et l'utilisation d'outils de gestion de compétences (droit individuel à la formation, bilan, validation des acquis de l'expérience, périodes de professionnalisation).

Les pouvoirs publics, quant à eux, ont apporté une contribution essentielle à la reconnaissance de la notion de parcours en révisant les conditions d'imputabilité des dépenses de formation et en reconnaissant, au-delà du stage et de l'action de formation, les parcours individuels et personnalisés comme catégories imputables au titre du financement de la formation par les entreprises. La circulaire DGEFP du 14 novembre 2006 prévoit ainsi que les parcours doivent faire l'objet d'une programmation globale, chaque personne suivant ensuite un cheminement individualisé qui ne comprend pas forcément l'ensemble des modules et des étapes prévus, en fonction de son niveau ou de sa progression personnelle. Il est également prévu que de tels parcours doivent faire l'objet d'une formalisation contractuelle préalable à leur mise en œuvre, dont le bénéficiaire individuel doit avoir connaissance.

Plus récemment, la thématique du parcours « sécurisé » a constitué le fil conducteur de la négociation sur la « modernisation du marché du travail » qui a débouché sur l'ANI du 21 janvier 2008. Le terme de « parcours » est utilisé à une vingtaine de reprises dans le texte de l'accord, associé à l'insertion, la formation, la mobilité professionnelle et géographique, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la rupture du contrat de travail, la portabilité des droits. Il comporte de nombreuses dispositions de principe visant une meilleure prise en compte des principes et des objectifs de la construction des parcours dans les politiques de formation et de gestion des mobilités. L'accord définit les bases d'un droit procédural du parcours, composé des droits d'initiative donnés au salarié à des moments déterminés de sa vie professionnelle et des obligations de procédures et de moyens mis à la charge de l'employeur ou d'un régime conventionnel de garanties sociales (assurance chômage, assurance formation...).

Enfin, l'accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009 témoigne jusque dans son intitulé (« ANI sur sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels ») de la place centrale qu'occupe désormais la notion de parcours dans le cadre de référence des politiques de formation continue. Le fait que le terme de « parcours » figure à 48 reprises (!) dans le texte de l'accord laisse clairement apparaître la volonté des signataires de redonner du sens et un

04 MERIAUX:05 SOREL 14/12/09 8:31 Page 15

objet social consensuel à un système de formation professionnelle décrié pour son opacité et sa complexité.

Les quatre dimensions du parcours professionnel

Cette accumulation n'est toutefois pas sans risques. Elle tend à produire de la confusion et des convergences en trompe-l'œil qui font rapidement buter les discours bien intentionnés sur la complexité des logiques d'action et des politiques publiques. On a donc sans doute intérêt, comme le proposaient deux experts du sujet (Luttringer et Willems, 2008), à distinguer, dans les usages du terme de parcours professionnel, quatre dimensions distinctes (qui se combinent de manière différente selon les contextes).

La dimension pédagogique renvoie à l'ingénierie de formation, et notamment à son individualisation, à travers la construction « d'un mode personnalisé et différencié d'apprentissage et d'acquisition des connaissances en fonction des caractéristiques individuelles du bénéficiaire » (CESR Rhône-Alpes, 2009).

La dimension « ingénierie des dispositifs » vise à fournir au parcours pédagogique sa possibilité opérationnelle, en combinant les règles et les dispositifs existants afin de produire un cadre juridique et financier « sécurisé » pour l'individu. Cette fonction d'ingénierie suppose un fort degré de technicité et une montée en compétences des acteurs intermédiaires [tels les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) dans le champ de la formation continue] afin que le coût de la complexité des dispositifs ne retombe pas sur les usagers eux-mêmes.

Aboutissement logique de la précédente, la dimension statutaire du parcours vise à apporter des solutions de continuité permettant à la personne en transition de traverser des espaces juridiques distincts. Parce qu'elles supposent d'activer des droits et des ressources contrôlés par des institutions jalouses de leur utilisation, les transitions professionnelles restent en effet souvent un « parcours » du combattant : « La question se trouve en effet posée de la possibilité même d'organiser des parcours professionnels sur l'ensemble de la vie active des personnes alors que le système institutionnel est éclaté et cloisonné, les individus relevant d'une institution particulière selon leur statut : en passant du statut de salarié à celui de chômeur indemnisé puis d'allocataire du RMI, on doit ainsi changer de référent (l'entreprise, l'UNEDIC, la collectivité locale) sans qu'un pôle unique puisse assurer la cohérence et la maîtrise du parcours. Les sphères du travail, de l'assurance chômage, de la formation et de l'assistance sont étanches, les systèmes de prescription et de gestion pluriels et non coordonnés » (Méda et Minault, 2005).

La dernière dimension est le parcours professionnel au sens de trajectoire sur le marché du travail, mais là encore, l'usage des mots n'est pas dénué d'ambiguité : « Il s'agit soit du parcours a posteriori, tel que peut en rendre

04 MERIAUX:05 SOREL 14/12/09 8:31 Page 16

compte le passeport formation qui recense les compétences développées dans le cadre de son parcours, soit du parcours a priori, sous forme de projet professionnel » (Luttringer et Willems, 2008). Plus généralement, on relève que tous les acteurs qui interviennent aujourd'hui dans la construction des parcours n'ont pas spontanément la même grille de lecture. Ainsi, là où le spécialiste de la santé au travail abordera le parcours professionnel sous l'angle rétrospectif de l'exposition à des facteurs de risque, le spécialiste de la gestion des compétences verra d'abord le parcours dans sa dimension prospective du projet. De plus, même si un climat trop consensuel permet rarement de l'expliciter, une certaine confusion persiste entre une conception normative du parcours (par rapport à une norme de référence qui ouvrirait un « droit au parcours » dans une logique de rattrapage) et une conception « positive », qui a parfois tendance à « naturaliser » les « accidents de parcours », sans forcément s'interroger sur les organisations ou les mécanismes de gestion qui peuvent en accroître la fréquence.

Les enjeux opérationnels de la construction individuelle des parcours

Malgré toutes ces ambiguïtés et ces limites, c'est bien à partir du champ de la formation professionnelle des salariés que l'idée d'abord abstraite de parcours professionnels a progressivement reçu un contenu opérationnel. Ainsi la mise en œuvre de l'ANI de 2003 a-t-elle dessiné les critères distinctifs du parcours de professionnalisation, par contraste avec le modèle classique du « stage de formation » : une combinatoire personnalisée et contractualisée de manière souple, mobilisant des dispositifs déjà existants (séquences de formation modulaire personnalisées, validation des acquis de l'expérience, bilan de compétence, tutorat, droit individuel à la formation...), en vue d'accéder à l'emploi et/ou à une qualification reconnue. Plus généralement, la construction d'un parcours professionnel – qu'il s'agisse d'un parcours d'insertion, de mobilité professionnelle subie ou choisie – implique qu'il soit contractualisé, suivi, consolidé à des étapes prédéterminées, évalué, qu'il soit accompagné et qu'il puisse connaître des incidents.

Cette approche s'est également diffusée largement dans les politiques d'insertion sociale et professionnelle qui, ces dernières années, ont intégré des pratiques et des ingénieries pédagogiques orientées vers la construction de parcours personnalisés. Les notions de référent, d'individualisation, de contractualisation, sont désormais présentes dans la totalité des programmes publics d'insertion, même si leur opérationnalisation effective bute encore sur de nombreux obstacles matériels (des moyens d'accompagnement insuffisants) ou culturels (les cadres de référence professionnels des travailleurs sociaux).

De fait, qu'il s'agisse de la formation continue des salariés ou des politiques d'insertion sur le marché du travail, des parcours de mobilité « subis » ou des

04 MERIAUX:05 SOREL 14/12/09 8:31 Page 17

parcours de mobilités « choisis », des révisions de grande ampleur apparaissent indispensables pour faire passer la gestion individualisée des parcours professionnels de la rhétorique à la réalité. Car le risque de l'incantation est aujourd'hui bien réel. Aussi populaire soit-elle dans les discours politiques ou syndicaux, la sécurisation des parcours ne se concrétise en effet que dans des pratiques trop embryonnaires. On le constate par exemple s'agissant de la prise en charge des salariés licenciés pour motif économique au travers de dispositifs d'accompagnement renforcé de type « contrat de transition professionnelle » ou « convention de reclassement personnalisée » : malgré l'importance des moyens d'accompagnement mobilisés, ces dispositifs de reclassement peinent à contrarier la sélectivité naturelle du marché du travail, à tel point qu'il est difficile aujourd'hui de faire la démonstration de leur impact propre et de leur capacité à contrecarrer les inégalités entre les publics les plus qualifiés et ceux qui ne disposent que d'un faible bagage valorisable sur le marché du travail (Bobbio et Gratadour, 2009).

S'agissant des « mobilités choisies », les difficultés sont d'un autre ordre. Dans un contexte d'affaiblissement des marchés du travail internes, les entreprises, dans leur immense majorité, restent bien incapables de concrétiser la « promesse de l'employabilité » qui tend à occuper une place centrale dans le contrat implicite qu'elles proposent à leurs salariés (Dany, 1997). Si la quasi-totalité des accords de branche conclus depuis 2004 se réfèrent à la notion de « parcours de formation », au niveau de l'entreprise, la définition opérationnelle de « parcours » de professionnalisation reste l'apanage de quelques grands groupes. Un bilan réalisé fin 2007 sur un échantillon d'entreprises ayant négocié un accord sur la formation professionnelle montre que la plupart des accords se sont avant tout concentrés sur la mise en œuvre du DIF, de l'entretien professionnel et du plan de formation[2]. Ils ont finalement peu traité du thème de la professionnalisation, ou alors pour reprendre les dispositions générales contenues dans les accords de branche. La période de professionnalisation reste bien souvent, pour les responsables de formation, une catégorie de financement et non pas une modalité pédagogique permettant de construire des parcours de formation individualisés, qui articulent plusieurs temps et plusieurs modalités d'acquisition. De même, les outils permettant de construire des parcours – bilans de compétences, passeport formation ou VAE – restent des sujets relativement peu évoqués.

Qu'il s'agisse d'aider les salariés à évoluer sur le marché du travail ou d'en faciliter l'accès à des personnes qui en sont sorties ou qui n'y sont jamais entrées, l'approche individuelle bute fréquemment sur l'absence ou sur la faiblesse d'une

2. *Cf.* l'étude réalisée par *Circé-Amnyos* pour le compte de la CFDT sur la mise en œuvre de la réforme de la formation dans les entreprises (septembre 2007).

04 MERIAUX:05 SOREL 14/12/09 8:32 Page 18

fonction d'accompagnement de parcours dotée des compétences et des moyens adéquats. Les observations menées ces dernières années auprès d'une grande variété d'acteurs de la formation et de l'insertion montrent la nécessité de renforcer les ingénieries déployées pour accompagner les parcours d'accès à l'emploi où à la qualification[3]. Ces investissements sont particulièrement nécessaires dans les phases de diagnostic et de choix afin de répondre à trois types de besoins :

– il s'agit d'une part de permettre à toute personne d'accéder à l'information sur les métiers, le marché du travail, l'évolution de l'emploi dans le périmètre de mobilité, géographique et fonctionnelle, qui est le sien. L'objectif est de garantir la transparence, la pertinence et l'accessibilité des informations utiles à la connaissance de la situation de l'emploi et des enjeux de son évolution ;

– il s'agit en second lieu de permettre aux individus d'analyser leurs acquis et d'identifier leurs besoins. L'objectif est d'aider chaque personne à se connaître, à analyser ses points faibles, ses atouts, ses potentialités. Cette prestation est essentielle : elle conditionne la capacité de l'individu à déduire ses besoins d'un choix à effectuer ;

– les initiatives qui visent spécifiquement l'aide au diagnostic et au choix s'efforcent également de permettre aux individus d'identifier des ressources et des prestations mobilisables. La finalité est ici d'aider tout individu à repérer les acteurs, les dispositifs et les interlocuteurs susceptibles de lui apporter une aide dans le cadre de son parcours.

Si la construction des parcours appelle la constitution de savoirs spécifiques et l'émergence d'un métier d'« accompagnateur de parcours », il est clair que la structuration de cette fonction ne s'opère pas dans des conditions identiques selon que l'on se situe dans le champ des politiques d'emploi ou dans la gestion des ressources humaines en entreprise. Il est ainsi inévitable, dans un contexte d'« activation » des politiques d'indemnisation du chômage, que « le contrôle s'invite dans l'accompagnement » (Lab'ho, 2006), provoquant des conflits de logique qui parfois viennent fortement remettre en cause le sens même de la notion de parcours professionnel.

Combiner une action sur les personnes et une action sur les marchés du travail

La difficulté majeure à laquelle se heurte l'ambition de construire des parcours professionnels réside aujourd'hui dans le fait qu'elle ne pourra pas se concrétiser simplement en « équipant » davantage les individus en compétences.

3. On se base ici sur la capitalisation des missions réalisées par le cabinet *Amnyos consultants* depuis plus de quinze ans dans le champ des politiques d'emploi, d'insertion et de formation professionnelle.

04 MERIAUX:05 SOREL 14/12/09 8:32 Page 19

Ce constat est fortement apparu à travers l'étude réalisée par *Amnyos* en 2007 pour alimenter la réflexion du groupe de travail du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV) sur la sécurisation des parcours professionnels : axée au départ sur la contribution des politiques de formation à la sécurisation des parcours, l'étude de plusieurs dizaines de cas pratiques a rapidement révélé que les démarches les plus efficaces étaient celles qui parvenaient à rendre opérationnelles des approches « intégrées », visant à agir simultanément sur les capacités des individus à évoluer sur le marché du travail et sur la capacité des organisations de travail à faire le meilleur usage des compétences, et à les entretenir sur la durée.

Doter les individus de compétences pour qu'ils puissent évoluer plus facilement sur le marché du travail ne répond en effet qu'à une partie des enjeux de sécurisation des parcours. Les financeurs de la formation professionnelle ont souvent appris à leurs dépens que l'investissement dans la formation des jeunes ou des salariés peut rapidement être dilapidé si les organisations de travail n'offrent pas des conditions adéquates pour utiliser les compétences, les valoriser, les reconnaître, les adapter à l'évolution des organisations et des technologies. Encore faut-il que les employeurs – entreprises privées ou administrations publiques – assument leurs responsabilités et possèdent eux-mêmes la capacité à gérer l'emploi et les compétences de manière adéquate. Or, on sait bien que très peu de ces organisations de travail sont réellement capables de définir des stratégies de gestion des ressources humaines cohérentes, anticipatrices, dans lesquelles les politiques de formation peuvent s'inscrire.

De nombreux outils existent en effet pour accompagner les entreprises dans une meilleure gestion des parcours des salariés, notamment les dispositifs d'appui à la GPEC et les instruments créés au plan interprofessionnel par les accords sur la formation professionnelle (bilans de compétences et entretiens). Mais de nombreux efforts restent à faire pour élargir l'utilisation de ces ressources aux entreprises qui en ont le plus besoin, c'est-à-dire les PME et TPE. La mise en œuvre de ces instruments suppose une capacité prévisionnelle et des compétences, notamment en termes d'ingénierie des ressources humaines, dont la plupart des entreprises sont largement démunies. Même si le néologisme reste encore barbare, la construction de « l'employeurabilité » des entreprises – complément logique et indispensable à l'employabilité des personnes – constitue d'ores et déjà un enjeu partagé par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux.

L'un des obstacles majeurs pour mettre en œuvre ce « double accompagnement », de la personne d'une part, de l'entreprise d'autre part, réside dans le fait que nos systèmes d'action publique restent profondément structurés par l'opposition entre des approches « sociales » et « économiques » de la gestion des compétences. Les projets que l'on voit émerger aujourd'hui sur le volet « gestion des compétences » des pôles de compétitivité offrent au contraire des

04 MERIAUX:05 SOREL 14/12/09 8:32 Page 20

exemples intéressants de démarche combinée. Mais c'est aussi le cas, pour des populations de personnes (et d'entreprises) très différentes, des démarches initiées par les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification.

De manière plus générale, le panorama des initiatives actuellement engagées sous l'intitulé de la « sécurisation des parcours » démontre que ces politiques parviennent d'autant mieux à sécuriser les trajectoires individuelles qu'elles sont pensées en lien avec l'évolution des emplois et des compétences, et qu'elles permettent une prise en compte concrète des modes d'organisation du travail. Cette prise en compte est « naturelle » dans les projets visant à faciliter l'insertion et les parcours professionnels de populations dont l'intégration requiert un certain degré d'adaptation des organisations de travail : travailleurs handicapés, seniors, femmes (dans des métiers « masculins »), etc. Mais au-delà de ces publics spécifiques, les exigences de la sécurisation des parcours devraient conduire les acteurs des politiques du marché du travail à « redécouvrir » l'importance des facteurs liés au travail concret et à ses conditions d'exercice dans le temps.

Enfin, pour que la construction des parcours s'inscrive davantage dans des cadres collectifs, il apparaît indispensable d'adapter les modalités du dialogue social. Il existe aujourd'hui, au niveau régional et au niveau des territoires, d'importantes marges de manœuvre institutionnelles et juridiques pour contribuer, par des formes variées de dialogue social, à rendre plus opérationnelle l'idée de sécurisation des transitions professionnelles. Au travers d'initiatives comme les accords territoriaux sur le travail des saisonniers, la démonstration a été faite que la négociation territorialisée pouvait répondre à des besoins tant pour les salariés que pour les entreprises, besoins mal pris en compte de par l'architecture du système de négociation collective. Si l'utilité du développement de la négociation territoriale dans la perspective de sécurisation des parcours est avérée, des questions demeurent quant à la portée des innovations locales, dès lors que les grands paramètres qui conditionnent des transitions professionnelles sécurisées demeurent hors de portée du local : législation du travail (contrats de travail), garanties collectives en matière d'assurance-chômage ou de formation professionnelle, etc.

La perspective de sécurisation des parcours conduit à rechercher une articulation plus étroite entre politique de formation, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et performance de l'entreprise. Mais si tout le monde s'en dit aujourd'hui convaincu, force est de constater que les pratiques n'évoluent que très lentement, malgré un renforcement continu de l'arsenal juridique et des moyens dont peuvent bénéficier les entreprises [engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC), appui à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)]. Des évolutions réglementaires seront encore nécessaires mais il revient aussi aux partenaires sociaux de contribuer à l'évolution des mentalités pour faire en sorte que le dialogue social au sein des entreprises constitue un point d'appui pour anticiper le changement. ◆

04 MERIAUX:05 SOREL 14/12/09 8:32 Page 21

Bibliographie

BOBBIO, M. ; GRATADOUR, C. 2009. « Le reclassement professionnel des salariés licenciés pour motif économique ». *DARES, Premières informations/Premières synthèses*. N° 43-3.

BOISSONNAT, J. 1995. *Le travail dans vingt ans. Rapport au Commissariat au Plan.* Paris, Odile Jacob.

CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL RHÔNE-ALPES. 2009. *L'individualisation des parcours de formation professionnelle en Rhône-Alpes*.

DANY, F. 1997. *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ? Construction d'un cadre de l'analyse d'évolution des pratiques de gestion des cadres*. Université Lyon 3, thèse de doctorat en sciences de gestion.

DUCLOS, L. ; KERBOURC'H, J.-Y. 2006. *Organisation du marché du travail et « flexicurité » à la française*. Centre d'analyse stratégique, document de travail.

EWALD, F. ; KESSLER, D. 2000. « Les noces du risque et de la politique ». *Le débat.* N° 109, p. 55-72.

GAUTIÉ, J. 2003. *Quelle troisième voie ? Repenser l'articulation entre marché du travail et protection sociale*. Centre d'études de l'emploi, document de travail n° 30.

GAZIER, B. 1998. « Ce que sont les marchés transitionnels ». *Dans :* J.-C. Barbier ; J. Gautié (dir. publ.). *Les politiques de l'emploi en Europe et aux Etats-Unis*. Paris, PUF.

GAZIER, B. 2003.*Tous sublimes. Pour un nouveau plein emploi.* Paris, Flammarion.

GRIMAULT, S. 2008. « Sécurisation des parcours professionnels : analyse comparative des positions syndicales ». *Travail et emploi.* N° 113, p. 75-89.

LABH'O. 2006. *Quand le contrôle s'invite dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi.* Laboratoire des hommes et des organisations, groupe Adecco.

LUTTRINGER, J.-M. 2006. « Bâtir le parcours professionnel ». *Le Monde*. 21 février.

LUTTRINGER, J.-M. ; WILLEMS, J.-P. 2008. *Sécurisation des parcours professionnels. Réflexions juridiques à propos d'un oxymore*. AEF. 11 juillet.

MÉDA, D. ; MINAULT, B. 2005. *La sécurisation des trajectoires professionnelles*. DARES, document d'études n° 107.

MORIN, M.-L. 2003*a*. « Le risque de l'emploi ». *La revue de la CFDT.* N° 3, p. 19.

MORIN, M.-L. 2003*b*. « Compétences, mobilité et formation professionnelle, repères juridiques pour une réforme ». *Travail et emploi*. N° 95, p. 27-40.

SCHMID, G. ; GAZIER, B. (dir. publ.). 2002. *The Dynamics of Full Employment. Social Integration through Transitional Labour Markets*. Edwar Elgar.

SUPIOT, A. (dir. publ.). 1999. *Au-delà de l'emploi. Rapport pour la Commission européenne*. Paris, Flammarion.

RAMAUX, C. 2005. *« Sécurité sociale professionnelle » ou « sécurité emploi-formation » : une solution au chômage en trompe-l'œil? »*. Université Paris 1, Matisse.

04 MERIAUX:05 SOREL 14/12/09 8:32 Page 22